

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Sede Regional San Carlos

Escuela de Administración de Empresas



**Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos
para las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflore
S.A.**

Tomo I

Trabajo final presentado por:

Bryan Rojas Hurtado

Profesor asesor:

Ing. Oscar Córdoba Artavia, M.B.A

Práctica Profesional para optar por el grado de Bachiller en
Administración de Empresas

Río Cuarto de Grecia, Noviembre 2011

Resumen

EL presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de brindarle a la Empresa Ganaflor S.A. un Instrumento Administrativo que colabore en el mejoramiento continuo de los principales procesos que se desarrollan en las Área de Bodega y Taller.

El Manual de Procedimientos contiene la información más relevante y necesaria para que los colaboradores de la Empresa puedan realizar su trabajo de forma eficiente. Por lo cual cada procedimiento contiene la descripción de las actividades que se deben de realizar, así como su representación gráfica y demás variables de estudio implementadas para mejorar de forma integral los procesos que se documentaron en el Manual de Procedimientos.

El Manual de Procedimientos documentado, es una herramienta que puede ser utilizada por el Departamento de Recursos Humanos para fortalecer y mejorar el programa de Inducción y Capacitación de las Áreas de Bodega y Taller de la Compañía, ya que se tomaron en cuenta los indicadores más relevantes con el objetivo de fortalecer los procesos que se desarrollan continuamente en ambas Áreas de la Empresa.

El Manual de Procedimientos documentado se diseñó bajo el formato de calidad continua ISO 9000, con el objetivo de proporcionarle a la Gerencia de Recursos Humanos y Operaciones un documento formal que contenga todas las especificaciones necesarias para optar por la certificación de los procedimientos en un futuro cercano.

Palabras claves: *Manual de Procedimientos, Ganaflor S.A.*

Abstract

The present research was conducted in order to provide the Company Ganaflor SA an administrative tool to assist in the continuous improvement of the main processes taking place in the Departments of Warehouse and Workshop.

The Procedures Manual contains the most relevant and necessary for the Company employees can do their jobs efficiently. For each procedure which contains the description of the activities that must be carried out and graphical representation and other study variables implemented to improve the overall processes were documented in the Procedures Manual.

The Documented Procedures manual is a tool that can be used by the Human Resources Department to strengthen and improve induction and training program of the Departments of Warehouse and Workshop of the Company, as it took into account the most relevant indicators with the aim of strengthening the processes that take place continuously in both Departments of the Company.

The Procedures Manual is designed documented in the format of continuous quality ISO 9000, with the aim of providing the Human Resources Management and Operations a formal document containing all the necessary specifications to qualify for certification procedures in the near future.

Key words: *Manual, Procedures, Ganaflor S.A.*

Dedicatoria

Primeramente le quiero dar las gracias a Dios por darme la oportunidad de terminar esta etapa de mi vida que es tan importante para mí.

Le quiero dedicar este trabajo de investigación a mi Madre que es una de las personas más importantes que tengo en mi vida y que me brinda su apoyo incondicional siempre y en todo momento sin pedir nada a cambio.

Agradecimientos

Les agradezco a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con mi formación académica hasta este momento de mi vida. A todos los profesores que tuve en este ciclo de cuatro años, ya que ellos fueron una parte importante para que yo pudiera terminar mi periodo como estudiante del TEC.

Al Profesor Oscar Acevedo que me inculco muchos valores y enseñanzas cuando recibí clases con él, ya que es una excelente persona y profesional. También quiero agradecerle al Profesor Oscar Córdoba por brindarme las herramientas y conocimiento necesario para culminar con el trabajo final de graduación, la tutoría que me brindo fue excelente.

Le quiero agradecer a la Profesora Eileen Barrantes que siempre me ayudo en todo momento durante los últimos cuatro años.

Por último le quiero agradecer a toda mi familia y amigos que siempre estuvieron conmigo en esta etapa de mi vida que estoy culminado.

Tabla de contenido

| | | |
|-----|--|----|
| I. | Generalidades de la Investigación | 3 |
| A. | Reseña Histórica de la Piña | 3 |
| 1. | La Industria de la Piña en Costa Rica..... | 3 |
| 2. | Producción Comercial de la Piña..... | 4 |
| 3. | Insumos | 5 |
| 4. | Proceso de Producción..... | 6 |
| B. | Referencia Empresarial | 7 |
| 1. | Antecedentes de la Empresa Ganafloor S.A. | 7 |
| 2. | Naturaleza de la Organización | 7 |
| 3. | Nombre de la Empresa..... | 7 |
| 4. | Logotipo Empresarial | 7 |
| 5. | Actividad..... | 8 |
| 6. | Productos | 8 |
| 7. | Ubicación..... | 8 |
| 8. | Cantidad de Personal y Puestos | 9 |
| 9. | Misión..... | 10 |
| 10. | Visión..... | 10 |
| 11. | Valores..... | 10 |
| 12. | Estructura Organizacional | 11 |
| 13. | Compromiso Social..... | 13 |
| 14. | Compromiso Empresarial..... | 14 |
| 15. | Compromiso Ambiental | 14 |

| | | |
|-----|---|----|
| 16. | Certificaciones | 15 |
| 17. | FODA..... | 17 |
| C. | Justificación del Estudio | 18 |
| D. | Planteamiento del Problema | 18 |
| E. | Objetivos del Estudio | 18 |
| 1. | Objetivo General | 18 |
| 2. | Objetivos Específicos..... | 18 |
| F. | Delimitación del Estudio | 19 |
| 1. | Alcances..... | 19 |
| 2. | Limitaciones | 21 |
| II. | Marco Teórico..... | 23 |
| A. | Administración | 23 |
| 1. | Concepto | 23 |
| 2. | Funciones de la Administración | 23 |
| 3. | Habilidades Gerenciales | 25 |
| B. | Eficiencia y Eficacia | 25 |
| 1. | Concepto de eficiencia | 25 |
| 2. | Concepto de eficacia | 26 |
| C. | Análisis Administrativo..... | 26 |
| 1. | Concepto | 26 |
| 2. | Niveles | 26 |
| 3. | Importancia | 27 |
| 4. | Ventajas..... | 27 |
| 5. | Características del Análisis Administrativo | 27 |

| | | |
|----|---|----|
| 6. | Objetivos del Análisis Administrativo..... | 28 |
| 7. | Etapas del Análisis Administrativo | 28 |
| D. | Estructura Organizacional..... | 29 |
| 1. | Concepto | 29 |
| 2. | Organigrama..... | 30 |
| 3. | Ventajas del Organigrama..... | 30 |
| 4. | Naturaleza del Organigrama | 30 |
| 5. | Clases de Organigramas | 30 |
| 6. | Uso e importancia del Organigrama | 31 |
| E. | Manuales..... | 31 |
| 1. | Concepto | 31 |
| 2. | El manual como herramienta de comunicación | 32 |
| 3. | Naturaleza de los manuales | 32 |
| 4. | Clasificación..... | 32 |
| 5. | Importancia de los manuales | 33 |
| 6. | Funciones de los manuales | 33 |
| F. | Manuales de Procedimientos | 33 |
| 1. | Concepto | 33 |
| 2. | Elaboración del manual de procedimientos | 34 |
| 3. | Etapas del manual de procedimientos..... | 34 |
| 4. | Clasificación..... | 37 |
| 5. | Objetivos de los Manuales de Procedimientos..... | 40 |
| 6. | Importancia de los Manuales de Procedimientos | 41 |
| G. | Procedimientos Administrativos..... | 41 |

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Concepto | 41 |
| 2. | Objetivos | 41 |
| 3. | Análisis..... | 42 |
| H. | Diagrama de Flujo | 42 |
| 1. | Concepto | 42 |
| 2. | Diagrama de Flujos de Bloques..... | 42 |
| 3. | Usos e importancia..... | 42 |
| 4. | Simbología de Diseño | 44 |
| I. | Formularios..... | 45 |
| 1. | Concepto | 45 |
| 2. | Importancia | 46 |
| 3. | Clases de Formularios | 46 |
| 4. | Diseño..... | 47 |
| 5. | Análisis..... | 47 |
| J. | Políticas..... | 47 |
| 1. | Concepto | 47 |
| 2. | Objetivos | 47 |
| 3. | Tipos | 48 |
| K. | Investigación | 48 |
| 1. | Concepto | 48 |
| 2. | Tipo de Investigación..... | 48 |
| L. | Fuentes de Investigación para la Información..... | 50 |
| 1. | Concepto | 50 |
| 2. | Tipos de Fuentes de Información para la Investigación | 50 |

| | | |
|----|---|----|
| M. | Sujetos de Información | 51 |
| 1. | Concepto | 51 |
| N. | Técnicas de Recolección de la Información | 51 |
| 1. | Concepto | 51 |
| 2. | Tipos | 51 |
| 3. | Instrumentos de Recolección de la Información | 53 |
| O. | Hexámetro Quintiliano (5W IH) | 53 |
| 1. | Concepto | 53 |
| 2. | Análisis y examen crítico de los hechos | 54 |
| 3. | Etapas | 55 |
| P. | Normas de Gestión Continua de la Calidad ISO 9000..... | 55 |
| 1. | Concepto | 55 |
| 2. | Estructura Típica de un Sistema ISO 9000 | 56 |
| 3. | Ventajas de la Certificación ISO 9000 | 56 |
| Q. | Variables de Estudio con base en la Normas ISO 9000 | 57 |
| 1. | Nombre o título del Procedimiento | 57 |
| 2. | Codificación ó Número..... | 57 |
| 3. | Objetivo del Procedimiento | 57 |
| 4. | Alcance del Procedimiento | 57 |
| 5. | Fecha de emisión y aprobación..... | 58 |
| 6. | Autoridad emisora y autoridad aprobadora | 58 |
| 7. | Número de página y total de páginas del procedimiento | 58 |
| 8. | Personal que Interviene | 58 |
| 9. | Definiciones..... | 58 |

| | | |
|------|--|----|
| 10. | Descripción de actividades..... | 58 |
| 11. | Documentos utilizados..... | 59 |
| 12. | Políticas o Normas..... | 59 |
| 13. | Indicadores..... | 59 |
| 14. | Anexos..... | 59 |
| R. | Glosario de Términos Técnicos..... | 59 |
| 1. | Perra..... | 59 |
| 2. | Spray Boom..... | 59 |
| 3. | Pistero..... | 59 |
| III. | Marco Metodológico..... | 61 |
| A. | Tipo de Investigación..... | 61 |
| 1. | Investigación Exploratoria..... | 61 |
| 2. | Investigación Descriptiva..... | 61 |
| B. | Fuentes de Información..... | 62 |
| 1. | Primarias..... | 62 |
| 2. | Secundarias..... | 62 |
| C. | Sujetos de Información..... | 62 |
| D. | Medios de Recolección de la Información..... | 63 |
| 1. | Cuestionarios..... | 63 |
| 2. | Entrevistas..... | 63 |
| 3. | Observación Directa..... | 63 |
| 4. | Reuniones..... | 63 |
| E. | Técnica o Herramienta de Análisis..... | 64 |
| 1. | Hexámetro Quintiliano..... | 64 |

| | | |
|-----|---|----|
| F. | Estructura del Manual de Procedimientos | 65 |
| 1. | Documentar lo que se hace | 66 |
| 2. | Hacer lo que se documenta | 67 |
| 3. | Demostrar que se hizo | 67 |
| G. | Variables del Estudio..... | 68 |
| 1. | Portada del Procedimiento | 68 |
| 2. | Introducción | 69 |
| 3. | Objetivos | 69 |
| 4. | Alcance | 69 |
| 5. | Personal que interviene | 69 |
| 6. | Definiciones y Conceptos | 69 |
| 7. | Documentación Utilizada | 69 |
| 8. | Entradas, Transformación y Salidas del Proceso..... | 70 |
| 9. | Descripción de Actividades | 70 |
| 10. | Flujo de Procesos..... | 70 |
| 11. | Variables de Control..... | 70 |
| 12. | Políticas y/o Normas aplicables | 70 |
| 13. | Apéndices | 71 |
| 14. | Anexos..... | 71 |
| H. | Metodología Empleada por Capítulo..... | 72 |
| 1. | Generalidades de la investigación..... | 72 |
| 2. | Marco Teórico | 72 |
| 3. | Marco Metodológico..... | 72 |
| 4. | Situación Actual de la Empresa..... | 72 |

| | |
|--|----|
| 5. Manual de Procedimientos..... | 73 |
| 6. Conclusiones y Recomendaciones..... | 73 |
| 7. Apéndice | 73 |
| 8. Literatura Consultada..... | 73 |
| I. Justificación del Estudio | 74 |
| 1. Justificación de los Procedimientos Documentados..... | 74 |
| 2. Justificación de la Normativa ISO 9000..... | 74 |
| J. Cronograma de Actividades | 75 |
| IV. Situación Actual de la Empresa | 80 |
| A.Procedimientos actuales del Área de la Bodega de Suministros | 80 |
| 1. Ingreso de Suministros a Bodega por medio del Proveedor | 80 |
| 2.Ingreso de Suministros a Bodega por medio del Mensajero | 82 |
| 3.Salida de Suministros de Bodega..... | 83 |
| 4.Toma Física del Inventario de Suministros..... | 84 |
| B. Procedimientos actuales del Área de la Bodega de Agroquímicos | 86 |
| 1. Ingreso de Agroquímicos a Bodega por medio del Proveedor..... | 86 |
| 2. Ingreso de Agroquímicos a Bodega por medio del Mensajero | 88 |
| 3. Salida de Agroquímicos de Bodega..... | 89 |
| 4. Toma Física del Inventario de Agroquímicos..... | 91 |
| C. Procedimientos actuales del Área de la Bodega de Cartón | 93 |
| 1. Ingreso de Cartón a Bodega por medio del Proveedor | 93 |
| 2. Ingreso de Cartón a Bodega por medio del Cliente..... | 94 |
| 3. Salida de Cartón de Bodega | 96 |
| 4. Toma Física del Inventario de Cartón | 97 |

| | |
|--|-----|
| D. Procedimientos actuales del Área de Taller | 99 |
| 1. Ingreso de Combustible a Taller | 99 |
| 2. Salida de Combustible de Taller | 100 |
| 3. Toma Física del Inventario de Combustible..... | 102 |
| 4. Revisión y Reparación de Equipo Electromecánico | 103 |
| V. Manual de Procedimientos | 105 |
| VI. Conclusiones y Recomendaciones | 107 |
| A. Conclusiones | 107 |
| B. Recomendaciones..... | 109 |
| VII. Apéndices..... | 111 |
| VIII: Literatura Consultada | 118 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| TABLA # 1: CANTIDAD DE PERSONAL Y PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES..... | 9 |
| TABLA # 2: ANÁLISIS FODA..... | 17 |
| TABLA # 3: LISTA DE PROCEDIMIENTOS A DOCUMENTAR | 20 |
| TABLA # 4: SIMBOLOGÍA DEL DISEÑO DE LOS FLUXOGRAMAS..... | 44 |
| TABLA # 5: PROCEDIMIENTO SISTEMÁTICO PARA LA INDAGACIÓN CIENTÍFICA..... | 64 |
| TABLA # 6: DESCRIPCIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 75 |

Índice de Figuras

FIGURA # 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA GANAFLO S.A. 11

FIGURA # 2: SECUENCIA DE PASOS A DOCUMENTAR EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 65

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN # 1: FOTOGRAFÍA AÉREA DE LA FINCA 8

Introducción

El presente trabajo fue realizado en la Empresa Ganaflo S.A. la cual se dedica a la producción y exportación de piña desde el año de 1969, y es una de las Empresas del sector Piñero más consolidadas en el país.

En los últimos años el sector productivo de la piña ha crecido vertiginosamente debido a que la fruta es un producto muy demandado a nivel mundial por su rico aroma y sabor. Los principales clientes de la Empresa se ubican en Europa y Estados Unidos, y por ende es un mercado muy exigente en lo que se refiere a productos alimenticios, por lo cual únicamente compran a los productores de piña que estén certificados.

Debido a las exigencias del mercado y que se debe de cumplir con un estándar de calidad, la Compañía se ha dado a la tarea de ir documentando la mayoría de los procesos que se desarrollan en la Empresa, con la finalidad específica de mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo que se realiza diariamente. Por lo cual el Manual de Procedimientos realizado tiene el objetivo de documentar los procesos más importantes que se realizan en el Área de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflo S.A.

Capítulo I:

Generalidades de la Investigación



I. Generalidades de la Investigación

Este capítulo contiene la referencia Empresarial de Ganaflor S.A. Además de ese apartado se circunscribe la justificación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y el alcance del estudio.

A. Reseña Histórica de la Piña

La industria de producción de piña se ha desarrollado ampliamente a nivel mundial en los últimos 5 años, motivada por el aumento sostenido de la demanda de frutas tropicales; frescas, en conservas y jugos o secas; en los mercados de los EE.UU. y Europa (Kortbech-Olesen, 1996). La piña es la tercera fruta tropical en volumen de producción a nivel mundial después del banano y el mango, y llegó a casi 11,8 millones de toneladas métricas en 1996.

1. La Industria de la Piña en Costa Rica

La piña es un producto que tradicionalmente se produce en Costa Rica desde tiempos de la colonia; sin embargo, la producción tipo monocultivo de alta intensidad y alta demanda tecnológica, no fue desarrollada realmente, sino hasta finales de la década de los setenta, cuando la Compañía Pineapple Development Company (PINDECO), una subsidiaria de la transnacional norteamericana Del Monte, inició sus operaciones en el Sur del país.

La producción de piña se ha concentrado en las Zonas de Buenos Aires de Puntarenas, San Carlos y Grecia de Alajuela, Sarapiquí de Heredia y en menor medida en la provincia de Limón.

El desarrollo exponencial de la piña a inicio de la década del ochenta llevó consigo la introducción de un paquete tecnológico muy particular, el cual cambiaba completamente la forma de producir piña en Costa Rica. Se cambió la variedad comercial de piña tradicionalmente cultivada para el mercado interno, piña amarilla, por una variedad nueva e inexistente en Costa Rica hasta ese momento, la piña blanca hawaiana (INCAE, 1989).

La maquinaria utilizada en el proceso de producción y recolección era prácticamente desconocida en el país por lo que hubo que importarla en su totalidad. Las técnicas de cultivo (densidad de siembra, programa de fertilización, aplicación de agroquímicos, ciclo, etc.) eran totalmente distintas a la que se utilizaba en las siembras tradicionales de piña para consumo doméstico.

Esta tecnología había sido desarrollada en otros países, donde las condiciones son muy distintas a las costarricenses. Aun así, el desarrollo de la actividad Piñera de envergadura de los últimos quince años, se dio con base en una tecnología absolutamente nueva, 100% importada y adoptada más que adaptada.

En la década de los ochenta, el volumen del mercado internacional de la piña costarricense creció en más del 5000%. En 1994, los niveles de exportación alcanzaron los US\$57,92 millones, de los cuales aproximadamente el 1% quedó en Sudamérica principalmente. En 1995, el valor de las exportaciones agrícolas como piña representaron US\$61,30 millones, lo que constituyó el 15,6% de las exportaciones agrícolas no tradicionales. Las proyecciones para el 2000 son exportaciones de piña por US\$71 millones. (Industria de la Piña en Costa Rica)

2. Producción Comercial de la Piña

a. Champaka

La planta tiene las hojas de color verde oscuro, carece de espinas en el borde, excepto en los extremos. El fruto maduro es de color naranja rojizo, de gran tamaño. El color de la pulpa varía de amarillo pálido a amarillo dorado y tiene alto contenido de azúcares. Es una variedad que ha tenido amplio mercado internacional como fruta fresca y muchas cualidades para la industrialización; sin embargo, en los últimos años ha sido desplazada por la *Golden o Amarilla*.

b. Golden o Amarilla

Conocida con esos nombres en Costa Rica. Las hojas de este tipo de planta son de color verde oscuro a lo largo del limbo y no tiene espinas, excepto una en el extremo apical. Los frutos son de diversos tamaños y la pulpa es de color amarillo, contiene poca fibra, muy buen sabor y aroma. Se produce principalmente para el consumo como fruta fresca, ha tenido una excelente adaptación en los mercados y su crecimiento productivo y de consumo se ha aumentado, siendo Costa Rica uno de los principales países productores.

3. Insumos**a. Semilla**

Costa Rica es autosuficiente en la producción de semilla de piña, pues se obtiene de las plantaciones establecidas mediante programas previamente planificados por el productor para desarrollar sus siembras.

b. Agroquímicos

Estos pueden ser fertilizantes, fungicidas, insecticidas, herbicidas, entre otros, que pueden ser comprados en el país o importados directamente por el productor-exportador.

c. Cajas de cartón

Se utiliza para empacar y proteger la piña.

d. Tarimas de madera

Costa Rica ha sido autosuficiente con las fuentes de materia prima para la producción de tarimas, debido a los programas de incentivos a la reforestación de bosques. Sin embargo, a largo plazo podría existir un faltante de madera para producir tarimas debido al incremento de las exportaciones de productos frescos que las utilizan y a la falta de nuevos programas que incentiven la reforestación.

e. Maquinaria agrícola

La maquinaria agrícola y sus repuestos en su mayor parte son importados de países como Estados Unidos, Brasil, Alemania e Inglaterra. El equipo que generalmente se importa está constituido por: tractores, espray boom, tanques abastecedores, tratadoras de semilla, rastras, subsoladores, encamadoras, encaladoras, carretas para semilla, carretas para frutas, para escombros, tanques para fertilizantes y agua, motocicletas, cuadraciclos, pick- ups, camiones, chapeadoras, palas de camino, paleadoras, trituradoras, montacargas, motores, bombas, bandas transportadoras, cosechadoras de fruta, dragas, equipos para cuartos fríos, armadoras de cajas, romanas, y otros.

4. Proceso de Producción

- a. Destroncar y barrida
- b. Quitar escombros
- c. Hacer canales y drenajes
- d. Subsolar
- e. Rastrear
- f. Encamar y controlar la erosión
- g. Sembrar, resembrar y replantar
- h. Controlar plagas y malezas
- i. Fertilizar
- j. Inducción floral
- k. Cosechar
- l. Limpiar y seleccionar
- m. Empacar la fruta
- n. Conservar en frío y exportar (Subsectores Agroalimentarios de Costa Rica, 2003)

B. Referencia Empresarial

1. Antecedentes de la Empresa Ganaflore S.A.

Ganaflore es una Empresa familiar de capital costarricense que se dedica desde hace veinte años a la producción, exportación y comercialización de la piña.

Primeramente la Empresa se dedicaba a la ganadería, a las plantaciones de cacao; madera y macadamia. Sin embargo, el éxito que obtuvo Ganaflore en la producción y exportación de la piña, para el mercado internacional (a inicios del año 1991) desplazó de la actividad a los otros cultivos y al mismo ganado. La organización posee una finca de mil hectáreas, ubicadas en el Cantón de Grecia el cual pertenece a la provincia de Alajuela, por lo cual se aprovecha el clima costarricense, el cual es catalogado a nivel mundial como uno de los más aptos para la producción de piña. Lo cual le permite a la Empresa obtener cosechas a lo largo de todo el año.

Ganaflore cuenta aproximadamente con 253 colaboradores, y cada año produce alrededor de 23.400 toneladas de piña extra dulce y de alta calidad, para ser exportada en su gran mayoría a Estados Unidos, Canadá, Bélgica, Portugal, Puerto Rico, Ucrania, Inglaterra, Italia, Alemania, España y Holanda.

2. Naturaleza de la Organización

La Compañía se conformó por medio de una Sociedad Anónima, llamada: Ganadera la Flor, cuya cédula jurídica es: N ° **3-101-013613-06**. La Empresa fue fundada e inscrita el 05 de Noviembre de 1969

3. Nombre de la Empresa

Ganaflore S.A.

4. Logotipo Empresarial



5. Actividad

La Empresa Ganaflor S.A se dedica a la producción, exportación y comercialización de la piña, por lo cual se desarrolla en el sector agroindustrial.

6. Productos

La Empresa Ganaflor S.A. produce y exporta piña bajo las marcas de Piña Rica y Rainforest Gold. Piña Rica se comercializa a nivel nacional, mientras que Rainforest Gold está dirigida exclusivamente para Estados Unidos y algunos países de Europa. La Empresa no vende sus piñas a Empresas transnacionales, sino que las colocan en distintos mercados.

7. Ubicación

Ilustración # 1: Fotografía aérea de la finca



Fuente: Gerencia de Servicios Técnicos

8. Cantidad de Personal y Puestos

Dado que la cantidad de trabajadores y puestos de la Empresa Ganaflor son muchos solamente se mencionaron los referentes al Departamento de Operaciones, en el cual se encuentran las Áreas de estudio las cuales son: Bodega y Taller.

Tabla # 1: Cantidad de personal y puestos del Departamento de Operaciones

| Nombre del Puesto | Número de Trabajadores |
|---|----------------------------------|
| Gerente de Operaciones | 1 |
| Encargado de la Bodega de Suministros | 1 |
| Encargado de la Bodega de Agroquímicos | 1 |
| Encargado de la Bodega de Cartón | 1 |
| Encargado de Taller | 1 |
| Asistente de la Bodega de Suministros | 1 |
| Auxiliar de la Bodega de Agroquímicos | 2 |
| Encargado cuadrilla de mantenimiento | 1 |
| Operario de Mantenimiento | 1 |
| Auxiliar de Operaciones | 1 |
| Operador de chapulín | 1 |
| Carpintero | 1 |
| Chofer/Mensajero | 1 |
| Miscelánea (Casa Principal) | 1 |
| Mecánico | 1 |
| Seguridad | 3 |
| Operario Forestal | 1 |
| Pistero | 1 |
| Soldador | 2 |
| Electromecánico | 1 |
| Operario Montacargas (Bodega de Cartón) | 2 |
| Comprador de Fruta | 1 |
| Total de Puestos: 22 | Total de trabajadores: 27 |

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos

9. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, al proveerles calidad con planes y estrategias diseñados para generarle valor a nuestro stock.

10. Visión

Ser una Compañía de clase mundial, al proveerles a nuestros consumidores un producto de primera calidad, en armonía con la naturaleza y la sociedad.

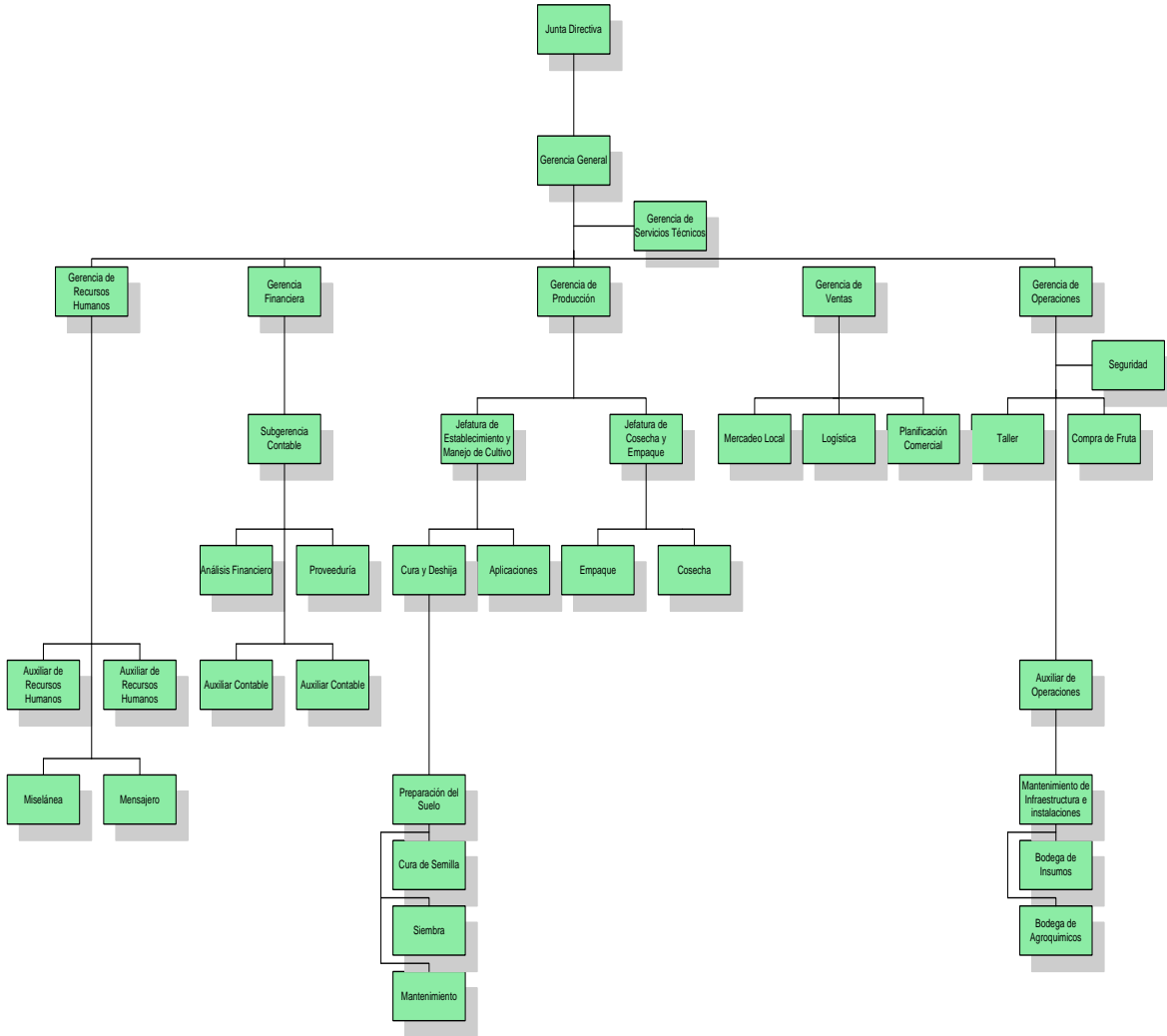
11. Valores

La Compañía Ganaflor se rige bajo una serie de valores que son muy importantes para crear un ambiente de pertenencia entre todos los colaboradores que forman parte de esta Empresa:

- a. Transparencia
- b. Proactividad
- c. Responsabilidad
- d. Calidad
- e. Solidaridad

12. Estructura Organizacional

Figura # 1: Organigrama Estructural de la Compañía Ganaflo S.A.



Fuente: Elaboración propia, basado en los puestos de la empresa.

| SIMBOLOGIA | |
|-----------------------------|--|
| Unidad Organizativa | |
| Línea de Asesoría | |
| Línea de Autoridad | |
| Autor: Bryan Rojas H | |
| Fecha: 02/09/2011 | |

A continuación se citara brevemente las funciones de cada gerencia:

a. Gerencia General

Se encarga de velar, por la correcta realización de las operaciones que se deben de realizar en la Empresa, mediante la ejecución de acciones concretas para lograr los objetivos trazados por la Compañía

b. Gerencia de Servicios Técnicos

Se enfoca principalmente en realizar auditorías internas en el proceso de producción de la piña, desde que se prepara el terreno hasta el momento en que se alista el contenedor para que la piña sea exportada y comercializada. El Gerente de Servicios Técnicos expone ante el Gerente de Producción las conclusiones, recomendaciones e indicadores obtenidos de cada auditoría.

c. Gerente Financiero Contable

Se encarga de administrar el capital de la organización mediante la confección de asientos, conciliación de cuentas, revisión de transacciones, registro adecuado de planilla, control de cuentas por cobrar, elaboración del flujo de caja y efectivo; y revisión de los estados financieros.

d. Gerencia de Producción

Se encarga por mantener la calidad de los piñales y por el adecuado proceso del cultivo y empaque. También controla los costos de producción con el fin de mantener la eficiencia del proceso, y se enfoca en mantener un ambiente de trabajo sano, con el fin de contar con personal motivado y comprometido con la misión y visión de la organización.

e. Gerencia de Ventas

Dicho departamento es responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones relacionadas con la venta de la piña. Tanto en el mercado nacional como en el extranjero, con el propósito de lograr las mejores condiciones comerciales para la Compañía.

f. Gerencia de Operaciones

Se encarga de gestionar los pedidos de productos a través del Departamento de Proveeduría, solicitados por la Gerencia de Producción y por las demás Áreas como: Taller, Aserradero, Bodegas y Oficinas Administrativas. También debe coordinar la logística de servicios generales y de la seguridad de la finca.

g. Gerencia de Recursos Humanos

Es responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones técnicas y estratégicas propias del Área, tales como:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Evaluación del desempeño
- Seguimiento de planes estratégicos
- Diseño de Áreas de motivación

13. Compromiso Social

Las actividades que se realizan en la Empresa Ganaflor para colaborar con el bienestar de las comunidades aledañas son las siguientes:

- a. Gracias a la buena conservación de las fuentes de agua que posee la finca, se provee de agua potable a las comunidades de La Flor, La Tabla y Santa Rita.
- b. Se trata de donar frecuentemente con productos a la Cruz Roja y a las Iglesias Locales.
- c. Ayudar a la comunidad con el mantenimiento de los caminos locales.
- d. Patrocinar a la Escuela de La Flor en el mantenimiento y construcción de infraestructura, así como la compra de computadoras, impresoras y útiles para los alumnos.

Ganaflor trata de involucrar a las comunidades aledañas a velar por la conservación del medio ambiente, por medio de la invitación de grupos de estudiantes a la finca para enseñarles cómo se lleva a cabo el proceso productivo de la piña de forma amigable y sostenible con la biodiversidad de la zona.

14. Compromiso Empresarial

- a. Los empleados de la Empresa Ganaflore gozan de beneficios apegados al Código de Laboral Costarricense. Además, la organización ofrece una serie de incentivos adicionales como lo son: el seguro médico y seguro contra accidentes para cada colaborador y sus familias.
- b. Los colaboradores de la Empresa cuentan con Asociación Solidarista.
- c. Programas de medicina preventiva y asistencia legal.
- d. Se ofrecen excelentes facilidades a los funcionarios como: un comedor amplio para sus comidas, agua potable y servicios sanitarios colados cerca de cada departamento de la organización.
- e. Facilidades crediticias.
- f. Programa de incentivos, basados en logros de objetivos, principalmente en el Área de Producción, así como la entrega de bonos dos veces al año.
- g. Transporte gratuito a los trabajadores.
- h. Todos los extranjeros que trabajan para la Empresa, tienen sus documentos migratorios en orden y gozan de las mismas garantías, beneficios e incentivos que los empleados costarricenses.

15. Compromiso Ambiental

La prioridad de la Empresa Ganaflore, es causar el mínimo impacto posible a la naturaleza, por lo cual se están implementando una serie acciones para lograr dicho objetivo. Entre las principales actividades que se están realizando se pueden citar:

a. Uso de la tierra

De las mil hectáreas que abarca la finca, doscientos veinte albergan bosque primario y secundario, y están por completo consagradas a su conservación. Incluso están certificadas por el Ministerio de Ambiente y Energía como Área de conservación protegida.

b. La Empresa produce sus propias tarimas de madera

Ciento cincuenta hectáreas de la finca están dedicadas a plantaciones de árboles maderables. Además, por cada árbol que se corta, se siembra otro, por lo cual se origina un proceso de sostenibilidad con el ambiente.

c. No contamina

Absolutamente todos los desechos del Área de producción reciben un tratamiento especial, para evitar la contaminación.

d. Protege las fuentes de agua y no se fumiga en sus alrededores

Dos veces al año la Empresa contrata auditorías externas con el fin de verificar dicho proceso.

16. Certificaciones

La piña de Ganaflore cuenta con varias certificaciones, a fin de asegurar de que toda la fruta que se exporte y se comercialice cuente con todas las normas y estándares de alta calidad, velando de manera conjunta, que dicho proceso se desarrolle con prácticas de producción sostenibles. Con el único objetivo de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de Ganaflore.

La Compañía cuenta con las siguientes certificaciones:

- **GAP Global** (conocida antes como EurepGAP)
- **USA GAP**
- **TESC**

Para obtener y mantener estas certificaciones Ganaflor es periódicamente auditada cada año, tanto por inspectores independientes y autorizados como por la secretaría de la GAP Global Europa como la de los Estados Unidos.

Las “Buenas Prácticas Agrícolas” (GAP por sus siglas en inglés) son un conjunto de principios y normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar productos agrícolas en todas partes del mundo. El objetivo es establecer una norma Única de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), aplicable a diferentes productos y capaz de abarcar la globalidad de la producción agrícola. (GLOBALGAP)

17. FODA

Tabla # 2: Análisis FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con más de 20 años de experiencia en la producción y exportación de la piña. • Cuenta con marcas propias, reconocidas y posicionadas en el mercado europeo y americano. • Cuenta con tres tipos de certificaciones. • Posee una cartera de clientes estables a nivel local y extranjero. • Ganaflore posee una topografía apta para el cultivo de la piña. | <ul style="list-style-type: none"> • La piña posee una demanda alta en los mercados internacionales. • La empresa tiene la posibilidad de expandir sus terrenos mediante el alquiler de fincas aledañas. • Desarrollo y crecimiento de la comercialización de la fruta a terceros. • Alianzas estratégicas con proveedores internacionales. • Venta de subproductos, generados a través de la producción de piña |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de producción. • Bajo rendimiento en la producción del producto por hectárea. • Limitaciones financieras. • Existe un alto grado de rotación del personal de campo. • Ausencia de programas de capacitación al personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en las regulaciones para el sector agrícola. • Creación de aranceles a la importación de este producto en los mercados internacionales. • Altos costos para tratamiento del terreno, al estar el suelo explotado por tantos años produciendo piña. • Nuevos complejos de enfermedades en los cultivos de piña. • Inestabilidad en el tipo de cambio del dólar. |

Fuente: Recursos Humanos

C. Justificación del Estudio

La Empresa Ganaflore S.A. es una organización que ha tenido un crecimiento sostenible desde que asentaron las bases para producir, exportar y comercializar piña. El éxito de la Compañía se comenzó a visualizar desde que la Empresa comenzó a certificar los procesos productivos de la piña, con el objetivo de poder colocar la fruta en los diferentes mercados mundiales.

La necesidad del proyecto surge a raíz de que la Empresa Ganaflore S.A. no cuenta con un documento formal y estructurado de los procedimientos que se realizan en las Áreas de Bodega y Taller. Por lo cual el Manual de Procedimientos sería una herramienta muy útil para garantizar la eficiencia en los procesos que se ejecutan diariamente en las Áreas a documentar y por ende el mejoramiento continuo de los métodos de trabajo.

D. Planteamiento del Problema

Actualmente la Empresa Ganaflore, no cuenta con un Manual de Procedimientos que contribuya con la gestión de procesos de forma eficiente en las Áreas de Bodega y Taller

E. Objetivos del Estudio

1. Objetivo General

Contribuir con la gestión Empresarial mediante la elaboración de un Manual de Procedimientos en las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflore S.A.

2. Objetivos Específicos

- a. Definir las generalidades de la Empresa Ganaflore S.A.
- b. Compilar la información teórica necesaria para la elaboración del Manual de Procedimientos.
- c. Formular una herramienta que permita la identificación y recopilación de la información referente, a los procedimientos que se realizan en las Áreas de Bodega y Taller.

- d. Analizar y Documentar los procesos más relevantes que se ejecutan en las Áreas de Bodega y Taller.
- e. Diseñar bajo un formato de normativa ISO 9000-2000, un Manual de Procedimientos para las Áreas de Bodega y Taller.
- f. Diseñar formularios en función de optimizar los procesos que se realizan en las Áreas de Bodega y Taller.
- g. Establecer indicadores en los formularios con el fin de minimizar errores en la ejecución de los procedimientos que se realizan en las Áreas de Bodega y Taller.

F. Delimitación del Estudio

1. Alcances

El alcance del presente proyecto tiene como objetivo la realización de un Manual Descriptivo de Procedimientos para la Empresa Ganaflor S.A.

Respecto al Manual de Procedimientos que se desea implementar es importante destacar que su alcance se fundamenta principalmente en describir, analizar y documentar los procedimientos que se realizan en las Áreas de Bodega y Taller, con el fin de contar con un documento formal que contribuya en el mejoramiento continuo de las funciones que se realizan en ambas Áreas.

El Área de Bodega está constituida por tres Unidades: Bodega de Suministros, Agroquímicos y Cartón. Son unidades interdependientes, ya que, comparten varios procedimientos entre sí, por lo cual se deberá de implementar las medidas y protocolos necesarios para mejorar la eficiencia y control de los procesos internos que se realizan en tales lugares de trabajo.

El Área de Taller está abocada principalmente a solucionar y reparar todo el equipo Industrial y Automotriz con el que cuenta la Compañía, con el objetivo primordial de evitar que la producción de la fruta se paralice, por algún desperfecto o daño en el Área de Planta o equipo automotriz.

A continuación se citan los procedimientos que fueron el objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Tabla # 3: Lista de procedimientos a documentar

| Procedimientos a documentar | |
|--|--|
| • Ingreso de Suministros a Bodega por medio del Proveedor | • Ingreso de Cartón a Bodega por medio del Proveedor |
| • Ingreso de Suministros a Bodega por medio del Mensajero | • Ingreso de Cartón a Bodega por medio del Cliente |
| • Salida de Suministros de Bodega | • Salida de Cartón de Bodega |
| • Toma Física del Inventario de Suministros | • Toma Física del Inventario de Cartón |
| • Ingreso de Agroquímicos a Bodega por medio del Proveedor | • Ingreso de Combustible a Taller |
| • Ingreso de Agroquímicos a Bodega por medio del Mensajero | • Salida de Combustible de Taller |
| • Salida de Agroquímicos de Bodega | • Toma Física del Inventario de Combustible |
| • Toma Física del Inventario de Agroquímicos | • Revisión y Reparación de Equipo Electromecánico |

Fuente: Elaboración propia

2. Limitaciones

La principal limitación que se dio en la elaboración del presente trabajo, fue que el objetivo general del anteproyecto no se realizó, el cual era la elaboración de un Manual de Procedimientos en el Área de Producción, ya que, en la primera reunión que se efectuó entre el investigador, asesor y gerencias, se tomó la decisión por parte de los gerentes de la Compañía que la mejor opción era realizar un Manual de Procedimientos en las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa. Una de las principales razones del cambio del proyecto fue que el colaborador destinado a supervisar al estudiante en la elaboración del proyecto se cambió por razones de tiempo.

Capítulo II:

Marco Teórico



II. Marco Teórico

Este apartado contiene las definiciones teóricas más relevantes, con las que se pretende realizar el Manual de Procedimientos en la Empresa Ganaflo. Estos conceptos suministrarán una guía, para que los lectores comprendan la finalidad del presente trabajo.

A. Administración

1. Concepto

La administración, es un proceso que permite coordinar e integrar actividades de trabajo con el fin de utilizar los recursos de manera eficiente.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos alcancen las metas organizacionales de manera eficiente, por medio del trabajo en equipo. (Koontz & Weihrich, 2008)

2. Funciones de la Administración

En la actualidad la mayoría de estudiosos y gerentes, se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis administrativo, por lo cual al estudiar administración es conveniente dividirla en cinco funciones administrativas: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, con el fin de mejorar los procesos y actividades que se realizan en una organización.

A continuación se definirá lo que abarca cada una de ellas:

a. Planear

La planeación es una de las principales funciones que debe realizar un gerente con su equipo de trabajo, porque es el punto de partida para la elaboración de una estrategia organizacional.

Planear incluye seleccionar metas y objetivos, por medio de acciones que requieren la toma de decisiones para ser alcanzadas, es decir, elegir proyectos viables tomando en cuenta las diversas alternativas. (Koontz & Weihrich, 2008)

b. Organizar

Se refiere al proceso de determinar qué tareas es necesario realizar, quién las llevará a cabo, cómo habrán de agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y en qué nivel se tomarán las decisiones.

Organizar, es la parte de la administración que toma en cuenta el establecimiento de una estructura intencional de roles para que los individuos se desempeñen en una organización. Es intencional porque trata de asegurarse, que todas las tareas se puedan realizar para alcanzar una meta, con la premisa que sean asignadas a las personas que mejor estén capacitadas. (Koontz & Weihrich, 2008)

c. Integración de Personal

Se basa en coordinar las actividades referentes a la contratación, reclutamiento, selección, normas de desempeño, compensación, evaluación, asesoramiento y capacitación con el fin de facilitar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. (Hernández & Rodríguez, 2005)

d. Dirigir

Es influenciar a las personas para que contribuyan a lograr las metas organizacionales y de grupo (Koontz & Weihrich, 2008).

La dirección incluye dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos que se generan entre los miembros de la organización. En síntesis los gerentes deben influenciar a sus colaboradores a realizar su trabajo de forma eficiente, por lo cual deben implementar estrategias con el afán de lograr los objetivos trazados por una Empresa.

e. Controlar

Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las tareas se realicen de conformidad con lo planeado. Incluye verificar si los planes y metas se están alcanzando de manera eficiente y controlar las posibles desviaciones y tratar de corregirlas. (Koontz & Weihrich, 2008)

3. Habilidades Gerenciales

En la actualidad es sumamente importante contar con profesionales que posean una formación académica integral, con el fin de que hayan desarrollado las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de manera eficiente.

Para Griffin & Ebert (2005) las más relevantes son:

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. Eficiencia y Eficacia

1. Concepto de eficiencia

La eficiencia significa hacer un trabajo correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos, por lo cual busca reducir al mínimo los costos de los recursos. (Robbins & Decenzo, 2002)

2. Concepto de eficacia

La eficacia se enfoca en alcanzar los objetivos de la organización. (Robbins & Coulter, 2005)

C. Análisis Administrativo

1. Concepto

El análisis, en forma general se puede describir como la acción de dividir un problema en varias partes, para reconocer la naturaleza e importancia del objeto de estudio, las relaciones entre estas con el fin de alcanzar conclusiones objetivas sobre la parte y el todo del problema.

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. (Orozco, 2007)

2. Niveles

Para Orozco (2007) el análisis administrativo cuenta con 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.

b. Microanálisis Administrativo

Se refiere al estudio global de más de una Institución, desde lo general hasta lo más específico. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas formas, normas, recursos, y planta, para asegurar su congruencia con los fines establecidos.

3. Importancia

Gracias al análisis administrativo se han establecido los fundamentos para desarrollar soluciones a posibles problemas organizacionales, con el propósito de introducir las medidas necesarias para alcanzar dicho fin. (Franklin, 2004)

4. Ventajas

En síntesis las principales ventajas que otorga el análisis administrativo a una Empresa son: la disminución de gastos económicos y de tiempo, eliminación de la duplicidad de tareas y que cada persona se desempeñe su función de manera eficiente.

5. Características del Análisis Administrativo

Para Brenes (2009) el análisis administrativo está estrechamente ligado a la participación de los colaboradores dentro de una organización, con el fin de de aumentar la eficiencia en el trabajo.

A continuación se mencionaran las características más relevantes. (Brenes, 2009):

a. Escéptico

No aceptar nada hasta su comprobación.

b. Analítico

Capacidad para descomponer un problema.

c. Objetivo

No dejarse llevar por interpretaciones y juicios de valor.

d. Constructivo

Efectuar críticas que ayuden al mejoramiento de la organización.

e. Constante y perseverante

Capacidad de enfrentar y superar situaciones difíciles.

f. Sociable

Capacidad para relacionarse con las personas.

g. Capacidad de comunicación oral y escrita

Para la elaboración de los informes requeridos.

6. Objetivos del Análisis Administrativo

Para Orozco (2007) 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.

7. Etapas del Análisis Administrativo

Para Orozco (2007) las etapas del análisis administrativo son 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.

D. Estructura Organizacional**1. Concepto**

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a las condiciones de su entorno, con el fin de maximizar el desempeño de la organización.

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una Empresa de fragmentar el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a los colaboradores de la organización, además como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar el trabajo de la organización.

2. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y división especializada de trabajo de una organización por niveles jerárquicos. (Orozco, 2007)

En síntesis el organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado.

3. Ventajas del Organigrama

Para Valencia (2002) entre sus principales ventajas se pueden mencionar:

- a. Simplifica la representación mediante la utilización de símbolos.
- b. Es una herramienta eficaz de comunicación y análisis.
- c. Permite identificar errores en la organización del trabajo.
- d. Facilita la comparación entre dos o más modelos alternativos.
- e. Es fácil de actualizar.
- f. Es simple de interpretar.

4. Naturaleza del Organigrama

En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, los órganos pueden ser denominados Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un colaborador que tiene una posición definida en el organigrama, lo cual posee un nivel jerárquico en un determinado órgano. (Orozco, 2007)

5. Clases de Organigramas

Para Franklin (2004) los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

- Por su naturaleza
- Por su ámbito

- Por su contenido
- Por su representación

6. Uso e importancia del Organigrama

Los organigramas se utilizan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Son utilizados con el fin de diagnosticar y analizar esas mismas estructuras, en aras de replantearlas y adecuarlas a los cambios que suceden en el entorno, y que pueden afectar de manera positiva o negativa a la Empresa.

Un punto a destacar sobre la importancia de los organigramas es que, son un instrumento de información que proporciona una imagen formal de la organización, por ende facilitando al personal el conocimiento de ubicación y relación de la estructura orgánica. En síntesis ayudan en el análisis, conocimiento y diseño de la organización. (Orozco, 2007)

E. Manuales

1. Concepto

Según Valencia (2002) un manual es:

“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una Empresa, que se considera necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para nosotros, sin embargo, un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

La primordial tarea de los manuales administrativos debe ser el de instruir al colaborador acerca de aspectos tales como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos y normas con el fin de, alcanzar una mayor eficiencia en las actividades laborales.

Según Valencia (2002) “un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el apartado organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funcionales y actividades”.

2. El manual como herramienta de comunicación

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, referentes a las principales actividades que deben realizar los colaboradores de la organización.

Actualmente, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan aumentando. Los principales organismos han considerado que algunos medios administrativos deben cambiar para aprovechar las oportunidades del mercado y afrontar a la competencia.

Los manuales ayudan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos, resolver conflictos jerárquicos y demás problemas administrativos que pueden surgir cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido. (Valencia, 2002)

3. Naturaleza de los manuales

El contenido de los manuales obedece generalmente al asunto que se le piensa a dar en la organización. Los distintos tipos de manuales deberán ser diseñados con detalles de carácter instructivo, con el fin de abarcar las necesidades administrativas de la Empresa. (Orozco, 2007)

4. Clasificación

Para Orozco (2007) hay gran variedad de clases de manuales entre administrativos y técnicos. Los más utilizados son los siguientes:

- Organización y Funciones
- Procedimientos u Operaciones
- Puestos

- Normas
- Técnicos

5. Importancia de los manuales

Para Orozco (2007) a lo largo de la historia, toda organización o Empresa acoge reglas, reglamentos, normas, instrucciones, órdenes, etcétera. Con la premisa de que los colaboradores asimilen esa temática y puedan realizar sus funciones de manera eficiente. La importancia de los manuales se hace más notable cuando una organización está en crecimiento y por ende aumenta la necesidad de disponer de manuales para seguir operando de manera efectiva.

En síntesis los manuales, vienen a fomentar una manifestación administrativa orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades de una organización.

6. Funciones de los manuales

Para Orozco (2007) las funciones de los manuales son:

- a. Formaliza los procesos de la organización.
- b. Acceso a información organizada.
- c. Estandarizar y unificar el desempeño de los colaboradores.
- d. Maximizar el funcionamiento de la Empresa.
- e. Evitar demoras innecesarias en los procesos organizacionales.

F. Manuales de Procedimientos

1. Concepto

Un manual de procedimientos, especifica de manera detallada cada una de las tareas que se deben realizar, con el fin de efectuar los objetivos organizacionales trazados por la Empresa, generalmente indica en su descripción; quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las operaciones.

El manual debe reunir información específica y certificada sobre los la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos fluxogramas y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios. (Orozco, 2007)

2. Elaboración del manual de procedimientos

En las organizaciones generalmente puede asignarse una actividad centralizada, la cual puede consistir en remitirle a un grupo de trabajadores la elaboración de un manual de procedimientos, por lo cual se deben de tomar las previsiones del caso para que los objetivos trazados en la confección del manual sea satisfactorio, dichas recomendaciones se podrían enfocar en la supervisión de un experto en la materia, el cual se encargue de dirigir al grupo, o bien por asesores externos cuya capacidad sea comprobada.

3. Etapas del manual de procedimientos

a. Etapa de planeación

La planeación del estudio permitirá diferenciar en las pláticas iniciales el alcance de la planeación del programa, y es en esta fase donde se determina el enfoque que se le dará al manual y el detalle del mismo, y se podrá notificar a niveles superiores acerca de los posibles inconvenientes existentes en la elaboración del mismo.

Posteriormente se dispondrá un detalle de las funciones y actividades que deberá ejecutar el equipo de trabajo e investigaran en forma global, las características de organización y organigramas del Área, estudio y localización puntual de los objetivos, estudio de los sistemas y procedimientos, ventajas y desventajas en el método que se deberá utilizar.

Dentro de la fase de planeación se pueden utilizar algunas prácticas como grafica de Gantt, el método P.E.R.T. Estas técnicas se enriquecen con el uso del camino crítico (C.P.M.), el cual permite estimar la conexión de tiempo y tomar decisiones entre alternativas de menor duración y mayor costo.

Una vez aprobados los trabajos iniciales, se procederá a recoger la información de las Áreas que se han de investigar conjuntamente, con esto se analizará la forma de entrevista, creación de cuestionarios y la aplicación de estas técnicas.

b. Recopilación de datos

Consiste en acumular información de las unidades administrativas que se han de investigar conjuntamente. Para una buena recolección de la información pertinente a los procedimientos, el analista puede auxiliarse en los siguientes medios:

c. Investigación documental

Consiste primordialmente en recolectar y hacer un primer estudio de la información que exista de manera gráfica o escrita, en archivos de la organización, sobre elementos o procedimientos de que se trate, por ejemplo descripción de funciones o actividades, organigramas del Área, formas impresas, políticas, etc.

d. Entrevista con los empleados

Consiste en adquirir información de las explicaciones verbales de los empleados, sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta.

Esta información es básica, puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo. Los datos pueden recogerse en un papel de trabajo, en forma de grafica analítica (diagrama de flujo), precisando en dónde empieza y en dónde termina el procedimiento analizado.

e. Entrevistas con los supervisores o gerentes inmediatos

Con el objetivo de completar los datos que se prescinden en las explicaciones de los colaboradores, para delimitar diferencias que puedan surgir de informes contradictorios de dos o más colaboradores; llenar lagunas que aparezcan en la descripción del procedimiento o bien esclarecer las dudas que tenga el analista.

f. Observación directa

Tiene como finalidad el completar, confrontar y verificar los estudios que hayan realizado conforme a la investigación documental. El análisis observará la ejecución de un procedimiento, a través de todos sus pasos; para confirmar, o completar la información acopiada por otros medios.

g. Cuestionarios

Consiste en almacenar la información por medio de preguntas planeadas, en el Área que se ha de investigar; lo ideal es combinar el cuestionario con una entrevista dirigida. Toda información obtenida a través de cuestionarios deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o registros.

h. Análisis de los datos

La información recopilada permitirá conocer las principales actividades que tiene un determinado puesto dentro de una organización, los grados de autoridad y responsabilidades.

A continuación se mencionaran las principales características de esta etapa:

- Identificación del puesto y la situación exacta del mismo, dentro de la estructura organizacional del Área que pertenece.
- Estudiar las funciones o actividades principales del puesto, y la relación de éste con otros.
- Análisis de trabajos similares e iguales en actividades y funciones básicas.
- Análisis de las relaciones que tiene el puesto, con elementos materiales (equipo, materiales y otros)

i. Disposición del material

Es importante iniciar con un índice de su contenido, para hacer más fácil su consulta. Posteriormente se colocaría la introducción; el organigrama correspondiente; los diagramas de flujo; seguidamente por la descripción narrativa de los procedimientos, y finalmente se integran las formas seguídas de su instructivo respectivo.

Dependiendo de las necesidades de una organización el manual puede incluir las políticas, relacionadas con aspectos fundamentales de la gerencia, tales como: planeación, comunicaciones, control y desarrollo del personal administrativo.

j. Distribución e implementación

Cuando el manual haya sido confeccionado, la responsabilidad de su distribución debe quedar a cargo de un departamento de la organización. La implementación debe ser lo más eficientemente posible para poder corregir oportunamente los errores observados durante el proceso, estar acorde con las necesidades específicas de una Empresa.

k. Revisión y modificación

Considerando que las operaciones de una organización van en aumento progresivo, transformándose en una aglomeración de trámites, es necesario observar la dinámica de los manuales revisándolos y actualizándolos constantemente.

El valor de un manual y en especial el de procedimientos, depende de la validez de su información. Por lo cual, es responsabilidad de la unidad departamental (unidad de sistemas y procedimientos) mantenerlo al corriente cuando las circunstancias hayan cambiado.

Es importante destacar, que el departamento o unidad encargada de realizar el manual de procedimientos deberá de revisar el manual preferiblemente cada dos años, con el fin que dichos documentos no pierdan su vigencia dentro de la organización. (Valencia, 2002)

4. Clasificación

Para Franklin (2004) la clasificación básica de los manuales de procedimientos es:

a. Por su Área de aplicación

- **Microadministrativos**

Corresponden a una sola organización, pueden referirse a ellas en forma global o de manera específica.

- **Macroadministrativos**

Contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector Empresarial.

b. Por su contenido**• De organización**

Este tipo de manual contiene información relacionada a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones de una organización.

• De procedimientos

Incluye información técnica sobre el proceso cronológico y secuencial de operaciones enlazadas entre sí para realizar una función, o tarea específica en una organización.

• De calidad

Referentes a los elementos del sistema de calidad, el cual contiene información sobre el alcance, objetivos, políticas, estructura, normas, responsabilidades, definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.

• De historia de la organización

Documentos que incluyen información sobre la historia de una organización como por ejemplo: su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

• De políticas

Se caracterizan por establecer guías básicas que sirven como marco de actuación para ejecutar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una Empresa.

• De contenido múltiple

Este tipo de manual agrupa información concerniente a diferentes tópicos o aspectos de una Empresa.

• De puestos

Precisa la información referente a las funciones, responsabilidades asignadas a los puestos de una Empresa.

• De técnicas

Se basa en precisar los criterios necesarios para utilizar las herramientas que apoyan la ejecución de procesos, funciones o actividades.

- **De ventas**

Basado específicamente en proporcionar información de ventas.

- **De producción**

Utilizado para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus etapas, se considera sumamente importante porque unifica criterios y sistematiza líneas de trabajo en Áreas de producción.

- **De finanzas**

El manual de procedimientos de finanzas es utilizado principalmente para respaldar el manejo y distribución

- **De personal**

Basado en información sobre condiciones de trabajo, capacitación, control de personal, desarrollo e higiene y seguridad laboral.

- **De operación**

Son utilizados para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas.

- **De sistemas**

Instrumento utilizado para maximizar el funcionamiento del sistema de información.

c. Por su Ámbito

- **Generales**

Son documentos que contienen información general de una Empresa específicamente en su estructura, funcionamiento y personal.

- **Específicos**

Agrupan información referente a las Áreas o unidades de una organización referente a la descripción de puestos.

5. Objetivos de los Manuales de Procedimientos

Su objetivo primordial, es el de difundir entre los colaboradores de la organización la forma óptima de ejecutar determinadas tareas, con la intención de disminuir la pérdida de tiempo entre los colaboradores de la organización.

- a. Para Valencia (2002) los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:
- b. Presentar una visión de conjunto de la organización.
- c. Precisar las funciones de cada (Franklin & Gómez, 2002) unidad administrativa para establecer responsabilidades.
- d. Evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- e. Contribuir al cumplimiento eficiente de las tareas delegadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- f. Permitir el ahorro de esfuerzos en la elaboración del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- g. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas.
- h. Facilita el reclutamiento y la selección de personal.
- i. Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas Áreas.
- j. Maximizar la utilización de los recursos humanos y materiales.
- k. Facilitar la supervisión del trabajo.
- l. Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento permanente de los sistemas, procedimientos y métodos.
- m. Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

6. Importancia de los Manuales de Procedimientos

La importancia de los manuales radica en que equiparan y controlan el cumplimiento de las cargas 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; permite que tanto los empleados como sus gerentes conozcan si el trabajo se está ejecutando adecuadamente; disminuye los costos al aumentar la eficiencia general de una organización. (Franklin & Gómez, 2002)

G. Procedimientos Administrativos

1. Concepto

Los procedimientos son planes que constituyen un método para actividades futuras. Son sucesiones cronológicas de las tareas solicitadas; son guías de acción, que detallan la manera más eficiente de cómo se debe de realizar una actividad en específico. (Koontz & Weihrich, 2008)

“Sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o la producción de un bien o servicio.” (Franklin, 2004)

2. Objetivos

El principal objetivo a la hora de realizar un manual de procedimientos es el de mejorar y simplificar los métodos de trabajo para desarrollar una actividad específica en una organización. A continuación se mencionaran los objetivos específicos los cuales son:

- a. Cambiar el orden de las operaciones para dar un mayor rendimiento.
- b. Prescindir de transportes poco utilizados con el fin de ahorrar tiempo y costo.
- c. Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- d. Establecer inspecciones en puntos claves.

3. Análisis

Los procedimientos deben contemplar metas específicas para que la tarea inherente al procedimiento se realice de forma eficiente, por lo es importante tomar en cuenta estas consideraciones; ¿Satisface las necesidades actuales?; ¿Están operando eficientemente?; ¿Cuál es el grado de efectividad?

H. Diagrama de Flujo

1. Concepto

Para Franklin (2004) “es una representación gráfica de la sucesión en que se efectúan las operaciones de un procedimiento y el recorrido de formas o materiales”.

Los diagramas de flujo son modelos representativos que muestran el movimiento de los materiales por departamentos de la organización. Para Orozco (2007) los diagramas de flujo representan la secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables implicadas en su ejecución.

2. Diagrama de Flujos de Bloques

Este tipo de diagrama, consiste en una gráfica con forma de matriz que relaciona cuatro variables del procedimiento, las cuales son: tareas, responsables, tiempos y algoritmos.

En síntesis, un diagrama de flujo de bloques es la descripción gráfica de un proceso determinado de una organización.

3. Usos e importancia

La importancia de los diagramas de flujo reside principalmente en ser un instrumento efectivo en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo a través de actividades que simplifican su uso.

Para Orozco (2007) su importancia radica en cuatro pilares fundamentales:

a. En la planeación sistemática

La elaboración de un fluxograma exige un previo ordenamiento de la información disponible, así como su análisis sistemático y detallado elaborar un fluxograma obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y preciso de los diferentes procesos.

b. En la actualización de sistemas

Los cambios realizados en los procedimientos son fácilmente representables a través de cambios incluidos en el fluxograma, lo que permite visualizar las nuevas operaciones de trabajo incluidos en el sistema.

c. Simplicidad en los sistemas

La utilización de diagramas de flujo concede claridad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.









d. Ahorro de tiempo y costo




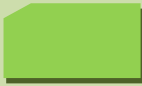


El empleo del diagrama de flujo hace más asequible el análisis de los procedimientos de la Empresa y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

4. Simbología de Diseño

Para Orozco (2007) los siguientes símbolos son los más utilizados en el diseño de un diagrama de flujo.

Tabla # 4: Simbología del diseño de los fluxogramas

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| Proceso |  | <i>Rectángulo:</i> Representa una instrucción que debe ser ejecutada, operaciones, procesamiento. |
| Decisión |  | <i>Rombo:</i> Representa una pregunta e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativa de sí y no. |
| Preparación |  | <i>Hexágono:</i> Preparar, acondicionar. Proceso predefinido. Hace referencia a un proceso ya establecido, puede ser parte o un todo de otro sistema. |
| Documento |  | <i>Rectángulo segmentado:</i> Indica lectura o escritura de un documento, o producto impreso. |
| Entrada/Salida |  | <i>Romboide:</i> Trámite. Operación burocrática rutinaria. Indica entrada y/o salida de información por cualquier parte del sistema. |
| Archivo |  | <i>Triángulo:</i> significa “guardar archivo” o “almacenar”. |
| Extracción de Archivos |  | <i>Triángulo:</i> significa “sacar de archivo” o “extracción”, des almacenar. |
| Flechas |  | <i>Línea con punta:</i> Flujo de información. Indica la dirección que sigue el flujo en el sistema. |

| | | |
|------------------------------------|---|---|
| Conector Interno |  | <i>Círculo:</i> Conexión con otro pasó. |
| Conector Externo |  | <i>Cuadrado con punta:</i> Conexión con otro proceso. |
| Inicio y terminal |  | <i>Rectángulo con lados cóncavos:</i> Inicio/fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo. |
| Tarjeta |  | <i>Rectángulo sin una esquina:</i> Representa tarjeta, ficha o cheque. |
| Cinta Magnética |  | <i>Círculo con tangente:</i> Representa cinta magnética de grabación o video. |
| Documento Original y Copias |  | <i>Rectángulos segmentados:</i> Representa a un documento original y “n” número de copias. |

Fuente: Basado en (Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos, 2007)

I. Formularios

1. Concepto

Es un documento impreso que contiene información estructurada sobre determinada tarea que satisfaga algún objetivo en específico. El formulario es un instrumento que contiene datos e información y es parte integral del método. (Orozco, 2007)

2. Importancia

La principal función de los formularios se basa en simplificar el trabajo de una tarea en específico dentro de una organización, ya que gracias a la implementación de los formularios las Empresas ahorran tiempo en las labores rutinarias; estandarizan el trabajo y mejoran el control de las tareas, por lo cual se disminuye los errores en los procesos rutinarios. (Orozco, 2007)

En síntesis los formularios son herramientas que facilitan las labores cotidianas que se realizan en una Empresa con el fin de mejorar la eficiencia en los procesos internos, con el fin de disminuir costos y maximizar los recursos con los que cuenta una organización.

3. Clases de Formularios

Para (Palacios, 1984) los formularios deben ser elaborados con el objetivo de adecuarse a las necesidades de cada unidad administrativa de una organización, los cuales son:

- a. De línea
- b. De columnas
- c. De casillas
- d. Combinado

4. Diseño

Para (Seaver, 2002) la principal recomendación para diseñar un formulario son:

- a. La incorporación de formularios solamente en labores rutinarias y variables de control claves, evitando papelería innecesaria.
- b. Verificar el objetivo principal que se busca con la implementación del formulario, y con base en eso tener la noción de la estructura del mismo.
- c. Debe tener al menos; nombre de la Empresa, ubicación de la misma, nombre u objetivo del formulario, identificación del usuario, variables de interés por registrar, respaldos y controles.

5. Análisis

Respecto a los formularios, es importante tener en cuenta que dichos documentos deben estar bajo continuo análisis; aproximadamente seis meses, debido a que las organizaciones se movilizan en un entorno de cambio constante. Por consiguiente, algunos procedimientos se verán alterados y por ende su metodología de aplicación deberá de cambiar. (Seaver, 2002)

J. Políticas

1. Concepto

Las políticas son medios organizacionales para alcanzar objetivos. Son planes que permiten canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

2. Objetivos

Los objetivos más relevantes son los siguientes:

- a. Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- b. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- c. Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.

- d. Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- e. Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- f. Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

3. Tipos

Los dos tipos más utilizados de manuales de políticas son:

a. Manuales Generales de Políticas

Comprenden toda la organización.

b. Manuales Específicos de Políticas

Se enfocan únicamente en un Departamento, Área o Unidad de la organización.

K. Investigación

1. Concepto

La investigación se define como el proceso creativo, objetivo, controlado y crítico, que sobre la plataforma del conocimiento disponible trata de resolver problemas originando conocimientos nuevos. (Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P., 2007)

También hace referencia al proceso de crear conocimientos nuevos, orientados generalmente en el corto y largo plazo, con el fin de solucionar problemas o bien, satisfacer una necesidad.

2. Tipo de Investigación

A continuación se mencionaran los diferentes tipos de investigación (Saldaño, 2009):

a. Por el grado de abstracción

- **Investigación Pura**

Es el tipo de investigación que busca aumentar el contenido de la teoría en algún campo de estudio, por medio de la vinculación de nuevos conocimientos, dejando de lado las aplicaciones prácticas que se centran principalmente en análisis teóricos.

- **Investigación Aplicada**

Se basa principalmente en resolver problemas prácticos, con un margen de alcance limitado. Desde el punto de vista teórico, genera muy poco aporte.

b. Por la naturaleza de los datos

- **Metodología cuantitativa**

Esta metodología de trabajo busca esencialmente la objetividad de la investigación, por lo cual el objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga. Trata de identificar leyes referidas a grupos de sujetos o hechos. Sus instrumentos suelen acopiar datos cuantitativos, los cuales incluyen la medición sistemática y se emplean primordialmente en el análisis estadístico.

Metodología cualitativa

- Este tipo de investigación se fundamenta básicamente en el análisis subjetivo e individual, por lo que la convierte en una investigación interpretativa.

c. Por la manipulación de las variables

- **Investigación Descriptiva**

Su principal característica yace en que el fenómeno que se está estudiando se investiga en su ambiente natural, por lo cual no interviene ningún tipo de administración de variables técnicas, únicamente se observa y se describe, por ende su metodología es exclusivamente descriptiva.

- **Investigación Experimental**

Se manipula una o diversas variables independientes, desplegando un máximo control. Su metodología es generalmente cuantitativa.

d. Por la naturaleza de los objetivos

- **Investigación Exploratoria**

Es el tipo de investigación conocida como el primer enlace científico a un problema. Se utiliza cuando el fenómeno o tema a tratar no se conoce lo suficientemente, es decir, cuando no se tiene el conocimiento previo en el cual fundamentarse.

- **Investigación Correlacional**

Investigación que busca medir el grado de reciprocidad existente entre dos o más variables.

- **Investigación Explicativa**

Tiene relación causal, no se basa únicamente en describir o acercarse a un problema, sino que pretende descubrir las causas del mismo. Además es un tipo de investigación flexible al fenómeno de estudio, ya que, puede valerse de diseños experimentales y no experimentales.

- **Investigación Experimental**

Su principal objetivo se fundamenta en controlar el fenómeno a estudiar, utilizando el razonamiento hipotético-deductivo. El cual emplea muestras representativas, diseño experimental como estrategia de control y metodología cuantitativa para analizar los datos.

L. Fuentes de Investigación para la Información

1. Concepto

Es la utilización de todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o de multimedia, utilizados en la indagación de información útil para el desarrollo de una investigación. (Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P., 2007)

2. Tipos de Fuentes de Información para la Investigación

Se dividen principalmente en dos tipos, las cuales son: Primaria y Secundaria.

a. Primarias

Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios como: libros, antologías, artículos, monografías, tesis, testimonios de expertos etc.

b. Secundarias

Referente a la información ya existente como lo son las listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un Área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. (Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P., 2007)

M. Sujetos de Información**1. Concepto**

Se basa en un conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador construir la relación con el sujeto u objeto de la investigación. (Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P., 2007)

N. Técnicas de Recolección de la Información**1. Concepto**

Se basa en un conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador construir la relación con el sujeto u objeto de la investigación. (Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P., 2007)

2. Tipos

A continuación se mencionaran las más relevantes:

a. Cuestionario

Consiste en el registro sistemático, valido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y sub-categorías. (Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P., 2007)

El cuestionario también se puede definir como; una compilación de preguntas utilizadas con el fin de obtener un objetivo en concreto; en el intervienen una o variables a medir, las cuáles pueden ser abiertas o cerradas. Es una de las técnicas más utilizadas para obtener datos, ya que, forma parte de las fuentes de información primaria.

A continuación se mencionaran los tipos de cuestionarios más relevantes. . (Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P., 2007):

- Auto-administrativo
- Por entrevista personal
- Por entrevista telefónica

b. Entrevista

La entrevista se caracteriza por reunir a una o más personas, con la finalidad de ser interrogadas y por ende obtener la información requerida. Con tal técnica de recolección de la información se puede convocar tanto a directivos como empleados de una misma Área. (Franklin, 2004)

En síntesis la entrevista es una conversación que se desarrolla con un propósito definido, lo cual podría aplicarse a cualquier situación cotidiana.

c. Observación Directa

La técnica de la observación directa consiste en la recolección de datos sistemáticos por medio de la visualización de comportamientos o conductas que se manifiestan en los individuos o fenómenos estudiados. (Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P., 2007)

A continuación se mencionaran los principales propósitos de la observación directa en la inducción cualitativa, los cuales son:

- La exploración de ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos cotidianos del fenómeno que se desea estudiar.
- Investigar sobre las personas que participan de forma directa o indirectamente en el proceso de la investigación.

- Desarrollar patrones en base a las personas y situaciones que forman parte del fenómeno a estudiar.
- Identificar posibles problemas.
- Generar hipótesis para futuros estudios.

3. Instrumentos de Recolección de la Información

Son las herramientas utilizadas por el investigador para recolectar los datos necesarios para el proceso investigativo y hace referencia a todas las variables que intervienen en dicha recolección, dependiendo de la técnica a utilizar. Las cuales pueden ser: escalas, tabulaciones, instrumentos de grabación por nombrar algunos. (Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P., 2007)

O. Hexámetro Quintiliano (5W IH)

1. Concepto

El Hexámetro Quintiliano es una técnica de análisis que se basa en que, sea cual fuere la índole del problema de investigación, se debería realizar de manera sistemática, y siempre en el mismo orden.

Adaptado a la administración, constituye una herramienta muy útil para ser implementada por el analista de la organización y de los métodos administrativos. (Gildardo Campero, 1973)

La sucesión de preguntas que se emplean para el análisis, y la finalidad que determinan son las siguientes:

- ¿Qué?
- ¿Por qué?
- ¿Dónde?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?

2. Análisis y examen crítico de los hechos

a. Propósito

- ¿Qué se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Qué otra cosa podría hacerse?
- ¿Qué debería hacerse?

b. Lugar

- ¿Dónde se hace?
- ¿Por qué se hace allí?
- ¿En qué otro lugar podría hacerse?
- ¿Dónde debería de hacerse?

c. Sucesión

- ¿Dónde se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Cuándo podría hacerse?
- ¿Cuándo debería hacerse?

d. Persona

- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Qué otra persona podría hacerlo?
- ¿Quién debería de hacerlo?

e. Medios

- ¿Cómo se hace?
- ¿Por qué se hace de ese modo?
- ¿De qué otro modo podría hacerse?
- ¿Cómo debería hacerse?

3. Etapas

La etapa de síntesis tiene los propósitos siguientes:

Crear un nuevo sistema de organización o establecer nuevos procedimientos para realizar un nuevo plan.

Desarrollar nuevos procedimientos u organizaciones necesarios para completar un sistema ya existente.

Mejorar o perfeccionar una organización o un procedimiento ya existen. Siempre hay camino mejor o más fácil para hacer un trabajo.

P. Normas de Gestión Continua de la Calidad ISO 9000**1. Concepto**

Estas normas se definen como un conjunto de criterios y actividades medibles y controlables necesarias para certificar la calidad de un producto o un servicio. La organización internacional para la normalización, formalizó una norma para tal sistema de administración, que se basó en diversas normas nacionales y sectoriales existentes. (Seaver, 2002)

En síntesis la norma de gestión continúa de la calidad ISO 9000 es un instrumento que se fundamenta en realizar estándares de calidad certificados a los procesos productivos de una organización, con el fin de lograr la maximización de sus recursos en función de la satisfacción de los clientes. (International Organization for Standardization)

2. Estructura Típica de un Sistema ISO 9000

El sistema ISO 9000, se enfoca principalmente en el mejoramiento continuo de la calidad de un bien o servicio en cualquier tipo de organización. Para Seaver (2002) la estructura típica de dicho sistema se compone en cuatro niveles, que usualmente se representan en forma de pirámide.

En la parte superior se encuentran las Políticas de Calidad de las cuales surgen la mayoría de las decisiones con respecto al sistema Empresarial.

En segundo lugar se encuentra el manual de calidad, el cual se caracteriza por describir el sistema general de una Empresa en términos globales.

Posteriormente en orden decreciente se encuentra los manuales detallados los cuales se caracterizan por contener los procedimientos operativos de cada departamento. En el último nivel de la pirámide encontramos los formularios, los cuales se utilizan para llevar un historial de las actividades cotidianas en la organización.

3. Ventajas de la Certificación ISO 9000

Las normas ISO a nivel mundial representan un sello de calidad y excelencia, debido a que, implementando sus criterios se puede mejorar la productividad y eficiencia de una organización.

A continuación se mencionaran algunas de sus principales ventajas. (Vartanián, 1999):

- a. La Empresa proyecta una imagen de calidad hacia el entorno.
- b. Mejora el desempeño, la productividad y la calidad.
- c. Reducción de desperdicios y reprocesamiento del producto.
- d. Mejora la relación con el cliente.
- e. Gracias a la documentación de todos los procesos, la Empresa se asegura que el conocimiento utilizado para realizar las funciones en los diferentes departamentos de la Compañía permanezcan intactos, sin importar quien los ejecute.
- f. Mejora sustancialmente los procesos de selección y capacitación del personal.

Q. Variables de Estudio con base en la Normas ISO 9000

Debido a que toda organización compite en diferentes mercados y sectores productivos, es imposible definir o utilizar un único modo de documentar un procedimiento. Por lo cual, cada Empresa debe decidir cómo realizar sus procesos. Sin embargo, si deben tener claro lo importante de establecer una estructura para la documentación de los procedimientos. (Sangüesa M. & Ilzarbe L., 2006)

A continuación se mencionara la estructura que debe contemplar un procedimiento documentado bajo las normas ISO 9000:

1. Nombre o título del Procedimiento

El título especifica de modo claro y conciso cómo va a denominarse el procedimiento.

2. Codificación ó Número

Es sumamente importante proporcionarle una codificación a los procedimientos, la cual debe ser elegida por cada organización. Es recomendable realizar una codificación por departamento y unidad administrativa a la que correspondan los procedimientos.

3. Objetivo del Procedimiento

Con respecto a esta variable se debe plantear objetivos, los cuales hacen referencia a la ejecución del procedimiento. Cada procedimiento debe contener un objetivo general y tantos específicos como se necesiten.

4. Alcance del Procedimiento

Es importante delimitar el procedimiento, es decir, si su ejecución es para un determinado departamento, o si se ven involucrados más de uno, o toda la organización.

5. Fecha de emisión y aprobación

Esta etapa es muy importante, ya que, las Empresas si desean ser competitivas necesitan adecuar los procedimientos y a la misma Empresa al sector Empresarial.

6. Autoridad emisora y autoridad aprobadora

Se debe establecer de manera clara y concisa quiénes son las personas que intervienen en la ejecución de los procedimientos, esta práctica será muy útil para delimitar responsabilidades y tener documentada esa información, para no tener ningún problema cuando se modifique o actualice un procedimiento.

7. Número de página y total de páginas del procedimiento

El lector del manual podrá enterarse en cualquier página, la totalidad de páginas que posee el procedimiento sobre el cual hace lectura, y el número de página en la que se encuentra.

8. Personal que Interviene

Es sumamente relevante anotar quienes son los colaboradores que intervienen en cada procedimiento, tomando muy en cuenta sus condiciones de trabajo y sus responsabilidades.

9. Definiciones

Si es necesario, es importante establecer los conceptos en terminología con algún grado de complejidad o ambigüedad en la realización de los procedimientos.

10. Descripción de actividades

En esta fase se explica cómo deben realizarse a cabo las diferentes tareas o funciones. Se debe respetar una secuencia ordenada y concisa, en donde se detallen las actividades necesarias para desarrollar el procedimiento. También, se debe mencionar los documentos que se utilizan para ejecutar los procedimientos.

11. Documentos utilizados

Se deben contemplar todos los documentos relacionados, que forman de manera directa o indirectamente los procedimientos, tales como: leyes, normativas, decretos ó formularios (documentos Empresariales, facturas, boletas, recibos, etc.)

12. Políticas o Normas

Documentos utilizados para regir los procesos o procedimientos que forman parte de la consecución de un bien o producto. (En caso de que estén establecidas)

13. Indicadores

Un aspecto a tomar en cuenta es lograr la ejecución de manera eficaz y eficientemente de los procesos, por lo cual se deben establecer indicadores o variables que permitan medir y controlar las acciones, a fin de obtener los objetivos departamentales.

14. Anexos

Utilizados en caso de incluir documentación que ayude a la comprensión del procedimiento a realizar.

R. Glosario de Términos Técnicos

1. Perra

Instrumento utilizado para transportar productos de forma manual.

2. Spray Boom

Tanque industrial, utilizado para regar agua o agroquímicos.

3. Pistero

Persona encargada de suministrar combustible.

Capítulo III:

Marco Metodológico



III. Marco Metodológico

En este capítulo se expone la concepción y los procedimientos metodológicos del presente estudio. La función de la metodología es mostrar cómo y por cuáles medios se va a adquirir la información, cómo se van a procesar los datos y cómo se van a derivar las conclusiones.

A. Tipo de Investigación

1. Investigación Exploratoria

El presente proyecto inició con la implementación de la investigación tipo exploratoria, con el propósito de recolectar información de la Empresa, específicamente en función de las dos Áreas que se estudiaron las cuales fueron: Bodega y Taller.

Se recolectó información por medio de la aplicación de técnicas como la entrevista, y el cuestionario. Con respecto al cuestionario, se diseñó con el propósito de recolectar la información más relevante que se generó diariamente en las Áreas mencionadas, por lo que se brindó un diagnóstico objetivo de cómo se ejecutaron los procedimientos.

Gracias a la implementación de la investigación exploratoria, se generó conocimiento en relación a las variables que influyeron en la ejecución de los procedimientos, así como la aclaración de conceptos para facilitar la comprensión de la información recolectada.

2. Investigación Descriptiva

La investigación Descriptiva fue la base utilizada para diseñar el Manual de Procedimientos, ya que el objetivo principal del trabajo fue describir los procesos más relevantes que se ejecutan diariamente en las Áreas de Bodega y Taller.

La implementación de ésta metodología se caracterizó por adquirir, analizar y describir la información de las principales acciones que los colaboradores ejecutan diariamente en sus puestos de trabajo, con el objetivo de realizar las mejoras pertinentes a los procedimientos que lo ameritan.

B. Fuentes de Información

1. Primarias

La información que se recolectó en esta etapa se realizó de manera directa utilizando principalmente estas técnicas: cuestionarios, entrevistas, reuniones y observación directa.

2. Secundarias

Esta etapa consistió en estudiar e investigar:

- a. Libros referentes al tema de Análisis Administrativo
- b. Guía para la elaboración de un Manual de Procedimientos
- c. Proyectos de graduación
- d. Documentos e información proporcionada por la Empresa
- e. Páginas y artículos de internet

C. Sujetos de Información

Los sujetos de información que se utilizaron para elaborar esta investigación, fue toda aquella persona física que desempeña sus funciones en las Áreas de Bodega y Taller en la Empresa Ganaflor S.A.

La colaboración brindada por los trabajadores de la Compañía fue muy valiosa, ya que gracias a ellos se logró reunir la información necesaria para redactar y documentar el Manual de procedimientos.

D. Medios de Recolección de la Información

La información que se logró almacenar en esta etapa fue de gran relevancia para la consecución del presente proyecto, porque a partir de la información recolectada se elaboró el Manual de Procedimientos.

Para la confección del presente proyecto se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de la información:

1. Cuestionarios

Para poder elaborar un Manual de Procedimientos de forma eficiente, es necesario implementar una herramienta metodológica que sea útil, precisa y estructurada por lo cual se tomó la decisión de implementar un cuestionario. Dicho cuestionario se diseñó en función de recolectar la información más importante, con la premisa de obtener datos tangibles que justificaran la realización del Manual de Procedimientos. (Ver apéndice #1)

2. Entrevistas

Las entrevistas que se realizaron para recolectar la información fueron de tipo personal no estructurada, y se realizaron con el objetivo principal de evacuar dudas respecto a algún procedimiento o material en particular que no haya quedado claro en la aplicación del cuestionario.

3. Observación Directa

Se efectuaron visitas a las Áreas de Bodega y Taller con la finalidad de constatar que los datos e información suministrada en el cuestionario coincidiera con la ejecución de los procedimientos para evitar posibles errores de interpretación.

4. Reuniones

Se programaron reuniones con los trabajadores y coordinadores de cada Área, con la finalidad de analizar, revisar y validar los procedimientos que se documentaron en el Manual.

E. Técnica o Herramienta de Análisis

Para facilitar el proceso de recopilación de la información, se tomó la decisión de utilizar la herramienta de análisis conocida como: Hexámetro Quintiliano, con el objetivo de analizar y estructurar los procedimientos que se documentaron.

1. Hexámetro Quintiliano

Se implementó el Hexámetro Quintiliano, el cual se caracteriza por tener una estructura de seis preguntas bases o relevantes de las cuales se desprenden otras preguntas.

Esta herramienta de análisis no se aplicó a ningún colaborador, sino que fue utilizada por el investigador para organizar la secuencia de los procedimientos.

Tabla # 5: Procedimiento sistemático para la indagación científica

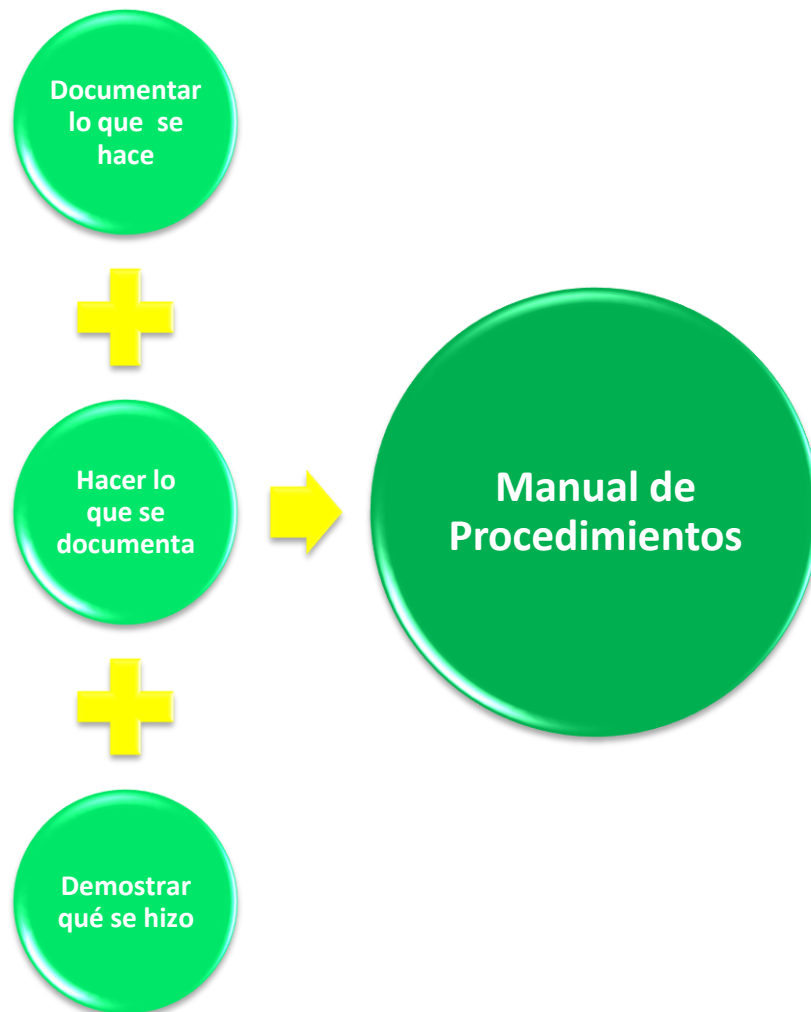
| Hecho observado | Critica | Posibilidad de mejoramiento | Recursos de mejoramiento | Mejora propuesta |
|-------------------|-----------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Qué (propósito) | ¿Por qué? | ¿Qué otra cosa podría hacerse? | Cambiar, Simplificar, Eliminar | ¿Qué debería hacerse? |
| Dónde (lugar) | ¿Por qué? | ¿En qué otro lugar podría hacerse? | Combinar (lugar, orden, persona) | ¿Dónde debería hacerse? |
| Cuándo (sucesión) | ¿Por qué? | ¿Cuándo podría hacerse? | Eficiencia | ¿Cuándo debería hacerse? |
| Quién (persona) | ¿Por qué? | ¿Qué otra persona podría hacerlo? | Cambiar (lugar, orden, persona) | ¿Quién debería hacerlo? |

Fuente: Basado en (Gildardo Campero, 1973)

F. Estructura del Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos que se realizó en la Empresa Ganaflo r S.A. fue bajo el formato de la normativa de gestión de la calidad ISO 9000-2000, con el objetivo de que la Compañía en un futuro cercano utilice el manual implementado para optar por la certificación de sus procedimientos.

Figura # 2: Secuencia de pasos a documentar en el Manual de Procedimientos



Fuente: Elaboración propia basado en los principios de gestión de la calidad ISO 9000

1. Documentar lo que se hace

Esta etapa consistió en documentar la información que se obtuvo por medio de las diversas técnicas de recolección de la información (cuestionarios, entrevistas, reuniones, observación etc.)

Cada procedimiento que se documentó se realizó acorde a la normativa de gestión de la calidad ISO 9000-2000, las cuales son:

- a.** Introducción
- b.** Objetivos
- c.** Alcance
- d.** Personal que interviene
- e.** Definiciones y conceptos
- f.** Documentación utilizada
- g.** Entradas, Transformación y Salidas del proceso
- h.** Descripción de Actividades
- i.** Flujo de Procesos
- j.** Variables de control
- k.** Políticas y/o Normas aplicables
- l.** Apéndices
- m.** Anexos

2. Hacer lo que se documenta

El Manual de Procedimientos que se implementó en la Empresa Ganaflo S.A. se realizó con el objetivo de brindar información válida y coherente sobre cómo se deben de efectuar las actividades y procedimientos que se realizan en las Áreas de Bodega y Taller.

Esta etapa se caracterizó por desarrollar a fondo cada variable de estudio que formó parte del Manual de Procedimientos, por lo cual fue una de las fases más importantes del proyecto.

El proyecto al ser diseñado con el formato de la normativa internacional ISO 9000-2000, permitió establecer los parámetros necesarios para establecer los procesos en función de mejorar las actividades cotidianas que se realizan en las Áreas de estudio mencionadas.

Gracias a la implementación del modelo de mejora continua tanto la gerencia de operaciones como la junta directiva tendrán una herramienta útil para analizar el rendimiento de los colaboradores de forma objetiva.

3. Demostrar que se hizo

Una de las principales ventajas que se tuvieron a la hora de implementar el modelo de mejora continua ISO 9000-2000, fue que el diseño de los documentos que se realizaron para la Compañía, se hicieron tomando en cuenta las principales especificaciones que rigen tal normativa, entre sus principales postulados se puede citar: el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar Áreas para la mejora; el establecimiento de los objetivos para la mejora; la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos; la evaluación de dichas soluciones y su selección; la implementación de la solución elegida; la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos y la formalización de los cambios.

Al aplicar estas consideraciones al Manual de Procedimientos, se pueden tomar las medidas necesarias para mejorar los procesos por medio de los instrumentos de control diseñados (formularios), con el fin de supervisar y verificar que las actividades se están realizando en conformidad con lo documentado en el Manual.

G. Variables del Estudio

A continuación se detallan cada una de las variables de estudio que formaron parte del Manual de Procedimientos que se diseñó en la Empresa Ganaflor, dicho documento se estructuró conforme lo dictan las normas de gestión de la calidad ISO 9000.

1. Portada del Procedimiento

a. Encabezado

Este apartado estuvo constituido por los siguientes apartados: nombre del procedimiento, codificación, número de versión, número de revisión, número de páginas del procedimiento, fecha en que comienza a regir y fecha sugerida de revisión.

A continuación se explicara la codificación que se utilizó para la documentación de los procedimientos.

• Codificación Utilizada en los Procedimientos

Los procedimientos se codificaron de la siguiente forma: se le asignó un nombre único por cada Área de estudio. La misma se define con la primera o primeras dos letras del nombre del procedimiento, con una “P” antepuesta ante de las letras mencionadas, en donde ésta última declara que se trata de un procedimiento. Además al final de las dos letras mencionadas se escribió un número, el cual va a distinguirlo de las otras Áreas de la Empresa. A continuación se explica con un ejemplo:

Procedimiento de “Entrada de Mercadería a Bodega”, la codificación designada para este procedimiento fue “P-BO1”, que significa: “Procedimiento número 01 del Área de Bodega”.

b. Tabla de Contenidos

Esta parte de la portada muestra las referencias de las partes en que se fundamenta todo el procedimiento.

c. Pie de página

En esta sección, se establecen las personas que se encuentran involucradas en el procedimiento y también su fecha de aprobación.

2. Introducción

Hace referencia al procedimiento que se documento, de forma abreviada.

3. Objetivos

Todos los procedimientos se elaboraron tomando en cuenta una estructura formal de trabajo por lo cual se redactaron tanto el objetivo general como los específicos.

4. Alcance

Determina las Áreas de la Empresa que formaron parte del Manual de Procedimientos que se desarrolló para la Empresa Ganaflore S.A.

5. Personal que interviene

En esta fase se tomó en cuenta la participación de todas las personas que estuvieron involucradas en la ejecución del Manual de Procedimientos.

6. Definiciones y Conceptos

Para materia del presente manual, se establecieron definiciones para conceptos complejos que se debían tener claros a la hora de ejecutar el procedimiento, con la premisa de lograr que los lectores del manual lo comprendan a la perfección. También es importante acotar la definición y explicación de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo.

7. Documentación Utilizada

En lo referente a documentación utilizada se presentaron todos los formularios (digitales o físicos) internos o externos a la Compañía, los cuales se utilizan diariamente para llevar a cabo la ejecución de los procedimientos.

8. Entradas, Transformación y Salidas del Proceso

La mejor manera de presentar la información del procedimiento en una sola página es mediante la utilización de diagramas de entradas, transformación y salidas del proceso; en dicho diagrama se visualiza los recursos, materiales, personal y/o documentos que forman parte del procedimiento.

9. Descripción de Actividades

En esta parte se describió la secuencia de pasos lógicos, ordenada y específica, que indicó la manera de realizar el procedimiento.

10. Flujo de Procesos

Después de haber descrito las actividades del proceso, se realizó la diagramación del mismo, en el cual se representó de manera gráfica la secuencia de pasos que se deben realizar para ejecutar el procedimiento (diagrama de flujo). La relevancia del flujo del proceso se basó en simplificar las tareas que realizan los colaboradores de las Áreas involucradas con el fin de facilitar su entendimiento; por lo que los posibles cambios o variaciones que pueda tener un procedimiento a futuro se podrá incluir en el diagrama de flujo sin ningún problema.

11. Variables de Control

Se incluyeron con el fin de proporcionarle a la Gerencia de Operaciones y Gerencia General una herramienta útil para la toma de decisiones en cada Área de trabajo documentada. Las variables son posibles de medir gracias a los formularios presentados en los apéndices de cada proceso, los cuales son documentos utilizados para la ejecución de los mismos.

12. Políticas y/o Normas aplicables

Postulados que se tomaron en cuenta para la ejecución de los procedimientos.

13. Apéndices

En este apartado se incluyeron los documentos de control diseñados con el fin de lograr un mejor entendimiento del procedimiento por parte del lector del manual.

a. Codificación de los Formularios

La codificación que se utilizó en los formularios fue muy similar a la de los procedimientos, por lo cual se utilizó una “F” afirmando que se trata de un formulario. Además al final de la signatura, se escribió un número separado por una línea, la cual distinguió a los demás formularios del procedimiento. Dicha signatura se explicará a continuación:

Formulario referente a “Orden de Compra de Suministros entrantes a Bodega”, la codificación designada para este formulario es “F-BS01-01”, que significa: “Formulario número 01 del procedimiento número 01 del Área de la Bodega de Suministros”

14. Anexos

En el apartado de anexos los procedimientos se incluyeron los documentos que la Empresa utilizaba para realizar sus labores antes de diseñar los formularios propuestos por el investigador. Dichos documentos fueron: facturas, recibos, informes, entre otros.

H. Metodología Empleada por Capítulo

1. Generalidades de la investigación

Para la elaboración de esta etapa se tomó en cuenta todos los aspectos generales que conciernen a la Empresa Ganaflor. La información fue suministrada por la Gerencia de Recursos Humanos y la recopilada en la página de web de la Compañía (<http://www.ganaflor.com/>)

2. Marco Teórico

La información recopilada en el marco teórico se realizó tomando en cuenta estos documentos: Libros relacionados al tema de Administración General, Análisis Administrativo, Manuales de Procedimientos, tesis anteriores, páginas de internet, etc. Con la finalidad de establecer una base teórica que facilite al lector la comprensión del manual elaborado.

3. Marco Metodológico

Este apartado se realizó con la finalidad de documentar la secuencia de los pasos que se necesitaron para elaborar el Manual de Procedimientos. En esta fase es importante destacar, que se utilizó el formato de diseño establecido por la norma de gestión de la calidad ISO 9000-2000.

4. Situación Actual de la Empresa

En este apartado del trabajo de investigación, se describió como se realizaban los procedimientos antes de diseñar el Manual de Procedimientos, por lo cual fue una base fundamental para realizar los procedimientos que fueron documentados.

5. Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos que se elaboró para la Empresa Ganaflo, se hizo bajo el formato establecido por la norma de gestión de la calidad ISO 9000-2000, la cual toma en cuenta las variables de estudio necesarias, para ejecutar los procedimientos de forma ordenada y eficientemente.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber elaborado el Manual de Procedimientos se procedió a redactar las conclusiones y recomendaciones que surgieron del proyecto realizado.

7. Apéndice

Este apartado estuvo constituido por la documentación aportada por el responsable de elaborar el Manual de Procedimientos.

8. Literatura Consultada

Se elaboró el capítulo de referencias bibliográficas, el cual estuvo compuesto por la información teórica necesaria para desarrollar el Manual.

I. Justificación del Estudio

1. Justificación de los Procedimientos Documentados

La Empresa Ganaflor S.A. es una Compañía que cuenta con alrededor de 253 empleados y está compuesta por 6 Gerencias de las cuales se desglosan en Departamentos, Áreas y Unidades. Se tomó la decisión de dividir el trabajo en dos Tomos. El primer Tomo está conformado por: generalidades de la Empresa, marco teórico, marco metodológico, situación actual de la Empresa, conclusiones, recomendaciones, apéndices y literatura consultada, no se tomó en cuenta el capítulo de anexos porque la información y documentación que iba a ser utilizada en ese apartado no se puede publicar, ya que es información confidencial de la Compañía. En el segundo Tomo se desarrolla exclusivamente el Manual de Procedimientos. El Manual de Procedimientos que se elaboró únicamente tomó en cuenta dos Áreas de la Compañía, las cuales fueron Bodega y Taller. Se decidió realizarlo en estas Áreas porque el Gerente de Operaciones en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos planteó la necesidad de documentar los procesos que se ejecutan en esos lugares de trabajo, ya que, se desea llevar un control y manejo sistemático de la información y procedimientos que se realizan en las Áreas ya mencionadas.

2. Justificación de la Normativa ISO 9000

El Manual de Procedimientos que se elaboró en la Empresa Ganaflor S.A. se diseñó bajo el formato que establece la norma de gestión de la calidad ISO 9000-2000, el cual es un sistema que normaliza y certifica los procesos que las Empresas ejecutan a nivel mundial.

La decisión fundamental por la cual se decidió establecer tal formato, fue porque la Junta Directiva en conjunto con la Gerencia de Operaciones de la Compañía, tienen la convicción de certificar en un futuro cercano los procesos que se realizan en las Áreas de Bodega y Taller con el objetivo de acaparar nuevos mercados internacionales que comercializan únicamente con Empresas que rigen sus procesos bajo los estándares dictados por la ISO (International Organization for Standardization)

J. Cronograma de Actividades

Tabla # 6: Descripción del cronograma de actividades

| Periodo | Descripción de Actividades |
|-------------------|--|
| <i>Semana # 1</i> | Durante la primera semana se realizó un recorrido por todas las instalaciones de la Empresa Ganaflor, en donde se pudo conocer todos los departamentos de la Compañía. En esa misma semana se realizó una reunión con el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Operaciones en donde ellos plantearon de manera global, cuál era el objetivo y alcance del proyecto a documentar. |
| <i>Semana # 2</i> | En la segunda semana, se coordinó la visita del profesor asesor a la Compañía, el objetivo principal de la visita fue el de escoger de manera conjunta (profesor, gerentes y estudiante) cuales eran los procedimientos a documentar y en cuales Áreas. También inicio la recolección de la información para realizar el capítulo de Generalidades de la Empresa. |

| Periodo | Descripción de Actividades |
|-------------------|---|
| <i>Semana # 3</i> | Se concluyó el capítulo de generalidades de la Compañía. En esa misma semana se inició el levantamiento de la información para elaborar el marco teórico, por lo cual se indagó y se investigó en libros de textos, material académico y en bases de datos para realizar dicha tarea. |
| <i>Semana # 4</i> | Se terminó el Marco Teórico del trabajo También Se confeccionó el cuestionario, el cual fue la base principal para recolectar la información primaria del trabajo desarrollado. En esa misma semana se aplicaron los cuestionarios a los colaboradores de las tres Bodegas de la Compañía, las cuales son: Bodega de Suministros, Bodega de Agroquímicos y Bodega de Cartón |
| <i>Semana # 5</i> | Se comenzó a realizar el marco metodológico del trabajo de investigación. También se coordinó una reunión con el Gerente de Operaciones en la cual se tomo la decisión de documentar dos maneras o formas diferentes de ingresar la mercadería a la Empresa. Además se procedió a tabular la información recolectada de los cuestionarios aplicados. |

| Periodo | Descripción de Actividades |
|-------------------|---|
| <i>Semana # 6</i> | Se terminó el marco metodológico del trabajo de investigación y se comenzó a realizar el capítulo de la situación actual de los procedimientos a documentar. Además se continuó con la tabulación de la información recolectada de los cuestionarios aplicados. |
| <i>Semana # 7</i> | Se terminó el capítulo de la situación actual de los procedimientos y se coordinó una reunión con el profesor asesor para que revisara el avance del proyecto, e implementar las correcciones al trabajo. |
| <i>Semana # 8</i> | Se terminó la tabulación de la información suministrada por los colaboradores de las tres Bodegas, y se realizó una reunión con el Gerente de Operaciones para que verificara el avance del proyecto. |
| <i>Semana # 9</i> | Se procedió a implementar el cuestionario a los colaboradores del Área de Taller para recolectar la información necesaria para desarrollar el manual. En esa misma semana se coordinó una reunión con el encargado de Taller para solicitarle el apoyo a la hora de realizar las entrevistas al personal de Taller. |

| Periodo | Descripción de Actividades |
|--------------------|--|
| <i>Semana # 10</i> | Se terminó la tabulación de la información suministrada por los colaboradores del Área de Taller y se comenzó a elaborar el manual de procedimientos del Área de Bodega y Taller respectivamente. |
| <i>Semana # 11</i> | Se continuó con la elaboración del manual de procedimientos y se coordinó una reunión con el profesor asesor para que revisara el avance del proyecto hasta la fecha. |
| <i>Semana # 12</i> | Se coordinó una reunión con el Gerente de Operaciones para que revisara el avance del proyecto y se implementara las correcciones del caso. También se siguió trabajando en la elaboración del manual de procedimientos. |
| <i>Semana # 13</i> | Se realizaron las correcciones del caso y se concluyó con el manual descriptivo de procedimientos, el cual está compilado en el tomo II del trabajo final de graduación. |
| <i>Semana # 14</i> | Se redactaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación y se terminaron algunos detalles del Tomo I que no se habían realizado porque se redactan hasta la conclusión del proyecto. |

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV:

Situación Actual de la Empresa



IV. Situación Actual de la Empresa

En el presente capítulo se describe la situación actual de la Empresa Ganaflor S.A. en lo referente al análisis de los procedimientos del Área de Bodega que se divide en tres: Bodega de Suministros, Bodega de Agroquímicos y Bodega de Cartón y el Área de Taller con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

A. Procedimientos actuales del Área de la Bodega de Suministros

1. Ingreso de Suministros a Bodega por medio del Proveedor

a. Análisis

El procedimiento consiste en ingresar el producto de forma eficiente a Bodega y verificar que la factura del proveedor coincida en todas las especificaciones que se detallaron en la orden de compra, por lo cual se debe de revisar el precio de los productos, las cantidades, la fecha y las firmas respectivas tanto en la orden de compra como en la factura del proveedor. También se debe de aplicar notas de crédito en el caso que haya un faltante o sobrante del producto solicitado.

Después de verificar la documentación se ingresan los Suministros a Bodega y por último se realiza el ingreso de los productos al sistema de cómputo.

El procedimiento es realizado por:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega
- Transportista
- Operador del Montacargas
- Auxiliar de Operaciones

Es importante acotar que el Área de Bodega, trabaja conjuntamente con el Departamento de Proveeduría el cual es el encargado de realizar el pedido de suministros por medio de la orden de compra y avalado por el Gerente de Operaciones.

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con la verificación de los documentos y el ingreso de la mercadería.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida
- Lapicero

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa en Rio Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- Falta de comunicación entre las parte involucradas.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de ingreso de suministros a Bodega por medio del proveedor.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Establecer una comunicación efectiva entre los departamentos involucrados en el proceso.

- Definir normas y políticas en el ingreso de la mercadería, para mejorar el procedimiento.

2. Ingreso de Suministros a Bodega por medio del Mensajero

a. Análisis

El ingreso de suministros por medio del mensajero tiene dos variantes. La primera es cuando el mensajero va a la Empresa proveedora a traer los productos, ahí el debe de verificar que la factura coincida con las especificaciones de la orden de compra y revisar que el producto que se va a comprar esté en perfecto estado. La segunda variante es cuando el mensajero únicamente trae el producto, ya que la documentación fue revisada, ingresada y procesada en las oficinas administrativas de San José. Después de esta etapa el producto se ingresa a la Bodega y se registra en el sistema de cómputo.

En este proceso intervienen:

- Mensajero
- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega

Es importante acotar que el Área de Bodega, trabaja conjuntamente con el Departamento de Proveeduría el cual es el encargado de realizar el pedido de suministros por medio de la orden de compra y avalado por el Gerente de Operaciones.

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con la verificación de los documentos y el ingreso de la mercadería.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida
- Lapicero

El procedimiento se lleva a cabo tanto en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflor como en las oficinas centrales de San José, en el caso de que la documentación ya haya sido presentada.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- Falta de comunicación entre las partes involucradas.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de ingreso de suministros a Bodega por medio mensajero.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Establecer una comunicación efectiva entre los departamentos involucrados en el proceso.

3. Salida de Suministros de Bodega

a. Análisis

El procedimiento consiste en despachar los suministros que son requeridos en los departamentos y Áreas de la Empresa.

El propósito del procedimiento es disminuir considerablemente las diferencias entre las cantidades de productos, que se pueden presentar a la hora de realizar el inventario físico de los suministros.

El procedimiento es realizado por:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega
- Trabajador Autorizado

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con el despacho de los productos que son requeridos en todos los departamentos de la Compañía.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero.

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflor en Rio Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- No existen formularios para el documento.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de salida de suministros a Bodega
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Diseñar formularios para el procedimiento.

4. Toma Física del Inventario de Suministros

a. Análisis

El procedimiento consiste en llevar un control exacto de las existencias de productos que hay en la Bodega de Suministros, con el fin de coordinar de forma eficiente los pedidos de mercadería que se deben realizar periódicamente por el Departamento de Proveeduría.

El procedimiento es realizado por:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega
- Supervisor de Bodega

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se realiza la toma física del inventario.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflore en Rio Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- El procedimiento no se realiza de forma objetiva, ya que el documento que se utiliza para realizar la toma física del inventario es un listado en donde se detalla tanto el número de productos en existencia como los registrados en el sistema de cómputo.
- No existe un formulario adecuado para realizar la toma física del inventario.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de toma física del inventario de suministros.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.

- Definir normas y políticas en la toma física del inventario para mejorar el procedimiento.
- Diseñar un formulario que permita realizar la toma física del inventario de forma objetiva.
- Definir normas y políticas en el ingreso de la mercadería, para mejorar el procedimiento.

B. Procedimientos actuales del Área de la Bodega de Agroquímicos

1. Ingreso de Agroquímicos a Bodega por medio del Proveedor

a. Análisis

El ingreso de Agroquímicos a Bodega consiste en efectuar el ingreso del producto por medio del proveedor, el cual se responsabiliza de trasladar el producto solicitado en la orden de compra hasta la Compañía.

El propósito fundamental de realizar este procedimiento es, el de controlar el ingreso de la mercadería que llega a la Bodega d agroquímicos y verificar que el producto llegue en buen estado y en las cantidades solicitadas.

Este procedimiento es realizado por:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega
- Auxiliar de Bodega
- Operador del Montacargas
- Auxiliar de Operaciones
- Transportista

Cabe resaltar que en este proceso se ven involucrados colaboradores de las unidades de la Bodega de suministros y agroquímicos y también del departamento de proveeduría de la Empresa.

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se realiza la toma física del inventario.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero
- Perra
- Montacargas

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflor en Río Cuarto de Grecia.

a. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- La realización del procedimiento recae en dos departamentos distintos, por lo cual la comunicación interna debe ser eficiente.

b. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de ingreso de agroquímicos a Bodega por medio del proveedor.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Definir normas y políticas en el ingreso de la mercadería para mejorar el procedimiento.

- Establecer una comunicación efectiva entre los departamentos involucrados en el proceso.

2. Ingreso de Agroquímicos a Bodega por medio del Mensajero

a. Análisis

El ingreso de agroquímicos por medio del mensajero consiste en realizar el ingreso de la mercadería a Bodega de forma eficiente y verificar que la documentación respectiva este completa.

En este proceso interviene:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega
- Auxiliar de Bodega
- Operador del Montacargas
- Mensajero

Cabe resaltar que en este proceso se ven involucrados colaboradores de las unidades de la Bodega de Suministros y Agroquímicos y también del Departamento de Proveeduría de la Empresa.

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se realiza el ingreso de agroquímicos a Bodega.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero
- Perra
- Montacargas

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflore en Río Cuarto de Grecia.

a. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- La realización del procedimiento recae en dos departamentos distintos, por lo cual la comunicación interna debe ser eficiente.

b. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de ingreso de agroquímicos a Bodega por medio del proveedor.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Definir normas y políticas en el ingreso de la mercadería para mejorar el procedimiento.
- Establecer una comunicación efectiva entre los departamentos involucrados en el proceso.

3. Salida de Agroquímicos de Bodega

a. Análisis

El procedimiento consiste en despachar los agroquímicos que son requeridos por los trabajadores de los departamentos de servicios técnicos y producción de la Empresa.

El propósito del procedimiento consiste en disminuir considerablemente las diferencias entre las cantidades de productos, que se pueden presentar a la hora de realizar el inventario físico de agroquímicos.

El procedimiento es realizado por:

- Encargado de Bodega

- Asistente de Bodega
- Auxiliar de Bodega
- Trabajador Autorizado

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con el despacho de los productos que son requeridos en todos los departamentos de la Compañía.

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con el despacho de los productos que son requeridos por los trabajadores del departamento de servicios técnicos y producción de la Compañía.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero.
- Perra
- Carreta
- Spray Boom
- Probeta
- Balde
- Romana
- Cuchilla
- Bolsa
- Recipiente
- Galón

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflore en Río Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- El Equipo de Protección Personal (EPP) no se está utilizando de forma continua por los auxiliares de la Bodega de Agroquímicos.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de ingreso de agroquímicos a Bodega por medio del proveedor.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Verificar que todos los involucrados en el proceso de despacho de mercadería utilicen de forma correcta el Equipo de Protección Personal (EPP)

4. Toma Física del Inventario de Agroquímicos

a. Análisis

El procedimiento consiste en llevar un control exacto de las existencias de productos que hay en la Bodega de Agroquímicos, con el fin de coordinar de forma eficiente los pedidos de mercadería que se deben realizar periódicamente por el Departamento de Proveeduría.

El procedimiento es realizado por:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega
- Auxiliar de Bodega
- Supervisor de Bodega

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflor en Rio Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- El procedimiento no se realiza de forma objetiva, ya que el documento que se utiliza para realizar la toma física del inventario es un listado en donde se detalla tanto el número de productos en existencia como los registrados en el sistema de cómputo.
- No existe un formulario adecuado para realizar la toma física del inventario.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de la toma física del inventario de agroquímicos.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Definir normas y políticas en la toma física del inventario para mejorar el procedimiento.
- Diseñar un formulario que permita realizar la toma física del inventario de forma objetiva.
- Definir normas y políticas en el ingreso de la mercadería, para mejorar el procedimiento.

C. Procedimientos actuales del Área de la Bodega de Cartón

1. Ingreso de Cartón a Bodega por medio del Proveedor

a. Análisis

El procedimiento consiste en ingresar a la Bodega, el cartón que es requerido en la planta empacadora, por lo cual este proceso es uno de los más importantes que se desarrolla en la Empresa, ya que siempre debe de haber cartón disponible en Bodega para empacar el producto.

El departamento de proveeduría es el encargado de solicitar el cartón que va ser utilizado en la planta empacadora, también en dicho proceso interviene el gerente de producción.

En el ingreso de cartón a la Compañía interviene:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega
- Auxiliar de Operaciones
- Transportista
- Operador del Montacargas

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con ingresar el cartón a Bodega y comunicarle al encargado de planta que el producto ya está disponible para ser utilizado.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero
- Montacargas

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflo en Rio Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- Falta de comunicación entre las parte involucradas.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de ingreso de cartón a Bodega por medio del proveedor.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Establecer una comunicación efectiva entre los departamentos involucrados en el proceso.
- Definir normas y políticas en el ingreso de la mercadería, para mejorar el procedimiento

2. Ingreso de Cartón a Bodega por medio del Cliente

a. Análisis

El procedimiento consiste en realizar el ingreso del producto a la Bodega de cartón. El cliente es el encargado de comprar el cartón y llevarlo hacia la Compañía, por ende ellos son los que corren con todos los gastos de operación a la hora de ingresar la mercadería. El transportista que realiza el ingreso del producto debe de entregar la documentación necesaria que avale dicho ingreso.

En dicho procedimiento intervienen:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega

- Operador del Montacargas
- Transportista

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con ingresar el cartón a Bodega y comunicarle al encargado de planta que el producto ya está disponible para ser utilizado.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero
- Montacargas

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflore en Río Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de ingreso de cartón a Bodega por medio del Proveedor.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Definir normas y políticas en el ingreso de la mercadería, para mejorar el procedimiento.

3. Salida de Cartón de Bodega

a. Análisis

El propósito de este procedimiento se basa en despachar el producto que es requerido en la planta empacadora de la Compañía.

Este proceso busca principalmente eliminar o disminuir considerablemente las diferencias de productos que se generan en el sistema a la hora de realizar el inventario físico, por lo cual el despacho de producto se debe hacer de forma eficiente para evitar las posibles diferencias.

En este proceso intervienen:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega
- Encargado de Planta
- Operador del Montacargas

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con despachar el cartón que es requerido para empacar la fruta.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero
- Montacargas

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflore en Río Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No existe una política documentada para el procedimiento.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de salida de cartón de Bodega
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.

4. Toma Física del Inventario de Cartón**a. Análisis**

Este proceso consiste en llevar un control adecuado de las existencias de cartón que hay en la Bodega, con el objetivo de coordinar de forma eficiente los pedidos que son solicitados por el departamento de proveeduría en conjunto con el gerente de producción.

El procedimiento es realizado por:

- Encargado de Bodega
- Supervisor de Bodega
- Asistente de Bodega

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se realiza la toma física del inventario.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflore en Río Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- El procedimiento no se realiza de forma objetiva, ya que el documento que se utiliza para realizar la toma física del inventario es un listado en donde se detalla tanto el número de productos en existencia como los registrados en el sistema de cómputo.
- No existe un formulario adecuado para realizar la toma física del inventario.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de la toma física del inventario de cartón.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Definir normas y políticas en la toma física del inventario para mejorar el procedimiento.
- Diseñar un formulario que permita realizar la toma física del inventario de forma objetiva.
- Definir normas y políticas en el ingreso de la mercadería, para mejorar el procedimiento.

D. Procedimientos actuales del Área de Taller

1. Ingreso de Combustible a Taller

a. Análisis

Este proceso consiste en ingresar a Taller el combustible, que es requerido para abastecer a todas las unidades y equipos de la Empresa de funcionan con diesel o gasolina.

El encargado de Bodega debe de verificar que la factura del proveedor coincida, en todas las especificaciones detalladas en la orden de compra.

Después de verificar la documentación, se debe ingresar el combustible tanto al tanque de diesel, como a los estañones de gasolina.

El procedimiento es realizado por:

- Encargado de Bodega
- Pistero
- Asistente de Bodega
- Transportista

Es importante acotar que el Área de Bodega, trabaja conjuntamente con el Departamento de Proveeduría el cual es el encargado de realizar el pedido de combustible por medio de la orden de compra y avalado por el Gerente de Operaciones.

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con la verificación de los documentos y el ingreso del combustible.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero

- Varilla métrica

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflor en Río Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de ingreso de combustible a Taller
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Definir normas y políticas.
- Definir normas y políticas en el ingreso del combustible a Taller para mejorar el procedimiento.

2. Salida de Combustible de Taller

a. Análisis

El propósito del procedimiento se basa en controlar el despacho de combustible de forma eficiente, por lo cual se debe tener un documento que avale dicho trámite. Este proceso se desarrolla en conjunto con la Unidad de la Bodega de Suministros.

En dicho proceso interviene:

- Pistero
- Encargado de Bodega
- Trabajador Autorizado
- Asistente de Bodega

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con la verificación de los documentos y la salida del combustible.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflo en Río Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de la salida de combustible de Taller.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Definir normas y políticas para mejorar la eficiencia del procedimiento.

3. Toma Física del Inventario de Combustible

a. Análisis

Para la Gerencia de Operaciones este procedimiento en particular es muy importante ya que la mayoría de unidades y equipo industrial utilizado en la Empresa se abastece por medio del combustible por lo cual en el Área de Taller siempre debe de haber combustible y este proceso en particular ayudaría mucho a tener un control adecuado del combustible para realizar los pedidos de mercadería en el tiempo justo.

El propósito de este procedimiento es básicamente mantener un control exacto de los litros de combustible que en el Área de Taller.

En este procedimiento interviene:

- Encargado de Bodega
- Asistente de Bodega
- Pistero
- Supervisor de Bodega

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con realizar la toma física del inventario y anotar los resultados en una boleta.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Equipo de cómputo
- Software
- Documentación requerida.
- Lapicero
- Varilla métrica

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflore en Río Cuarto de Grecia.

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.
- El procedimiento no se realiza de forma objetiva, ya que el documento que se utiliza para realizar la toma física del inventario de combustible es un listado en donde se detalla tanto el número de productos en existencia como los registrados en el sistema de cómputo.
- No existe un formulario adecuado para realizar la toma física del inventario de combustible.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de la toma física del inventario de combustible.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.
- Definir normas y políticas en la toma física del inventario de combustible para mejorar el procedimiento.
- Diseñar un formulario que permita realizar la toma física del inventario de combustible de forma objetiva.
- Definir normas y políticas para mejorar la eficiencia del proceso.

4. Revisión y Reparación de Equipo Electromecánico**a. Análisis**

El propósito principal de este procedimiento es examinar cual es la causa o problema que no permite que el equipo o unidad electromecánica no funcione de forma correcta. El colaborador a cargo de realizar este trabajo debe de detectar las fallas que está ocasionando el desperfecto en la unidad, por medio del equipo de trabajo adecuado.

En este proceso participan:

- Trabajador Especializado
- Encargado de Taller
- Auxiliar de Operaciones

El procedimiento no cuenta con una metodología de trabajo definida, porque el proceso no está documentado, únicamente se cumple con realizar un diagnóstico general del equipo o unidad dañada.

Las herramientas utilizadas para la realización de este proceso son:

- Documentación requerida
- Lapicero

El procedimiento se lleva a cabo en la sede de operaciones de la Empresa Ganaflor en Río Cuarto de Grecia

b. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuales son las directrices que se deben de cumplir.

c. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento de revisión y reparación de equipo electromecánico.
- Delimitar responsabilidades para que cada colaborador realice su trabajo de forma eficiente.

V. Manual de Procedimientos

(TOMO II)



Capítulo VI:

Conclusiones y Recomendaciones



VI. Conclusiones y Recomendaciones

A. Conclusiones

- Se logró definir las generalidades de la Empresa Ganaflor S.A. con el fin de proporcionarle a dicha Empresa, un tomo o apartado de la información que se tiene hasta la fecha, con la finalidad de que ellos visualicen cuales son las principales características y productos que componen a la Compañía.
- Se compiló la información más relevante concerniente al tema de Análisis Administrativo con la finalidad de implementar de forma adecuada el Manual de Procedimientos.
- Se diseñó e implementó un cuestionario, el cual permitió recabar toda la información necesaria para documentar los procedimientos de las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflor S.A.
- Se analizaron y documentaron los procedimientos más relevantes de las Áreas de Bodega y Taller de la Compañía Ganaflor S.A.
- El manual de Procedimientos documentado se diseñó y estructuró bajo el formato de Gestión de la Calidad ISO 9000-2000.
- La mayoría de los procedimientos que se documentaron carecían de Formularios que avalaran el registro de la información que se genera continuamente en las Áreas de Bodega y Taller, por lo cual se diseñaron los Formularios necesarios para mejorar y simplificar la eficiencia en los procesos de las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa.
- Para la documentación del manual se tomaron en cuenta los indicadores y variables más importantes referentes a la normativa de Gestión de la Calidad ISO 9000-2000 con el objetivo de minimizar los errores que se presentaban a la hora de ejecutar el procedimiento.
- Los colaboradores de la Empresa Ganaflor S.A. no contaban con un Manual de Procedimientos que les facilitara las funciones y tareas que ellos deben de cumplir de forma continua en las Áreas de Bodega y Taller.

- La Empresa ya contaba con Manuales de Procedimientos pero en otras Áreas de la Empresa, por lo cual el documento redactado será un instrumento que fortalecerá aun más la Estructura Organizacional de la Empresa.
- El traslado de información que se realiza entre el Área de Bodega y el Departamento de Proveeduría, se torna un poco lento y confuso por lo cual sería importante de implementar un sistema que enlace ambos Departamentos al mismo tiempo con el fin de agilizar el trasiego de información.
- Se determinó por medio de la observación directa que en la Unidad de la Bodega de Suministros, los colaboradores involucrados tienen sobrecarga de labores.
- Se logró el objetivo de documentar los procedimientos de las Áreas de Bodega y Taller, como estaba contemplado en el alcance de la investigación. Pero es importante mencionar que todavía existen Áreas, Departamentos y Unidades que deben de ser documentadas para tener una homogeneidad de todos los procesos que se realizan en la Empresa Ganaflor S.A.

B. Recomendaciones

- Realizar una reunión con todos los colaboradores del Área de Bodega y Taller, con la finalidad de informarles como es la forma adecuada de realizar sus funciones y así, mejorar la eficiencia de los procedimientos que se ejecutan diariamente en ambas Áreas de la Empresa.
- Es de suma importancia que los colaboradores de las Áreas ya mencionadas pongan en práctica el Manual de Procedimientos, esto con el fin de capacitarse de forma adecuada y sencilla a los colaboradores que forman parte de las Áreas y mencionadas.
- En lo concerniente al Área de Taller, es importante que se rotule con información concerniente al uso adecuado del manejo de combustible.
- Se recomienda que en estudios o trabajos futuros en la Empresa, se aplique el mismo formato que se diseñó para las Áreas de Bodega y Taller, esto con el fin de que haya una congruencia y estructura definida de la información documentada.
- Se le recomienda al Gerente de Operaciones implementar las variables e indicadores propuestos, con la finalidad de controlar y verificar que el trabajo se está realizando de forma adecuada.
- Se le recomienda al Gerente de Recursos Humanos de la Compañía que se aplique este documento en el proceso de Inducción y Capacitación de los nuevos colaboradores, con el fin de que ellos tengan a mano una guía confiable y formal de cómo es que se debe de realizar las funciones en las Áreas de Bodega y Taller.
- Se recomienda utilizar los Formularios propuestos por el investigador, con el fin de simplificar el trasiego de información que se realiza en ambas Áreas de trabajo.
- En lo que respecta a la revisión y actualización de los procedimientos que se documentaron, se recomienda que en ambos casos sea realizado por un profesional en el Área del Análisis Administrativo, con el fin de validar de forma objetiva el Manual de Procedimientos.
- Implementar un manual de procedimientos para el Área de Producción, como estaba contemplado en el anteproyecto del presente trabajo de investigación.

Capítulo VII:

Apéndices



VII. Apéndices

Apéndice # 1: Herramienta utilizada para recolectar datos primarios

A continuación se muestra la herramienta que fue utilizada para la recolectar la información necesaria para realizar el Manual de procedimientos.

Cuestionario

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información con la cual se pueda realizar un documento formal de los procedimientos a realizar por medio de los colaboradores de la organización.

Los datos brindados son estrictamente de carácter confidencial.

Gracias por su cooperación y tiempo suministrado.

1. Nombre del procedimiento

2. Encargado del proceso

3. Puesto que desempeña

4. ¿Es usted el único encargado del proceso?

Si

No

5. Nombre de su supervisor o jefe inmediato y puesto que desempeña

6. ¿Usted utiliza documentos internos y/o externos en el desarrollo del proceso?

Si No Seguir a la pregunta número 7

¿Especifique cuáles?

Documentos Internos

Documentos Externos

7. ¿Qué tipo de equipo utiliza para ejecutar el procedimiento (herramientas, máquinas, programas, computadores, etc.)?

8. ¿Cuál cree usted que es el objetivo principal del procedimiento?



9. ¿Usted toma en cuenta alguna norma o política, en la ejecución del procedimiento?

Si No Seguir a la pregunta número 10

¿Especifique cuales?

10. ¿Usted utiliza formularios en la ejecución de los procedimientos?

Si No Seguir a la pregunta número 12

¿Especifique cuáles?

11. ¿Usted cree, que los formularios actuales, necesitan algún tipo de modificación?

Si No

¿Especifique cuáles?



12. Mencione cada una de las personas que se ven involucradas en el proceso con sus respectivos puestos de trabajo.

13. ¿Qué tipo de términos o conceptos cree usted que deberían ser tomados en cuenta a la hora de realizar el formulario, con el fin de mejorar su comprensión?

14. ¿Cuáles son las herramientas y/o instrumentos que utiliza para desarrollar el procedimiento?



15. Describa en forma secuencial y ordenada todos los pasos que se deben seguir para la ejecución del procedimiento.

| Pasos | Descripción |
|-------|-------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |
| 11 | |
| 12 | |
| 13 | |
| 14 | |
| 15 | |

| | |
|----|--|
| 16 | |
| 17 | |
| 18 | |
| 19 | |
| 20 | |
| 21 | |
| 22 | |
| 23 | |
| 24 | |
| 25 | |

16. ¿Considera usted que se necesita definir o aclarar algún concepto para mejorar el cumplimiento del procedimiento?

Si No

¿Especifique cuáles?

Gracias por su colaboración



Capítulo VIII:

Literatura Consultada



VIII: Literatura Consultada

- Palacios. (1984). *Introducción al análisis*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Robbins & Decenzo. (2002). *Fundamentos de administración*. México D.F.: Pearson Education.
- Sangüesa M. & Ilzarbe L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid: Cengage Learning.
- Brenes, R. (2009). *Antología: Análisis Administrativo*. Costa Rica : Administración de Empresas: ITCR.
- Estudios técnicos para la elaboración de propuestas de negociación. (2003). *Subsectores Agroalimentarios de Costa Rica*. Costa Rica: CADEXCO.
- Franklin & Gómez. (2002). *Organización y Métodos: un enfoque competitivo*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Franklin, F. (2004). *Organización de Empresas*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Gildardo Campero. (1973). *Metodología para el Análisis Administrativo*. Costa Rica: EUNED.
- GLOBALGAP. (s.f.). Recuperado el 18 de Agosto de 2011, de http://www.globalpag.org/cms/front_content.php?idcat=2
- Griffin Ricky & Ebert Ronaldo. (2005). *Negocios*. México D.F.: Pearson Education.
- Hernández & Rodríguez. (2005). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México D.F.: McGrawHill.
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrawHill.
- Industria de la Piña en Costa Rica. (s.f.). *Incae*. Recuperado el 10 de Agosto de 2011, de <http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/cen707.pdf>
- *International Organization for Standardization*. (s.f.). Recuperado el 16 de Agosto 2011, http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management.htm

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y Empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. San José: EUNED.
- Robbins & Coulter. (2005). *Administración*. México D.F.: Pearson Education.
- Saldaño, O. (2 de Marzo de 2009). *mailxmail*. Recuperado el 22 de Agosto de 2011, de <http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigación/tipos-investigación-1-2>
- Seaver. (2002). *Implementación de la ISO 9000:2000*. México D.F.: Panorama.
- Valencia, J. R. (2002). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. México D.F.: Thomson.
- Vartanián, A. J. (1999). *ENFOQUES GERENCIALES MODERNOS: Análisis actualizado de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*. San José: Delphi de Costa Rica.