



TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachiller en
Administración de Empresas**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS DEPARTAMENTOS DE
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN DE LA
EMPRESA PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**

TOMO I

Elaborado por:

MELISA WEBB VILLALOBOS

Profesor guía:

LIC. XENIA CHANTO SÁNCHEZ

San José, Noviembre 2010

ACTA TRIBUNAL EXAMINADOR

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre conmigo en todo momento dándome la fortaleza necesaria para salir adelante.

A mis padres por todo su apoyo y comprensión y por confiar en mí plenamente, así como por brindarme los recursos necesarios para lograrlo.

Melisa Webb Villalobos

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a Dios por darme la oportunidad de vivir y de guiarme en todo momento y de darme las fuerzas necesarias para poder llevar adelante mis estudios.

A mis padres por todo su apoyo incondicional en todos los momentos en que lo necesitaba.

A mi familia entera que siempre estuvo apoyándome y aconsejándome.

A Vic por estar en todo este proceso a mi lado dándome su apoyo.

A mis compañeros, amigos y profesores del Tecnológico de Costa Rica que me dieron su apoyo a lo largo de toda la carrera.

A Mauricio Badilla por darme la oportunidad de realizar el proyecto en la empresa Fraiche.

A Jenny por su compromiso y apoyo en todo el proceso de la realización del proyecto.

A los compañeros de trabajo por su paciencia y ayuda necesaria para poder realizar la investigación de la mejor manera.

Agradezco también a la Licenciada Xenia Chanto por guiarme con su experiencia en todo el proceso de la creación del presente proyecto.

EPÍGRAFE

“Nunca te quejes del ambiente o de los que te rodean, hay quienes en tu mismo ambiente supieron vencer, las circunstancias son buenas o malas según la voluntad o fortaleza de tu corazón.”

Pablo Neruda

TABLA DE CONTENIDOS

Acta tribunal examinador.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Epígrafe.....	v
Tabla de Contenidos	vi
Índice de Anexos.....	x
Índice de Apéndices	x
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Cuadros	xi
Resumen.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I Generalidades de la Investigación	4
A. Referencia Empresariales	4
B. Descripción de las Instalaciones Físicas	18
B. Justificación del Estudio	20
C. Planteamiento del Problema	22
D. Objetivos	22
E. Alcance.....	23
Capítulo II Marco Teórico	25
A. Administración	25
B. Organización.....	28
C. Eficiencia y Eficacia.....	28

D. Organigrama.....	29
E. Análisis F.O.D.A..	31
F. Análisis	32
G. Análisis Administrativo	32
H. Procedimientos Administrativos.....	35
I. Manuales Administrativos	36
J. Manuales de Procedimientos	40
K. Diagramas	43
L. Diagramas de Flujo	44
M. Documentos	50
N. Formularios o Formas	50
Ñ. Política.....	53
O. Distribución del Espacio Físico.....	53
P. Normas ISO	55
Q. Investigación	55
R. Técnicas de Análisis.....	59
S. Perfumes	59
T. Organización y Métodos	62
U. Sistemas de Información	64
V. Recursos Humanos	67
Capítulo III Marco Metodológico.....	70
A. Tipo de Investigación.....	70
B. Fuentes de Información:	71
C. Sujetos de Estudio.....	73
D. Variables de Estudio.....	74

E. Técnicas de Investigación	81
Capítulo IV Situación Actual.....	87
A. La Empresa	87
B. Descripción de las Instalaciones Físicas	89
C. Procedimientos Actuales	93
1. Procedimiento para capacitaciones externas.....	93
2. Procedimiento para capacitaciones anuales	95
3. Procedimiento para proceso de inducción	96
4. Procedimiento para elaboración de planillas.....	97
5. Procedimiento para reclutamiento de personal	100
6. Procedimiento para selección de personal.....	103
7. Procedimiento para entrega y rebajo de uniformes.....	105
8. Procedimiento para el control de incapacidades.....	107
9. Procedimiento para el manejo y control de vacaciones	109
10. Procedimiento de creación y baja de usuarios de red	110
11. Procedimiento para instalación de maquinas (computadoras) en oficinas y PVF.....	112
12. Procedimiento para baja de activos de desecho.....	113
13. Procedimiento para la creación y baja de promociones en los sistemas.....	115
14. Procedimiento custodia de claves de seguridad en caso de renuncia o muerte del personal	117
15. Procedimiento para respaldo de la información de las portátiles para prevenir daños, robos y desperfectos.....	118
16. Procedimiento para reporte de visita a sucursales.....	119

17. Procedimiento para recepción de solicitudes de creación y baja de reportes de PVF.....	121
18. Procedimiento recepción de solicitudes de creación y baja de reportes en SAP.....	123
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	125
A. Conclusiones	125
B. Recomendaciones	127
Referencias Bibliográficas	129
Anexos	133
Apéndices.....	141

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Distribución física del área de Organización y Métodos.....	133
Anexo 2: Distribución física del área de Desarrollo Humano.....	134
Anexo 3: Distribución física del área de Tecnologías de Información.....	135
Anexo 4: Comprobante de pago de planilla.....	136
Anexo 5: Boleta de Control y Entrega de Uniformes.....	137
Anexo 6: Archivo de Excel de Manejo de Vacaciones.....	138
Anexo 7: Boleta de Traslados de Activos fijos.....	139
Anexo 8: Control de Visitas.....	140

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: Cuestionario.....	141
Apéndice 2: Entrevista.....	145
Apéndice 3: Guía de observación.....	148
Apéndice 4: Guía de chequeo de formularios.....	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama general Fraiche.....	7
Figura 2: Organigrama Departamento de Organización y Métodos.....	13
Figura 3: Organigrama Departamento de Desarrollo Humano.....	16
Figura 4: Organigrama Departamento de Tecnologías de Información.....	18
Figura 5: Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo.....	49

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Cantidad de empleados por departamento.....	9
Cuadro N° 2: Cantidad de empleados por puesto de trabajo.....	10
Cuadro N° 3: Sujetos de estudio.....	73
Cuadro N° 4: Tabla de abreviaturas de tipo de documentos.....	76
Cuadro N° 5: Tabla de abreviaturas de los departamentos.....	76
Cuadro N° 6: Tabla de abreviatura de país.....	77

RESUMEN

El presente proyecto se realizó en Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A., empresa de origen mexicano dedicada a la elaboración y comercialización de perfumes y esencias, así como de productos de belleza y cuidado personal. Comenzó operaciones en el País hace nueve años y actualmente cuenta con 25 tiendas propias, así como también cuenta con 20 franquicias.

La investigación es acerca de la implementación de un manual de procedimientos para las áreas de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información, con el fin de que la empresa realice sus operaciones de una manera técnica y formalizada.

Las áreas mencionadas no cuentan actualmente con un manual de procedimientos, ni con documentos formales para la realización de sus actividades. El análisis de los procedimientos permite presentar la Propuesta del Manual de Procedimientos que se expone en la presente investigación. Este proporciona a los colaboradores la información adecuada para llevar a cabo cada procedimiento, así como las políticas, formularios y sistemas de información a utilizar.

El proyecto se encuentra estructurado en dos tomos, en el primero se analiza la situación actual de los procedimientos de las áreas en estudio y el segundo se presenta la propuesta realizada para el manual de procedimientos.

INTRODUCCIÓN

La importancia de la situación financiera en las empresas, hace que muchas veces se deje de lado la formalización de la documentación de las actividades diarias de la compañía, tal documentación reúne procedimientos, normas internas, reglamentos y formatos de los que todos los colaboradores deben tener conocimiento, debido a que permiten a la compañía cumplir los propósitos y objetivos de forma efectiva y ordenada simplificando las labores de la organización y la de sus colaboradores.

Esta normalización de los procesos hace más fácil la tarea de organizar y administrar todos los recursos con los que cuentan las empresas, permitiendo que solo se requiera hacer un control básico de la empresa para la toma de acciones correctivas, que ayuden a la retroalimentación adecuada en cuanto a procesos administrativos.

Uno de los problemas encontrados principalmente en la aplicación de estas herramientas administrativas es el desconocimiento de la importancia de estos documentos para el desarrollo normal de la empresa, o la resistencia al cambio especialmente en empresas pequeñas y medianas, que lo toman como pérdida de tiempo o con poca seriedad, sin saber que es parte esencial del crecimiento de la organización.

El presente proyecto se realizó en la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. abarcando los departamentos de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información.

Actualmente con los cambios que han habido en el entorno empresarial, se dieron cuenta de la importancia de este tipo de herramientas, por lo que por parte de la gerencia se tomó la iniciativa de la creación del departamento de Organización y Métodos, encargado de la asesoría y documentación adecuada para la empresa, que permita la alineación de los procesos de acuerdo a las necesidades de la misma.

La investigación se divide en dos Tomos. El primer Tomo se denomina Manual de procedimientos para los departamentos de Desarrollo Humano y Tecnología de Información de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A., el cual se divide en 5 capítulos los cuales incluyen:

Capítulo I acerca de las “Generalidades de la Investigación”, contiene la referencia empresarial, objetivo general y específicos del proyecto, la justificación del estudio y el alcance.

Capítulo II corresponde al “Marco Teórico”, proporciona soporte teórico a la propuesta, ya que se definen los conceptos relacionados con el proyecto.

Capítulo III se presenta el “Marco Metodológico” que incluye lo referente a la metodología utilizada para la realización del trabajo.

Capítulo IV contiene la “Situación Actual” que incluye el análisis de la empresa referente a la estructura organizacional y la descripción de las instalaciones físicas de la empresa, además de la situación actual de los procedimientos de las áreas de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información, lo que corresponde a la manera en cómo se desarrollan actualmente los diecisiete procedimientos analizados.

Capítulo V desarrolla las “Conclusiones y Recomendaciones” las cuales se muestran de forma general.

El segundo Tomo denominado Manual de Procedimientos para los departamentos de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información de la Empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A., se presenta de la siguiente manera:

Capítulo I “Generalidades de la Investigación” incluye los aspectos generales de la realización del proyecto.

Capítulo II “La Empresa” representa la propuesta para la estructura organizacional de la compañía y la propuesta de la distribución de las instalaciones físicas.

Capítulo III “Manual de Procedimientos” contiene la propuesta del Manual de Procedimientos para las áreas de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se incluye la referencia empresarial, justificación del tema, planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos, así como alcance presentes en la elaboración de este trabajo.

A. REFERENCIA EMPRESARIALES

1. Descripción de la empresa

a. Antecedentes

La empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. es una empresa de origen mexicano dedicada a la elaboración y comercialización de productos de perfumería y cuidado personal, es una cadena de puntos de ventas al detalle.

En el año 2001 inician las operaciones en Costa Rica, actualmente cuenta con 25 tiendas propias en las principales zonas comerciales de la Gran Área Metropolitana y una en San Carlos; así como también cuenta con 20 franquicias nacionales e internacionales, en las provincias de Guanacaste, Puntarenas, Limón y San José y las franquicias internacionales distribuidas en los siguientes países: Panamá, El Salvador, Nicaragua y Colombia. Así como una red de 2500 distribuidores autorizados para la venta de los productos en todo el país.

Dentro de los principales competidores se encuentran Kin Rose de Costa Rica, S. A. y distintos laboratorios que elaboraran sus propios productos, sin embargo, Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A., mantiene una ventaja competitiva al permitirle al consumidor que elabore su propio perfume de acuerdo a sus gustos y preferencias.

b. Misión

“Somos una empresa comprometida con el desarrollo esencial de nuestra gente, a través de una oferta integral de negocio en el mercado de belleza y salud. Trabajamos en equipo para asegurar el bienestar y desarrollo de nuestro entorno”.

c. Visión

“Convertirnos en una empresa con presencia global, basada en el reconocimiento local de nuestros productos de perfumería, belleza y salud”.

d. Valores

La empresa se ve regida por los siguientes valores:

- **F**e
- **R**esponsabilidad
- **A**ctitud de servicio
- **I**niciativa
- **C**alidad
- **H**onestidad
- **E**ntrega

e. Logo



Dentro de algunas particularidades en cuanto a cultura se encuentran las siguientes:

- Es una empresa que se precia de respetar de forma integral y completa la legislación laboral y ofrece todas las garantías sociales.
- Los caracteriza la agresividad comercial siempre respetando a todos los involucrados en nuestra cadena de valor.
- Busca constantemente mejorar y ser más productivos, para conservar el liderazgo que han obtenido en el mercado.
- Es una empresa donde se exige trabajo y se reconocen los resultados.

f. Productos

Los productos que elabora y comercializa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. son:

- Perfumes
- Esencias
- Bodys
- Desodorantes
- Cremas
- Bronceadores
- Bloqueadores
- Maquillaje

g. Estructura organizacional

La estructura Organizacional inicia con la Gerencia General, ésta tiene a su cargo las actividades de planeación, organización y dirección de la empresa.

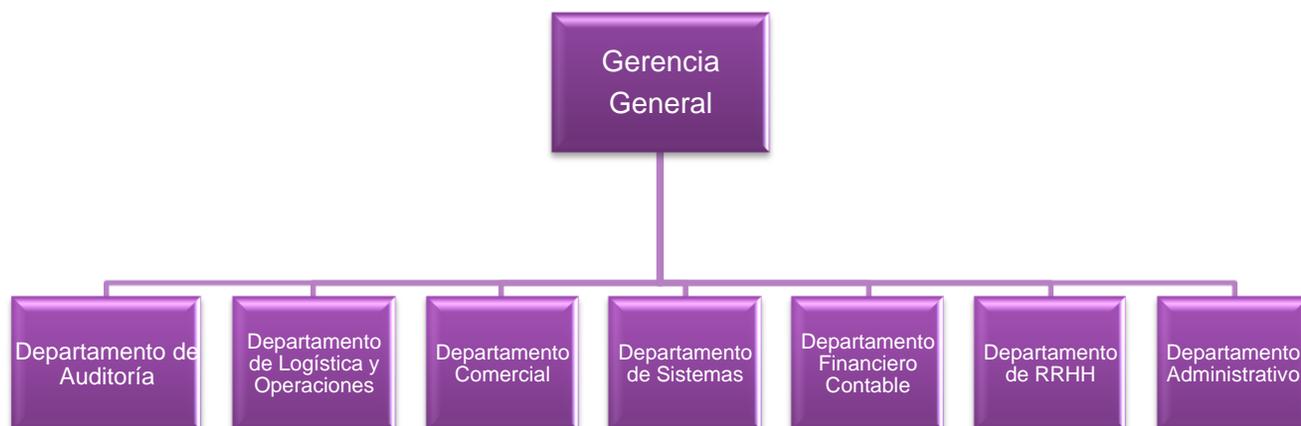
La empresa cuenta con siete Áreas funcionales, las cuales son: Área Financiera Contable, Área Comercial, Área de Tecnologías de Información, Área

de Operaciones y Logística, Área de Desarrollo Humano, Área de Auditoría Interna y Área de Organización y Métodos. Las cuales tienen diversos procesos a cargo.

Figura N° 1

ORGANIGRAMA GENERAL

FRAICHE, AGOSTO 2010



FUENTE: Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

Las áreas están establecidas de la siguiente manera:

- **La Gerencia General** consiste en la cabeza de la empresa, define el rumbo, es el núcleo de la responsabilidad total de la empresa y de la toma de las decisiones.
- **El Área de Desarrollo Humano** es la responsable de los procesos de selección, contratación e inducción al personal. Realiza las actividades operativas del área (permisos, vacaciones y otros), coordina las capacitaciones del personal y administra las relaciones laborales.
- **El Área Financiera Contable** se encarga del registro de las transacciones contables, de la administración de los fondos. Además de la preparación de la información financiera para la toma de decisiones.

- **El Área Comercial** es la encargada de generar las fuentes de ingresos, es la responsable de supervisar todas las actividades de los puntos de venta Fraiche, lleva a cabo las estrategias de mercadeo e informa a los clientes del sistema de franquicias.
- **El Área de Tecnologías de Información** promueve el desarrollo de las Tecnologías de Información, optimiza los recursos del sistema de información, todo esto con el fin de mejorar los canales de comunicación, además de dar soporte técnico tanto a las oficinas centrales como a los diferentes puntos de venta.
- **El Área de Operaciones y Logística** realiza las exportaciones e importaciones de la empresa. Efectúa las compras locales e internacionales de la materia prima y otros suministros. Ejecuta los proyectos de remodelación, construcción y mantenimiento de la infraestructura de la empresa. Además de realizar la distribución de los insumos y requerimientos a los Puntos de Venta Fraiche.
- **El Área de la Auditoría Interna**, el objetivo fundamental es prestar un servicio de asesoría constructiva y de apoyo a la administración, para que alcance sus metas y objetivos con mayor eficiencia, economicidad y eficacia, proporcionándole en forma oportuna información, análisis, evaluaciones, comentarios y recomendaciones pertinentes sobre las operaciones que examina. Es la encargada del fiel cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas. Tiene a su cargo evaluar el sistema de control interno, inventario de mercancías y activos fijos.
- **El Área de Organización y Métodos**, unidad de consulta ideada para proveer asesoramiento a las diferentes áreas de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. sobre cómo organizar y agrupar las actividades, como disponer procedimientos y como desarrollar trabajos administrativos y operativos con la mayor eficiencia y eficacia.
- **El Área Administrativa**, se encarga de coordinar todos los servicios generales y legales de la compañía en general.

h. Cantidad de empleados

La empresa cuenta con 190 empleados, distribuidos en oficinas centrales, bodegas y tiendas en diferentes puestos tales como vendedores, suplentes, cajeros, bodegueros, auxiliares (contables, administrativos y de Desarrollo Humano), mensajeros, misceláneas, guarda, coordinadores, encargados, ayudantes, ejecutivos, administradores de tiendas, jefes de área, choferes y operarios.

Cuadro N°1

CANTIDAD DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTOS, AGOSTO 2010	
Departamento	Cantidad de empleados
Administrativo	6
Auditoría	2
Comercial	10
Tienda	116
Desarrollo Humano	5
Financiero Contable	9
Operaciones y Logística	36
Organización y Métodos	2
Tecnologías de Información	4
Total	190

FUENTE: Elaborado con información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

Cuadro Nº 2
CANTIDAD DE EMPLEADOS POR PUESTO DE TRABAJO,
AGOSTO 2010

Departamento	Puesto	Cantidad de colaboradores
Comercial	Administrador (a)	9
	Administrador(a) Múltiple	3
	Administrador(a) Temporal	4
	Auxiliar de producto terminado	2
	Ayudante de bodegas de esencias	1
	Bodeguero-Vendedor	16
	Bodeguero múltiple	3
	Cajero(a)	26
	Coordinadora PVF	1
	Ejecutiva de Servicio distribuidores	1
	Encargada de mercadeo	2
	Jefa Comercial	1
	Promotora	1
	Supervisora	1
	Suplente	5
Vendedor(a)	50	
Auditoria	Auditor General	1
	Asistente de Auditoria	1
Financiero-Contable	Jefe Financiero Contable	1
	Contador	1
	Auxiliar Contable 1	5
	Auxiliar Control de Inventarios	2
Administrativo	Asistente Administrativa	1
	Jefa Administrativa	1
	Miscelánea	2
	Chofer-Mensajero	1
	Recepcionista	1

Tecnologías de Información	Gerente de TI	1
	Encargado de Infraestructura y Telecomunicaciones	1
	Jefe de Soporte Técnico	1
	Encargada de Soporte Técnico	1
	Auxiliar de Soporte Técnico	1
Desarrollo Humano	Jefe de Desarrollo Humano	1
	Auxiliar de Desarrollo Humano	2
	Ejecutivo de Servicios de Desarrollo Humano	1
Organización y Métodos	Encargada de Organización y Métodos	1
	Asistente de Organización y Métodos	1
Operaciones y Logística	Auxiliares	8
	Ayudantes	15
	Bodeguero Suministros	1
	Cajera	1
	Chofer de Reparto	2
	Coordinadoras	3
	Encargada de compras	1
	Jefe de operaciones y logística	1
	Operario de Mantenimiento	2
Vendedora	1	

FUENTE: Elaborado con información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

2. Departamento de Organización y Métodos

El departamento de Organización y Métodos es una unidad de consulta ideada para proveer asesoramiento a las diferentes áreas de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. sobre cómo organizar y agrupar las actividades, como disponer procedimientos y como desarrollar trabajos administrativos y operativos con la mayor eficiencia y eficacia.

a. Misión:

“Somos un departamento enfocado a brindar asesoría en temas administrativos y operativos, respondiendo de manera eficiente a las necesidades de la empresa, en búsqueda de la mejora continua de todos los procesos de la organización”.

b. Visión:

“Ser reconocidos en la empresa como el departamento líder en la gestión de la mejora continua de los procesos administrativos y operativos de las diferentes áreas”.

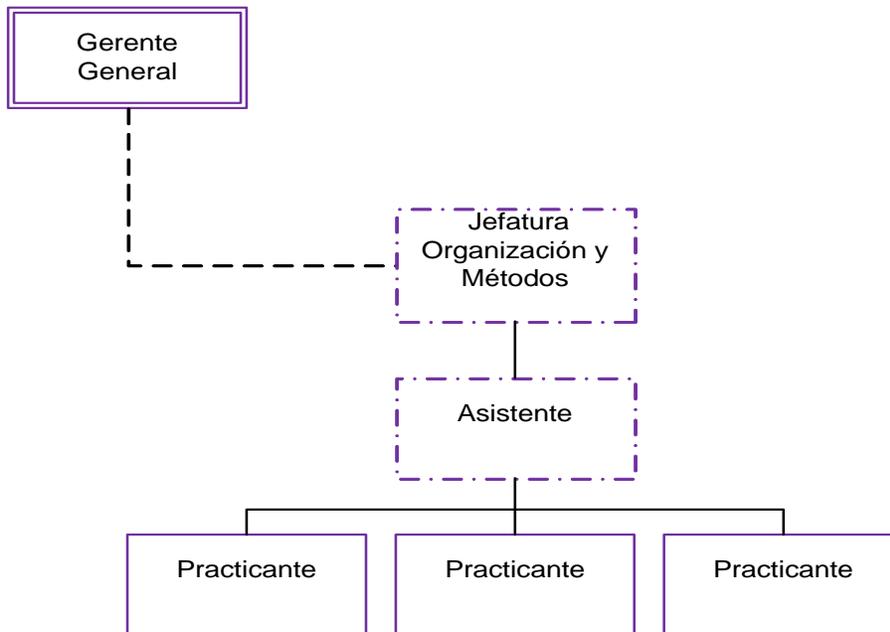
c. Funciones básicas:

- Proponer, coordinar y supervisar métodos y procedimientos eficientes para lograr la mejora continua en la gestión operativa y administrativa de la empresa, a través del desarrollo de un sistema de gestión de la calidad que permita reducir costos, optimizar recursos y alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.
- Estudiar, proponer e implantar sistemas, métodos y procedimientos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades de los colaboradores.
- Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de las distintas áreas de la empresa.
- Cuidar que la distribución en planta de los puestos de trabajo sea lo más racional.
- Asesorar a los departamentos que lo soliciten en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas, así como diagnósticos e información en general; coordinándose con cada una de ellos e implementando nuevos y mejores sistemas.

d. Estructura organizacional:

Figura N° 2

**ORGANIGRAMA
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS,
AGOSTO 2010**



FUENTE: Departamento de Organización y Métodos. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica; S.A.

e. Política de calidad:

La política de calidad está basada en el claro compromiso con los clientes internos de satisfacer sus necesidades y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad, liderazgo y creatividad, en búsqueda de una mejora continua.

3. Departamento de Desarrollo Humano

Área de Desarrollo Humano es la responsable de los procesos de selección, contratación e inducción al personal. Realiza las actividades operativas del área (permisos, vacaciones y otros), coordina las capacitaciones del personal y administra las relaciones laborales.

a. Visión:

Continuar contribuyendo en el logro de los objetivos de la empresa a través de la incorporación, motivación y crecimiento del recurso humano idóneo; portando también el estandarte de la nueva cultura organizacional por medio de servicio, conocimiento y mística en toda la operación nacional e internacional de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.

b. Objetivos del área:

- Continuar construyendo la cultura de satisfacción del cliente interno y externo a través del desarrollo y acompañamiento de los programas de capacitación para el personal de toda la organización.
- Desarrollar mecanismos formales de comunicación que fortalezcan la cultura de servicio, calidez, conocimiento y mística.
- Continuar desarrollando programas de selección y capacitación que permitan al recurso humano de la empresa contar con las competencias organizacionales (orientación al cliente, orientación a resultados, compromiso, integridad y trabajo en equipo) y de desempeño que se requieren.
- Contribuir para que se utilicen los recursos de la forma más eficiente que desde el área de Desarrollo Humano se puedan potenciar.
- Uniformar tanto las franquicias actuales y futuras como los puntos de venta propios en la implementación de los principales y más actuales procedimientos, programas y métodos de Desarrollo Humano, para garantizar legalidad y servicio en todos los PVF.
- Seguir construyendo un clima organizacional sano y acogedor a través del respeto total de la legislación laboral vigente en cada lugar donde

haya operación y la realización de actividades motivacionales y participativas para todo el personal relacionado de alguna forma con Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.

c. Estructura organizacional:

❖ Servicios de Desarrollo Humano:

- Análisis de Puestos
- Reclutamiento y Selección
- Administración de Salarios
- Inducción
- Entrenamiento
- Capacitación
- Servicios Externos:
 - Franquicias
 - Puntos de Venta Propios

❖ Servicios Administrativos de Desarrollo Humano

- Sistema de Desarrollo Humano
- Sistema de Nómina
- Documentación y Trámite:
 - Acciones de Personal
 - Constancias de Salario
 - Cartas de Servicio
 - Comprobantes de pago
 - Expedientes
 - Documentos varios
- Relaciones Laborales:
 - Contratos de trabajo
 - Contratos de confidencialidad
 - Sanciones Disciplinarias

Figura N° 3

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO, AGOSTO 2010

FUENTE: Departamento de Desarrollo Humano, Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

4. Departamento de Tecnologías de Información

Esta área promueve el desarrollo de las Tecnologías de Información, optimiza los recursos del sistema de información, todo esto con el fin de mejorar los canales de comunicación.

a. Visión:

“Brindar los servicios de Tecnologías de Información que excedan las expectativas de nuestros clientes, distinguiéndose por su calidad, innovación y seriedad; apoyando y potenciando los procesos de negocio de Perfumes y Esencias Fraiche en todas sus operaciones locales e internacionales.”

b. Visión:

“Hacer posible el negocio que necesitamos posicionándonos en la compañía como modelo de servicios en términos de calidad, innovación y rentabilidad, garantizando la continuidad operativa de la empresa siempre satisfaciendo a nuestros clientes.”

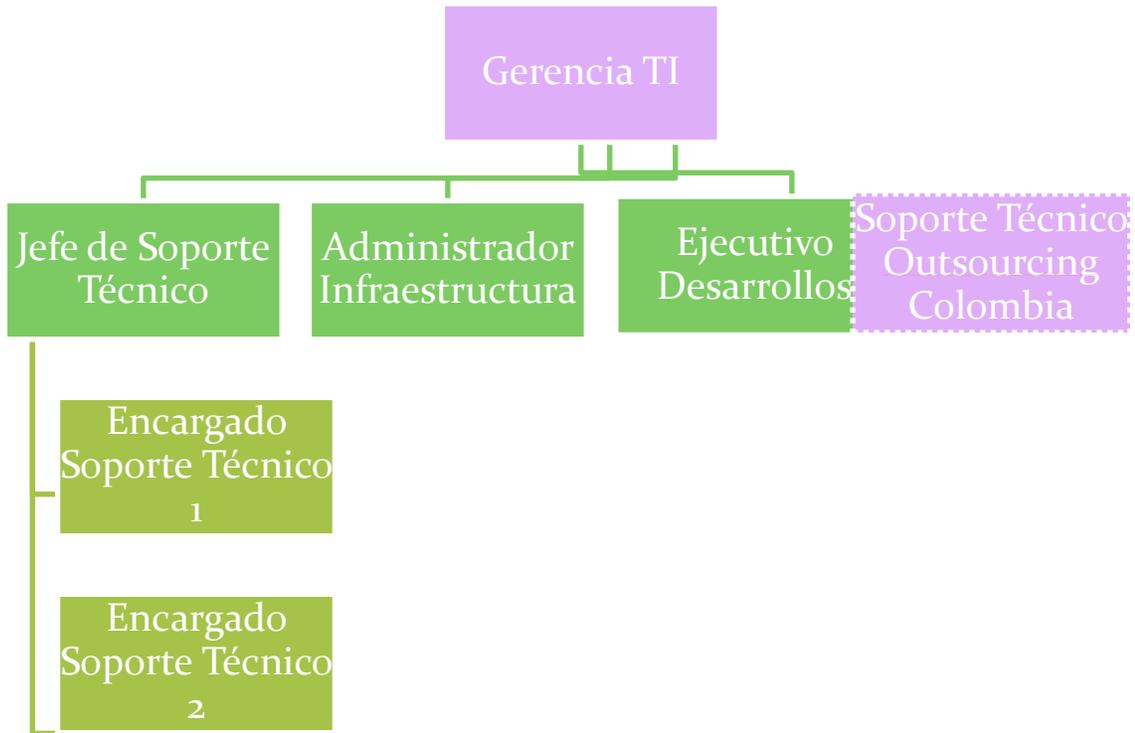
c. Objetivo estratégico:

Desplegar una plataforma tecnológica ágil y eficiente, capaz de solventar las necesidades de los usuarios finales al 99% mediante la búsqueda e implementación de nuevas tecnologías de automatización.

d. Estructura organizacional:

Figura N° 4

**ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS
DE INFORMACIÓN, AGOSTO 2010**



FUENTE: Departamento de Tecnologías de Información, Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

B. DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS

1. Ubicación:

La empresa se encuentra ubicada en avenida ocho y diez, calle veinte, 250 metros Sur de la Junta de Protección Social, detrás de la iglesia Las Ánimas, San José.

2. Espacio físico:

La empresa se encuentra distribuida de la siguiente manera:

➤ Oficinas centrales:

- En la planta baja se encuentra la recepción y la bodega de esencias.

- En la segunda planta, se encuentran las oficinas de soporte técnico, Tecnologías de Información, Infraestructura y Comunicaciones, parte de oficinas de Operaciones y Logística y las oficinas del área Administrativa.
- En la tercera planta, están las oficinas de Desarrollo Humano y Gerencia de Auditoría Interna.
- En la cuarta planta, se encuentra la oficina de la Gerencia General, las oficinas del área Financiero Contable y la sala de reuniones.
- En la azotea se encuentra el comedor de la empresa.
- En edificio aparte se encuentran las oficinas del área Comercial. Y asistente de Auditoría Interna.

➤ **Sede Zapote:**

- Ubicado 50 metros Noreste de la Clínica Carlos Durán, contiguo a la torre del I.C.E.
- Se encuentra producto terminado y las oficinas de Organización y Métodos, bodega de producto terminado y parte de oficinas de Operaciones y Logística.

➤ **Sede Barrio México:**

- Ubicada diagonal al Almacén Salvador Ramírez.
- Se encuentra Mantenimiento y parqueo de vehículos.

➤ **Tiendas:**

- Alajuela 1
- Alajuela 2
- Avenida Central
- Avenida Primera
- Avenida Segunda
- Boulevard
- Boulevard Cañada

- Boulevard Caja
- Caja
- Calle 3
- Calle 6
- Cañada
- Cartago 1
- Cartago 2
- Coca Cola
- Correo
- Desamparados
- Heredia 1
- Heredia 2
- Heredia 3
- Parque Central
- San Carlos
- San José
- San Juan
- Tres Ríos

C. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La documentación y el establecimiento de procedimientos en las empresas definen la forma de llevar a cabo una actividad y permiten que éstas sean realizadas por las personas adecuadas, asegurando un sistema de control interno que permita a la Gerencia saber si los procedimientos están cumpliendo los objetivos para lo cual fueron creados.

La empresa Fraiche tiene nueve años de estar laborando en el País, y no previeron el crecimiento que iban a tener en estos últimos años, por lo tanto dejaron de lado la documentación de tareas y se dedicaron a crecer, debido a esto

la mayoría de los procesos no tienen un respaldo que ayude tanto a los colaboradores como a la empresa.

La elaboración del presente manual ayudará a presentar de una forma técnica los procesos de la empresa y a crear una guía o instructivo que permita aumentar del rendimiento laboral, adaptar las mejores soluciones a los problemas, así como cumplir con mayor facilidad los objetivos que se han planteado dentro de la compañía.

Asimismo la empresa se ve beneficiada, ya que permite llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización, asegurando la consecución de actividades que permita a los colaboradores estar acordes con las necesidades de la compañía.

El departamento de Desarrollo Humano no cuenta actualmente con procedimientos documentados, por lo tanto no posee formalización en las políticas por escrito, los objetivos del procedimiento no están definidos, no se identifican formularios, solamente se describen las actividades y responsables.

Por otro lado el departamento de Tecnologías de Información, tampoco cuenta por el momento con ningún procedimiento registrado, por lo tanto las personas encargadas de éste realizan todo de acuerdo a su conocimiento y a lo que les solicita que realicen.

Por lo tanto, se pretende con el presente trabajo la revisión de los procedimientos actuales y la realización de una propuesta de un manual de procedimientos para las áreas de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información, que permita el manejo adecuado de las actividades que se desempeñan en cada departamento. Además de incluir lo necesario para el entendimiento correcto de los mismos, como lo es el objetivo, responsables, alcance, políticas, así como las áreas relacionadas con cada procedimiento.

D. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Los procedimientos que se llevan a cabo actualmente en los departamentos de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información son adecuados para el eficiente y eficaz desempeño de la organización?

E. OBJETIVOS

1. General

- a.** Analizar y diseñar los procedimientos de los departamentos de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información para llevar de una manera técnica el desempeño de la organización.

2. Específicos

- a.** Describir la situación actual de las instalaciones físicas de la compañía.
- b.** Realizar una breve indagación de los procesos para la identificación de prioridades.
- c.** Determinar la manera en que se realizan los procedimientos actuales en los departamentos de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información.
- d.** Realizar un análisis de la situación actual de los departamentos de Departamentos de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información.
- e.** Identificar las políticas y lineamientos necesarios para cada uno de los procedimientos de los Departamentos.
- f.** Identificar los responsables de cada una de las tareas en los diferentes procedimientos de los Departamentos.

- g.** Plantear objetivos claros para cada uno de los procedimientos analizados.
- h.** Identificar documentos y formularios relacionados con cada procedimiento.
- i.** Diseñar formularios con los que no cuentan los procedimientos actuales.
- j.** Reestructurar los formularios que no se encuentran diseñados de la mejor manera.
- k.** Identificar la terminología adecuada en cada procedimiento.
- l.** Describir los sistemas de información utilizados en los procedimientos de los Departamentos.
- m.** Realizar los diagramas de flujo para las actividades de cada procedimiento.
- n.** Plantear mejoras para los procedimientos que lo ameritan por deficiencias en su contenido y elaborar una propuesta del respectivo manual de procedimientos.

F. ALCANCE

En la presente investigación se abarcaron las áreas de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A., para la elaboración de un manual de procedimientos que comprende los siguientes procesos:

- a.** Área de Desarrollo Humano:
 - Capacitaciones externas.
 - Capacitaciones anuales.
 - Proceso de inducción.
 - Elaboración de planillas.
 - Reclutamiento de personal.
 - Selección de personal.

- Entrega y rebajo de uniformes.
- Control de incapacidades.
- Manejo y control de vacaciones.

b. Tecnologías de Información:

- Creación y baja de usuarios de Red.
- Instalación de maquinas (computadoras) en oficinas y PVF.
- Baja de activos de desecho.
- Solicitud de creación y baja de promociones en los sistemas.
- Custodia de claves de seguridad en caso de renuncia, despido o muerte del personal.
- Respaldo de la información de las portátiles para prevenir daños, robos y desperfectos.
- Reporte de visita a sucursales.
- Solicitud de creación y baja de reportes en PVF.
- Solicitud de creación y baja de reportes en SAP.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo muestra los conceptos teóricos en los que se basa la investigación realizada, que permiten establecer una guía para el conocimiento profundo de la teoría que le da significado a dicha investigación.

A. ADMINISTRACIÓN

1. Definición

Es importante empezar este esquema teórico con la definición de lo que es la Administración, ya que gracias a ella se da origen a la presente investigación.

Jiménez enuncia (1974, p.23) que la administración es una ciencia social compuesta de principios y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Dentro de una definición más general tenemos que Cunningham, Aldag y Swift (1991, p.134) dicen que la Administración es el arte de lograr que las cosas se hagan por medio de la gente.

Por otro lado según Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M (2008, p.4). La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Y por ultimo (Chiavenato, 2000, p. 8). Menciona que la tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

2. Proceso administrativo

Después de las definiciones anteriores de Administración se puede decir que se ha definido en cinco funciones principales las cuales son: planear, organizar, integración del personal, controlar y dirigir.

Por lo que Cunningham, Aldag y Swift (1991, p. 145) mencionan que un proceso es el flujo de actividades relacionadas que se desplaza hacia un propósito u objetivo. Además mencionan que el objetivo del proceso administrativo es colocar a la empresa en posición competitiva más fuerte o de mayores utilidades.

Las funciones se describen a continuación según Koontz, H.,Wehrich, H. & Cannice, M. (2008, p.p. 29-31):

a. Planear: “incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas.”. Koontz, H.,Wehrich, H. & Cannice, M. (2008, p. 30).

Mientras que Cunningham, Aldag y Swift (1991, p. 146) dicen que planear “consiste en determinar por anticipado qué es necesario hacer para alcanzar un objetivo específico”

b. Organizar: según Koontz, H.,Wehrich, H. & Cannice, M. (2008, p. 30) organizar “es la parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización.”

Por otro lado organizar “es la manera como se arregla y distribuye el trabajo entre los miembros de la empresa.” Cunningham, Aldag y Swift (1991, p. 146).

c. Integración de personal: Koontz, H.,Wehrich, H. & Cannice, M. (2008, p. 30) mencionan que la “integración de personal requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura del personal.”

- d. Dirigir:** “influnciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver con el aspecto interpersonal de administrar.” Koontz, H.,Weihrich, H. & Cannice, M. (2008, p. 31). Cunningham, Aldag y Swift (1991, p. 148) lo define como “actividades que alientan a los subordinados a trabajar por el logro de los objetivos de la compañía.”

- e. Controlar:** “es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes.” Koontz, H.,Weihrich, H. & Cannice, M. (2008, p. 31).
Mientras que Cunningham, Aldag y Swift (1991, p. 148) menciona que “se refiere al conjunto de actividades que aseguran que el desempeño real es acorde con el desempeño deseado.”

3. Habilidades de los administradores:

Aparte de las funciones de la administración, es de importancia tener en cuenta las habilidades con las que deben contar los administradores, como se mencionan a continuación según Griffin y Ebert (2005, p.p. 174-176):

- a. Habilidades técnicas:** son las destrezas requeridas para realizar tareas especializadas. Son especialmente importantes para los administradores de primera línea.
- b. Habilidades de relaciones humanas:** Es la capacidad para comprender y llevar una buena relación con la gente. Por lo tanto son habilidades que permiten entender y llevarse bien con las demás personas. Son importantes en todos los niveles.
- c. Habilidades conceptuales:** se refieren a la capacidad de una persona de pensar en lo abstracto, de diagnosticar y analizar distintas situaciones, y de ver más allá de la situación presente.
- d. Habilidades de toma de decisiones:** capacidades para definir problemas y seleccionar los mejores cursos de acción.

- e. **Habilidades de administración del tiempo:** capacidad asociada con el uso productivo del tiempo.

B. ORGANIZACIÓN

1. Definición:

“La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente” Stoner y Freeman (1994).

Para Koontz, H.,Weihrich, H. & Cannice, M. (2008, p. 204) organización es la estructura intencional de roles o posiciones.

2. Organización formal:

“Estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada” Koontz, H.,Weihrich, H. & Cannice, M. (2008, p. 205).

3. Organización informal:

“Red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre sí.” Koontz, H.,Weihrich, H. & Cannice, M. (2008, p. 206).

4. Estructura organizacional:

Estructura organizacional es definida por Griffin y Ebert (2005, p. 190) como “especificaciones de los trabajos a realizarse dentro de una organización y las formas en que se relacionan entre unos con otros.”

C. EFICIENCIA Y EFICACIA

1. Eficacia:

“Es el logro de los objetivos.” Koontz & Weihrich (1994, p. 11).

De acuerdo con Chiavenato (2000, p. 208-209) la eficacia se refiere a la capacidad que tiene una empresa para lograr satisfacer alguna necesidad que tenga la sociedad por medio de sus bienes o servicios.

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados “Hacer lo que se debe hacer” Stoner, Freeman (1994, p.6).

2. Eficiencia:

“Es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos.” Koontz & Weihrich (1994, p. 12).

Según Chiavenato (2000, p. 208) se refiere “a la relación técnica entre insumos y productos que se visualiza en un entorno económico en una relación entre costos y beneficios; o sea, entre los recursos utilizados y el producto final que se obtiene como resultado.”

D. ORGANIGRAMA

1. Definición:

Hernández (2010, p. 87) lo define como la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

Por otro lado Benjamín Franklin (2004, p. 78). Lo define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los organismos que la componen.

2. Objetivo:

Según Franklin (2004, p. 78) es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

De acuerdo con Hernández (2010, p. 92) se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Además agrega que sirven para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento.

3. Utilidad:

De acuerdo con Franklin (2004, p. 78) el organigrama:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

4. Clasificación:

Se clasifican según Franklin (2004, p.p. 79 – 84) en cuatro grandes grupos:

a. Por su naturaleza

- **Microadministrativos:** corresponden a una sola organización.
- **Macroadministrativos:** involucran a más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

b. Por su ámbito

- **Generales:** contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico.
- **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

c. Por su contenido

- **Integrales:** representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- **Funcionales:** incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.
- **De puestos, plazas y unidades:** indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

d. Por su presentación

- **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, hasta los demás niveles jerárquicos de manera escalonada.
- **Horizontales:** despliegan las unidades de izquierda a derecha colocando el titular en el extremo izquierdo.
- **Mixtos:** utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.
- **De bloque:** integran un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

E. ANÁLISIS F.O.D.A

1. Definición:

“Herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.” Díaz (2005, p. 105)

2. Aporte:

Según Díaz (2005, p. 106) el principal aporte del análisis .FO.D.A consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos.
- La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas clave que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad de los jefes el aprovechar sus oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas.

F. ANÁLISIS

1. Definición:

En el sentido más general se entiende por análisis, “la acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas particulares y sobre el todo.” Hernández (2010).

G. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

1. Definición:

Franklin (2004, p. 16) dice que el análisis de una situación o un factor de estudio consiste en separar sus componentes hasta conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación,

interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con el entorno.

Por lo que el análisis administrativo es el área de la administración que permite identificar claramente los factores estudiados e investigar en forma racional, ordenada, sistemática y consecuente sus componentes, mediante técnicas más adecuadas. Hernández (1996, pág.193).

2. Objetivos:

Para Hernández (1996, p. 7) los objetivos del análisis administrativo son:

- a. Reducir tiempos debido a demoras injustificadas en los trámites.
- b. Reducir costos en la utilización de materiales de trabajo.
- c. Reducir o eliminar las deficiencias ocasionadas, tanto por inadecuados como por insuficientes controles.
- d. Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios ámbitos de control.
- e. Reducir las deficiencias producto del desconocimiento de las relaciones de dependencia y responsabilidad.
- f. Reducir las deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo o disposiciones de espacio físico.
- g. Reducir las ineficiencias debidas al desconocimiento operacional de los puestos de trabajo.
- h. Reducir las ineficiencias debidas a una inadecuada distribución del trabajo entre los trabajadores.

3. Niveles:

De acuerdo a Hernández (2010) el análisis administrativo se concibe en dos niveles de aplicación:

- a. **Macroanálisis administrativo:** se origina de un enfoque global de más de una institución, vistas éstas como unidades de un sistema total de

administración general. Es el análisis del apartado del Estado, constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.

- b. Microanálisis administrativo:** estudio de una institución o de un órgano, desde el nivel más general hasta el de mínimo detalle operativo. En este nivel de análisis es interesante evaluar la naturaleza doctrinaria del ente y sus fines, con el propósito de confirmar su congruencia con las funciones del Estado que como institución está llamada a cumplir por delegación.

4. Etapas:

Según Hernández (1996, p. 5-11) las etapas del Análisis Administrativo se compone de las siguientes:

- a. Planificación del estudio:** Determina el objetivo de la investigación y el problema o el tratamiento de un objeto de estudio.
- b. Recopilación de datos:** Es la búsqueda y adquisición del registro de aquellos hechos que permiten conocer y analizar lo que realmente sucede en un área específica, o en el todo de una organización.
- c. Análisis de los datos:** Es la parte crítica que permite descubrir las causas que impiden la operación normal de un sistema o procedimiento de trabajo. Dicho análisis permite desarrollar opciones de solución al problema, para introducir medidas de mejoramiento administrativo.
- d. Formulación de recomendaciones:** Proviene del resultado del análisis de datos, el investigador puede referir las recomendaciones que considere necesarias, de conformidad con los requerimientos y disposiciones de la empresa.
- e. Implantación:** Consiste en operacionalizar las recomendaciones del nuevo sistema por seguir.
- f. Evaluación del sistema:** Es la acción llevada a cabo después de implantar un sistema, para comprobar las medidas correctivas.

H. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

1. Definición:

“Los procedimientos son planes que establecen un método de manejo para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas; son guías de acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizar ciertas actividades.” Koontz & Wehrich (2008, p. 110).

De acuerdo con Franklin (2004, p. 182) éste define los procedimientos como la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones.

“Sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o la producción de un bien o servicio.” Hernández (2008, p. 103).

“Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado” Hernández (2008, p. 103).

2. Características:

De acuerdo con Gómez Ceja (1994, p. 313) los procedimientos deben contar con las siguientes características:

- a. **Completo:** considera elementos materiales y humanos, así como el objetivo deseado.
- b. **Coherentes:** que sus pasos sean sucesivos, complementarios y que tiendan al mismo objetivo.
- c. **Estables:** firmeza del curso establecido, que no cambien con frecuencia, sino únicamente por ineficiencias.
- d. **Flexibles:** que permitan resolver emergencias sin romper la estructura establecida y que se restablezca el procedimiento al cesar la emergencia.

- e. **Continuidad:** tienden a perpetuarse una vez establecidas y las modificaciones sólo se agregan a las ya establecidas.

3. Definición de proceso:

Según Franklin (2004, p.364) un proceso es un conjunto ordenado de etapas con características de acción, concatenada, dinámica y progresiva que concluye con la obtención de un resultado.

I. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. Definición:

Según Franklin (2004, p. 170) los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Por otro lado Hernández (2010, p. 135) comenta que es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

2. Naturaleza:

De acuerdo con Hernández (2010, p. 136), los manuales necesitan más o menos detalles preliminares o de introducción, así como una parte instructiva que tendrá que ser más o menos extensa.

Además comenta las secciones básicas que debe tener un manual, como: introducción, directivas básicas, organización, descripción de procedimientos y reglamentación o normas.

3. Objetivos:

Los objetivos de los manuales según Franklin (2004, p.p.170-171) son:

- a. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b. Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c. Coadyuvar a la correcta relación y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- d. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- e. Agilizar el estudio de la organización.
- f. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- g. Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- h. Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- i. Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- j. Promover el aprovechamiento racional de los Desarrollo Humano, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- k. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- l. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

4. Clasificación:

Existen varias clases de manuales de acuerdo con las necesidades de información y de cada institución. La clasificación básica de acuerdo a Franklin (2004, p. 171-174) es:

a. Por su naturaleza ó área de aplicación.

- **Microadministrativos:** aquellos que corresponden a una sola organización; pueden referirse a ellas en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.
- **Macroadministrativos:** documentos que contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** aquellos que incluyen a una o más organizaciones de una misma rama o sector específico.

b. Por su contenido.

- **De organización:** contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales.
- **De procedimientos:** instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.
- **De calidad:** documentos que describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, las políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables, definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.
- **De historia de la organización:** aquellos que refieren la historia de una organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.
- **De políticas:** manuales que incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización.
- **De contenido múltiple:** concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- **De puestos:** precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

- **De técnicas:** detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- **De ventas:** compendio de información específica para apoyar la función de ventas.
- **De producción:** dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases, se considera valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas:** respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización.
- **De personal:** básicamente incluyen información sobre condiciones de trabajo, organización y control de personal, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad, prestaciones, entre otros.
- **De operación:** utilizados para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas.
- **De sistemas:** instrumento que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos de una organización.

c. Por su ámbito.

- **Generales:** documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.
- **Específicos:** concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos.

5. Uso y función:

Depende el tipo de manual al cual se esté refiriendo, pero en general el uso de los manuales según Hernández (2010, p. 139), son de gran uso para información institucional, tanto vertical como horizontal, como instrumento de diagnóstico y de análisis administrativo y como medio informativo para los usuarios de la organización.

Además menciona que dentro de las funciones de los manuales están, proporcionar formalización a la empresa; facilitar el acceso a la información organizada; estandarizar y uniformar el desempeño de las personas; agilizar el funcionamiento de la empresa, evitando pérdidas innecesarias de tiempo.

J. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

1. Definición:

De acuerdo a Hernández (2010, p.138), un manual de procedimientos es el reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos algoritmos o fluxogramas, y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios.

Por otro lado según Franklin y Gómez (2002, p. 328), es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Además también mencionan que es fundamentalmente la representación gráfica y la descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar un determinado tipo de trabajo, así como los formularios que intervienen en el procedimiento.

Además Franklin (2004, p.171) menciona que es un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

2. Importancia:

De acuerdo a Franklin y Gómez (2002, p. 328) la importancia de éstos manuales radica en que uniforman y controlan el cumplimiento de las rutinas de

trabajo y evitan su alteración arbitraria; simplifican la responsabilidad por fallas o errores; facilitan las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; permiten que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducen los costos al aumentar la eficiencia general.

3. Objetivos:

Los objetivos de este tipo de manuales son: Franklin y Gómez (2002, p. 316)

- a. Recopilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- d. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- e. Aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- f. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.
- g. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

4. Contenido:

Franklin (2004, p.181) menciona que los manuales de procedimientos deben incluir en primer término los siguientes datos:

a. Identificación:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de la información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Código de forma.

b. Índice o contenido: es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

c. Introducción: expone lo que es un manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidades de mantenerlo vigente.

d. Objetivos de los procedimientos: propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

e. Alcance: esfera de acción que cubren los procedimientos.

f. Responsables: áreas o unidades administrativas, puestos que participan en los procedimientos.

g. Políticas o normas de operación: criterios o lineamientos generales de acción para orientar y facilitar las operaciones.

h. Conceptos: palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento.

i. Procedimiento: presentación de manera escrita, en forma narrativa y secuencial cada una de las actividades que comprenden el procedimiento.

5. Beneficios:

Para Franklin y Gómez (2002, p.178) los beneficios principales para la empresa de contar con un manual de procedimientos son:

- a. Reducción de gastos gerenciales.
- b. Control de las actividades.
- c. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
- d. Sistematización de actividades.
- e. Información de actividades.
- f. Adiestramiento.
- g. Guía de trabajo a ejecutar.
- h. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- i. Auditoria administrativa de políticas, procedimientos y controles.

K. DIAGRAMAS

1. Definición:

De acuerdo a Franklin (2004, p. 212) es la representación grafica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diversos factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

2. Importancia:

Es importante porque constituye un elemento de decisión invaluable para individuos y organizaciones de trabajo. Además porque se percibe en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que ayuda a contribuir sustancialmente a conformar una solida estructura de pensamiento que fortalece la capacidad de decisión.

Permite dar seguimiento a las operaciones de las organizaciones mediante diagramas de flujo, facilitando la comprensión de la dinámica organizacional y la simplificación del trabajo.

3. Ventajas:

Algunas de las ventajas de los diagramas según Franklin (2004, p. 222) son:

- a. Facilita el llenado y lectura del formato a cualquier nivel jerárquico.
- b. Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
- c. Facilita la práctica de las operaciones por su sencilla representación.
- d. Puede ser comprendido por todo el personal de la organización y de otras organizaciones.
- e. Permite al acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.
- f. Disminuye la complejidad gráfica por lo que cualquier persona puede proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- g. Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

4. Tipos:

De acuerdo a Franklin (2004) da los siguientes tipos:

- a. Diagramas de flujo
- b. Diagramas de operaciones
- c. Diagramas arquitectónicos
- d. Diagramas de las relaciones de personal
- e. Diagramas estadísticos
- f. Gráficas de organización
- g. Gráficas diversas

L. DIAGRAMAS DE FLUJO

“Un diagrama es una representación grafica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.” Franklin (2004, p. 359).

1. Definición:

“Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales.” Franklin (2004, p. 184).

Para Hernández (2010, p. 103) los diagramas de flujo son modelos esquemáticos que muestran el movimiento de los materiales por departamentos de la planta. Además menciona que consiste en una grafica matricial que representan el flujo o la secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables involucradas en su ejecución.

Según Franklin y Gómez (2002, p. 327) la diagramación para un manual de procedimientos, lo constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento.

2. Importancia:

Según Hernández (2010, p. 104) “la importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación.”

También menciona que otras razones que reflejan la importancia de dicha herramienta son los siguientes usos:

- a. **En la planeación de sistemas:** Elaborar un fluxograma obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos.
- b. **En la actualización de sistemas:** Los cambios en los procedimientos son fácilmente representados a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.

- c. **Simplicidad en los sistemas:** El empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades.
- d. **Ahorro de tiempo y costo:** El empleo de diagramas de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

3. Clasificación:

Según Franklin (2004, p.p. 224-248) los diagramas de flujo se pueden clasificar de acuerdo a:

a. Que indican sucesión de hechos:

- Cursograma sinóptico del proceso: cuadro general de la sucesión de operaciones e inspecciones de un proceso, no toma en cuenta quién ejecuta o en donde se llevan a cabo.
- Cursograma analítico: Muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, señala todos los hechos sujetos a examen.
- Diagrama bimanual: Gráfico que consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario, mencionando la relación entre ellas, con respecto a la ejecución de una tarea.

b. Con escala de tiempo:

- Diagrama de actividades múltiples: Se registran actividades de varios objetos de estudio, según una escala de tiempos para mostrar correlación.
- Simograma o diagrama de movimientos simultáneos: Basado en un análisis cinematográfico que se utiliza para registrar simultáneamente los movimientos del cuerpo de uno o varios trabajadores.

c. Que indican movimiento:

- Diagrama de recorrido: Plano de la zona de trabajo a escala, muestra posición de las máquinas y puestos de trabajo, se trazan mediante símbolos los movimientos y actividades.
- Diagrama de hilos: Plano o modelo a escala en el que se sigue y se mide con un hilo el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo durante una sucesión de hechos.
- Ciclograma: variedad de un trayecto trazado habitualmente por una fuente luminosa continua de una fotografía estereoscópica.
- Cronociclograma: es una variedad del ciclograma trazado con una luz intermitente regulada para que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima, la punta señala la dirección y los espacios indican la velocidad del movimiento.
- Gráfico de trayectoria: consta de un cuadro donde se incluyen datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier espacio de tiempo.

d. Por su presentación:

- De bloque: los procedimientos se presentan en términos generales con objeto de destacar determinados aspectos.
- De detalle: los procedimientos se presentan en su mínima expresión; útil para capacitar personal y supervisar labores.
- De formato vertical: flujo o secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.
- De formato horizontal: flujo o secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.
- De formato tabular: se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad y cada puesto corresponde a una unidad administrativa en una columna.

- De formato arquitectónico: muestra de modo objetivo el movimiento o flujo de las personas, formas o los materiales.

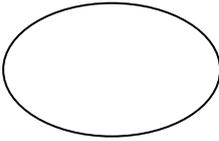
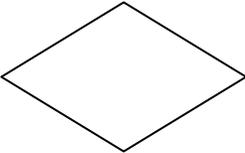
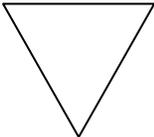
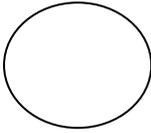
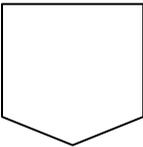
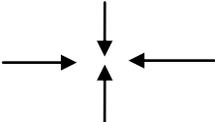
e. Por su propósito

- De forma: ocupa fundamentalmente los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones.
- De labores: indica por medio de símbolos el flujo o secuencia de las operaciones, quién las hace o en dónde se hacen y en qué consisten.
- De método: muestra la secuencia de operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación del procedimiento.
- Analítico: describe tanto la secuencia de las operaciones, como la persona que debe realizar las actividades y la manera en que las debe efectuar, igualmente debe explicar para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento.
- De espacio: muestra el espacio donde se desplaza una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte del mismo.
- Combinados: en éstos pueden utilizarse dos o más clases de diagramas en forma integrada.
- Representación con ilustraciones: muestra la secuencia de las operaciones, la forma de efectuarlas, dónde se hacen y para qué sirven, por medio de dibujos y anotaciones que evitan usar simbología.
- Diagrama con diseño asistido por computadora: la información se maneja con recursos de graficación clásicos o mediante diferentes figuras geométricas y textos permitiendo así un juego de variedades y opciones de representación versátil y altamente rico en contenido.

4. Simbología:

Según Franklin (2004, p. 214 - 217) la simbología utilizada para elaborar los diagramas de flujo es la siguiente:

Figura N° 5

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
Símbolo	Representa
	Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo: Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad o Proceso: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Línea de unión: son líneas conectoras. Realizan la unión entre dos símbolos.

M. DOCUMENTOS

1. Definición:

Un documento es el testimonio material de un hecho o acto realizado en el ejercicio de sus funciones por instituciones o personas físicas, jurídicas, públicas o privadas, registrado en una unidad de información en cualquier tipo de soporte (papel, cintas, discos magnéticos, películas, fotografías, etcétera) en lengua natural o convencional. (Wikipedia, 2010).

2. Características:

En cuanto a la naturaleza de los documentos pueden ser textuales y no textuales. (Wikipedia, 2010).

- a. **Textuales:** son los documentos que contienen información escrita sobre el soporte que es papel.
- b. **No textuales:** son los documentos que aunque pueden contener información escrita, sin embargo lo más importante es que suelen estar en otros tipos de soportes diferentes al papel porque están hechos para verse, oírse y manipularse.

N. FORMULARIOS O FORMAS

1. Definición:

Para Hernández (2010, p. 103) un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, parece ser complementada con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

“Herramienta o medio de comunicación escrito, normalmente impreso que, por lo general, contiene información fija y espacio para incluir información variable.” Franklin (2004, p.38).

2. Usos:

De acuerdo con Hernández (2010, p.132) Se utiliza para recabar y transportar información entre las partes de un sistema de trabajo. Es un medio de información interna y externa a la organización. También es un medio para almacenar información de interés.

Según Larberge (1973, p. 80) los usos de los formularios son:

- a. Para autorizar, dar instrucción e información.
- b. Para garantizar la uniformidad de información.
- c. Para eliminar la necesidad de copiar a mano.
- d. Para completar procesos de cálculo.
- e. Para dar precisión.

Además Franklin (2004, p. 38) menciona que las formas representan el vehículo de transmisión de datos e información organizacional más sencillo, claro y funcional, porque permite ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos.

3. Importancia:

Según Franklin (2004, p. 39) la importancia de los formularios es que sirven para dejar constancia de su ejecución, además de que simplifican el trabajo y dan calidad a la información. También menciona que hay que tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a. Su contenido.
- b. La cantidad de ellas que se utiliza.
- c. El costo que representan.
- d. El grado en que permiten imprimir celeridad y cohesión a las acciones.
- e. Su función como vehículo para generar y transmitir información.

Hernández (2010, p. 132) la importancia está en que disminuye el tiempo en las tareas rutinarias, disminuye el error, normaliza el trabajo, facilita la realización de tareas, favorece el control, aumenta la confianza de quien lo usa y elige información necesaria. Por lo anterior ayuda a la disminución de costos del trabajo.

4. Diseño de formularios

El autor Hernández (2010, p. 132-133) menciona que la clave del diseño está en incorporar formularios solo a las tareas rutinarias claves y necesarias de los procesos de trabajo, que muestren una considerable repetitividad por unidad de tiempo y que la información que se maneja sea abundante, compleja y cuidadosa. También menciona que hay que tener en cuenta el objetivo que persigue el formulario.

Un formulario debe contener los siguientes aspectos:

- a. Identificación institucional
- b. Localización de la institución
- c. Objetivo del Formulario
- d. Identificación del usuario
- e. Localización del formulario
- f. Cuerpo del formulario
- g. Respaldo
- h. Controles

Antes de diseñar u formulario hay que plantearse algunas preguntas:

- a. ¿Es necesario el formulario?
- b. ¿Cuáles son las funciones del formulario?
- c. ¿Cuándo se van a utilizar?
- d. ¿Qué tipo de información se brinda?
- e. ¿Quiénes serán los usuarios de dichos formularios?

5. Tipos:

Según Hernández (2002, pp. 131-132) existen diferentes tipos de formularios los cuales son:

- a. **De línea:** Son aquellos cuyo contenido se basa en datos fijos que van seguidos de una línea que se ocupa de datos variables.
- b. **De columnas:** Contienen varias columnas y renglones; se utilizan cuando los datos variables son afectados por varios datos fijos que se ubican normalmente en la cabecera o, en casos especiales, al pie del formato.
- c. **De casillas:** Se elaboran cuando la información es excesiva y consiste en encerrar un dato fijo con su espacio en blanco dentro de un cuadro o rectángulo llamado casilla.

Ñ. POLÍTICA

1. Definición:

Según Hernández (2010, p. 194) una política es un conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazos dados. Es un marco general de actuación.

“Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos” (Benjamín Franklin, 2004, p. 182).

O. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO

1. Definición:

Según Benjamín Franklin (2004, p. 124) se refiere a la disposición física tanto de los puestos de trabajo como de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para atender y servir al personal y a los clientes.

Para el autor Hernández Orozco (2010, p. 149) el espacio se considera como el lugar adonde se lleva a cabo el trabajo ya sea una planta o un simple lugar al aire libre, por lo que éste debe permitir que las labores sean realizadas a cabalidad.

2. Planta:

“Lugar donde ocurre el trabajo; puede ser un local o simplemente un lugar al aire libre.” Hernández (2010, p. 78).

3. Objetivos:

Los objetivos de la distribución del espacio según Hernández (2010, p. 124) son:

- Incrementa la eficiencia de las unidades que conforman una organización.
- Proporcionar a directivos y empleados el espacio suficiente y adecuado para que desarrollen óptimamente sus funciones, además, permite que los clientes obtengan los servicios y/o productos en las mejores condiciones de trato, oportunidad y calidad.
- Arreglar el espacio de modo que facilite la circulación de las persona; realización, supervisión y flujo racional del trabajo.

4. Importancia:

Con base en Benjamín Franklin (2004, p. 124) es importante debido a que la productividad de las personas se relaciona directamente con la facilidad de materiales que le son facilitados por la empresa, como por las condiciones físicas en las que se encuentra el / la trabajador(a) en el momento de realizar sus labores.

P. NORMAS ISO

1. Definición:

Según la página Wikipedia.com La Organización Internacional para la Estandarización o ISO es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad.

Q. INVESTIGACIÓN

1. Definición:

Según Gallardo Martínez. (2007 p.20) la investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 4) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

2. Enfoque cuantitativo de investigación:

Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 4).

3. Enfoque cualitativo de investigación:

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 7).

4. Estudios exploratorios:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 79), son los que se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. Además menciona que sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o seguir afirmaciones o postulados.

5. Investigación descriptiva:

Mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) que busca especificar prioridades, carácter y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Además agrega que son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

6. Investigación correlacional:

Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81). Mencionan también que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

7. Variable:

Propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse.
Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 93)

8. Cuestionario:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 217) Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Según Franklin (2004, p.13) el instrumento se utiliza para obtener la información deseada en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica.

9. Entrevista:

Implica que una persona calificada (entrevistador) aplique el cuestionario a los participantes. El primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 239). Reunión para conversar entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 418).

De acuerdo con Benjamín Franklin (2004, p. 12), la entrevista se basa en reunirse con una o más personas con el objetivo de interrogarlas y así obtener la información requerida. Con dicha técnica se puede agrupar directivos y empleados de una misma área.

10. Observación:

Consiste en el registro sistemático, valido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 260).

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta en un procedimiento o área Hernández (1996, p. 309).

11. Fuentes primarias:

Son las publicaciones y trabajos hechos por personas o instituciones que han recolectado directamente los datos, dicho de otra manera, son los datos que se obtienen específicamente para el estudio que se está realizando. Constituyen la información oral y escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento Méndez (2001, p. 152).

12. Datos secundarios:

Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 261).

De acuerdo con Méndez (2001, p. 152), las fuentes secundarias constituyen la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas, que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante de un proceso o acontecimiento.

13. Recolección de datos:

Ocurren en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 409).

14. Sujetos

Según Méndez (2001, p.25) Es el objeto o entidad de interés en cualquier estudio y para lo cual se debe de recolectar información.

15. Grupos de enfoque:

Existe un interés por parte del investigador por como los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 425).

R. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

1. Pareto:

Según Franklin B. (2004. p.19) es una herramienta gráfica para clasificar hechos, sobre la base de que un 80% de los efectos surge de 20% de las posibles causas.

2. Diagrama de dispersión:

Un diagrama de dispersión es una representación gráfica de la relación entre dos variables, muy utilizada en las fases de Comprobación de teorías e identificación de causas raíz y en el Diseño de soluciones y mantenimiento de los resultados obtenidos. Tres conceptos especialmente destacables son que el descubrimiento de las verdaderas relaciones de causa-efecto es la clave de la resolución eficaz de un problema, que las relaciones de causa-efecto casi siempre muestran variaciones, y que es más fácil ver la relación en un diagrama de dispersión que en una simple tabla de números.

3. Diagrama causa-efecto:

Según Franklin B. (2004, p. 19) es la técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto puede provenir el material, equipo, mano de obra, métodos y la medición que se efectúa. El propósito de este diagrama es realizar un control preventivo para actuar oportunos sobre los efectos y asegurar el que los productos y/o servicios sean de calidad.

S. PERFUMES

1. Definición:

Según la página DePerfumes el perfume se define como la creación más mística de ellas generadas por la industria de la belleza: el solo recuerdo del perfume de las personas amadas provocan y evocan las emociones más

profundas. Es una auténtica obra de arte, el perfume es una melodía de diferentes esencias, combinadas de tal modo, que se perciben como una sinfonía, dotada de personalidad propia.

2. Concentraciones:

A continuación se describen las concentraciones más comunes:

- a. **Extracto o perfume:** es el que cuenta con mayor concentración de esencia aromática, ésta va desde un 18% y puede alcanzar hasta un 40% mezclado con alcohol de alta graduación. Generalmente se presenta en frascos pequeños y tiene un aroma muy intenso. Bastan sólo unas gotas en las muñecas, parte posterior de las rodillas y tobillos, entre otros, para estar perfumado. Los expertos recomiendan aplicarlo con el tapón, no con los dedos, para evitar que se contamine y usarlo en la noche. Su duración es de alrededor de 7 horas.
- b. **Eau de Parfum (Agua de Perfume):** es la misma fórmula del perfume pero contiene un porcentaje menor de esencias aromáticas mezcladas con alcohol generalmente de 90°; éstas oscilan entre un 10% y un 19%. Se puede emplear a diario, en mayores cantidades que el extracto y en las mismas zonas que éste. Su duración es de alrededor de 4 a 6 horas.
- c. **Eau de Toilette (Agua de tocador):** constituye la versión más ligera dentro de la familia de los perfumes, ideal para emplearlo en ocasiones informales. Cuenta con una concentración que varía entre los 5% y 10% de aceites aromáticos en alcohol habitualmente de 85° y de 2% de esencia. Los expertos recomiendan no aplicarlo sobre la piel, sino sobre la ropa. Su duración es de alrededor de 3 a 5 horas.
- d. **Eau de Cologne (Agua de Colonia):** para muchos resulta la mejor opción para usar a diario pues es la versión más refrescante y diluida. Tiene una

concentración considerablemente baja, entre 3% y 5%, mezclado en agua y alcohol de 70°. Su duración es de alrededor de 3 horas.

3. Ingredientes usados en los perfumes:

Se dividen en los siguientes grupos:

a. Naturales: Productos de origen vegetal o animal:

- Aceites esenciales (aceites volátiles que se encuentran en algunas plantas y se obtienen generalmente por destilación al vapor).
- Aceites Absolutos (extraídos de flores por medio de disolventes volátiles).
- Extractivos Naturales (llamados también resinas solubles, extraídos con disolventes volátiles de gomas resinas, bálsamos, semillas, etc.).
- Productos Animales (glándulas o secreciones glandulares de algunos animales como el almizcle, civeto ó castóreo).

b. Compuestos Químicos Aromáticos:

- Naturales (compuestos bien definidos aislados de aceites esenciales).
- Sintéticos (productos parcial o completamente por síntesis química).

c. Especialidades Aromáticas: Además de los aceites esenciales y de los compuestos químicos aromáticos, se usan mezclas preparadas para hacer fórmulas de los perfumes. Por ejemplo: un perfume puede exigir un efecto de rosa, de jazmín o de leño, pero el producto natural quizá es demasiado caro o no represente exactamente el olor de la flor fresca, o del tipo de carácter leñoso deseado.

T. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

1. Definición

Según la página de internet Monografías.com Organización y Métodos es "Una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre cómo dividir las actividades, como agrupar las tareas, como disponer procedimientos y como llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados". Y por extensión, se llama unidad, equipo o servicio de Organización y Métodos al conjunto de funcionarios especializados en la aplicación de la técnica del mencionado servicio.

Organización y Métodos estudia los problemas de estructura y funcionamiento de la Administración, cumpliendo como función el aconsejar a los funcionarios interesados en mejorar la organización y métodos empleados por los servicios que dirigen.

2. Finalidad:

La finalidad de una unidad de Organización y Métodos es asegurar el máximo de eficiencia en el financiamiento de la máquina administrativa, y mediante la aplicación adecuada de métodos científicos de organización; conseguir economías en el costo de la producción y en la utilización de mano de obra, pero como regla general a Organización y Métodos no se le concede autoridad sobre otras unidades en administración. Monografías.com (2009).

“Actúa como asesor y ayudante de los jefes administrativos en cuanto a la forma cómo deben agrupar individuos y deberes, dividir actividades, organizar procedimientos y llevar a cabo operaciones de oficina en lo que se refiere a formularios, mecanización, sistemas, etc., de manera tal que los servicios a rendir sean aumentados y su costo reducido.” Larberge (1973, p. 1).

3. Funciones

Según la página de Monografías.com el funcionamiento del sistema de Organización y Métodos varía de acuerdo con el desarrollo de la organización,

dentro de la que se ubica y con las técnicas a las cuales pueden recurrir para el desarrollo de sus funciones de análisis y diagnóstico administrativo y diseño organizacional.

- Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la dependencia. Esta primera función implica que efectúen varias actividades como la realización de un diagnóstico general de la estructura y procedimientos de la organización, la proposición de modificaciones para la adaptación de sistemas y procedimientos, su diseño y la formulación de manuales administrativos.
- Adecuar la organización y las funciones en la dependencia a las que se trabaja. Según esto, deben desarrollarse actividades de investigación y clasificación de acuerdo a las bases jurídicas que le otorgan legitimidad a la administración de la dependencia.
- Asesorar a las unidades o departamentos de la dependencia que lo solicitan en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas; coordinándose con cada una de ellas e implantando nuevos y mejores sistemas de trabajo y capacitación del personal.
- Hacer actividades de promoción, investigación y divulgación. Para promover la coordinación de los recursos e investigar las nuevas técnicas de administración que se puedan aplicar, de este modo comunicar o divulgar dichas técnicas para que sean aplicadas.
- Hacer un estudio de todo el trabajo realizado en la organización, donde se verifiquen todas las actividades realizadas como un análisis integral de finalidad, de organización, sistemas y procedimientos, a fin de considerar posibles mejoramientos en los métodos.
- Dictamen, asesoramiento e información de los trabajos que deba realizar la organización en cada una de sus divisiones.
- Conocimiento de las técnicas concernientes al mejoramiento de métodos y a los principios generales para resolución de problemas que se plantean en la organización de la cual dependen.

- Estudio, bibliografía y documentación sobre temas de organización y métodos.
- Estudiar, proponer e implantar sistemas y procedimientos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades de los funcionarios y empleados.

U. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. Definición:

Según Burch, John. G y Strater, Felix. R (1984, p. 70) la palabra sistemas es un término ubicuo que sirve para describir un gran número de cosas, objetos, métodos o grupos. Un grupo ordenado de hechos, principios, doctrinas, creencias y tradiciones.

Además Burch, John. G y Strater, Felix. R (1984, p. 99) describen un sistema de información como un conjunto sistemático y formal de componentes, capaz de realizar operaciones de procesamiento de datos con los siguientes propósitos: a) llenar las necesidades de procesamiento de datos correspondientes a los aspectos legales y otros, de las transacciones, b) proporcionar información a los administradores, en apoyo de las actividades de planeación, control y toma de decisiones, y c) producir una gran variedad de informes, según se requiera, para los grupos externos.

También mencionan Burch, John. G y Strater, Felix. R (1984, p. 99) que en su forma más elemental, el sistema de información cumple la función de almacén de datos correspondiente a las transacciones y lleva a cabo las operaciones rutinarias de procesamiento concernientes a: 1) registro de pedidos, 2) facturación, 3) cuentas por cobrar, 4) compras, 5) cuentas por pagar, 6) nóminas, 7) informe básico de inventario y 8) libro mayor general.

“Es un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma

de decisiones, la coordinación y el control en un organización.” Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2004, p. 80).

2. Departamento de sistemas de información:

Según Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2004, p. 80). Un departamento de sistemas de información es una “unidad organizacional formal responsable de la función de sistemas de información de la empresa.”

3. Analistas de sistemas:

“Especialistas que traducen los problemas y requerimientos de la empresa en requisitos y sistemas de información, actuando como un enlace entre el departamento de sistemas de información y el resto de la organización.” Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2004, p. 80).

4. Administradores de sistemas de información:

“Son los líderes de varios especialistas del departamento de sistemas de información.” Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2004, p. 80).

5. Finalidad:

“La finalidad de los sistemas de información, como las de cualquier otro sistema dentro de una organización, son procesar entradas, mantener archivos de datos relacionados con la organización y producir información, reportes y otras salidas.” Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2004, p. 80).

6. Tecnologías de Información:

De acuerdo a la página Wikipedia.org según lo definido por la asociación de la tecnología de información de América (ITAA) es “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras.” Se ocupa del uso de las computadoras y su software para convertir, almacenar, proteger, procesar, transmitir y recuperar la información. Hoy

en día, el término “tecnología de información” se suele mezclar con muchos aspectos de la computación y la tecnología y el término es más reconocible que antes. La tecnología de la información puede ser bastante amplia, cubriendo muchos campos. Los profesionales TI realizan una variedad de tareas que van desde instalar aplicaciones a diseñar complejas redes de computación y bases de datos.

Según la página de Wikipedia.org algunas de las tareas de los profesionales TI incluyen, administración de datos, redes, ingeniería de hardware, diseño de programas y bases de datos, así como la administración y dirección de los sistemas completos. Cuando las tecnologías de computación y comunicación se combinan, el resultado es la tecnología de la información o “infotech”. La Tecnología de la Información (IT) es un término general que describe cualquier tecnología que ayuda a producir, manipular, almacenar, comunicar, y/o esparcir información.

7. Soporte Técnico:

Según la página de Wikipedia.org el soporte técnico es un rango de servicios que proporcionan asistencia con el hardware o software de una computadora, o algún otro dispositivo electrónico o mecánico. En general los servicios de soporte técnico tratan de ayudar al usuario a resolver determinados problemas con algún producto en vez de entrenar o personalizar.

La mayoría de las compañías que venden hardware o software ofrecen soporte técnico de manera telefónica o en línea. Las instituciones y compañías por lo general tienen sus propios empleados de soporte técnico. Existen a su vez múltiples lugares libres en la web respecto a soporte técnico, en los cuales los usuarios más experimentados ayudan a los novatos.

V. RECURSOS HUMANOS

1. Definición:

“Función directiva que administra la contratación, selección, colocación, entrenamiento, desarrollo y evaluación de los miembros de la empresa.”
Cunningham, Aldag y Swift (1991, p. 148).

2. Función del departamento de Recursos Humanos:

“Desarrollo de una aplicación uniforme de criterios políticas e instrumentos de gestión en el contexto social de la empresa con el objetivo de contribuir al logro de la optimización de los Desarrollo Humano de la organización.” Mínguez Vela (2006, p.26).

3. Administración de Recursos Humanos:

“Conjunto de actividades organizacionales dirigidas a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo eficaz.” Griffin y Ebert (2005, p. 218).

4. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

Los principales objetivos de la ARH según Chiavenato (1999) son:

- a.** Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- b.** Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- c.** Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

5. Reclutamiento:

De acuerdo con Barquero (2005, p. 17) el reclutamiento consiste en desarrollar las acciones necesarias para localizar y atraer a las personas que poseen los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en la empresa.

Gary Dessler (2001, p. 123) menciona que la planeación del personal es el primer paso del proceso de reclutamiento y selección. Y agrega que la manera más conveniente de ver el proceso es como si se tratara de una serie de obstáculos como se mencionan a continuación:

- Planificación y predicción del empleo, para determinar las obligaciones del puesto vacante.
- Formar una reserva de candidatos para esos puestos, reclutando a candidatos del interior y del exterior.
- Pedir a los solicitantes que llenen las formas de solicitud, y las entrevistas.
- Usar distintas técnicas de selección como las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos, para identificar a los candidatos viables para el trabajo.
- Enviar a uno o varios candidatos viables a entrevista con el supervisor responsable.

6. Selección:

“Proceso por medio del cual escogemos, de entre un conjunto de individuos, a aquel que tenga las mayores aptitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permiten una adaptación satisfactoria al puesto y a la organización.” Barquero (2005, p. 17)

Además Mondy y Noe (2005, p. 162) dicen que es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

7. Inducción:

Para Barquero (2005, p. 17) es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto. Además menciona que tiene como propósito el que

el individuo se adapte, lo mejor posible y en el menor tiempo, al puesto para el cual se le contrató, a los compañeros y a las características del organismo.

8. Capacitación:

“Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.” Mondy y Noe (2005, p. 202).

9. Desarrollo:

“Aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.” Mondy y Noe (2005, p. 162).

10. Evaluación del desempeño:

Para Mondy y Noe (2005, p. 252) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de laboral individual o de equipos.

11. Pruebas psicométricas:

Según la página gestiopolis.com las pruebas psicométricas son una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Se describe en el siguiente capítulo la metodología aplicada en la investigación, la cual incluye el tipo de investigación que se utilizó, las fuentes de información, las técnicas de investigación, sujetos de estudio y variables para el desarrollo del presente proyecto.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de este proyecto se utilizaron dos tipos de investigación, las cuales se describen a continuación:

1. Investigación exploratoria:

La investigación exploratoria es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.79), los estudios exploratorios son los que se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado, del cual se tiene nulo o poco conocimiento.

El proyecto inició con la recolección de información de toda la empresa, específicamente de los departamentos de Desarrollo Humano y el de Tecnología de Información. Esto con el fin de conocer cómo operan los procedimientos actuales y de esta manera tener un panorama claro para iniciar la indagación.

Se exploró por medio de entrevistas, la aplicación de cuestionarios y la observación directa la manera en que se desarrollan las actividades de la empresa, permitiendo el conocimiento necesario de cada uno de los procedimientos a desarrollar.

Además, en esta fase se buscó información relativa al tema, por lo que se necesitó la búsqueda de información en diferentes libros a cerca de los temas

desarrollados, como libros de autores especializados en administración de Recursos Humanos, Análisis Administrativo y técnicas de investigación con el fin de poseer toda la información necesaria para proceder con la etapa descriptiva.

Este tipo de investigación permitió determinar qué procedimientos son realmente críticos dentro de cada departamento de estudio y así poder desarrollar los mismos según las demandas del departamento que lo necesite, además de contemplar los aspectos de eficiencia y eficacia que los mismos deben tener para cumplir de la mejor manera su función dentro de un manual de procedimientos.

2. Investigación descriptiva

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) este tipo de investigación busca especificar propiedades, carácter y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Para el presente proyecto se utilizó este tipo de investigación, ya que describió y desarrolló un diagnóstico de los procedimientos de los Departamentos en estudio, con el fin de proceder a una descripción de la situación actual.

La posibilidad que ofrece este tipo de investigación de poder enlistar claramente las actividades que conforman cada procedimiento, permite establecer de una manera efectiva el mejor desarrollo del proceso.

Dentro de cada procedimiento se procedió a detallar sobre el objetivo, las políticas, actividades, los responsables, los documentos que se utilizan para cada procedimiento, los sistemas de información, los formularios, de acuerdo a un análisis general de los mismos.

B. FUENTES DE INFORMACIÓN:

Para la realización del presente proyecto se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria las cuales se detallan a continuación:

1. Fuentes primarias:

Dentro de las principales fuentes de información utilizadas se encuentra los datos proporcionados por los diferentes Jefes de los departamentos involucrados, para recabar información necesaria sobre los procedimientos.

Para la obtención de esta información se utilizaron entrevistas, las cuales fueron aplicadas a los colaboradores de los departamentos de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información, con lo que se permitió la obtención de datos sobre los responsables, las actividades que se realizan, documentación y sistemas de información de los diferentes procedimientos.

Otra fuente importante para la recolección de la información fue por medio de la observación directa al desempeño de las actividades de cada departamento y de los encargados responsables de cada proceso.

Además de información proveniente de la página principal de la empresa, www.fraiche.co.cr.

2. Fuentes secundarias

Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 261).

Se analizó información proporcionada por la empresa relacionada con los procedimientos investigados, tanto material escrito como sistemas de información, además de políticas, documentos elaborados anteriormente y aspectos generales de la empresa.

También se consultó información bibliográfica referente al tema de investigación, como lo es la administración en general y análisis administrativo para la elaboración del Marco Teórico. Además de proyectos de graduación de años anteriores del Tecnológico de Costa Rica.

Asimismo se consultaron ciertos sitios en la Internet relacionados con los temas investigados.

C. SUJETOS DE ESTUDIO

Para la elaboración de dicho proyecto se necesitó la colaboración de los diferentes funcionarios de los departamentos estudiados, especialmente de los Jefes de cada uno de ellos.

Dentro de las personas consultadas se encuentran:

Cuadro N° 3
SUJETOS DE ESTUDIO,
AGOSTO 2010

Área de Organización y Métodos	Área de Desarrollo Humano	Área de Tecnologías de Información	Otras áreas involucradas
Gerente de OM	Gerente de Desarrollo Humano	Gerente de Tecnologías de Información.	Auxiliar Contable 1 y 2
Asistente OM	Ejecutivo de Servicios de Desarrollo Humano	Jefe de Soporte Técnico	Auxiliar de Inventarios
	Auxiliares de Desarrollo Humano	Encargado de Soporte Técnico 1 y 2	
		Encargado de Infraestructura y Comunicaciones	

FUENTE: Elaborado con información suministrada por la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.

Además los procedimientos:

a. Área de Desarrollo Humano:

- Capacitaciones externas.
- Capacitaciones anuales.
- Proceso de inducción.
- Elaboración de planillas.
- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.
- Entrega y rebajo de uniformes.
- Control de incapacidades.
- Manejo y control de vacaciones.

b. Tecnologías de Información:

- Creación y baja de usuarios de Red.
- Instalación de maquinas (computadoras) en oficinas y PVF.
- Baja de activos de desecho.
- Solicitud de creación y baja de promociones en los sistemas.
- Custodia de claves de seguridad en caso de renuncia, despido o muerte del personal.
- Respaldo de la información de las portátiles para prevenir daños, robos y desperfectos.
- Reporte de visita a sucursales.
- Solicitud de creación y baja de reportes en PVF.
- Solicitud de creación y baja de reportes en SAP.

D. VARIABLES DE ESTUDIO

Propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse.
Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 93).

Las variables de estudio son las que están relacionadas directamente con las labores, tareas, trámites de los procedimientos. Es decir son aquellas variables tomadas en cuenta para la consecución de los objetivos de la investigación y por lo tanto al desarrollo de la propuesta.

1. Lista de variables:

- a. Encabezado
- b. Descripción de procedimiento
- c. Objetivo del procedimiento
- d. Responsable del procedimiento
- e. Alcance
- f. Políticas /normas del procedimiento
- g. Formularios y documentos del procedimiento
- h. Actividades del procedimiento
- i. Sistemas de información
- j. Terminología
- k. Fluxograma

2. Descripción de las variables:

a. Encabezado:

- Se encuentra el logotipo y nombre de la empresa.
- Se especifica el tipo de manual que está desarrollando.
- Se indica un título con el nombre del procedimiento.
- Un código que se otorga a cada procedimiento, los cuales llevan primeramente un campo con tres caracteres alfabéticos de los cuales los dos primeros nos indica el tipo de documento, ver cuadro N° 4, mientras que el último carácter es la letra F que indica la inicial de la empresa. Luego se indica un campo alfabético de cuatro caracteres. Los dos primeros indican el país al cual corresponde el documento, ver cuadro N° 6 y los dos últimos indican el departamento al que corresponde la documentación, ver cuadro N° 5. Por último lleva un

campo numérico de tres caracteres para el consecutivo de documentos emitidos por área.

Cuadro N° 4

TABLA DE TIPO DE DOCUMENTO, AGOSTO 2010	
Tipo de documento	Clave
Manual de calidad	MC
Manual de especificaciones	ME
Manual de capacitación	MN
Manual descriptivo de puestos	MD
Métodos de prueba	MP
Plan de calidad	PC
Manual de Procedimientos	PR
Instrucciones de trabajo	IT
Formatos	FT
Políticas	PO

FUENTE: Departamento de Organización y Métodos. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

Cuadro N° 5

TABLA DE ABREVIATURAS DE LOS DEPARTAMENTOS, AGOSTO 2010	
Departamento	Clave
Financiero Contable	FC
Operaciones y Logística	OL
Desarrollo Humano	DH
Administrativo	AD
Comercial	CO
Tecnologías de Información	TI
Organización y Métodos	OM
Auditoría Interna	AI

FUENTE: Departamento de Organización y Métodos. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

Cuadro Nº 6

TABLA DE ABREVIATURA DE PAÍS, AGOSTO 2010	
País	Clave
Costa Rica	CR
Colombia	CL
Nicaragua	NC
El Salvador	ES
Honduras	HN
Panamá	PA

FUENTE: Departamento de Organización y Métodos. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

- Se indica la fecha de emisión, que es cuando fue creado el procedimiento.
- Se anota la última fecha de revisión que se hizo al procedimiento.
- Se indica el número de página en el que se encuentra el procedimiento y el total de páginas.
- Indicar el número de versión del procedimiento.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO:	VERSIÓN:
	FECHA EMISIÓN: DD/MM/AAAA	FECHA REVISIÓN: DD/MM/AAAA
	PAGINA: 1 de 1	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		

b. Pie de página:

- Indicar el nombre y puesto de la persona por quien fue elaborado el procedimiento.

- Indicar el nombre y puesto de la persona por quien fue revisado el procedimiento.
- Indicar el nombre y puesto de la persona por quien fue autorizado el procedimiento.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre y Puesto	Nombre y Puesto	Nombre y Puesto

c. Descripción del procedimiento:

- Se incluye la descripción del procedimiento, o sea una breve explicación del proceso.

d. Objetivo del procedimiento:

- Se explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

e. Responsables:

- Responsables de los departamentos y funcionarios en el transcurso del procedimiento.

f. Alcance:

- Se incluye todas las áreas que se ven involucradas en el proceso.

g. Políticas:

- Las políticas del procedimiento, que implica las leyes, reglamentos, decretos y normas que aplican en el proceso.

h. Formularios y documentos:

- Formularios y documentos que se incluyen en todo el procedimiento.

i. Sistemas d información:

- Formularios que son empleados en sistemas electrónicos o en Internet en el transcurso del procedimiento.

j. Terminología:

- Términos pocos conocidos requeridos en cada uno de los procedimientos.

k. Actividades:

- Detalle de las actividades, tareas y labores que deben seguir los responsables del procedimiento.

l. Fluxogramas:

- Diagrama de flujo de cada una de las actividades detalladas.

3. Formato de presentación de los procedimientos

Encabezado

Pie de página

Procedimiento

Descripción del procedimiento

Objetivo

Responsables

Alcance

Políticas

Formularios

Documentos

Terminología

Sistemas de información

Cuadro de actividades		
Pasos	Descripción	Responsable
1.	Inicio	
5.	Fin	

Diagrama de Flujo				
	Descripción de las actividades	Nombre del puesto responsable	Nombre del puesto responsable	Nombre del puesto responsable

E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La aplicación de técnicas de investigación es indispensable, porque permite el ordenamiento de las etapas de la investigación, tener los instrumentos necesarios para el manejo de la información, así como llevar un control de los datos.

1. Diseño de instrumentos

Se procedió al diseño de un cuestionario y a la observación de cada proceso para la recolección información necesaria para la elaboración de los procedimientos. También a la realización de entrevistas, para proceder a aplicarlos a los funcionarios encargados de los procedimientos, especialmente a los Jefes y colaboradores.

a. Cuestionario:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 217) el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Según Franklin (2004, p.13) el instrumento se utiliza para obtener la información deseada en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica.

Esta técnica permitió recabar información necesaria para el conocimiento de la manera en que se desarrollan los procedimientos actuales de la empresa, recolectando información de las variables en estudio.

El cuestionario consta de 10 preguntas sobre información de los procedimientos que realizan los funcionarios. Además de los datos personales necesarios.

El cuestionario se aplicó a los responsables de llevar a cabo los procedimientos y a las personas que están relacionadas con la realización del procedimiento.

Las preguntas van relacionadas con las variables de estudio mencionadas anteriormente, específicamente de la “b” a la “k” que son propiamente de los procedimientos. No se hacen preguntas sobre el encabezado ni el pie de página, o sea las variables “a” y “b”, ya que éstas se encuentra preestablecidas.

La pregunta 9 es referente a las mejoras o recomendaciones que tengan para los procedimientos, como sugerencia para la elaboración del nuevo procedimiento. Y la pregunta 10 sobre la frecuencia con que la persona realiza el procedimiento. (Ver apéndice N° 1).

b. Entrevista:

Esta herramienta se utiliza para recopilar información proveniente específicamente de las personas entrevistadas de manera oral, a través de preguntas que genera el analista.

De acuerdo con Benjamín Franklin (2004, p. 12), la entrevista se basa en reunirse con una o más personas con el objetivo de interrogarlas y así obtener la información requerida. Con dicha técnica se puede agrupar directivos y empleados de una misma área.

Se realizaron entrevistas a los diferentes Gerentes de las Áreas, las cuales constaban de 7 preguntas relacionadas específicamente con los procedimientos, los responsables, objetivos, políticas, actividades, formularios y recomendaciones. Esto para la recolección de información necesaria para la elaboración del procedimiento. Además de recomendaciones importantes para tomarlas en cuenta dentro del análisis y elaboración del manual. (Ver apéndice N° 2).

También se aplicó a los involucrados directos de cada procedimiento mediante reuniones personales y aplicación de cuestionarios específicos para realizar un diagnóstico de la situación actual.

c. Observación:

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y sub-categorías. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 260).

Esta técnica se aplicó en los diferentes Departamentos mencionados anteriormente, para obtener información sobre los procedimientos y las variables en general, para poder detallar paso a paso cada una de las actividades que realizan los colaboradores, los documentos, formularios y los sistemas de información utilizados. Además de que permite realizar consultas en el momento,

por lo tanto generará más fluidez de la información en el momento en que se crea la misma.

Consistió en presentarse en los lugares donde se llevan a cabo los procedimientos, para tomar apuntes en una plantilla diseñada especialmente para este tipo de herramienta (Ver apéndice N° 3).

d. Guía de chequeo de formularios:

Para el análisis de los procedimientos se procedió a la aplicación de una guía de chequeo de los formularios, que permitió observar la estructura y forma de los mismos para ver si cumplen con los requisitos básicos para estar en funcionamiento.

Se utilizó para describir los formularios que se utilizan para el desarrollo de los procedimientos actuales de los departamentos en estudio, igualmente funcionó como una guía para la elaboración de los formatos con que no contaba la empresa para el desarrollo de las actividades de los procedimientos.

Consta de 12 preguntas acerca del formato de los formularios y de la información que contiene cada uno, así como del contenido de los mismos. (Ver apéndice N° 4).

2. Recolección de la información:

La información se obtuvo por medio del diseño de instrumentos, como los cuestionarios, la entrevista y la observación directa, así como de documentos existentes en los departamentos como informes, presentaciones, entre otros, también de reuniones con los encargados de cada departamento.

Para recolectar la información, se solicitó permiso a los diferentes jefes de las áreas involucradas, para aplicar los cuestionarios, entrevistas e ir a observar las labores a los departamentos involucrados en el procedimiento.

El cuestionario y las entrevistas se aplicaron a diferentes personas para completar y cruzar la información, posteriormente se procedió a la observación de los procesos para corroborar en la práctica lo que se había dicho anteriormente.

3. Procesamiento y análisis de la información:

Con la información anteriormente recolectada con las herramientas de cuestionario, entrevista y observación se procedió al procesamiento de la misma, por medio de sistemas informáticos tales como Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word, que permiten la creación de tablas, gráficos e informes escritos, así como del programa VISIO software que permite construir diagramas de flujo y organigramas, así como la distribución física de las instalaciones.

Con lo que después de tener procesada la información se procedió a analizarla detalladamente, para la obtención de información relevante para el análisis de los procedimientos y para la elaboración del manual de procedimientos. Se confrontó los hechos observados y se fundamentó un criterio sobre el estudio, logrando localizar y trazar la definición de los resultados descritos, reafirmando los con los hechos observados.

Con el cuestionario se obtuvo datos para el cuerpo del procedimiento, y con los tres instrumentos diseñados se logró el desarrollo del procedimiento. Asimismo para las entrevistas y la observación se hicieron de acuerdo a la disposición de los Jefes y colaboradores.

Cada procedimiento fue analizado cuidadosamente para que los objetivos y las políticas estuviesen de acuerdo al procedimiento desarrollado, igualmente para verificar si las unidades y áreas relacionadas eran necesarias y si se encontraban detalladas en el procedimiento. Además para determinar si los formularios y

documentos eran los necesarios para la correcta aplicación del procedimiento y si estaban diseñados de la mejor manera con la información correcta.

Se procedió al análisis de las actividades de cada uno de los procedimientos donde se verificaron las actividades, así como los respectivos responsables para cada procedimiento.

De acuerdo a la información lograda con el análisis, se generó una propuesta de un manual de procedimientos para los departamentos de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A., detallando la descripción de los procedimientos a implementar en el manual de manera estandarizada y organizada, esto con el fin de que el personal interno tenga un mejor conocimiento sobre la descripción de las tareas.

CAPÍTULO IV

SITUACIÓN ACTUAL

El presente capítulo se centra en una descripción de la empresa en general abarcando temas como los organigramas de la institución y de los departamentos, así como los F.O.D.A representativos de la empresa.

Posteriormente de una descripción general de las instalaciones físicas de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

Seguidamente se concentrará en la descripción de la situación actual de cada uno de los procedimientos de las áreas de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información de la empresa, tomando en cuenta la descripción, objetivos, políticas, formularios, documentos, responsables y actividades que se desenvuelven actualmente en los procedimientos, así como conclusiones y recomendaciones.

A. LA EMPRESA

1. Estructura organizacional:

Los organigramas empresariales representan los aspectos importantes de una estructura organizacional, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada colaborador.

Como vimos en el primer capítulo de las generalidades de la empresa Fraiche, se presenta un organigrama general de la empresa simple en donde se muestran solamente la jefatura y los departamentos, sin indicar cuáles departamentos pertenecen a la línea de consultoría. Por lo tanto no muestra una visión general de la estructura organizativa de la institución.

Por otro lado, en cuanto a la estructura y presentación del organigrama se muestra solamente con los cuadros referentes a cada departamento y no indica el

título ni la fuente de donde fue obtenido, como se observa en la figura número 1. Por lo que no promueve la comprensión de la información.

El área de Organización y Métodos también cuenta con un organigrama el cual se encuentra realizado de una manera confusa, ya que muestra tanto al Gerente como al asistente en línea de consultoría, como se observa en la figura número 2, donde se debe mostrar solo la línea de gerencia como consultoría.

Igualmente sin un título que muestre a que área pertenece, ni en la fecha de realización para ver si se encuentra actualizado. Además tampoco la fuente por la cual fue realizada.

En cuanto a las áreas en estudio, también se encontró que presentan deficiencias, ya que cuentan con esquemas que poseen puestos que no se encuentran en función actualmente y que se pretende entren a regir más adelante, por lo que pueden tender a confundir en la toma de decisiones.

Como por ejemplo en el organigrama del área de Tecnologías de Información que se encuentra un cargo que no se está en función, como lo es el Ejecutivo de Desarrollo, como se puede observar en la figura número 4.

En este momento en la estructura solo se encuentra el Gerente de General de Tecnologías de Información, el Jefe de Soporte Técnico, el encargado de Infraestructura y Comunicaciones y los encargados de Soporte Técnico.

Por otra parte en cuanto al área de Desarrollo Humano, cuentan con un organigrama que lo que muestra son los servicios que tienen actualmente en el departamento, por lo tanto no mencionan los puestos de las personas encargadas de esos servicios, como se puede observar en la figura número 3.

Este organigrama no permite visualizar la estructura del área de Desarrollo Humano, al no mostrar el nombre de los puestos de las personas que lo desempeñan.

Debido al análisis anterior se propone en el tomo II del proyecto una mejora a los organigramas, puntualizando detalles que no se encuentran actualmente contemplados.

2. F.O.D.A

El F.O.D.A es una herramienta de planeación estratégica, que permite obtener información para tomar decisiones acertadas para el futuro, además es una herramienta que permite mostrar un diagnóstico preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización.

La empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. no cuenta con un F.O.D.A establecido, que permita visualizar cómo se encuentra la organización en el entorno en donde se desenvuelve, así como las cualidades que la distinguen de las demás empresas ni las situaciones en que debe prestar mayor atención como lo son las debilidades y amenazas de la Empresa.

Por lo tanto en el Tomo II del presente proyecto se presenta la propuesta de un F.O.D.A de la empresa Fraiche, así como del departamento de Organización y Métodos, los cuales permitan brindar información para la toma de decisiones.

B. DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS

1. Ubicación:

La empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. se encuentra ubicada en la provincia de San José, cantón Central, distrito hospital.

Específicamente en avenida ocho y diez, calle veinte, 250 metros Sur de la Junta de Protección Social, detrás de la iglesia Las Ánimas, San José. Además tienen sedes en Zapote y Barrio México.

2. Espacio físico:

La empresa cuenta con tres Sedes, las cuales se describen a continuación:

➤ **Oficinas centrales:**

En cuanto a las oficinas centrales la situación actual muestra que en la planta baja se encuentra la recepción y la bodega de esencias.

En cuanto a la bodega de esencias es importante destacar que ésta cuenta materiales peligrosos como lo son las esencias y el alcohol que se utilizan para la elaboración de los perfumes, por lo que es peligroso algún derrame o explosión de los materiales. Y esta bodega se encuentra debajo de las oficinas en el edificio central lo que hace que el personal se encuentre en peligro.

En la segunda planta, se encuentran las oficinas de Soporte Técnico, Tecnologías de Información, Infraestructura y Comunicaciones, parte de oficinas de Operaciones y Logística y las oficinas del área Administrativa.

En esta parte del edificio cabe mencionar que las oficinas de Operaciones y Logística se encuentren separadas, lo que puede afectar la comunicación.

En la tercera planta, están las oficinas de Desarrollo Humano y Gerencia de Auditoría Interna, mientras que en edificio aparte se encuentran la oficina de asistente de Auditoría Interna. Por lo tanto esto hace que se encuentre problemas en cuanto tiempo de verificar información personalmente.

En la cuarta planta, se encuentra la oficina de la Gerencia General, las oficinas del área Financiero Contable y la sala de reuniones. Cabe mencionar que los auxiliares de inventario se encuentran en el edificio aparte y estos se ven muy relacionados con la parte contable de la empresa.

En la azotea se encuentra el comedor de la empresa. Y en edificio contiguo se encuentran las oficinas del área Comercial.

➤ **Sede Zapote:**

Se encuentra ubicada 50 metros Noreste de la Clínica Carlos Durán, contiguo a la torre del I.C.E.

En esta sede se encuentra producto terminado, las oficinas de Organización y Métodos, bodega de producto terminado y parte de oficinas de Operaciones y Logística.

Las oficinas de Organización y Métodos se encargan de dar asesoría a las demás áreas de la empresa, por lo tanto al encontrarse lejos de las oficinas centrales hace más complejo el manejo de la comunicación.

➤ **Sede Barrio México:**

Esta parte de la empresa se encuentra ubicada diagonal al Almacén Salvador Ramírez. Y en ella están el área de Mantenimiento y el parqueo de vehículos.

a. Análisis de la situación actual:

La distribución del edificio de las oficinas centrales cuenta con algunas deficiencias en cuanto a la estructura, ya que en cuanto a las oficinas, éstas se encuentran dispersas, lo que hace que la comunicación sea menos fluida. Como por ejemplo como se mencionó anteriormente, donde se habla que la Jefatura de Auditoría Interna se encuentra en un edificio aparte de las oficinas del asistente.

Además, el departamento de Organización y Métodos se encuentra en la sede de Zapote, siendo este de consultoría para los demás departamentos se encuentra lejos de las demás áreas, lo que se hace difícil la comunicación y restauración de lo que se encarga el Departamento.

La distribución de este departamento en cuanto a cercanía de las oficinas se encuentra bien distribuida, ya que están en el mismo edificio y cerca una de la otra, como se muestra en el anexo 1, distribución física del área de Organización y Métodos.

En el caso de Desarrollo Humano, una de las áreas en estudio, posee una distribución en la cual se encuentra la oficina de Gerencia General y la oficina del Ejecutivo de Servicios y los auxiliares juntos en el mismo piso, como se puede observar en el anexo 2, distribución física del área de Desarrollo Humano. Esto hace que se tenga una mayor comunicación en el departamento permitiendo una mejor toma de decisiones.

Por otro lado el área de Tecnologías de Información, la otra área en estudio, se encuentra en el mismo edificio, así como en el mismo piso y cada una de las oficinas en posiciones cerca cada una de las otras. Ver anexo 3.

También un punto a tomar en cuenta es que no todas las oficinas cuentan con aire acondicionado, lo que hace que el ambiente de trabajo sea más complicado. Como por ejemplo las oficinas de Desarrollo Humano que son muy cerradas y no tiene aire acondicionado, y además hay mucho personal.

Es de suma importancia mencionar que el edificio central ni las demás sedes cuentan con salidas de emergencia ni con medidas de seguridad en caso de algún siniestro, generando un riesgo para todo el personal Fraiche.

Tampoco el personal se encuentra preparado para algún caso fortuito en donde se ponga en riesgo la salud de los mismos, debido a que no se cuenta con medidas de prevención de riesgos laborales.

En cuanto a las bodegas de esencias y producto terminado la empresa si cuenta con medidas de seguridad, como lo es el equipo que utiliza el personal para la manipulación de los productos como lo son los anteojos de seguridad que previenen problemas en caso de derrames y los lava ojos que ayudan al personal en caso de que suceda algún siniestro. Además de esto cuentan con los debidos extinguidores apropiados para evitar emergencias.

Los edificios no están acondicionados para cumplir con la ley 7600 de igualdad de oportunidades a las personas con discapacidad, ya que no cuenta con

rampas o ascensores que permitan el traslado de las personas que tengan algún tipo de discapacidad.

Por otro lado los edificios no cuentan con ningún tipo de seguro que respalden las instalaciones del edificio en caso de siniestro que ponga en riesgo la infraestructura de la compañía, así como los activos tanto tangibles como en cuanto a la inversión de la empresa.

De acuerdo al anterior análisis, en el tomo II del presente proyecto se presentará una propuesta de mejora de las instalaciones físicas de la empresa.

C. PROCEDIMIENTOS ACTUALES

En este enunciado se presenta la situación actual de los procedimientos de la Empresa.

1. PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIONES EXTERNAS

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento de capacitaciones externas se refiere a la obtención de información de organizaciones e instituciones sobre nuevos programas de capacitación, así como solicitudes de capacitación por parte de los gerentes de área, que permitan mantener actualizado el personal Fraiche.

El principal problema encontrado en este procedimiento es que no se encuentra documentado, por lo que la empresa no cuenta con una guía adecuada de capacitación que permita ayudar o guiar a los encargados de llevar el proceso.

Además no cuenta con formularios necesarios para el registro y control de las capacitaciones, por lo tanto no permite un seguimiento de los procesos. Lo único que se realiza es la anotación en un archivo de Excel.

Por otro lado la empresa no cuenta con formas de seguimiento de la capacitación, que permita la retroalimentación tanto para el empleado como para la empresa, ni tampoco formas que permitan ver la calidad de la capacitación para saber si se puede pedir a la empresa que la impartió que vuelva a dar capacitaciones sobre el tema en la empresa.

La manera en que se realizan las capacitaciones actualmente no permite la detección de necesidades por parte del área de Desarrollo Humano, para la posible solicitud de las capacitaciones hacia la gerencia de la empresa.

b. Conclusiones

- La empresa no cuenta con el proceso de capacitación documentado.
- La empresa no cuenta con formularios para la realización del procedimiento.
- Tampoco cuenta con guías de seguimiento y control para la capacitación.
- No se realizan detecciones de necesidades de capacitación por parte del área de Desarrollo Humano.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de capacitación para la empresa.
- Implementación de formularios para el control necesario de las capacitaciones, como lo es el de Solicitud de Capacitación, para que los Gerentes de Área lo llenen cuando requieran de una capacitación para los colaboradores a cargo. La Lista Control de Capacitaciones, que lleva el registro de las capacitaciones que se han realizado.
- También se recomienda la elaboración de un Cuestionario de seguimiento para el Jefe inmediato, que permite la evaluación del curso impartido para la futura retroalimentación.

- Además, es importante implementar la captación de necesidades de capacitación por parte del área de Desarrollo Humano, para el surgimiento de nuevas necesidades.

2. PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIONES ANUALES

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento se refiere a la manera en que se llevan a cabo las capacitaciones anuales de la empresa, las cuales se requieren para mantener al personal de la empresa Fraiche actualizado en temas referentes a la razón de ser de la compañía.

Primeramente el procedimiento actual de capacitaciones anuales no se encuentra documentado, por lo que lo realiza la persona encargada de acuerdo a como van surgiendo las necesidades de actualización en ciertos temas de importancia para la empresa.

Este procedimiento no cuenta con políticas establecidas sobre el manejo y control de las capacitaciones anuales, que permitan establecer lineamientos de guía o un marco dentro del cual se pueda desarrollar el procedimiento, por lo tanto se deben establecer de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El único sistema información que utiliza el procedimiento es el programa de Excel de Microsoft, en el que se registra la capacitación. Tampoco cuenta con formularios de control de las capacitaciones impartidas.

Se cuenta con el problema de que las personas no se presentan a las capacitaciones, haciendo que el esfuerzo del desarrollo de la capacitación sea poco productivo para la empresa permitiendo el desperdicio de recursos y de tiempo, ya que el personal no aprovecharía el nuevo conocimiento que se adquiriría.

b. Conclusiones:

- No existe un registro para el procedimiento de capacitaciones anuales.
- No se encuentran políticas establecidas para la realización del procedimiento de las capacitaciones anuales.
- El registro de las capacitaciones se realiza en el programa Excel de Microsoft.
- No se lleva un seguimiento de las capacitaciones, ni de las instituciones que la imparten.
- No se cuenta con controles para la asistencia del personal Fraiche a las capacitaciones.

c. Recomendaciones:

- Registrar el procedimiento de las capacitaciones anuales para el control adecuado del mismo.
- Establecer políticas para tener un marco de referencia dentro del cual se realice el procedimiento, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Elaborar formularios que ayuden a dar seguimiento a las capacitaciones, como el de la Lista de Control de Capacitación.
- Tomar medidas sobre la asistencia a las capacitaciones, para evitar el mal uso de recursos y de tiempo.

3. PROCEDIMIENTO PARA PROCESO DE INDUCCIÓN

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento de inducción se refiere a las capacitaciones que realizan los colaboradores de Desarrollo Humano para los nuevos ingresos a la empresa Fraiche, esto con el fin de dar una bienvenida a los colaboradores y de enseñarles la cultura de la empresa.

El procedimiento es realizado actualmente por el Ejecutivo de Servicios de Desarrollo Humano y el Gerente General de Desarrollo Humano y tiene un alcance para todas las áreas de la empresa, ya que todos los colaboradores nuevos tienen que pasar por este proceso.

Actualmente no cuenta con políticas establecidas de cómo llevar a cabo el proceso, ni cuenta con un objetivo del mismo.

b. Conclusiones:

- El procedimiento sobre la inducción de los nuevos colaboradores no se encuentra documentado.
- No cuenta con políticas establecidas para el buen manejo del mismo.
- No tiene definido los responsables de llevar a cabo el proceso.

c. Recomendaciones:

- Se recomienda la documentación del procedimiento para tener un resguardo de la información en caso de renuencia o despido de la persona encargada de realizarlo.
- Establecer las políticas necesarias para el desarrollo del proceso adecuadamente.
- Definir los responsables encargados de la realización del procedimiento.

4. PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE PLANILLAS

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento de elaboración de las planillas de la empresa Fraiche, consiste en registro del salario bruto y neto de cada uno de los colaboradores, así como de las diferentes deducciones correspondientes a incapacidades, horas extras, impuesto de la renta, feriados, etc.

El procedimiento anteriormente era realizado por el departamento Financiero Contable, por el Auxiliar Contable, donde el área de Desarrollo Humano se encargaba de enviarle los documentos y repostes necesarios para la elaboración de la misma.

A partir del segundo semestre del presente año la responsabilidad del procedimiento pasa a ser parte del área de Desarrollo Humano, ya que esto permite un mejor manejo de la información debido a que la documentación necesaria para la elaboración del procedimiento la posee éste departamento.

Anteriormente no se contaba con un sistema adecuado para llevar la elaboración de las planillas de la empresa, por lo que eran realizadas en el programa Microsoft Office Excel, lo que hacía más lento el proceso de elaborarlas. Por lo que a partir de este semestre del año se implemento un sistema de información para la elaboración de las planillas de la empresa.

El sistema utilizado para la elaboración de las planillas se denomina Sistema de Planillas y Recursos Humanos, el cual permite un mejor manejo y control a la hora de la elaboración de la Planilla quincenal de la empresa Fraiche. También permite la emisión del comprobante de pago de manera más fácil, ya que únicamente se introducen los datos al sistema y de inmediato se genera el comprobante, mientras que de la forma en que se realizaba anteriormente había que crear el mismo en el Excel, como se muestra en el anexo 4.

Anteriormente había un procedimiento documentado para la elaboración de la planilla, pero no fue implementado por parte de la gerencia. Sin embargo para la documentación de este procedimiento se tiene que iniciar de cero, ya que se realiza de una manera totalmente diferente gracias a la implementación del sistema nuevo y de la realización por parte de otro departamento.

Este nuevo modo de realizar la planilla de la empresa no cuenta con un manual que ayude a la persona encargada de la elaboración, por lo que se vuelve complicado el manejo de la misma y también el no estar documentado dificulta la

enseñanza del mismo en caso de que se cambie a la persona encargada de elaborarla.

El problema en la realización de la planilla actualmente es que intervienen muchas áreas y personal en el suministro de información que alimenta la elaboración de la planilla. En cuanto a los puntos de venta, los administradores (as) realizan en este momento el reporte de planilla y lo envían al área de Comercial donde la coordinadora de punto de venta realiza un reporte general, el cual posteriormente es enviado al área de Desarrollo Humano para la elaboración de la planilla.

En el reporte de las comisiones interviene personal de un área que no tiene relación con la elaboración de la planilla como lo es el Encargado de Planificación y Estadística. Por otro lado en cuanto a los rebajos de inventario en caso de encontrar mermas cuando se realiza el inventario, se rebajan cuando se realiza la planilla.

b. Conclusiones:

- La elaboración de la planilla de la empresa era realizada por el departamento Financiero Contable recargando funciones a las personas que no les corresponde llevar este procedimiento.
- El procedimiento era realizado en un programa que dificulta el control del proceso y que tomaba más tiempo para la elaboración, como lo es Microsoft Excel.
- La elaboración de planillas esta en un proceso de traslado hacia el Área de Desarrollo Humano.
- Se está en un proceso de implementación del nuevo sistema de planillas que permita la agilización del proceso.
- Intervine mucho personal en el suministro de la información que alimenta la elaboración de la planilla.

- Los rebajos de inventario son realizados en la planilla quincenal, por lo que no se sanciona o se rebaja de inmediato.
- Para el reporte de comisiones interviene un área que no pertenece, ya que el área encargada de la realización es la de Desarrollo Humano.

c. Recomendaciones:

- Se recomienda la documentación de procedimiento que incorpore el nuevo sistema de planillas y la manera en que se debe utilizar.
- Implementar de inmediato el sistema de planillas para un mejor control de la información de los colaboradores.
- Es recomendable que el área Financiero Contable realice solo la parte meramente contable respecto a las planillas, lo que incluye el pago de la misma y los depósitos en el banco correspondiente.
- Realizar inmediatamente la elaboración de la planilla directamente por el área de Desarrollo Humano.
- Por parte del personal de punto de venta enviar directamente al área de Desarrollo Humano los reportes de planilla, para evitar la duplicación de labores del personal.
- Es necesario que los rebajos correspondientes a mermas cuando se realiza el inventario, se realicen de inmediato y no esperar a que se haga la deducción en la planilla.
- La realización de las comisiones hacerla directamente con el área de Desarrollo Humano.

5. PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

a. Análisis del procedimiento:

El presente procedimiento comprende la manera en que se realiza el reclutamiento del nuevo personal de la empresa Fraiche, tanto para personal

administrativo como para el personal de punto de venta, comprende la atracción de candidatos para cubrir cargos o puestos en la empresa.

Primeramente el Gerente General de Desarrollo Humano es el encargado de solicitar el personal necesario para la empresa, ya sea por salida de un colaborador o por la creación de una nueva plaza. Luego se procede a la búsqueda de los candidatos elegibles por medio de solicitud de ofertas visuales o por ofertas de servicios.

Este procedimiento actualmente no se encuentra documentado, por lo tanto el proceso de reclutamiento de personal no se realiza de manera formalizada, debido a esto no se cuenta con políticas y lineamientos establecidos en la realización del procedimiento.

Actualmente no se cuenta con un proceso definido de reclutamiento interno de personal, ya que en caso de salida de un colaborador, únicamente se escoge a la persona que se considera idónea para cubrir el puesto vacante, sin pasar por el proceso adecuado de reclutamiento. Además no se posee un formulario que haga constar la solicitud por parte de los colaboradores interesados en los puestos vacantes, que permita dar las razones por las cuales se encuentra atraídos por la plaza disponible.

La empresa para el reclutamiento del personal cuenta con un manual de puestos que contiene la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, así como la descripción de los perfiles de las personas requeridas, actualmente se encuentra desactualizado, por lo que el procedimiento se realiza sin tomar en cuenta la descripción de los puestos, únicamente empleando los rasgos o características que desean los gerentes para el puesto requerido.

Asimismo para la solicitud de nuevos colaboradores por parte de los gerentes de área, es realizada de acuerdo a las necesidades de cada gerente sin una solicitud formal, que ayude a la formalización del pedido de candidatos dentro de la empresa.

b. Conclusiones:

- El presente procedimiento no se encuentra documentado en la empresa, lo tanto no permite la formalización de las políticas que se tienen para la realización del proceso.
- No se cuenta con un proceso definido de reclutamiento interno, además no se cuenta con un formulario específico para este tipo de solicitudes.
- Los manuales de puestos de la compañía se encuentran desactualizados y no se utilizan en el proceso de reclutamiento.
- No posee un formulario establecido para la solicitud de candidatos por parte de los gerentes de área.

c. Recomendaciones:

- Se recomienda la documentación y formalización del procedimiento de acuerdo a los lineamientos establecidos para el mismo.
- Implementar el proceso de reclutamiento interno junto con el formulario de solicitud de reclutamiento interno para los colaboradores interesados en vacantes libres de la empresa.
- Actualizar los manuales de puestos que la empresa posee, para la utilización de los mismos en el proceso de reclutamiento y selección y tener una base para la realización del proceso.
- Elaborar un formulario de solicitud de puesto de trabajo propuesto para el procedimiento, que permita el control de las peticiones de personal por parte de los gerentes de área.

6. PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento de selección de personal comprende la elección del personal adecuado para laborar en la empresa, de acuerdo al reclutamiento del personal realizado con anticipación. Se procede a la selección de los posibles candidatos de acuerdo con la realización de pruebas y entrevistas con el personal del área de Desarrollo Humano.

Este procedimiento actualmente no se encuentra documentado, por lo que no se tiene claro las políticas que se deben de llevar a cabo con la realización del procedimiento.

El procedimiento incluye el análisis de las solicitudes de puestos tanto de personal interno como de personal externo, así como la aplicación de entrevistas a los candidatos que pasan los filtros de las ofertas. Además incluye la aplicación de pruebas a los candidatos posibles a elegir, para tener un mejor panorama de las aptitudes requeridas para el puesto en concurso.

En cuanto a personal de punto de venta, se procede a la realización de una segunda entrevista con la supervisora de punto de venta, lo que hace que el proceso de selección se haga más largo y con la intervención de mucha personas, lo que hace que se recarguen las funciones y se dupliquen las tareas del personal dentro de la empresa.

El procedimiento actual no contempla la selección de candidatos internos, debido a que estos eran seleccionados de acuerdo a las peticiones de los Gerentes de área, sin el concurso de adecuado para diferentes candidatos.

No se cuenta con un formulario que lleve el registro de las llamadas realizadas a los candidatos y las que faltan de realizarse, lo que dificulta esta labor, ya que en varias ocasiones se vuelve a convocar a un candidato que ya se había llamado con anterioridad.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado por parte del área de Desarrollo Humano, por lo que no controla las políticas necesarias para el desarrollo del mismo.
- Para la selección de personal de punto de venta se realiza una segunda entrevista con la supervisora de punto de venta, lo que hace que el procedimiento sea redundante y el proceso se haga más largo con la intervención de muchas personas.
- No se contempla la selección de personal interno, debido a que no se cuenta con el proceso adecuado de selección de personal interno.

c. Recomendaciones

- Diseñar el procedimiento de selección de personal para la formalización del mismo.
- Es recomendable que en el proceso no intervenga tanto personal y que el procedimiento sea meramente del área de Desarrollo Humano, para que se lleve un mejor control del proceso y se evite la redundancia en el procedimiento.
- Incluir la selección del personal interno adecuado, para la realización de este de una manera formal y con políticas apropiadas.

7. PROCEDIMIENTO PARA ENTREGA Y REBAJO DE UNIFORMES

a. Análisis del procedimiento:

Para este procedimiento no se encuentra ningún documento que registre las principales actividades y responsables del mismo, lo que no permite dar soporte en la organización y comunicación de la información acerca del manejo de los uniformes. Por lo que no se cuenta con instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las actividades que se realizan en este procedimiento.

Se pretende con la documentación del procedimiento un control de la entrega y rebajo de los uniformes y determinar quiénes son los encargados de llevarlo a cabo.

En el desarrollo del procedimiento se utiliza la Boleta de Control y Entrega de Uniformes, la cual permite llevar el registro de la solicitud y entrega de los uniformes, así como las personas encargadas de solicitarlo. El problema de esta boleta es que no especifica al área al que pertenece el uniforme solicitado, ni el puesto que ocupa la persona, tampoco menciona si es para hombre o mujer. Por otro lado no posee un espacio para la firma de quien autoriza la solicitud. (Ver anexo 5).

El procedimiento es realizado por el área de Desarrollo Humano que es la encargada de este tipo de actividades y el responsable es el Auxiliar de Desarrollo Humano.

Anteriormente la información del rebajo del uniforme a los colaboradores era realizado por el Auxiliar Contable para que hiciera el respectivo registro en la planilla, ya que esta área era la encargada de la elaboración de la planilla, actualmente se realiza en el área de Desarrollo Humano por el auxiliar de Desarrollo Humano.

En caso de personal de tienda, la administradora de la tienda solicita el uniforme al área Comercial y esta a su vez lo solicita al Auxiliar de Desarrollo Humano.

Anteriormente solo se utilizaba una blusa tipo polo para las mujeres y una camisa tipo polo para los hombres como uniforme, actualmente se realizó un cambio en el uniforme, ya que ahora está compuesto por camisa, pantalón y zapatos para las mujeres, mientras que para los hombres permanece igual. Además se contaba con problemas de entregas atrasadas, ya que no se coordinaba de la mejor manera con los proveedores.

Asimismo el uniforme era utilizado por el personal de punto de venta y personal operativo, actualmente se está implementando el uso de uniformes para todo el personal de la empresa Fraiche.

b. Conclusiones:

- El procedimiento de entrega y rebajo de uniformes no se encuentra actualmente documentado.
- Establecer un objetivo claro para el procedimiento, así como definir los responsables y las políticas por las que se ven regidas las actividades del procedimiento.
- La Boleta de Control y Entrega de Uniformes es la utilizada actualmente en el procedimiento de uniformes, y ésta no especifica al área al que pertenece el uniforme solicitado, ni el puesto que ocupa la persona, tampoco menciona si es para hombre o mujer. Por otro lado no posee un espacio para la firma de quien autoriza la solicitud.

c. Recomendaciones:

- La documentación y formalización del procedimiento de acuerdo a las mejoras del mismo.

- Es recomendable la modificación del formulario utilizado actualmente en el procedimiento, para incluir datos que den un mejor entendimiento del mismo a las personas que lo utilizan y al encargado del procedimiento.
- Se recomienda que los Administradores de PVF soliciten el uniforme directamente al Auxiliar de Desarrollo Humano, para evitar que el proceso se haga muy largo y con la intervención de muchas personas.
- Mejorar la coordinación de entrega de los uniformes con los proveedores.

8. PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INCAPACIDADES

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento de incapacidades es acerca del registro y control de las incapacidades del personal de Fraiche, y de la manera en que se deben presentar a la persona encargada.

El procedimiento sobre las incapacidades no se encuentra documentado, tampoco cuenta políticas bien definidas de la aplicación del mismo, ni con objetivo claro para el procedimiento.

Uno de los problemas es que no se cuenta con una política interna de la empresa que especifique las fechas de entrega de las incapacidades y en todo caso sobre las sanciones de las personas que las incumplan.

Además no se cuenta con una política sobre la entrega de los documentos, en cuanto a presentarse personalmente a dejarlos en el departamento de Desarrollo Humano y no por medio de terceras personas.

Anteriormente las incapacidades eran realizadas solamente en el programa de Excel de Microsoft, pero a partir del segundo semestre del presente año se implemento el Sistema de Planillas y Recursos Humanos, el cual es utilizado para

la elaboración de la planilla, por lo que el Auxiliar de Desarrollo Humano también registra la incapacidad en este Sistema.

b. Conclusiones:

- El procedimiento sobre el control de las incapacidades no se encuentra documentado.
- No cuenta con políticas establecidas para llevar a cabo las actividades del procedimiento.
- No se tiene claro el objetivo de la realización del procedimiento.
- Las fechas de entrega de documentos de las incapacidades no son respetadas por el personal de la empresa.
- El personal muchas veces le entrega la documentación sobre la incapacidad a terceras personas para que vayan en representación de ellos a dejarlo al departamento de Desarrollo Humano.
- Se implemento el sistema de Planillas y Recursos Humanos, en cual se registra la información de la incapacidad de cada colaborador.

c. Recomendaciones:

- Se recomienda el diseño del procedimiento sobre el control de las incapacidades de la empresa Fraiche.
- Establecer las políticas necesarias para el manejo y control de las incapacidades, de acuerdo a las necesidades que surjan del procedimiento.
- Establecer un mínimo de días hábiles para la entrega de los documentos de la incapacidad, para evitar los atrasos en el registro de la planilla de la empresa. Y la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento de la política.
- La entrega de la documentación de la incapacidad del personal debe hacerse personalmente y no por medio de terceras personas, esto para

evitar el extravío de documentación. Por lo que se recomienda la realización de una política que contemple este punto.

9. PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO Y CONTROL DE VACACIONES

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento comprende la solicitud de las vacaciones por parte del personal de Fraiche, así como el registro de las mismas por parte del Auxiliar de Desarrollo Humano.

Este procedimiento no se encuentra documentado, por lo tanto la empresa no cuenta con la guía respectiva para el manejo de las vacaciones, no tiene políticas establecidas, ni un objetivo claro de la realización del procedimiento.

El procedimiento de vacaciones está en proceso de cambio, ya que anteriormente se realizaba en un archivo de Excel, donde se llevaban todas las vacaciones y los días acumulados del personal de Fraiche. Ver anexo 6. Actualmente se está implementando el Sistema de Planillas y Recursos Humanos que permite llevar el registro de los días de vacaciones de los colaboradores, así como los días acumulados que restan a los colaboradores.

El procedimiento no cuenta actualmente con formularios para la solicitud de las vacaciones del personal, solamente se realiza por medio de correo interno solicitándolas directamente al Auxiliar de Desarrollo Humano.

b. Conclusiones:

- El procedimiento para las vacaciones no se encuentra documentado.
- No se cuenta con políticas bien definidas para la realización del procedimiento.
- No cuenta con un objetivo claro para el procedimiento.

- El procedimiento actualmente está en reestructuración por la implementación del sistema de Planillas y Recursos Humanos.
- No posee los formularios necesarios para llevar un mejor control del proceso de vacaciones.

c. Recomendaciones:

- Se recomienda la documentación del procedimiento que sirva como guía para la realización de las actividades.
- Establecer un objetivo claro para el procedimiento diseñado.
- Establecer las políticas necesarias para la realización del procedimiento, que permitan el cumplimiento del objetivo propuesto.
- Se recomienda la implementación de un formulario para la solicitud de las vacaciones, esto con el fin establecer controles para el manejo de las vacaciones y evitar malos entendidos a la hora de la realización del procedimiento.

10. PROCEDIMIENTO DE CREACIÓN Y BAJA DE USUARIOS DE RED

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento se trata de elaboración de cuentas de usuarios del ingreso de los nuevos colaboradores a la empresa Fraiche. Así como la baja de los usuarios cuando sea necesario.

Este procedimiento se requiere para el manejo y control de la creación y baja de cuentas de usuarios de nuevos ingresos. Y se ven involucradas en el proceso las áreas de Tecnologías de Información que es la encargada de la creación de la cuenta y de Desarrollo Humano que se encarga de comunicar sobre la entrada o salida de personal a la empresa.

El procedimiento no se encuentra registrado y no cuenta con formularios que ayuden a recolectar la información necesaria del nuevo colaborador, que indique lo que ocupa para la realización de su trabajo. Por lo que a la hora de la creación de las cuentas de usuarios es difícil el manejo de la información.

Tampoco tiene definido los responsables de llevarlo a cabo ni un objetivo claro sobre la realización del mismo.

b. Conclusiones:

- El procedimiento de usuarios no se encuentra documentado.
- No posee formularios que permitan el control de la información del procedimiento para la recolección de información del nuevo colaborador.
- No se encuentra definidos los responsables del procedimiento.
- No cuenta con un objetivo claro para realización del procedimiento.

c. Recomendaciones:

- Se recomienda la documentación del procedimiento.
- Se recomienda la elaboración de un formulario que incluya la información necesaria con la que debe contar el nuevo colaborador para realizar su trabajo adecuadamente. Por lo que se elaborará el Formulario de Solicitud de Servicio que ayudará al área de Tecnologías de Información a la recolección de la información.
- Establecer políticas que ayuden al cumplimiento del procedimiento de la mejor manera.
- Es necesario establecer un objetivo claro para el procedimiento y sobre la función que tendrá en la organización.
- Tener bien definidos los roles de cada persona dentro del procedimiento.

11. PROCEDIMIENTO PARA INSTALACIÓN DE MAQUINAS (COMPUTADORAS) EN OFICINAS Y PVF

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento es acerca de la implementación de las computadoras en oficinas y punto de venta, de acuerdo a las necesidades de cada persona para desarrollar su trabajo.

Este procedimiento no se encuentra documentado, se realiza únicamente de acuerdo a las especificaciones fundadas por el área, por lo que no hay una formalización en la realización del proceso.

Este procedimiento va ligado al de creación de usuarios de red, ya que una vez identificadas las necesidades de instalación de la computadora a un nuevo colaborador y de los distintos programas que va necesitar para la realización de su trabajo, se procede a la instalación de las maquinas por parte de Soporte Técnico.

Actualmente se presentan el problema de quejas por parte de los Gerentes de Área, debido a que cuando se realiza la instalación, al encargado de hacerlo muchas veces le falta la implementación de ciertos programas, ya que no se cuenta con un formulario tipo check list, que muestre lo que se ha instalado y lo que falta por instalar.

b. Conclusiones:

- El procedimiento actualmente no se encuentra documentado, por lo que no cuenta con una formalización para la realización del mismo.
- Es responsabilidad del área de Soporte Técnico.
- No cuenta con un formulario adecuado para la realización de las instalaciones de las máquinas.

c. Recomendaciones:

- Se recomienda la documentación y la formalización del procedimiento.
- Establecer un formulario de check list para la realización del procedimiento, con el fin de asegurarse que las computadoras fueron instaladas con la información necesaria de cada persona que la va utilizar.

12. PROCEDIMIENTO PARA BAJA DE ACTIVOS DE DESECHO

a. Análisis del procedimiento:

El presente procedimiento describe la manera en que se manejan los activos de desecho por parte del departamento de Tecnologías de Información de la empresa Fraiche.

El procedimiento de activos de desecho no se encuentra documentado, por lo que el manejo de estos activos no se lleva de la mejor manera. Además no posee un objetivo definido, ni políticas establecidas para la realización del mismo.

El área de Tecnologías de Información es la encargada de reportar la baja de los activos que encuentran inservibles u obsoletos, previo reporte de parte del custodio de los activos.

Actualmente para la realización de la baja de los activos, una vez que se reportan, previamente se revisa el activo para ver las condiciones reales en que se encuentra, y luego se procede a la baja. Posteriormente se envía el reporte al área Financiero Contable para proceder al registro contable correspondiente.

Actualmente el procedimiento cuenta con un formulario para el traslado de los activos tanto dentro de la empresa como hacia a otras sedes, pero muchas veces el formulario no se llena del todo o no se completa en el momento adecuado, haciendo que el registro por parte del área contable se atrase o se realice de una manera inadecuada. Por lo tanto no se da el manejo adecuado

para el control del traslado de los activos tanto de desecho como los de uso de la empresa. Ver anexo 7.

Para los activos de desecho la empresa tampoco cuenta con un formulario para el manejo de éstos, que permita el registrar tanto la salida de los activos como el motivo por el cual se están dando de baja, así como el traslado de los mismos.

Además en el procedimiento no se encuentran definidos los encargados de la autorización de la baja de los activos, ni los encargados de realizar el movimiento de los mismos. Por otro lado intervienen muchas personas a la hora de desarrollar el procedimiento y de diferentes áreas, lo que hace que el proceso sea más largo.

Actualmente el área encargada del reporte de los activos de desecho es el área de Tecnologías de Información, ya que es donde los custodios de los activos reportan las fallas que presentan los activos en el momento en que aparecen.

b. Conclusiones:

- El procedimiento anteriormente descrito no se encuentra documentado.
- No cuenta con objetivo bien establecido ni con políticas del manejo de los activos ni los custodios de los mismos.
- El área responsable del procedimiento es la de Tecnologías de Información. Y el área Financiero Contable es la encargada del registro contable correspondiente.
- El custodio responsable del activo es el encargado de reportar al área de Tecnologías de Información sobre la baja de los activos.
- La empresa cuenta con formularios para el movimiento de los activos dentro y fuera de la empresa, pero no se le da el manejo adecuado del mismo.
- No cuenta con un formulario para el manejo de los activos de desecho, que permita el manejo, control y registro adecuado de la baja de los

activos tanto inservibles como los obsoletos, ni para los activos que necesitan reparación, ni para los que son víctima de hurto.

c. Recomendaciones:

- Se recomienda la documentación del procedimiento de los activos de desecho.
- Establecer los responsables de la autorización del movimiento y baja de los activos de la empresa.
- Establecer políticas sobre el manejo de activos de desecho dentro de la empresa donde se establezca los requisitos a seguir para este tipo de trámites.
- Elaborar un formulario de traslado de activos mejorado que se pueda utilizar electrónicamente, para un mejor manejo de este tipo de situaciones.
- Elaborar un formulario para el manejo de activos de desecho que ayude al control y manejo de los activos inservibles, obsoletos o en mal estado.

13. PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN Y BAJA DE PROMOCIONES EN LOS SISTEMAS

a. Análisis del procedimiento:

El presente procedimiento es acerca del manejo de las solicitudes de promociones en punto de venta por parte de los encargados de mercadeo de la empresa Fraiche.

Este procedimiento no se encuentra documentado ni cuenta con una estructura formal de realización, que permita estandarizar las solicitudes de promoción de las tiendas por parte de los encargados de mercadeo.

Actualmente los encargados de mercadeo cuando surgen necesidades de promoción en los puntos de ventas, solicitan al área de Tecnologías de Información, por medio de correo interno, la necesidad de la realización de una promoción en las tiendas de acuerdo a las características de la misma.

En el correo se le comunica al Gerente de Tecnologías de Información el tipo de promoción que se necesita, así como los diferentes rubros que abarca la promoción como las fechas en que va proceder, sobre los productos en que aplica la promoción y sobre las esencias que se verán afectadas por la promoción.

Esta manera de realizar la solicitud de promociones no permite el control adecuado de las mismas, asimismo no contempla un formato formal para la solicitud de las mismas, que ayude al manejo controlado por parte del área de Mercadeo ni por el área de Tecnologías de Información.

b. Conclusiones:

- El procedimiento de solicitud de promoción no se encuentra documentado.
- No se cuenta con una estructura formal para el procedimiento, en cuanto a formato de la solicitud y documentación.
- No se cuenta con formularios adecuados para el manejo de las solicitudes de promoción de punto de venta.

c. Recomendaciones:

- Documentar y formalizar el procedimiento de solicitud de las promociones, para tener el control adecuado de éstas, tanto por parte de Tecnologías de Información como por parte de Mercadeo.
- Implementar el formulario de Solicitud de Promoción, el cual incluye los rubros necesarios para la solicitud para la aplicación de las promociones.

- Se recomienda que el formulario sea presentado personalmente para un mejor y más fácil manejo de la información y para el control de la entrega y recibido del mismo.

14. PROCEDIMIENTO CUSTODIA DE CLAVES DE SEGURIDAD EN CASO DE RENUNCIA O MUERTE DEL PERSONAL

a. Análisis del procedimiento:

El presente procedimiento es acerca de la salvaguarda de claves de seguridad de parte del área Tecnologías de Información, para evitar que en caso de renuncia, despido o muerte del personal, se pierda información valiosa de la empresa sin el respaldo de las claves de importancia para la compañía.

Actualmente el procedimiento no se encuentra en uso, por lo tanto el personal de Tecnologías de Información tiene todas las claves en la mente, por lo tanto, si por alguna razón se les olvida o se les hace confusión con alguna de las claves no se cuenta con el respaldo necesario para cada una de ellas.

Como el procedimiento no se encuentra en uso actualmente, no se cuenta con un formulario o documento que contemple las claves de seguridad escritas y guardadas en un lugar seguro por parte de los encargados de tenerlas.

b. Conclusiones:

- El procedimiento no se encuentra en uso actualmente.
- Debido a que no se encuentra en uso no se encuentra documentado ni formalizado.
- No se poseen formularios para este procedimiento.

c. Recomendaciones:

- Se recomienda la formalización del proceso, para evitar pérdidas innecesarias de información, en caso de renuncia, despido o muerte del personal de Tecnologías de Información.
- Implementar un respaldo que ayude a los encargados de la realización de los procesos tecnológicos un soporte a las claves de información del negocio.
- Elaborar un formulario de Custodia de Claves para el control de la información valiosa en la empresa.

15. PROCEDIMIENTO PARA RESPALDO DE LA INFORMACIÓN DE LAS PORTÁTILES PARA PREVENIR DAÑOS, ROBOS Y DESPERFECTOS

a. Análisis del procedimiento:

El presente procedimiento es acerca del respaldo de la información de las computadoras portátiles por parte del personal que las posee, esto para evitar y prevenir con anterioridad daños, robos o desperfectos que pongan en peligro la continuidad del negocio.

Actualmente el procedimiento no se encuentra en uso, solamente las personas que cuentan con portátiles de la empresa se encargan de tener cada uno por su parte el respaldo de la información. Por lo tanto, no cuenta con objetivos claros para la realización del proceso, ni cuenta con responsables definidos para realizar correctamente el procedimiento.

De igual forma tampoco hay políticas definidas que permitan el control de la realización del procedimiento y que evite problemas futuros en cuanto a información confidencial de la empresa.

b. Conclusiones:

- El procedimiento no es realizado actualmente por la empresa, por lo que se quiere implementar para evitar posibles pérdidas de información valiosa de la empresa.
- Al no estar en uso el procedimiento no se encuentra documentado.
- No cuenta con responsables definidos para la elaboración del proceso.
- No cuenta con un objetivo definido ni con políticas establecidas para su realización.

c. Recomendaciones:

- Implementar lo más antes posible el procedimiento para el respaldo de la información.
- Documentar y formalizar la realización del procedimiento.
- Definir responsables de la aplicación del procedimiento, así como un objetivo claro de la implementación como las políticas necesarias para la ejecución del mismo.

16. PROCEDIMIENTO PARA REPORTE DE VISITA A SUCURSALES

a. Análisis del procedimiento:

El procedimiento es acerca de los reportes generados por las visitas a las sucursales de la empresa por parte del área de Tecnologías de Información, en caso de que ocurran desperfectos o situaciones que ameriten la revisión de las maquinas en punto de venta o en las demás oficinas de la empresa.

El presente procedimiento no se encuentra documentado, por lo tanto no cuenta con un objetivo establecido para la realización del mismo, ni se tienen controles para los responsables de llevarlo a cabo, lo que no permite el cuidado adecuado que debe tenerse para este tipo de procedimientos.

Para la realización del procedimiento se cuenta únicamente con la solicitud vía correo interno, sin un formato establecido adecuado para la estandarización de la información y que permita a su vez llevar un registro de las solicitudes que se han realizado.

Por otro lado actualmente se cuenta con un documento para el control de las visitas, el cual es llenado por el Encargado de Soporte Técnico a la hora de la visita a la sucursal solicitante. Este documento incluye los datos para el control de la visita y las actividades realizadas. Ver anexo 8.

El control que se le da al documento no siempre es el adecuado, ya que muchas de las veces que se realizaron trabajos en las sucursales no se utilizaban, simplemente se llegaba a la sucursal y se efectuaba el procedimiento de soporte técnico, sin los reportes necesarios en caso de alguna disconformidad en las actividades realizadas.

Además dentro de los rubros que contiene la boleta no se encuentra información que ayude a un mejor control de los reporte realizados, incluyendo los aspectos que mejoren el entendimiento de lo ejecutado en la sucursal y de lo que se hizo y de los aspectos pendientes de revisión, así como sugerencias o acuerdos a los que se llegaron.

b. Conclusiones:

- El procedimiento no se encuentra documentado ni formalizado, por lo tanto no cuenta con responsables definidos ni con políticas establecidas.
- La solicitud de visitas a sucursales solamente se realizan vía correo interno, por lo que no se tiene una solicitud formal para el mismo.
- La boleta de control de visitas se encuentra desactualizada y actualmente no se utiliza.

- Dentro de los rubros que contiene la boleta muchos no se utilizan o no se necesitan, además de que le falta incluir datos importantes que ayuden al mejor entendimiento del documento.

c. Recomendaciones:

- Documentar y formalizar el procedimiento de visitas a sucursales.
- Corregir y adecuar la Boleta de Control de Visita a Sucursales, incluyendo datos que hagan falta y eliminando rasgos innecesarios.
- Elaborar un formulario de Control de Visita a Sucursales, que ayude al personal de Soporte Técnico a un mejor control de los trabajos realizados en las sucursales.

17. PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE CREACIÓN Y BAJA DE REPORTES DE PVF

a. Análisis del procedimiento:

El presente procedimiento es acerca de los reportes generados por el área de Tecnologías de Información sobre las solicitudes de otras áreas acerca de la situación en los puntos de venta, los cuales son necesarios para la toma de decisiones gerenciales en cuanto a las ventas de la organización.

El procedimiento no se encuentra documentado por lo que no se cuenta con un proceso formalizado para la realización del mismo, debido a que actualmente la solicitud es realizada por medio de correo interno y no se cuenta con la normalización adecuada para este tipo de reportes. Al ser presentado por este medio no permite el control de recibo y entrega del documento, por lo que no considera que el solicitante especifique si el reporte fue elaborado con lo que se necesitaba o si requiere que sea mejorado.

Las personas que solicitan los reportes solamente los piden sin ninguna especificación, por lo tanto el personal de Tecnologías de Información debe realizarlo de acuerdo a como ellos creen necesario el reporte, por lo que algunas veces se encuentran con problemas de entendimiento de la información por parte de las áreas solicitantes, ya que no se especifica lo que realmente se quiere lograr con el mismo.

El procedimiento no cuenta con una solicitud formal para los reportes que muestre lo que realmente se quiere con la generación del reporte solicitado. Al no existir un formulario que indique las especificaciones del mismo se crea un problema en cuanto a entendimiento de la información, lo que hace que el proceso no cumpla con el objetivo primordial de presentar reportes para la toma de decisiones.

b. Conclusiones:

- El presente procedimiento no se encuentra documentado, por lo tanto no se cuenta con la formalización en la realización del mismo.
- No se especifica la manera en que se desea el reporte solicitado, generando confusión a la hora de la utilización del mismo.
- No posee formularios necesarios para la formalización de las solicitudes de los reportes.
- Las solicitudes son enviadas mediante correo interno lo que no permite el control del recibido y entregado.

c. Recomendaciones:

- Documentar y formalizar el procedimiento de solicitud de reportes en PVF.
- Crear un formulario sobre la solicitud de reportes en punto de venta, que incluya información necesaria para evitar confusiones en la lectura del mismo y que a su vez incluya un formato donde se especifique la

manera en que se requiere el reporte solicitado, ya sea en formato Excel o Word, así como los rubros en el orden en que se requieren.

- Presentar el reporte personalmente para tener control y manejo sobre las firmas del personal.

18. PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE CREACIÓN Y BAJA DE REPORTES EN SAP

a. Análisis del procedimiento:

El presente procedimiento es acerca de las solicitudes de reportes referentes al sistema SAP de la empresa, los cuales son utilizados por las diferentes áreas para el análisis de la situación actual de la compañía, así como para la toma de decisiones gerenciales y con esto buscar la retroalimentación necesaria en cada proceso del negocio.

Este procedimiento no se encuentra documentado, por lo tanto no se tiene una formalización del mismo, lo que hace que las solicitudes sean de mayor dificultad, debido a que las personas que los solicitan simplemente envían un correo con la información con que lo desean.

Actualmente el correo es enviado por las personas que requieran un reporte del sistema SAP, indicando los rubros que desean se implementen en el mismo, con lo cual en el área de Tecnologías de Información tienen que realizar el reporte de la manera en que cree es necesario para los solicitantes.

No se cuenta con un formulario que permita contener los rubros necesarios para incluir en el reporte solicitado, esto dificulta la labor del personal de Tecnologías de Información, ya que tiene que realizar el reporte según crea es lo adecuado.

En estos momentos no se tiene control de recibo y entrega de los documentos, ya que como se menciono anteriormente es solicitado por medio de correo interno, por lo tanto no considera que el solicitante especifique si el reporte fue elaborado con lo que se necesitaba o si necesita que sea mejorado.

b. Conclusiones:

- El procedimiento no se realiza de manera formalizada por parte de la empresa, ya que no se encuentra documentado.
- Es realizado por medio de correo interno sin la formalización necesaria para una buena ejecución del procedimiento.
- No se utilizan formularios en la realización del procedimiento, por lo que no controla el recibido y entrega del reporte.

c. Recomendaciones:

- Documentar el procedimiento para llevarlo de manera formalizada que permita el control de la ejecución del mismo.
- Solicitar el reporte personalmente para llevar el control adecuado de la entrega y recibo del mismo.
- Elaborar un formulario con los requisitos necesario para la solicitud de reportes en el sistema SAP, que ayude al personal de Tecnologías de Información comprender mejor la información que se solicita y que a su vez incluya un formato donde se especifique la manera en que se requiere el reporte solicitado, ya sea en formato Excel o Word, así como los rubros en el orden en que se requieren.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El siguiente capítulo se refiere a las conclusiones y recomendaciones generales del estudio realizado en la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

A. CONCLUSIONES

1. La empresa Fraiche no cuenta con un manual de procedimientos para las áreas de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información.
2. La empresa Fraiche cuenta con ciertas deficiencias en cuanto a la distribución de las instalaciones físicas, que afectan la comunicación y por ende el desempeño de la organización.
3. Algunos de los funcionarios de los departamentos de la empresa que tienen relación directa en sus funciones se encuentran distribuidos por varios de los edificios, lo que afecta el manejo de la información de la empresa.
4. En la empresa se utilizan materiales peligrosos e inflamables en las bodegas y éstas se encuentran cerca de las oficinas centrales provocando un riesgo constante para el personal Fraiche.
5. Los edificios de la empresa no poseen ningún tipo de seguro, provocando que los bienes de la empresa se encuentren en peligro por estar expuestos a algún tipo de siniestro inesperado, causando así la pérdida de recursos.
6. Los edificios de la empresa no se encuentran acondicionados para cumplir con la Ley 7600, que incluya lo necesario para que las personas discapacitadas puedan laborar en la empresa.
7. La empresa posee poca señalización necesaria para el edificio, que ayude al personal a encontrar las vías de salida al exterior o en que muestre en qué lugares se encuentran los objetos de seguridad como los extinguidores.

8. Los edificios no poseen salidas de emergencia, que permitan tomar acciones inmediatas en caso de acontecimientos inesperados.
9. Se identificaron las prioridades en los departamentos para la realización de los procedimientos.
10. Las labores de la empresa son realizadas en su mayoría de forma empírica, de acuerdo a la manera en que son ejecutadas frecuentemente por la empresa.
11. Los procedimientos de las áreas de Desarrollo Humano y Tecnologías de Información no se encuentran documentados por lo tanto el desarrollo de los mismos no se encuentra formalizado.
12. Se determinó que los procedimientos analizados no cuentan con políticas establecidas por las cuales se rijan los mismos.
13. La empresa posee formularios que están diseñados de forma inadecuada que no muestran la razón de ser de los mismos, e incluso para varios de los procedimientos no se cuenta con formularios establecidos.
14. En la mayoría de los casos las personas encargadas de llevar a cabo los procedimientos no tenían claro las responsabilidades de sus puestos.
15. Se comprobó que los procedimientos actuales no poseen un objetivo claro que ayude a comprender el propósito de los mismos.
16. Se estableció la variable de estudio de terminología en los procedimientos para dar una mejor comprensión del desarrollo del proceso.
17. El sistema SAP utilizado actualmente en la empresa no contempla ciertos rubros importantes para un mejor desempeño de la organización.
18. Los diagramas de flujo se necesitan en cada procedimiento para graficar la secuencia de las actividades y ayudar a la comprensión de los mismos.
19. Se plantearon mejoras en los procedimientos analizados las cuales se ven reflejadas en la propuesta del manual de procedimientos.
20. La empresa estructuralmente no cuenta con organigramas bien definidos, ni para la empresa ni para las diferentes áreas que la componen, tampoco están elaborados de la mejor manera, ya que no permiten dar una clara visión de los mandos de la organización.

21. La empresa no posee herramientas de planeación estratégica como lo es el F.O.D.A., que le permita la comprensión de la situación actual del entorno, tanto interno como externo, donde se desenvuelve la compañía, que ayude al personal en la toma de decisiones gerenciales.
22. En algunos de los procesos dentro de la empresa interviene mucho personal, provocando recargo de funciones y duplicación de tareas lo que los vuelven redundantes, haciendo que el proceso no se haga eficazmente.
23. La empresa cuenta con un nuevo departamento dedicado a la documentación, establecimiento de políticas y asesoría en organización y métodos y por lo tanto será el responsable de guiar y brindar pautas a las diferentes áreas en este tema.

B. RECOMENDACIONES

1. Implementar el manual de procedimientos propuesto en el tomo II del presente proyecto.
2. Actualizar semestralmente el manual de procedimientos.
3. Implementar la propuesta sobre la distribución física de la empresa, para tener un mejor control de la comunicación entre los departamentos y mejorar el desempeño de la compañía.
4. Reacomodar las bodegas de la empresa, que se encuentren en una sola área y que estén alejadas de las oficinas centrales, para evitar los peligros en cuanto a los materiales peligrosos.
5. Implementar salidas de emergencia en los edificios de la empresa, que permitan en caso de una situación impredecible la toma de una acción inmediata.
6. Contar con un plan de evacuación, donde se señale la totalidad de posibles salidas y alternativas a seguir en caso de inutilización de éstas.
7. Asegurar los edificios con los distintos seguros con que cuentan las instituciones aseguradoras del País, para evitar la posibilidad de sufrir un daño cuantificable en caso de hechos imprevistos.

- 8.** Capacitaciones de seguridad laboral al personal Fraiche, que ayuden a estar preparados para situaciones que representen problemas posteriores tanto para el personal como para la empresa en general.
- 9.** Acondicionar los edificios de la empresa con la ley 7600 incluyendo lo necesario para que las personas discapacitadas puedan laborar en la empresa.
- 10.** Incluir en todos los edificios de la empresa la señalización e iluminación necesaria para que el personal encuentre claramente las vías de salida al exterior, equipos de seguridad, entre otros.
- 11.** Considerar los organigramas elaborados, que cuentan con un mismo formato para cada departamento, indicando en cada uno la información necesaria para el entendimiento adecuado para la toma de decisiones.
- 12.** Considerar el F.O.D.A propuesto para la empresa Fraiche, así como el propuesto para el departamento de Organización y Métodos en el planeamiento estratégico de la compañía, que permitan la comprensión de la situación actual en que se desenvuelve la institución.
- 13.** Capacitar al personal sobre la importancia de la documentación de los procedimientos, para que de esta manera tengan conocimiento de que ésta permite facilitar la tarea de organizar y administrar todos los recursos con los que cuenta la empresa.
- 14.** Implementar un nuevo sistema SAP que contemple las necesidades de crecimiento de la empresa.
- 15.** Eliminar el recargo de funciones a los colaboradores en los procedimientos que lo ameritan, con el fin de evitar la duplicación de tareas.
- 16.** Implementar los formularios diseñados para mejorar el desarrollo de los procedimientos.
- 17.** Asegurar que el departamento de Organización y Métodos de la empresa cumpla con el objetivo para el cual fue creado.
- 18.** Adaptar el manual de procedimientos en un futuro a la Norma ISO, para llevar de una manera formalizada los procesos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*.

(14ª ed) Costa Rica: EUNED decima cuarta reimpresión

Benjamín Franklin, E. (2004). *Organización de las Empresas* (2a ed.).

México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Burch, John. G y Strater, Felix. R (1984). *Sistemas de Información:*

teoría y práctica. Primera edición. Editorial LIMUSA, S.A.

Chiavenato, I (1999). *Administración de Recursos Humanos*.

(5a.ed.). Colombia: McGraw Hill interamericana, S.A

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la*

Administración. (5a ed.). México: McGraw Hill Unteramerica S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión Talento Humano*. (1a.ed). Colombia:

Mcgraw-Hill Interamericana, S.A.

Cunningham, W., Aldag, R. y Swift, C. (1991). *Introducción a la*

Administración. (2ª ed). México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Díaz, Luis F. (2005). *Análisis y planeamiento*. Costa Rica: EUNED

Franklin Fincowsky, E. B., & Gómez Ceja, G. (2002). *Organización y*

- Métodos: Un enfoque competitivo* (1 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Griffin Ricky, W. & Ebert Ronald, J. (2004). *Negocios*. (7a ed.). Editorial Prentice Hall.
- Hernández Orozco, C. (1996). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos* (Primera ed.) Costa Rica, Costa Rica: EUNED.
- Hernández Orozco, C. (2010). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos* (7a reimp. de la 1a ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Hernandez Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (10 ed.). México: McGraw-Hill.
- Jiménez Castro, W. (1974). *Introducción a la Teoría Administrativa* (4a ed.). México: Fondo de cultura Económica.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global* (10a ed.). México: McGraw Hill Interamerica Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global* (12a ed.). México: McGraw Hill Interamerica Editores, S.A. de C.V.
- Laudon, Kenneth C. & Laudon Jane P. (2004). *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital* (8a ed.). Editorial Prentice Hall.
- Méndez A, C. E. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso*

de investigación (3ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Mínguez Vela, A. (2006). *Dirección Práctica de Recursos Humanos*.

(2ª ed). Madrid: ESIC Editorial.

Mondy , W & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª

ed). México: Prentice Hall

Stoner, J. y Freeman, E. (1994) *Administración* (5a.ed.). México:

Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Referencias de Internet

Calderón Umaña, S. & Ortega Vindas, J. (2009). Extraído el 9 de agosto del

2010, del sitio Web

http://www.mideplan.go.cr/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,315

Deperfumes (2010). *Perfumes*. Extraído el 9 de agosto del 2010, del sitio Web

<http://foro.deperfumes.com/viewtopic.php?t=12>

Gesteopolis (2010). *Pruebas psicométricas*. Extraído el 15 de agosto del

2010, del sitio Web

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm>

Monografías (2010). *Organización y métodos*. Extraído el 15 de agosto del

2010, del sitio Web <http://www.monografias.com/trabajos13/oym/oym.shtml>

Wikipedia (2010). *Documento*. Extraído el 8 de agosto del 2010, del sitio

Web, <http://es.wikipedia.org/wiki/Documento>

Wikipedia (2010). *Tecnologías de Información*. Extraído el 15 de agosto

del 2010, del sitio Web,

http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_de_la_informaci%C3%B3n

Wikipedia (2010). *Soporte Técnico*. Extraído el 15 de agosto del 2010, del

sitio Web, http://es.wikipedia.org/wiki/Soporte_t%C3%A9cnico

Wikipedia (2010). *Norma ISO*. Extraído el 7 de setiembre del 2010, del sitio

Web, http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizaci%C3%B3n

Proyectos de graduación consultados

Villalobos R. Alex (2007). *Manual de procedimientos de Recursos*

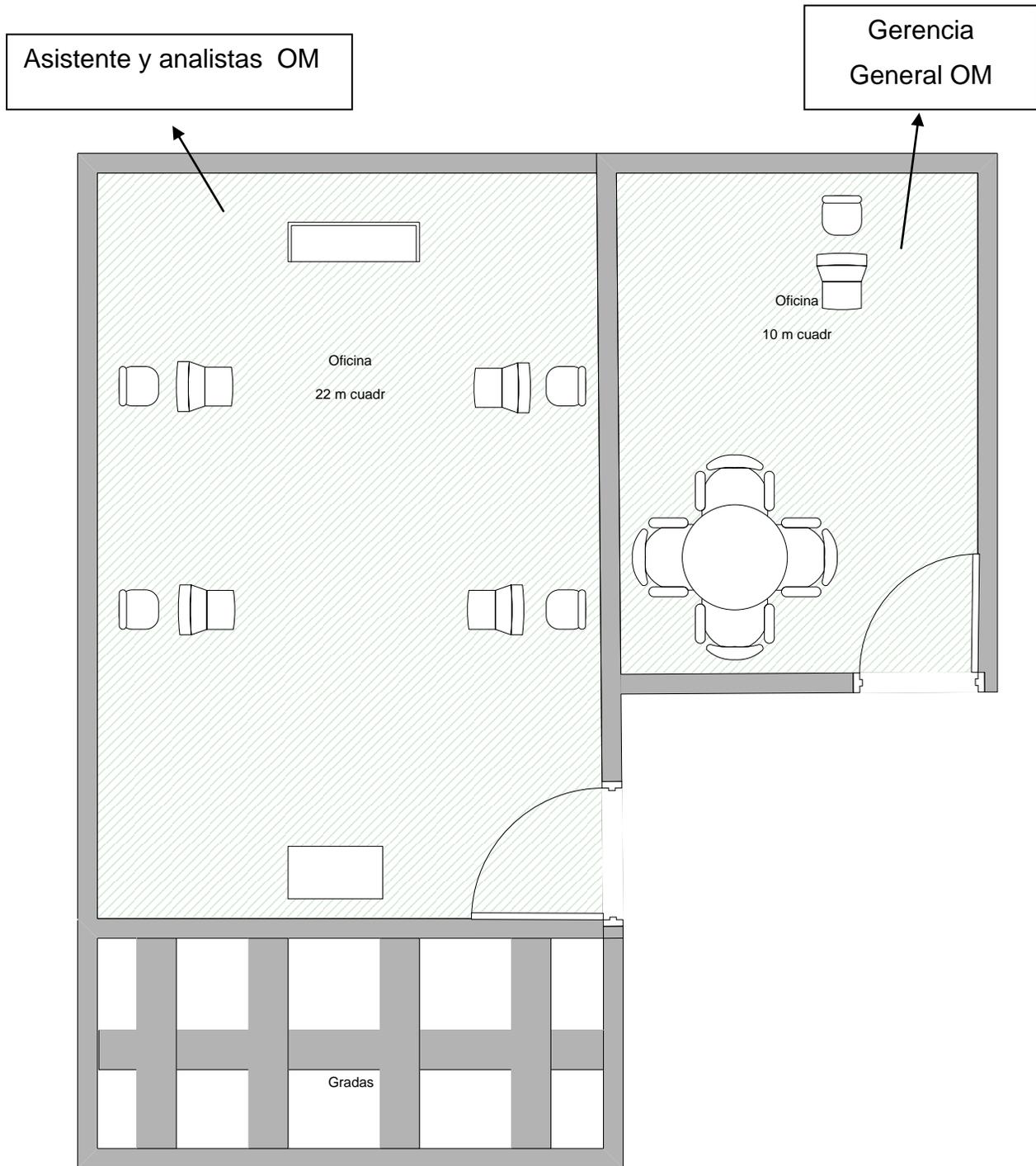
Humanos para PQL Software S.A. Proyecto de graduación del Tecnológico de Costa Rica, para optar por el grado de Bachiller en Administración de empresas.

Sanabria V. María Fernanda (2010). *Manual de Procedimientos*

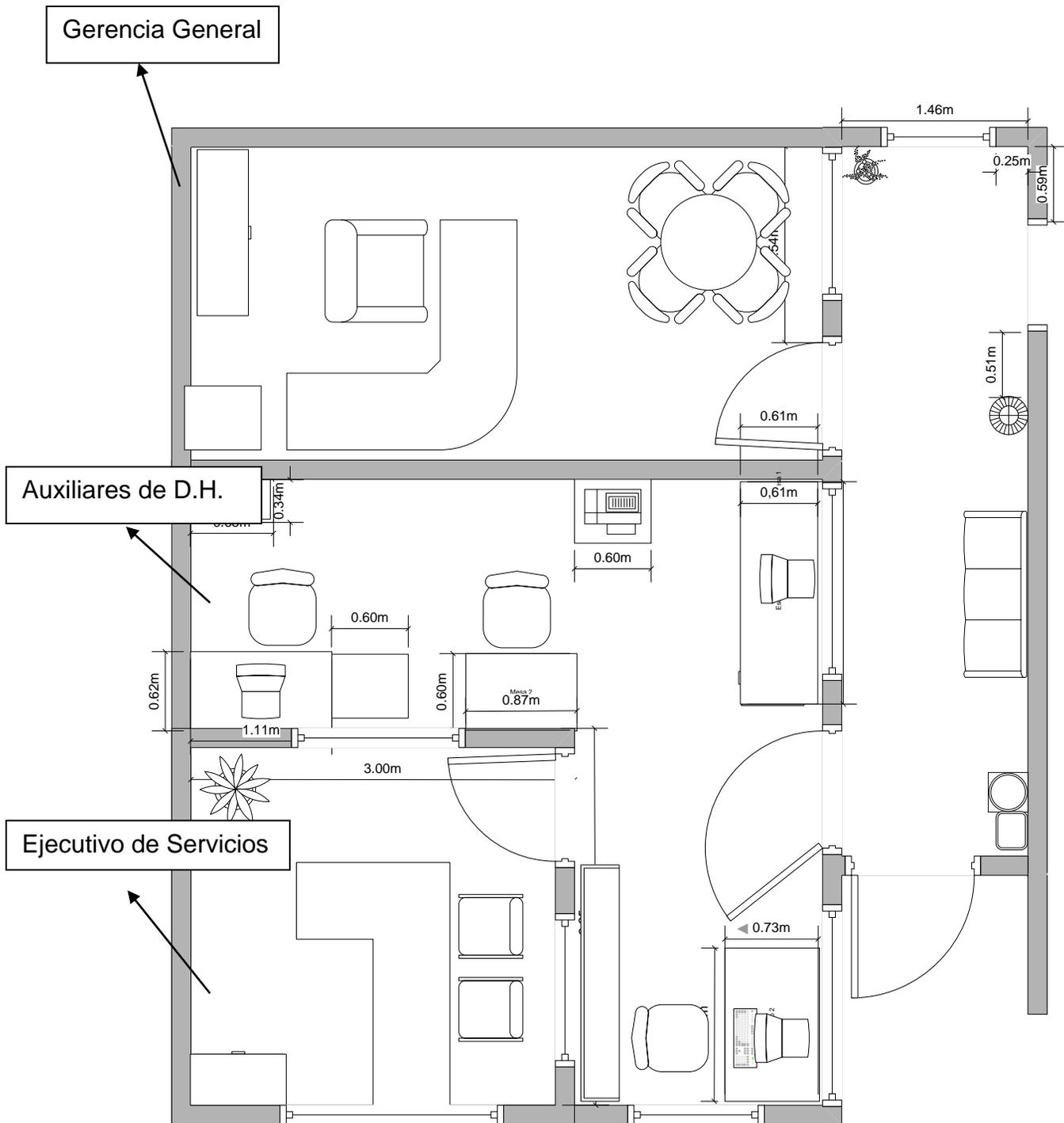
Administrativos para la Compañía Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. Proyecto de graduación del Tecnológico de Costa Rica, para optar por el grado de Bachiller en Administración de empresas.

ANEXOS

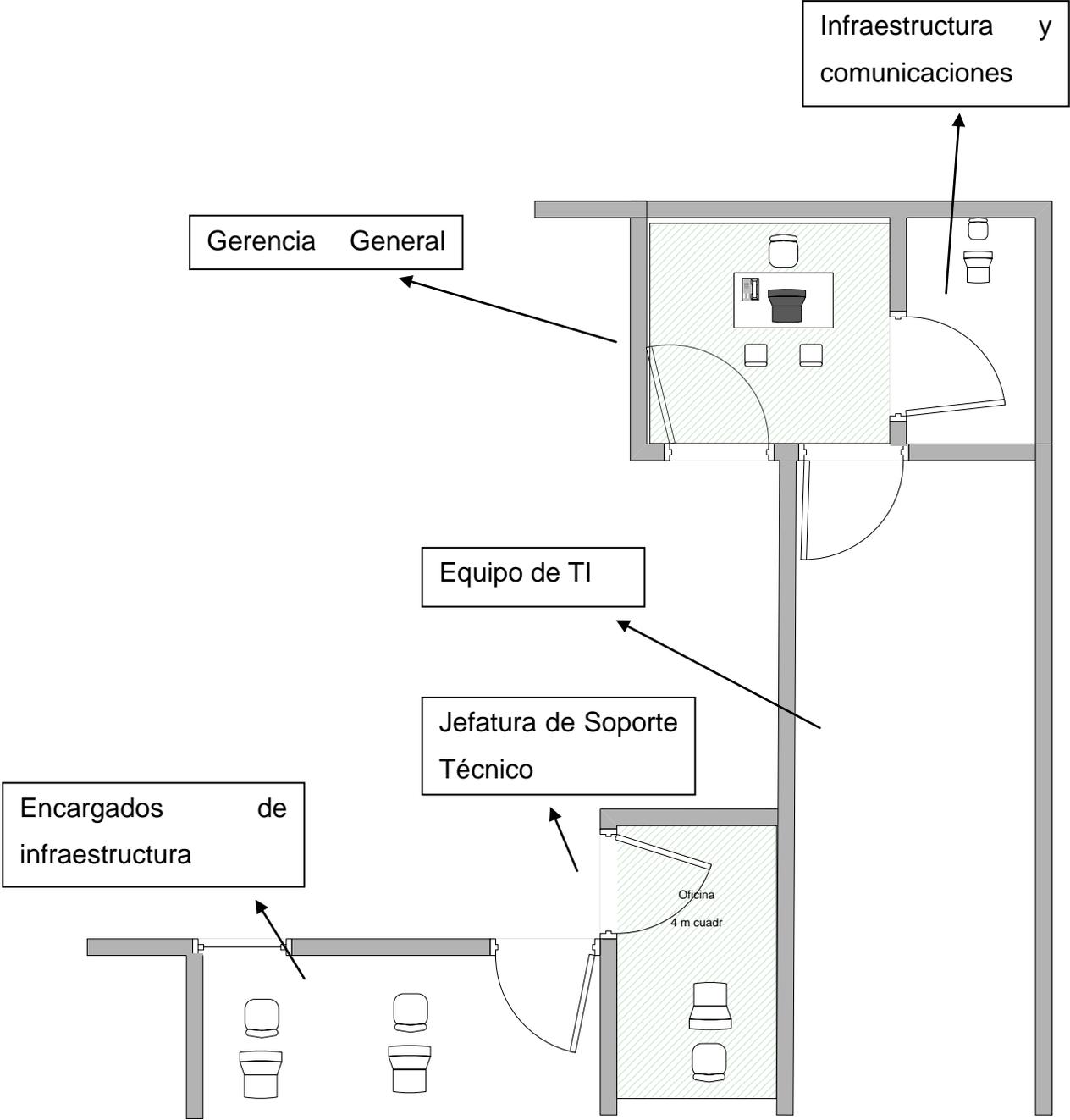
Anexo N° 1: ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS



Anexo N° 2: ÁREA DE DESARROLLO HUMANO



Anexo N° 3: ÁREA DE TECNOLOGÍAS INFORMACIÓN



Anexo N° 4: Comprobante de pago

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.		
Comprobante de pago de Planilla		
Del 01 al 15 de Agosto del 2010		
Nombre 19		Fecha ingreso
Barquero Barboza Karina	Nombre 19	24-Nov-06
Puesto		No. Cedula
cajera		1-1298-0384
Suc. Tres Rios		
Salario mensual		Salario diario
₡ 245,750.00		₡ 8,191.67
Salario por hora		Salario hora extra
₡ 1,023.96		₡1,535.94
Detalle del pago		
No. Dias laborados	15.00	₡122,875.00
Horas dia libre	-	₡0.00
Incapacidad CCSS	-	₡0.00
Ausencias	-	₡0.00
Dias vacaciones	-	₡0.00
Dia Feriado	-	₡0.00
Horas en dia feriado	-	₡0.00
Otros Ajustes	-	₡0.00
Anualidad	-	₡500.00
Comisiones	-	₡0.00
Horas extras	-	₡0.00
Premios	-	₡0.00
Rebajos Asofraiche	-	₡13,000.00
Embargos	-	₡0.00
CCSS	9.17%	₡11,313.49
Deducciones Uniforme y Prestamo		₡0.00
Otras Deducciones y coolaboracion		₡0.00
ASOFRAICHE 5%		₡6,168.75
Total a pagar		₡92,892.76
Recibido con:		Original

Anexo N° 5: Boleta de Control y Entrega de Uniformes



Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica S.A
Desarrollo Humano
Control y Entrega de Uniformes

Fecha Solicitud _____
 Autoriza _____
 Destinatario _____

Fecha Entrega _____
 Puesto _____
 Lugar de trabajo _____

	Talla	Cantidad
Blusa		
Pantalón		
Gabacha lila cruzada		

	Talla	Cantidad
Camisa		
Gabacha		
Camisa Tipo Polo		

Observaciones _____

Aprobado
Recibido
Entregado

Anexo N° 6: Saldos de Vacaciones

SALDOS VACACIONES 2010 [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY
5								####	####	####	####	####	Jun-10	Jul-10	####	####	Oct-10
6								<i>Las penías pen penó</i>									
7								<i>Las penías pen penó</i>									
8								<i>Las penías pen penó</i>									
	Cód.	Nombre	ID	Ingreso	Salida	Area	Celula										
105	71	Leiton Ramirez Jocelyn M.	1-1313-817	11-May-05		Financiar	Operaciones	17	13	13	14	15	16	15	16	17	18
106	11	Leiva Granados Victor H.	3-210-997	21-Abr-08		Contabilidad	Financiero	8	10	8	9	10	10	11	12	13	14
107	73	Leon Nuñez Andrea	1-1223-610	08-Sep-04		Boulevard	Comercial	17	18	19	19	20	21	22	23	24	25
108	21	Loaisiga Salazar Ronny	1-1053-358	05-Abr-04		DH	DH	20	11	10	11	12	13	14	15	16	17
109	75	López Alvarez Jackeline	1-1310-037	14-Sep-04		Parque Ge	Comercial	6	7	8	9	10	11	12	13	9	10
110	537	Lopez Bejarano Keneth	3-457-0080	17-Mar-10		Derampara	Comercial	0		0	0	1	2	3	4	5	6
111	68	Lopez Fajardo Maryorielt	9-098-942	21-May-03		Avenida Ge	Comercial	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
112	423	López Herrera Mario	2-683-823	27-Abr-09		Contabilidad	Financiero	3	4	2	3	4	5	6	7	8	9
113	289	Luna Arguedas Stephanie	1-1422-0620	06-Feb-08		Derampara	Comercial	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8
114	224	Madrigal Arias Mario	3-0396-0568	17-Nov-06		Financiar	Operaciones	11	12	13	10	6	7	7	8	9	10
115	430	Madrigal Cespedes Viviana	4-177-0684	06-May-09		Cartago	Comercial	8	9	7	5	6	0	0	0	1	2
116	489	Marín Villalobos Carlos	4-209-573	04-Nov-09		Heredia 3	Comercial	2	3	4	4	5	6	7	8	9	10
117	328	Mendez Rodriguez Ronald	1-1208-0619	11-Feb-08		Accesorios	Operaciones	5	6	4	0	1	2	3	4	5	6
118	132	Mendez Sanchez Flor de María	1-1056-0613	09-Sep-03		Financiar	Operaciones	20	12	13	10	11	12	13	14	15	16
119	517	Mendoza Mena Ana Rita	1-1152-0333	08-Feb-10		compra	Operaciones	0	0	-2	-1	0	1	2	3	4	5
120	566	Meoño Viquez Barney	4-0168-0745	25-08-10		Rajuela 1	Comercial	0							0	1	2
121	438	Monge Molina Evelyn	4-186-698	16-Jun-09		Heredia 1	Comercial	7	*8	9	9	10	11	12	13	14	15
122	452	Monge Rojas Shantany	1-1409-0214	16-Jul-09		Boulevard	Comercial	6	*7	8	8	9	10	11	12	13	14

2010 | ejemploempleados | Hoja2 | Vac O y L | Vac Tiends | Hoja4 | Hoja5 | Hoja1 | financiero. | Promedio: 6672.41 | Recuento: 4290 | Suma: Documento1 - Microsoft Word | 90%

Anexo N° 7: Boleta de Traspaso de Activos



Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.
Área Financiero Contable
Trasposos de Activos Fijos

Fecha: 11 de Febrero de 2010 **Origen:** Fraiche El Salvador, S.A. de C.V.
Área: Auditoría Interna **Destino:** Auditoría Interna
Transporta: Mantenimiento

# Activo	Descripción	Marca	Módulo	# Serie
ADM - 559	Escritorio metálico de vidrio	/	/	/

NOTA: reemplaza la placa N° ADM - 012, activo proveniente de El Salvador.

Entrega

Recibe

Autoriza

Original: Contabilidad / Copia 1: Entrega / Copia 2: Recibe

Anexo N° 8: Boleta de Control de Visitas

		CONTROL DE VISITAS PERFUMERIAS AREA DE SISTEMAS		Nº 0986
FECHA:			Nº SOLICITUD: #1	
TIENDA:				
Actividad	Inicio	Finalización		
Comentarios:				
Encargada:			Responsable:	
Firma Entregada:			Firma y Cédula:	

XIFRA TEL 226-6644 FAX 286-5656

		CONTROL DE VISITAS PERFUMERIAS AREA DE SISTEMAS		Nº 0351
FECHA:			Nº SOLICITUD: #1	
TIENDA:				
Actividad	Inicio	Finalización		
Comentarios:				
Encargada:			Responsable:	
Firma Entregada:			Firma y Cédula:	

XIFRA TEL 226-6644 FAX 286-5656

APÉNDICES

Apéndice N° 1: Cuestionario

	Cuestionario para los procedimientos actuales de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.	
	Fecha aplicación:	Número de cuestionario:

Con el propósito de realizar un estudio de los procedimientos de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, le solicito que brinde unos minutos de su tiempo para llenar el siguiente cuestionario.

Instrucciones:

- Llene de forma ordenada y clara las siguientes preguntas sobre los procedimientos que usted realiza en la empresa.
- Puede utilizar hojas adicionales si lo requiere.

Datos personales:

Nombre: _____

Puesto: _____

Nombre del procedimiento: _____

1. Describa brevemente el procedimiento que usted realiza

4. ¿Quiénes son los responsables que intervienen en el procedimiento?
Escribir nombre del puesto al que pertenecen

5. ¿Cuáles son las áreas o puestos que se ven involucradas en el procedimiento?

6. ¿Cuáles son las políticas del procedimiento?

7. Mencione los documentos y formularios que se utilizan para llevar a cabo el procedimiento.

8. ¿Cuenta la empresa con un sistema de información para llevar a cabo el procedimiento? Mencione el nombre del sistema.

9. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el procedimiento?

10. ¿Con qué frecuencia realiza usted dichas actividades?

___ Diariamente ___ Semanalmente ___ Cuando se requiera
___ Quincenalmente ___ Mensualmente ___ veces al día

Muchas gracias por su colaboración

Apéndice N° 2: Entrevista

	Entrevista para los procedimientos actuales de la empresa Perfume y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.	
	Fecha aplicación:	Número de entrevista:

Con el propósito de realizar un estudio de los procedimientos de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, le solicito que brinde unos minutos de su tiempo contestar las siguientes preguntas.

Datos personales:

Nombre: _____

Puesto: _____

Nombre del procedimiento _____

1. Explique brevemente la descripción del procedimiento.

2. ¿Cuál es el principal objetivo del procedimiento?

6. Mencione los formularios o formas que se utilizan en el procedimiento.

7. Mencione alguna recomendación o comentario sobre el procedimiento.

Observaciones

Apéndice N° 3: Guía de observación

	Guía de observación de procedimientos actuales de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.	
	Fecha aplicación:	Número de guía:

Objetivo: estudiar los procedimientos de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

Nombre del procedimiento

1. Responsables encargados de llevar a cabo los procedimientos.

2. Áreas involucradas en el procedimiento.

6. Recomendaciones para el procedimiento.

Comentarios:_____

Apéndice N° 4: Guía de chequeo de formularios

	Guía de chequeo de formularios de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.	
	Fecha aplicación:	Número de cuestionario:

Objetivo: Estudiar el diseño de los formularios de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

1. ¿El formulario cuenta con la identificación adecuada de la empresa?
Sí ____ No ____
2. ¿Contiene el logo de la institución?
Sí ____ No ____
3. ¿El título del formulario expresa claramente su función?
Sí ____ No ____
4. ¿Identifica al área al que pertenece?
Sí ____ No ____
5. ¿Muestra un consecutivo numérico?
Sí ____ No ____
6. ¿El aspecto es ordenado alineando los campos y las etiquetas?
Sí ____ No ____
7. ¿El formulario deja clara la acción que debe hacer el usuario al terminar de rellenarlo?
Sí ____ No ____
8. ¿El formulario utiliza el lenguaje del usuario?
Sí ____ No ____

9. ¿El formulario capitaliza la primera letra?

Sí ____ No ____

10. ¿El formulario utiliza abreviaciones?

Sí ____ No ____

11. ¿El tamaño de la letra es el adecuado para el entendimiento del formulario?

Sí ____ No ____

12. ¿Satisface el uso y necesidad de la unidad o unidades?

Sí ____ No ____

Observaciones:
