

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA
AMÉRICAS**

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

**MODALIDAD DE TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO
DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS QUE TENDRÁ EL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA
ASERUSS SAN JOSÉ, COSTA RICA,
PARA EL PRIMER CUATRIMESTRE PERIODO 2023**

AUTOR

LEE KENT ÁLVAREZ MÉNDEZ

TUTOR: VILMA RAMÍREZ AGLIETTI

SEDE CENTRAL

SAN JOSÉ, ENERO DE 2023

CONTENIDO

Contenido.....	1
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE IMAGENES	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	8
DECLARACIÓN JURADA	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TUTOR	¡Error! Marcador no definido.
SOLICITUD DE DEFENSA DEL ESTUDIANTE	¡Error! Marcador no definido.
CÉDULA	¡Error! Marcador no definido.
CARTA DE FILÓLOGA.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
Resumen Ejecutivo	9
CAPÍTULO I. problema	10
Planteamiento del Problema de Investigación	10
Delimitación temática, espacial y temporal	12
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivos generales.....	12
Objetivos específicos	12
Justificación de la Investigación	13
Antecedentes de la Investigación.....	15
Tesis Nacionales	15

	2
Tesis Internacionales.....	20
Proyecciones de la Investigación.....	25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	27
Entrevistas.....	27
Análisis de contenido.....	28
Comportamiento organizacional.....	29
Manual de procedimientos.....	30
Elementos de manual de procedimientos.....	31
Normas generales.....	31
Identificación	31
Estructura del manual de procedimientos	31
Nombre de departamento y unidad a la que pertenece	32
Código del procedimiento.....	32
Número de páginas	32
Número de versión.....	33
Periodo actualización.....	33
Persona encargada de elaborar y aprobar	33
Ficha Técnica:.....	33
Desempeño Laboral	35
Evaluación del desempeño laboral	35
Importancia de la evaluación del desempeño laboral	35
Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	36
Ciclo de vida de un proyecto	36
Eficiencia	36
Eficacia	37

Liderazgo	38
Trabajo equipo	39
Toma de Decisiones	39
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	41
Referencia de Empresa	41
Servicios que brinda la empresa	41
Historia de la empresa.....	41
Organigrama de la empresa	44
Logo de empresa.....	45
Misión	45
Visión.....	45
Enfoque de la Investigación.....	46
Enfoque mixto.....	46
Enfoque cualitativo	46
Enfoque cuantitativo	47
Método de la Investigación.....	47
Método deductivo	48
Método explicativo	48
Método Inductivo.....	48
Paradigma naturalista o interpretativo	49
Paradigma positivista o empírico.....	49
Fuentes de Información de la Investigación	49
Población	49
Muestra	50
Métodos de Investigación	50

Fuentes primarias	51
Fuentes secundarias	51
Unidades de Análisis	51
Efectividad	51
Razonamiento	52
Resultados	52
Instrumentos Empleados en la Recolección de Datos	52
Cuestionario	52
Entrevistas.....	53
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
Análisis de resultados de la aplicación de cuestionarios a los asociados	55
Parte 1. El manual de procedimientos	55
Parte 2 la mejora de eficiencia.....	59
Análisis de Resultados de la Aplicación de la Entrevista.....	64
Entrevista: Gerente general de la empresa Asserus S.A.....	65
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
Conclusiones de la Investigación.....	68
Elaboración del manual de procedimientos	70
Planeamiento de estructura del sistema	70
Alcance de los involucrados	71
Recomendaciones de la Investigación	71
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	72
Análisis FODA	73
Justificación de la propuesta	74
Objetivo general de la propuesta	74

Objetivos específicos de la propuesta.....	74
Propuesta.....	74
¿Qué es trabajo en equipo?	75
¿Qué es el comportamiento organizacional?	76
¿Cómo ayudan los manuales de procedimientos?	76
Seminarios	77
Presupuesto en capacitaciones	78
Costo del manual de procedimientos sistematizado	79
Manera de divulgaciones de manual de procedimientos	80
Referencias.....	81
ANEXOS	84
Preguntas Entrevistas a la gerencia.....	85
Preguntas Encuesta a los asociados	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Análisis de variables hecho por Lee Kent Alvarez 2022	54
Tabla 2. Pregunta 1 Cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de recurrir al manual de procedimientos?	55
Tabla 3. Pregunta 2 cuestionario ¿A la hora de buscar cuales son la asignación del puesto en el manual de procedimientos los resultados son?	57
Tabla 4. Pregunta 3 cuestionario ¿Cree usted que el manual de procedimientos es facil de comprender ?	58
Tabla 5. Pregunta 4 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de hacer un pago?..	59
Tabla 6. Pregunta 5 cuestionario ¿Pudo ser solucionada tu consulta?	60
Tabla 7. Pregunta 6 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de recibir el cobro de un abono ?	61
Tabla 8. Pregunta 7 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de hacer un devolucion?	62
Tabla 9. Entrevista Gerente General hecho por Lee Kent Alvarez 2022.....	65
Tabla 10. Presupuesto Capasitacion primer cuatrimestres 2023 hecho por Lee Kent Alvarez	78
Tabla 11. Cronograma de Actividades primer cuatrimestre 2023 hecho por Álvaro 2022 ..	85

ÍNDICE DE IMAGENES

Ilustración 1. Elaborado por Copyright officer2022.....	35
Ilustración 2. Elaborado por Copyright officer2022.....	37
Ilustración 3. Elaborado por LicenciasCreative Commons 2022	38
Ilustración 4. Elaborado por LicenciasCreative Commons 2022	39
Ilustración 5. Logo brindado empresa Aseruss 2022.....	45
Ilustración 6. Elaborado por Copyright officer2022.....	76
Ilustración 7. Imagen Elaborado por Copyright officer2022.....	78
Ilustración 8. Elaborado por Copyright officer2022.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama brindado empresa Aseruss 2022	44
Gráfico 2. Pregunta 1 Cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de recurrí al manual de procedimientos?	56
Gráfico 3. Pregunta 2 del cuestionario ¿A la hora de buscar cuales son la asignación del puesto en al manual de procedimientos los resultados son?	57
Gráfico 4. Pregunta 3 del cuestionario ¿Cree usted que el manual de procedimientos es facil de comprender ?	58
Gráfico 5. Pregunta 4 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de hacer un pago?	59
Gráfico 6. Pregunta 5 cuestionario ¿Pudo ser solucionada tu consulta?	60
Gráfico 7. Pregunta 6 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de recibir el cobro de un abono ?	61
Gráfico 8. Pregunta 7 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de hacer un devolucion?	63

Resumen Ejecutivo

El propósito de esta investigación es el desarrollo de un manual de procedimientos con el objeto de conocer cuáles son las funciones específicas dentro de cada departamento de la empresa, además de cómo ayuda el implementar el procedimiento específico en cada departamento; de modo que se convierte en una herramienta necesaria para organizar y homogeneizar los procesos, pues sirve de guía en cada una de los procedimientos para el asociado y le permite al empleado comprender cuáles son sus responsabilidades asignadas a su puesto para así evitar posibles mezcla de procedimientos.

Además, dentro de la empresa, se escudriñarán los diferentes procedimientos para una misma responsabilidad, con el fin de utilizar el método que sea más eficiente, ágil y práctico, con lo cual se logrará maximizar la metodología en cada responsabilidad para así desempeñar las funciones de la manera correcta.

Como resultado, ayudará a tener un manual de procedimiento que muestre cada ocupación de una manera clara, pues se dotará de una herramienta que indicará cómo se debe hacer cada proceso. De ese modo, servirá de guía tanto para la gerencia como para los subordinados.

CAPÍTULO I. PROBLEMA

En el presente capítulo, se pretende estructurar de manera formal la idea de la investigación. Por lo que se desarrollarán los puntos de vista de la problemática de la investigación en el planteamiento del problema, con la intención de analizar cuál es el propósito del estudio. Además de esto, se muestra al lector cuál es el objetivo de la investigación. En la justificación del problema, se explica cuáles son los argumentos que existen para poder efectuar la investigación y en los antecedentes de la investigación será posible hallar los precedentes de los aportes de diferentes expositores en cuanto al mismo tema, los cuales son de gran importancia para el tema de investigación.

Planteamiento del Problema de Investigación

Para empezar a definir manual de procedimiento, se debe aclarar que (TEC, 2020, pág. 6):

La elaboración de este tipo de instrumentos técnico administrativos promueve la congruencia y la coordinación de las acciones de los diferentes niveles gerárquicos, así como, evita duplicidad y/o desagregación innecesaria en las funciones y consecuentemente facilita la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

Como lo indica el texto anterior, el manual de procedimientos debe ser pulido de tal manera que tenga coherencia con el proceso de cada departamento, y así facilitar el entendimiento del contenido para una mejor comprensión al lector.

Ademas, un manual de procedimiento implica una serie de documentos que brindan indicaciones de la manera más clara, ágil y ordenada en cuanto a cómo llevar el proceso en los diferentes departamentos dentro de una empresa. Con lo cual se ayuda a estandarizar, mejorando la calidad y efectividad a la hora de prestar el servicio al cliente. En el caso de Aseruss S.A., la empresa tiene la iniciativa de tener un manual de procedimientos, ya que actualmente no cuentan con esta herramienta, lo que hace necesario analizar cuál es la

manera más agíl que le permita hacer el proceso con calidad, de modo que se maximice la eficiencia dentro de los diferentes departamentos.

Dado lo anterior, se pretende proceder con el análisis de diferentes manuales de procedimientos para determinar cuál es la manera más eficaz de elaborar los procedimientos para comprender qué se debe tener en cuenta para la correcta elaboración de dicho manual en Aserus S.A.

Además, mediante la observación de entorno del lugar, se determinará cuál es la estructura ideal del manual de procedimientos de la empresa que se pueda aplicar de acuerdo con las necesidades de la empresa para mejorar el desarrollo óptimo de las actividades, debido a que, al no contar con un sistema adecuado al realizar sus labores, esto hace más lento el manejo de la información.

Para esto, se debe también comprender qué es comportamiento organizacional, así como conocer el comportamiento la estructura dentro de una empresa con el fin de potenciar el fusionamiento de la organización como lo expresa el autor Zambrano:

Toda organización es un sistema social, es la expresión de una realidad política, cultural económica donde existen diversos criterios que deben de agruparse en armonía para así garantizar un equilibrio dinámico y donde participe el talento humano que se relacione de una manera particular al realizar actividades y funciones que le son asignadas. (Zambrano, 2015, pág. 12)

Esa característica da un valor agregado a una empresa, por lo que, para tener un buen clima organizacional, es preciso tener un manual de procedimiento que permita dinamizar las funciones y realizar correctamente a actividades de los distintos procesos dentro de cada departamento específico para poder mantener un manejo armónico dentro de la organización.

Igualmente tomando en cuenta los innumerables retos a los que se enfrenta ASSERUS, surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los beneficios que tendrá el manual de procedimientos en la empresa Asserus San José, Costa Rica para el tercer cuatrimestre durante el periodo 2022?

Delimitación temática, espacial y temporal

Al mismo tiempo, para este proyecto de investigación de tesina, el estudio se llevará a cabo en El Roble de Alajuela Costa Rica, entre personal gerencial y asociados de la empresa Asserus. Asimismo, se desarrollará por etapas y se complementará conforme se avance en el proyecto hasta terminar con el resultado final: el manual de procedimientos.

Objetivos de la Investigación

Objetivos generales

Analizar los beneficios del Manual de procedimiento de la empresa Asserus con el fin de organizar la estructura de los procedimientos en el primer cuatrimestre de 2023

Objetivos específicos

1. Obtener información de los departamentos de la empresa ASSERUS, para la elaboración de la estructura de manual de procedimientos que se adapte mejor al ritmo de cambio actual.
2. Conocer las estrategias utilizados en los diferentes departamentos para activar los procesos en cada departamento de ASSERUS.
3. Desarrollar por medio del manual de procedimientos un sistema que contribuya a la agilización de los procesos de los diferentes departamentos en la empresa ASSERUS.

Justificación de la Investigación

Según el Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica:

La formalización de una empresa genera mayor posibilidad de crecimiento y ganancias, reduce al mínimo el riesgo legal de multas y denuncias, permite aprovechar los beneficios que dan algunas leyes (Ley 8262)", contribuye mayormente al desarrollo tanto local como nacional.

“Por lo que a nivel global los emprendedores hacen en sus pequeños y grandes negocios con el fin de obtener el éxito” (MEIC, 2015, pág. 7). En resumen, el autor propone principalmente que la formación de una buena empresa reduce los riesgos legales, de ahí la importancia de construir esta estructura que le permita adecuarse a los cambios de la competencia actual a la compañía en cuestión, de manera que permita equiparar el nivel con compañías exitosas para poder competir más eficientemente en el mercado.

Es evidente, entonces, que, en cuanto una empresa empieza a obtener el éxito, se va viendo en la necesidad de generar cambios en su estructura del negocio. Por una parte, empieza implementando mejoras en los departamentos tratando de que se acoplen a su necesidad, al mismo tiempo que el empresario ve la posibilidad de organizar su empresa. Así pues, entre los grandes beneficios de aplicar esta metodología dentro de ASSERUS para dirigir un negocio se halla que, primero, es muy sencillo de efectuarlo.

En primer lugar, para poder ser parte de un mercado globalizado, es necesario contar con un orden estricto en los procedimientos de una empresa, así como que cada departamento funcione de la manera más ágil y precisa para poder tener las herramientas que permitan competir dentro de un mercado dinámico y así poder tener personal altamente capacitado que se adapte a los constantes cambios, como se puede observar la cita del siguiente autor:

A medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado, ante la tendencia y responsabilidad es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa, es sumamente importante el reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal por Recursos Humanos. (Lopez, 2013, pág. 1)

Además, se evidencia que la necesidad de personal capacitado en su estación en el área que le corresponde ayuda a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas reales, esto hace que el desarrollo de una empresa se encamine con el de su competencia, teniendo la posibilidad de explotar al máximo la fuerza laboral y dándose a conocer de una manera más competitiva; lo cual la convierte en más atractiva para el consumidor, pues mejora y se adapta para su tipo de mercado con el fin de generar una mayor satisfacción en los clientes.

Por una parte, la necesidad de tener personal capacitado, así como de tener una empresa bien estructurada muestra lo importante de tener un manual de procedimientos que sirva como herramienta para elegir el mejor personal, pues se obtiene una fuerza laboral con la capacidad óptima para cada puesto, lo que hace aumentar en eficiencia y, a la vez, garantiza el poder explotar al máximo las capacidades del material humano, como lo expresa el autor cuando dice:

La creación de condiciones en donde los colaboradores puedan desarrollarse profesionalmente, esto quiere decir que se crea un ambiente en donde se promueve la confianza, el trabajador sienta que el trabajo que se ha realizado y elaborado tiene un sentido y un propósito. (Zambrano, 2015, pág. 15)

Esa característica da un valor agregado muy importante dentro de la estructura de su empresa, pues incluye cualidades que hoy en día representan un punto muy importante para el éxito de un negocio. Asimismo, convertirlo en atractivo ante los asociados ayuda a tener una mejor fuerza laboral y, a su vez, tener un buen ambiente de trabajo ayuda a que el servicio al cliente mejore; lo que aumenta el valor en el mercado, ya que una empresa bien estructurada genera confianza y prestigio.

Por último, en este trabajo investigativo, se analiza los factores tanto internos como externos de la condición actual de la empresa ASSERUS para determinar la estructura del manual de procedimientos ideal que refleje la mejor manera de organizar el negocio con ventajas competitivas. De esta manera, se explicará y se abordará los pasos a seguir, así como sus funciones. Para ello, se centrarán, principalmente, en las diferencias entre las ya existentes y las que están por adaptar posteriormente.

De acuerdo con los resultados, se evaluará si la departamentalización es factible o no. Además, si se puede adaptar mejoras en los procedimientos de los diferentes

departamentos. A partir de lo anterior, se verificará los resultados de la implementación en la organización. Esta metodología busca facilitar a la empresa la manera de cómo mejorar para llegar a ser una empresa competitiva en el mercado nacional.

Antecedentes de la Investigación

Tesis Nacionales

Dentro de la primera de las tesis a nivel nacional consultada (Sanchez, 2020), para la Universidad Internacional de las Américas, con el tema de “Administración: Diseño de manuales de procedimientos para la operación y mantenimiento preventivo de los dispensadores de combustibles de la empresa de transporte internacionales Gash S.A”, se establecieron los siguientes objetivos:

Objetivo General: Diseñar manuales de procedimientos de operación y mantenimiento preventivo de los dispensadores de combustible en la Empresa de Transporte Internacional GASH S.A. para control y seguimiento de la operación diaria.

Objetivos Específicos: Analizar la estructura organizacional del departamento de dispensadores de combustible, determinar la forma más adecuada en la que debe operar los dispensadores de combustible y determinar la forma más adecuada que se le debe dar mantenimiento preventivo a los dispensadores.

Se aplicó la metodología cualitativa. Contiene la siguiente conclusión: se encontró entre los resultados, según el autor, que, en cuanto a la elaboración de un manual de procedimiento, este llegó a ser una herramienta, la cual no solo sirvió de guía, sino también como instrumentos de capacitación, pues evitó duplicidad en los procedimientos, valor agregado importante por tomar en cuenta a la hora de construir el manual de procedimiento en la parte de inducción y capacitación para la empresa Aseruss.

Además, se finalizó con la siguiente recomendación: Se les recomienda mantener actualizado el organigrama estructural con el nombre de la persona que ocupa el cargo y la extensión. Si existiera un cambio, este se debe entregar al personal del área, ya que, de esta manera, estarán al tanto de las modificaciones.

Con base en lo anterior, la segunda investigación de las tesis a nivel nacional consultada (RODRÍGUEZ, 2021) para la Universidad Internacional de las Américas cuenta con el tema de administración: “Análisis de comportamiento organizacional en la aplicación de manuales de procedimientos en la empresa servicios LFC S.A.”

Constó de los siguientes objetivos:

Objetivo General: Analizar el comportamiento organizacional en la aplicación de los diferentes manuales de procedimientos en la empresa Servicios LFC S.A.

Objetivos Específicos: Justificar la importancia del comportamiento organizacional en el clima laboral de la empresa, realizar una investigación con los empleados de la empresa Servicios LFC, S.A. para conocer la opinión acerca de los beneficios de los manuales de procedimientos e identificar si existen problemas en el comportamiento organizacional de la empresa en investigación.

Además, se aplicó la metodología cualitativa con alineamientos cuantitativos. Igualmente, se desarrolló con la siguiente conclusión: el autor expresa que también el manual de procedimiento ayuda ante una toma de decisiones y a que se convierte en la guía en cada departamento. Igualmente, un instrumento de consulta muestra que para lograr el éxito al elaborar un manual de procedimiento es necesario hacer que todos los asociados se empapen de cada proceso, para ello se debe mostrar la importancia que tiene el manual de procedimientos para una empresa.

Finalmente, se presentó la siguiente recomendación: En relación con el comportamiento organizacional, se recomienda mejorarlo para que los empleados puedan obtener un lugar de trabajo mucho más agradable donde se puedan desenvolver con mucha más comodidad. Para esto, la empresa debería considerar realizar más *team building* que fomenten el compañerismo y el trabajo en equipo con el fin de que la empresa pueda trabajar con más armonía. Además, debe tomar en cuenta realizar capacitaciones con temas importantes que ayuden a reforzar el clima laboral, tales como autonomía de los colaboradores, flexibilidad en el lugar de trabajo, ambientes de apoyo, cómo reconocer los logros de los empleados, entre otros.

A lo anterior, se le une la tercera de las investigaciones de las tesis a nivel nacional consultada (Hurtado, 2011, pág. 18) para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema de administración: “Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos para las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflore S.A.”

Constó de los siguientes objetivos:

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.

Objetivos Específicos:

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

A su vez, se presentó la siguiente conclusión: El procedimiento no se encuentra documentado, es decir, no existe una política documentada para el procedimiento, en donde se establezca cuáles son las directrices que se deben cumplir, tampoco existen formularios para el documento.

Igualmente, se indicó la siguiente recomendación: 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, así como definir normas y políticas en el ingreso de la mercadería para mejorar el procedimiento.

Por tanto, los exponentes anteriores amplían la presente visión de un manual de procedimientos, pues muestran que puede llegar a ser el pilar para una empresa, ya que serviría como guía, además de ser un instrumento de consulta, el cual ayude en la toma de decisiones de una empresa. Además, en la parte de inducción, sirve como capacitación, pues muestra cuál es método a seguir, con lo cual brinda a la empresa orden y estabilidad en su estructura.

La cuarta investigación consultada fue realizada (Araya, 2017) para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el fin de optar al grado académico de Bachiller, con el tema “Manual de procedimientos y manual de organización para Supermercados San Miguel”.

Constó de los siguientes objetivos: Objetivo General: Diseñar un manual de procedimientos y un manual de organización que se ajusten a los requerimientos actuales de los Supermercados San Miguel. Además, presentó los siguientes objetivos específicos: Identificar los principales procedimientos que se llevan a cabo en los supermercados San Miguel. Describir la situación actual de los procedimientos existentes. Analizar los procedimientos existentes en los supermercados San Miguel. Elaborar el manual de procedimientos para los supermercados San Miguel. Proponer un manual de organización como base para las labores realizadas en los supermercados San Miguel.

Igualmente, se aplicó la metodología cualitativa. El documento contó con la siguiente conclusión: En ningún procedimiento se contaba con un formulario; en el trabajo, se propusieron dos, esto para mejorar la forma en la que los procedimientos en los que estos se propusieron se llevan a cabo. Asimismo, se incluyó la siguiente recomendación: Se recomienda actualizar el manual de procedimientos una vez al año, aunque esto puede hacerse según se necesite, es decir, si se considera pertinente realizar algún cambio antes del año, que es lo que se recomienda, este puede realizarse sin ningún problema.

Con base en lo anterior, el autor muestra que el manual de procedimiento mejora los procesos dentro de una empresa, pues al manejarse actualizado sirve como una herramienta de guía y ayuda a mejorar la calidad del producto o servicio, ya que estandariza la manera de elaborar los diferentes procedimientos del negocio.

La quinta investigación consultada es realizada (Hernandez, 2016) para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el fin de optar al grado académico de Bachiller en Administración de Empresas: “Manual de procedimientos del departamento financiero contable de la Municipalidad de Alajuelita.”

Constó de los siguientes objetivos: Objetivo General: Desarrollar un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita, con el objetivo de servir de instrumento técnico orientado al cumplimiento efectivo de las atribuciones asignadas para cada Unidad Administrativa. A su vez, presentó los siguientes

objetivos específicos: Identificar los procesos más importantes que se llevan a cabo en el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita. Describir los procesos identificados según las normas técnicas existentes en la materia, con el fin de conformar un Manual de Procedimientos. Utilizar las técnicas de análisis del hexámetro de Quintiliano y el análisis de valor y Tiempo de Ciclo, con el fin de determinar aspectos específicos de cada procedimiento, tales como qué pasa si no se realiza, quién lo desempeña, en qué tiempo, entre otros, y de esta manera analizar que el Manual de Procedimientos realizado cuente con todos los requerimientos. Analizar todas las variables de los formularios actuales utilizados en algunos de los procedimientos mediante el instrumento del cuestionario para evaluación de formas.

Asimismo, se aplicó la metodología cualitativa - cuantitativa. También se incluyó la siguiente conclusión: El Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita, en el momento del estudio, carecía de un Manual de Procedimientos, es decir, no disponía de una base documentada de los procedimientos que llevan a cabo, por lo que fue preciso recopilar toda la información concerniente para la elaboración de dicho Manual. También se presentó la siguiente recomendación: Implementar el Manual de Procedimiento propuesto y efectuar su actualización al menos una vez al año, con el fin de favorecer el cumplimiento de las funciones de una manera eficaz y eficiente.

Con base en lo anterior, los autores coinciden en que el manual de procedimiento como herramienta de guía ayuda a mejorar los servicios, evita mezclas, asigna responsabilidades que permiten un control de proceso más claro y efectivo a la hora de asignar lo que debe hacer cada empleado dentro de una empresa. Estos antecedentes serán de mucha ayuda a la hora de elaborar el manual de procedimientos para empresa Aseruss.

Tesis Internacionales

A lo anterior, se le une las siguientes investigaciones. La primera de ellas es una tesis a nivel internacional elaborada (Elizabeth, 2011) para Universidad de San Carlos de Guatemala, con el tema de Administración: “Elaboración e implementación del manual para el control de procedimientos para el control de inventarios de una empresa distribuidora”.

Constó de los siguientes objetivos:

Objetivo General: Diseñar un Manual de Procedimientos para el departamento de Afiliación y Control Patronal para mejorar la calidad del servicio de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

Además, presentó los siguientes **Objetivos Específicos:**

Definir las actividades que se desarrollan en cada uno de los procedimientos del Departamento de Afiliación y Control Patronal de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, determinar los requerimientos necesarios para el desarrollo adecuado de la propuesta, diseñar el Manual de Procedimientos Internos para el Departamento de Afiliación y Control Patronal de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

A su vez, se contó con la siguiente conclusión: Al aplicar la encuesta a los funcionarios del departamento en estudio, en su mayoría respondieron que existe la necesidad de aplicar un manual de procedimientos en dicho departamento para evitar duplicidad de funciones y principalmente evitar la demora y pérdida de tiempo. Se puede decir que en cuanto a la aplicación de la encuesta a los afiliados de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo, la mayoría respondió que no han sido atendidos en un tiempo prudencial. Una de las causas de lo anterior es que los funcionarios no tienen establecidos de una manera eficiente sus actividades y en ciertas ocasiones desconocen de las actividades que deben realizar, por tanto, no dan una información adecuada.

También se indicó la siguiente recomendación: Cada procedimiento presentado y que forma parte del manual debe ser aplicado para que permita la supervisión y el control eficiente y efectivo de todas las actividades efectuadas dentro del departamento. El Manual

de Procedimientos Internos que se presenta debe ser aplicado como una herramienta de gestión en el departamento de Afiliación y Control Patronal, de modo que permita evaluar permanentemente el avance y el logro de las actividades, a fin de alcanzar mejores resultados. Además, es un apoyo importante para la institución. Se recomienda determinar constantemente si con la puesta en práctica del manual propuesto, los funcionarios ofrecen un servicio más eficiente a los afiliados, ya que este dará lugar a optimizar el tiempo. Es recomendable que, en un tiempo prudencial, se realice una evaluación de cómo percibe el afiliado el servicio prestado por el departamento de Afiliación y Control Patronal, luego de haber puesto en práctica la presente propuesta.

A lo anterior se le une la segunda de las investigaciones, la cual es una tesis a nivel internacional elaborada (LESLIETH, 2020) para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN, con el tema de Administración: “Propuesta de manual de procedimientos para el área de recursos humanos de la empresas Industriales S.A. para primer semestre 2020”.

Dicho estudio constó de los siguientes objetivos:

Objetivo General: Proponer un manual de procedimientos para mejorar la gestión administrativa del área de recursos humanos y obtener un control sistemático e integral de las funciones para la empresa INDUSTRIALES S.A. para el primer semestre de 2020.

Objetivos Específicos:

Enunciar los beneficios de implementar un manual de procedimientos para la gestión administrativa de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES S.A. Identificar los procedimientos que debe cumplir el área de recursos humanos para llevar a cabo cada una de sus funciones. Diseñar el manual de procedimientos de recursos humanos de la empresa INDUSTRIALES S.A. para el primer semestre de 2020, que permita integrar las funciones del área generando un mejor control.

A su vez, se presentó las siguientes conclusiones: 1. Fortalecer el área de recursos humanos con la declaración de toda la información administrada empíricamente, a través de un manual de procedimientos. 2. Establecer el orden en el cual se deben ejecutar los procedimientos, por cada uno de los procesos, según el orden de prioridad e importancia que

el área considere oportuno para llevar a cabo sus actividades. 3. Fijar y determinar qué cargos deben involucrarse en dicho proceso, para definir las coordinaciones al momento, de que cada quien, ejecute los pasos pertinentemente para el desarrollo del mismo. 4. Involucrar a todo el personal en la administración del conocimiento básico, de cada función, que tiene como responsabilidad el área de recursos humanos dentro de la empresa. 5. Divulgar al personal del área de recursos humanos cuáles son esos procesos, que debe cumplir el área, y que cargos o personas son partícipes de que se lleve a cabo correctamente. 6. Denominar a un responsable para encargarse de administrar directamente la actualización periódica de la información, que contenga el manual de procedimientos, este debe garantizar que dicha información se implemente, o bien, que las actividades que se implementen deben estar contenidas en dicho manual. Es decir, deben estar congruentemente armonizadas.

Una de las recomendaciones que cabe mencionar es la de aprovechar la experiencia que posee el personal del área de recursos humanos de la empresa en este gran componente esencial para toda organización, así como transmitir y/o plasmar todo esos conocimientos y tareas que se ejecutan en documentos que sirvan de instrumentos facilitadores, como son los manuales, con lo cual se guíe y homogenice cada uno de los pasos que conllevan los procedimientos que se deben cumplir en cada procesos, esto optimizará los recursos materiales, financieros y, sobre todo, humanos.

También se sugiere la implementación del manual de procedimientos con la información proporcionada para el área de recursos humanos, esto propiciará obtener un mejor control interno de las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento de las funciones del área. En caso de aceptar la propuesta sugerida de manual de procedimientos, la empresa deberá coordinar que todo el personal de recursos humanos tenga pleno conocimiento de la información plasmada en dicho manual para su correcta implementación. Así como promover el uso del manual de procedimiento como herramienta para la facilitación de toma de decisiones y de los pasos por ejecutar en cada uno de los procesos por desarrollar.

Asimismo, el área de recursos humanos, en coordinación con las instancias superiores y/o máxima autoridad de la empresa, deberá gestionar la revisión periódica del manual de procedimientos. De manera que sea actualizado constantemente de ser necesario y así la

información contenida sea utilizada para el bien del área. También se recomienda que al personal del área de recursos humanos se le divulgue y capacite sobre cada uno de los procesos y funciones que tiene como responsabilidad el área; de manera que tengan en cuenta que cada participación directa o indirecta en cada proceso es valiosa e importante para alcanzar su cumplimiento exitoso. Finalmente, la integración del personal en el conocimiento del que hacer del área contribuirá al cumplimiento de metas y trabajo en equipo del área.

A lo anterior, se le une la tercera investigación a nivel internacional consultada (CARMEN, 2016), esta fue elaborada para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, con el tema de Administración: “Propuesta de un manual de políticas y procedimientos administrativos para de seguridad del aeropuerto Augusto Sandino en el segundo semestre 2019”.

Constó de los siguientes objetivos:

Objetivo General: Diseñar un manual de políticas y procedimientos para mejorar la gestión administrativa y niveles de eficiencia de los servicios del departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional, periodo 2019-2020.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los problemas que se generan en los procesos y procedimientos administrativos aplicados en el departamento de seguridad del aeropuerto por la carencia de manuales de políticas y procedimientos.
2. Determinar los factores que contribuyen a mejorar los niveles de eficiencia en la calidad de los servicios prestados por el departamento de seguridad del aeropuerto.
3. Establecer a través de un proceso de sistematización de funciones y procedimientos administrativos, las políticas que normaran la prestación de servicios por parte de los colaboradores del departamento.

Además, se presentó la siguiente conclusión: Los problemas que se generan en la prestación de los servicios que brinda el departamento de seguridad del aeropuerto se originan según los resultados obtenidos, por malos procesos de coordinación entre las áreas que integran el departamento, lo que es originado por una mala comunicación, esto no permite que se mejore la eficiencia del departamento.

Igualmente, la carencia de documentos escritos que especifique los procesos y procedimientos de los puestos de los colaboradores es uno de los factores identificados que aumenta el periodo que estos requieren para conocer sus funciones en el departamento. Asimismo, la falta de políticas y procesos que faciliten el procedimiento para aplicar a promociones de cargos en el departamento es otro de los factores que afecta el desempeño de los colaboradores, quienes consideran que no son tomados en cuenta por parte de la empresa. A su vez, la carencia de un proceso de selección y reclutamiento de personal por el departamento origina una sobrecarga de trabajo en los colaboradores, lo que restringe sus habilidades en sus labores y afecta el desempeño de estos en los servicios que se prestan al público.

En la investigación, se indica también que se acepta la hipótesis H0, porque la falta de un documento que sistematice las políticas de reclutamiento, promociones laborales y sus procesos de aplicación por parte de la administración del departamento origina inconformidades y una mayor carga de trabajo a los colaboradores. El bajo nivel de eficiencia en el departamento de seguridad compromete los procesos de auditoria y acreditación por parte de la OACI, ya que las normas internacionales son de obligatorio cumplimiento y demandan que la institución mantenga un constante proceso de actualización de sus estructuras administrativas que permitan la realización de los procesos establecidos para cada departamento.

Se finaliza con la siguiente recomendación: Es recomendable para la empresa y en especial para el departamento de seguridad, diseñar políticas de promociones laborales que permitan incidir de forma positiva en los colaboradores y así corregir este elemento de motivación personal, que en la actualidad repercute negativamente en el desempeño de las funciones de los colaboradores. Se debe crear un programa de reclutamiento y selección de personal adecuado a las necesidades del departamento y que permitan mejorar el nivel de eficiencia en la cobertura de seguridad de la terminal, disminuyendo la excesiva carga de trabajo que actualmente tienen los colaboradores de la empresa y afecta su desempeño, de esta forma se lograra alcanzar los compromisos adquiridos con la OACI.

Es necesario la elaboración y aplicación de un manual de políticas y procedimientos, que le permitan al departamento sistematizar los procesos, que agilicen la buena

comunicación y coordinación entre las áreas que lo integran para mejorar la eficiencia en los servicios. Establecer un proceso de consulta a los colaboradores para el diseño del manual de políticas y procedimientos de manera que le proporcione a estos la forma de resolver los conflictos que surjan durante sus labores.

Con base en lo anterior, la elaboración de un manual de procedimiento le permite a cada departamento sistematizar los procesos y además mejora la comunicación dentro los diferentes departamentos de la empresa.

Así pues, dentro de la investigación de las tesis a nivel internacional, se ha encontrado diferentes expositores que hablan puntualmente del tema específico de la presente investigación. También se habla de procesos que se pueden tomar en cuenta en las diferentes pymes, lo cual se enfoca en diferentes tipos de manuales que permiten elegir la estructura ideal para una manual de procedimientos, el cual facilite la correcta implementación de los procedimientos que se deben llevar en un negocio. Todo esto ayudaría al empresario a obtener la fuente de información que le permita estructurar su negocio de una forma clara y sencilla, así como un manual de procedimiento que se adapte a las necesidades de cada empresa.

Proyecciones de la Investigación

Como se afirmó antes, comúnmente las empresas desean innovar y ser mejores día tras día. Sin embargo, entre los mayores desafíos encontrados, se halla el generar la estructura de la empresa que ayude a lograr ese éxito deseado. Asimismo, al pasar el tiempo, se dan cuenta de la necesidad de organizar su empresa y registrar los procesos en cada departamento se vuelve algo indispensable.

Así pues, es por esta razón que en esta investigación se espera, como primer objetivo, analizar cómo es la estructura de los procesos actuales de ASSERUS, si realmente la manera de llevarla actualmente genera eficiencia, hasta qué grado es posible determinar la aplicación de una mejora manteniendo la rentabilidad del negocio, ver cuando sería factible la aplicación de una mejora; de manera que la reestructuración de los procedimientos no afecte la eficiencia del negocio.

Por una parte, se ha destacado que hay grandes desigualdades en la estructura de los procedimientos de la empresa ASSERUS, lo que genera grandes diferencias en la manera de razonar, la interpretación y la toma de decisiones de los líderes de la organización; pues se ve limitada por lo falta de información veraz y concisa, que en muchos casos los hacer tomar decisiones, con la cuales, en lugar de generar un impacto positivo, ocurre lo contrario.

Por esta razón es que, como segundo objetivo, se planea analizar los procesos de cada departamento para determinar la estructura de proceso ideal que muestre a ASSERUS la mejor manera de organizar los procesos de su negocio, de modo que sea competitivo dentro del mercado, así como que agilice el manejo de sus diferentes departamentos para poder ser un negocio exitoso.

Como tercer objetivo, se planea construir un manual de procedimiento estructurado para ASSERUS, el cual ayude a organizar su negocio para que sea competitivo dentro del mercado. Igualmente, se proyecta generar un cambio en la mentalidad de ASSERUS hasta el punto de llegar a sentir que el cambio es algo necesario, pero esto debe hacerse con prudencia, así como evaluar las posibles debilidades y considerar la factibilidad de implementar mejoras en la estructura de la empresa. Así es posible generar un impacto positivo que, a su vez, aumente la rentabilidad y mantenga estabilidad en el negocio.

Con el cuarto y último objetivo específico de esta investigación, se desea comprobar que la implementación del cambio sí logró el objetivo de acuerdo con los parámetros establecidos; de modo que se logre generar el resultado, ya sea positivo o negativo, que permita ver cuál es la estructura que mejor se adapte a la facilitar el éxito de la compañía.

Además, se deberá tomar en cuenta las posibles variaciones o cambios a la hora de aplicar la reestructuración, debido a que, en el desarrollo de actividades diarias o laborales, existen comportamientos que conllevan actuar o reaccionar de manera distinta ante una misma situación, por lo que es necesario la verificación y posible reestructuración de lo planificado con anterioridad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo, se determinará cuál es la manera más adecuada para elaborar un manual de procedimientos, con el fin de comprender el proceso. Se procede a través de diferentes conceptos para efectuar un análisis con el propósito de ayudar a la empresa Aseruss a comprender cuál es la manera más ágil y eficiente de elaborar las diferentes responsabilidades de cada departamento. También se pretende recopilar la información necesaria para comparar y elegir una propuesta final que se adecue a las necesidades del negocio.

Entrevistas

En cuanto al concepto de entrevista (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 268), se nos dice que “casi siempre las entrevistas son individuales, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño (si ésta fuera la unidad de análisis)”. Tomando en cuenta lo dicho por Sampieri, se llevarán a cabo varios tipos de entrevista a los diferentes departamentos de la empresa, empezando por la gerencia, para determinar el organigrama de la empresa y así estructurar en orden jerárquico cada departamento.

Ahora, para entender el término “organigrama”, se debe indicar que:

Es una gráfica objetiva de los sistemas organizacionales, y representan la estructura orgánica formal de la organización, en la que cada puesto está representado por una figura que contiene el nombre del puesto, líneas que muestran las relaciones de autoridad y responsabilidad entre ellos. (Cabrera, 2011, pág. 4)

Lo anterior se refiere a que el organigrama de la empresa muestra la manera cómo está conformada una empresa. En el caso de Aseruss, se puede definir cuáles son los diferentes departamentos que la componen para determinar las bases de la estructura de manual de procedimiento.

Con base en lo anterior, se aplicará una segunda entrevista en la que se encuestará a cada asociado de la empresa con el fin definir cuáles son las responsabilidades de cada puesto y así generar un diagrama flujo del proceso de cada puesto en cada estación de trabajo.

Para comprender el termino diagrama de flujo (Farías, 2014, pág. 4), se dice que “es un conjunto ordenado y finito de operaciones... ya que cuando quieres realizar una tarea que involucra varias acciones, y te pones a pensar en qué cosas debes hacer y en qué orden debes hacerlas”, esto indica la manera más correcta de llevar el proceso y ayuda al usuario a desarrollar de una forma fluida las tareas asignadas, pues se minimizan posibles equivocaciones. A su vez, este instrumento ayuda a predefinir como será un proceso, de manera que pueda ser fluido y cumpla con lo que se requiere para hacerlo productivo.

Análisis de contenido

El término análisis de contenido (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 284) se define de la siguiente manera: “Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico”. En este tema, es posible emplear el análisis de contenido como una herramienta para obtener, por medio del análisis de los resultados, la operatividad en la empresa al implantar los procedimientos más adecuados para cada puesto.

Esto ayuda a controlar el nivel de comunicación que existe en la empresa, si la información llega oportunamente y si el mensaje dado es claro conciso y directo; esto es muy importante, ya que ayuda en la toma de decisiones dentro de una empresa.

Comportamiento organizacional



Ilustración 14. Elaborado por Copyright officer2022

El siguiente es el significado del término comportamiento organizacional:

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos...Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. (Chiavenato, 2019, pág. 26)

Chiavenato se enfoca en las personas que actúan en las organizaciones o empresas, así como en la manera en que se influye en ellos; por lo que, para tener clima organizacional, la herramienta que permita encaminar al asociado, es preciso tener un manual de procedimiento que permita dinamizar las funciones y realizar correctamente actividades de los distintos procesos, de modo que se dé seguridad y claridad en la parte organizacional.

Las empresas, hoy en día, toman muy en serio el comportamiento organizacional, pues buscan oportunidades de mejoras que permitan a la empresa tener una fuerza laboral que pueda hacer frente a los cambios, con el fin de estar preparados para poder competir en el

mercado. También dar importancia al comportamiento organización en una empresa le permite mantener un buen equipo de trabajo unido con la meta en lo objetivos del negocio.



Ilustración 2. Elaborado por Copyright officer2013

Manual de procedimientos

Para entender mejor el término de manual de procedimientos, este se define como: “documento con una descripción específica de procesos o procedimientos que forman parte de una actividad o servicio. Incluye deberes y responsabilidades, con referencia a la normativa general, controles administrativos y otros aspectos de orden operativo” (TEC, 2020, pág. 6). A su vez, este se enfoca en procesos específicos, pues indica cuáles son los pasos por seguir en determinada tarea con el propósito de efectuar el proceso de manera correcta, ya que sirven como una guía a las empresas y les ayuda a cometer menos errores.

En la presente investigación, se pretende demostrar los beneficios de contar con un manual de procedimientos en la empresa Aseruss S.A., así como determinar el proceso de elaborar un manual que se ajuste a las necesidades actuales del negocio.

Elementos de manual de procedimientos

También existen muchos diferentes tipos de manual de procesos y diferentes formas de presentarlo. Por tanto, es conveniente seguir normas generales que iguallen el contenido. En la presente investigación, se mencionará elementos que son parte del manual de procedimiento.

Normas generales

Para entender mejor el término de normas, este se define como “aquello que se manda o se prescribe es en primer lugar una determinada conducta humana” (Kelsen, 2018, pág. 27). El autor lo define como un conjunto reglas que se adopta para seguir una conducta.

Identificación

El término identificación, se define como:

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán anotarse los datos siguientes: 1. Logotipo de la dependencia 2. Nombre de la Dependencia. 3. Título del manual de organización. 4. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente. 5. Fecha de implantación o, en su caso, de actualización. (TEC, 2020, pág. 6)

El autor lo define como la estructura de la primera página del manual de procedimientos, donde se mostrará la información procesada por el departamento específico de determinado proceso.

Estructura del manual de procedimientos

Las partes del manual de procedimiento son esenciales para dar una estructura que permita manejar la información en forma clara. “El nombre del Departamento y Unidad al que pertenece, Código del procedimiento, Número de páginas, Número de versión, Periodo de actualización, Persona encargada de elaborar, revisar y aprobar con su respectiva firma, Ficha Técnica” (TEC, 2020, pág. 7).

Tomando en cuenta el lineamiento anterior al desarrollar el manual, se debe tomar en cuenta esta estructura con el fin de construir de la manera adecuada el manual de procedimientos, esto para delimitar los parámetros de guía con el propósito de efectuar la búsqueda y encontrar los temas que se necesiten en el momento.

Nombre de departamento y unidad a la que pertenece

En cuanto al concepto de nombre departamento y unidad a que pertenece, este se define como:

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán anotarse los datos siguientes: 1. Logotipo de la dependencia 2. Nombre de la Dependencia. 3. Título del manual de organización. 4. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente. 5. Fecha de implantación o, en su caso, de actualización. (TEC, 2020, pág. 6)

El autor define la estructura de la primera página del manual de procedimientos, donde se mostrará la información procesada por el departamento específico de determinado proceso.

Código del procedimiento

“El código del procedimiento se determina de acuerdo al siguiente formato: Tipo de Procedimiento – Siglas de la Dependencia – Número de Consecutivo” (TEC, 2020, pág. 8). El autor define la estructura que lleva el código de procedimiento del manual de procedimientos, donde se mostrará la información procesada del tipo de procedimientos y, en un ítem, la sigla de la dependencia con el número de consecutivo.

Número de páginas

Número de páginas se define del siguiente modo: “en este apartado se debe indicar el número total de páginas que conforma el documento desde la primera hasta la última página sin excepción” (TEC, 2020, pág. 8). El autor define la estructura de los números página del manual de procedimientos, donde se mostrará la información del primer y último número del proceso.

Número de versión

Número de versión se define como:

La versión es un número consecutivo que cambia cada vez que se realiza una modificación al procedimiento, cuando se redacta por primera vez se denomina versión 01. En el momento en que se realice algún cambio porque se modificó algo en la normativa que sustenta al procedimiento o una actividad, ya no se realiza de la misma forma se debe cambiar a 02 y así sucesivamente cada vez que se modifique el procedimiento. (TEC, 2020, pág. 9)

El autor define cómo se emplea el número de procedimientos del manual de procedimientos.

Periodo actualización

En cuanto al concepto de periodo de actualización, “en este apartado se indica cada cuanto tiempo el procedimiento debe ser revisado, esto con el fin de mantenerlo actualizado. Por lo general esta revisión se lleva a cabo anualmente” (TEC, 2020, pág. 9). Se define como la estructura de la primera página del manual de procedimientos, donde se mostrará la información en tiempo que ha pasado desde que se implementó el proceso por el departamento específico.

Persona encargada de elaborar y aprobar

En cuanto al concepto de la persona encargada de elaborar y aprobar, se indica lo siguiente: “Se coloca el nombre del departamento y unidad al que pertenece el procedimiento tomando en consideración quién lleva el mayor peso o responsabilidad en la ejecución del procedimiento” (TEC, 2020, pág. 8). El autor define la estructura del empleado del manual de procedimientos, donde se mostrará la información de la persona responsable directa del proceso.

Ficha Técnica:

Una ficha técnica es un “documento impreso o digital que resumen el proceso y otros elementos sobre el mismo” (TEC, 2020, pág. 6). El autor define la estructura que muestra el proceso del manual de procedimientos, donde se mostrará la información procesada por el departamento específico de determinado proceso.

Por su parte, Arce (2016) analiza el concepto de administración “como el proceso de optimizar los recursos para obtener de ellos una máxima eficiencia y eficacia en todas las áreas y niveles de la organización” (Arce, 2016, pág. 22). Por consiguiente, se podría definir la administración como el proceso por el cual se organiza, planifica, dirige y controla; con el objetivo de sacar el mayor provecho positivo de ganancia de una empresa.

La ciencia administrativa tiene su fundamento en varias teorías. Entre las más conocidas está la teoría clásica de la administración, la cual:

Analiza los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral. Los estudios permiten conocer los tiempos y movimientos requeridos para cada tarea, conocer las aptitudes humanas requeridas para cada tarea y establecer salarios en función de la producción. (Agüero, 2007, págs. 3-4)

Con lo mencionado anteriormente, se puede decir que esta teoría busca y analiza cuál es la estructura ideal para generar la mejor alternativa posible para mejora y eficiencia. En este trabajo, se mantiene la posición de Juan Omar Agüero, pero también se acepta una versión moderada de la teoría clásica de la administración, de tal manera que pueda ser compatible con la propuesta de esta investigación concretamente.

Desempeño Laboral



Ilustración 3. Elaborado por Copyright officer2022

Para entender el término desempeño laboral, Chiavenato nos dice que es “el reconocimiento por un buen trabajo” (Chiavenato, 2019, pág. 25). El autor se enfoca en las personas quienes esperan que se les reconozca por un buen desempeño, sus reconocimientos pueden ser un buen salario, prestaciones, incentivos o buen reconocimiento público; de manera que se sienta que se les reconoce por su esfuerzo.

Evaluación del desempeño laboral

Con base en lo anterior, para poder evaluar cómo fue el desempeño en las operaciones cada asociado se hace una medición para recompensar el desempeño, sea individualmente o en grupo; con el fin de reconocer el rendimiento en un periodo determinado en empresa. Por lo general, el asociado debe tener un tiempo en la empresa definido por ella para recibir el reconocimiento.

Importancia de la evaluación del desempeño laboral

Esto motiva al empleado y le impulsa a mantener sus metas, con el fin de optar por las recompensas al pasar la evaluación. Al mismo tiempo, ayuda a mejorar su rendimiento y mantener dentro de la empresa estándares que impulsan la producción y mejoran las funciones en cada departamento, ya que un empleado motivado trabaja mejor.

Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Además de esto, la evolución laboral ayuda a definir los objetivos de la empresa, ya que proporciona comentarios positivos de la empresa, lo que provoca una mejor retención de la fuerza laboral, alinea el desempeño de cada trabajador con los objetivos de servicio o producción de la empresa y mantiene un norte claro, tanto para el asociado como para la empresa.

Ciclo de vida de un proyecto

Para entender el término del ciclo de vida de un proyecto, Rivera y Hernández lo definen como “una serie de fases, que generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números 36 son determinados por las necesidades de control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto” (2015, pag.57). Es posible destacar que el autor muestra que el desarrollo de un proyecto se da paulatinamente llevando una secuencia por diferentes fases, conforme va avanzando la investigación.

Eficiencia

Para entender el término eficiencia, este se define como:

La relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. (Chiavenato, 2019, pág. 494)

Para el autor, la relación entre costo beneficios es la manera de describir el poder realizar una tarea con la menor cantidad de costo, es decir, de utilizar los recursos competentemente.

Eficacia



Ilustración 4. Elaborado por Copyright officer2022

Eficacia significa “la capacidad para lograr objetivos” (Chiavenato, 2019, pág. 494). En esta parte, el autor enfatiza más en resultados, pues cumplir con los objetivos de una empresa no es solo poder realizar una tarea al menor costo, sino lograr cumplir las metas propuestas.

Con base en lo anterior, tanto eficiencia como eficacia son términos que van de la mano. Ambos términos son importantes en el presente plan de elaborar el manual de procedimientos de la empresa Asserus en forma eficiente, el cual pueda cumplir con las exigencias de la empresa, así como eficaz en la elaboración y presentación de proyecto de investigación que cumpla con los objetivos planteados en la presente investigación.



Ilustración 5. Elaborado por LicenciasCreative Commons 2022

Liderazgo

El liderazgo es un “patrón de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización hacia los objetivos propuestos. Maneras o formas peculiares de dirigirse a las personas en ciertas situaciones” (Chiavenato, 2019, pág. 496). Como lo dice el autor, el liderazgo en la persona inspira sin imposición a cumplir los objetivos; el líder no exige, sino que persuade a las personas a hacer las cosas por sí mismas, encausa al equipo de trabajo a cumplir los objetivos y las metas, pues ayuda a obtener de los asociados un mejor rendimiento.

Con base en lo anterior, es recomendable que una empresa tenga uno o más líderes para cada departamento, quien acompañe a los asociados de manera amigable y persuasiva, de tal manera que los ayude a cumplir con sus metas del día. Continuando en la misma línea, una empresa como Asserus dependerá de liderazgo de su encargado de cada departamento al aplicar diferentes procesos del manual de procedimientos. Por ende, el liderazgo es algo necesario para indicar cómo se debe entender el manual, además de ayudar a crear el hábito de aplicarlo para salir de dudas en los procesos que están realizando.

Trabajo equipo



Ilustración 6. Elaborado por Licencias Creative Commons 2022

Durán define trabajo en equipo como “un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en unos objetivos, rendimientos y procesos comunes, de los que se responsabilizan” (2018 pág. 7). El autor muestra que el trabajo en equipo implica personas trabajando juntas, con una misma meta y quienes se ayudan entre sí para cumplir los objetivos propuestos. Son personas diferentes que entienden que no son iguales, pero que son capaces de trabajar en equipo interactuando y apoyándose mutuamente para lograr los objetivos como un equipo.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones “es la solución de los problemas (...), se analizan opciones a fin de elegir y aplicar la más indicada” (Chiavenato, 2019, pág. 246). Es un proceso en el cual las personas aprenden a analizar entre varias propuestas que se acerquen más al camino que se decidió seguir y enfrentar en su vida. En el ámbito laboral, las decisiones siempre deben ser tomadas con prudencia y evaluando todos los pros o contras en cada decisión.

Al investigar los procesos de cada departamento, la toma de decisiones en cuanto a cada proceso es algo a lo que se debe prestar atención, ya que los manuales de procedimientos son herramientas guía de cada método y serán considerados como un referente para tomar una decisión de un proceso.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se pretende mostrar un poco de los orígenes de la empresa Asseru. Además, en el marco metodológico, se explica el procedimiento que se pretende utilizar para dar respuesta a la pregunta del problema de investigación. También brinda detalles acerca de cuál es la muestra y cuáles son los tipos de fuentes por utilizar, esto con el fin de encontrar información que pueda ser necesaria y relevante para el proyecto de investigación con el fin de obtener datos claros.

Referencia de Empresa

Servicios que brinda la empresa

La empresa Asserus S.A. es una empresa comercial dedicada a la venta de calzado y ropa a nivel nacional con personal altamente capacitado. Cuenta con todo tipo de marcas, como: Nike, Reebok, Skechers, New balance, Adidas y ropa con marcas como Adidas, Nike entre otros. Brinda servicio de ventas a crédito, apartados y de contado; y se ha desempeñado como una empresa líder especialista con servicio de cobro de casa en casa.

Historia de la empresa

Para empezar, la búsqueda continua de mejorar en la vida y de lograr el éxito a través de un negocio propio es algo que al pasar el tiempo no se ha desvanecido, por el contrario, se han creado nuevos métodos que permitan a las empresas agilizar, formalizar, madurar su propuesta; con el fin llegar a mercados nacionales e internacionales. Dentro de este contexto, se revela el resultado de ASSERUS en crecimiento o en decaimiento, considerando que la competencia a la que enfrenta siempre está en continua innovación.

Con la finalidad de crear un negocio que permitiera proveer a la familia, así es que se consideraron las oportunidades del nacimiento de una empresa establecida de manera familiar; la cual comenzó el 1º de enero de 1998 con un pequeño comerciante, quien inició su negocio en bicicleta de puerta en puerta. Su ideal fue la búsqueda de nuevos clientes, de

manera que le permitan generar su primera cartera. Obtuvo el éxito que le permitió, al año, comprar su primer vehículo con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Al mismo tiempo, este vehículo con el que consiguió cubrir más territorio lo que le permitió ingresar un nuevo mercado que aumento la respuesta a los pedidos de los clientes dando más agilidad a la hora de entregar la mercadería mejorando el servicio al cliente.

Esto le permitió dar inició en las ventas de calzado a crédito: sandalia nicaragüense, logrando éxito llenando las preferencias femeninas por este tipo de producto, logrando aumentar las ventas lo que le permitió comprar otro vehículo, que ayudo a aumentar su cartelera de clientes por lo que empezó a expandir su negocio logrando tener más zonas para cubrir, lo que le llevo a contratar más personal.

Luego, pasó de la ventas de calzado femenino a la venta de zapato de taller que le permitió empezar la venta de calzado escolar y colegial, dando como resultado el aumento de la cartera los clientes de este tipo de producto , permitiéndole crear las ventas por temporadas con lo que logro empezar a incursionar en otro tipo de mercado meta los jóvenes y niños que resulto con un mejora en los ingreso que le permito expandir su negocio y así poder llegar a otros mercado meta las personas deportistas, en la venta de tenis de marca al comprar importando de Panamá.

Al mismo tiempo esto logra a la empresa Asserus posesionarse en el sector de Alajuela generar necesidad de mejora en cuanto a su estructura informal a una empresa formal que el en el año 2003, inscribir el negocio como: Zapatería ASSERUS, con la cedula jurídica 3-101-491297sociedad anónima esto le permitió aumentar su tipos de clientes permitiendo incursionar en venta a empresas, asociaciones solidaristas, cooperativas, y al mismo tiempo aumenta los proveedores permitiendo comprar a distribuidores de marcas reconocidas.

Aumentando el inventario de productos abriendo nuevos mercados meta como el calzado formal y casual, al mismo tiempo incursiona en la venta de ropa de marca camisetras, pantalonetas, abrigos, gorras, salveques, pantalones, dando variedad al inventario.

Logrando llegar a satisfacer las necesidades de los clientes, decide incursionar en la venta directa creando la tienda Asserus la cual se abre con el fin de aumentar los tipos de crédito en venta directa, apartados y ventas a crédito mejorando las ventas.

Hoy en día, funge como zapatería y polaco con cuatro departamentos: ventas, contabilidad, Recursos Humanos, administrativo, cuentas por cobrar y gerencia general. Además, cuenta con una tienda con más de veinte años de existencia en El Roble de Alajuela, en la cual da empleo a siete personas.

Con el fin de analizar todos los factores que influyen al formar una empresa como ASSERUS, se debe considerar que por lo general es muy difícil plasmar la idea de un negocio en la realidad y mucho más buscar lo que va a hacer diferente; ya que, en el mundo actual, la idea de negocio es generar ingresos con los productos y que esto sea aceptado en lugar de que sea diferente.

Organigrama de la empresa

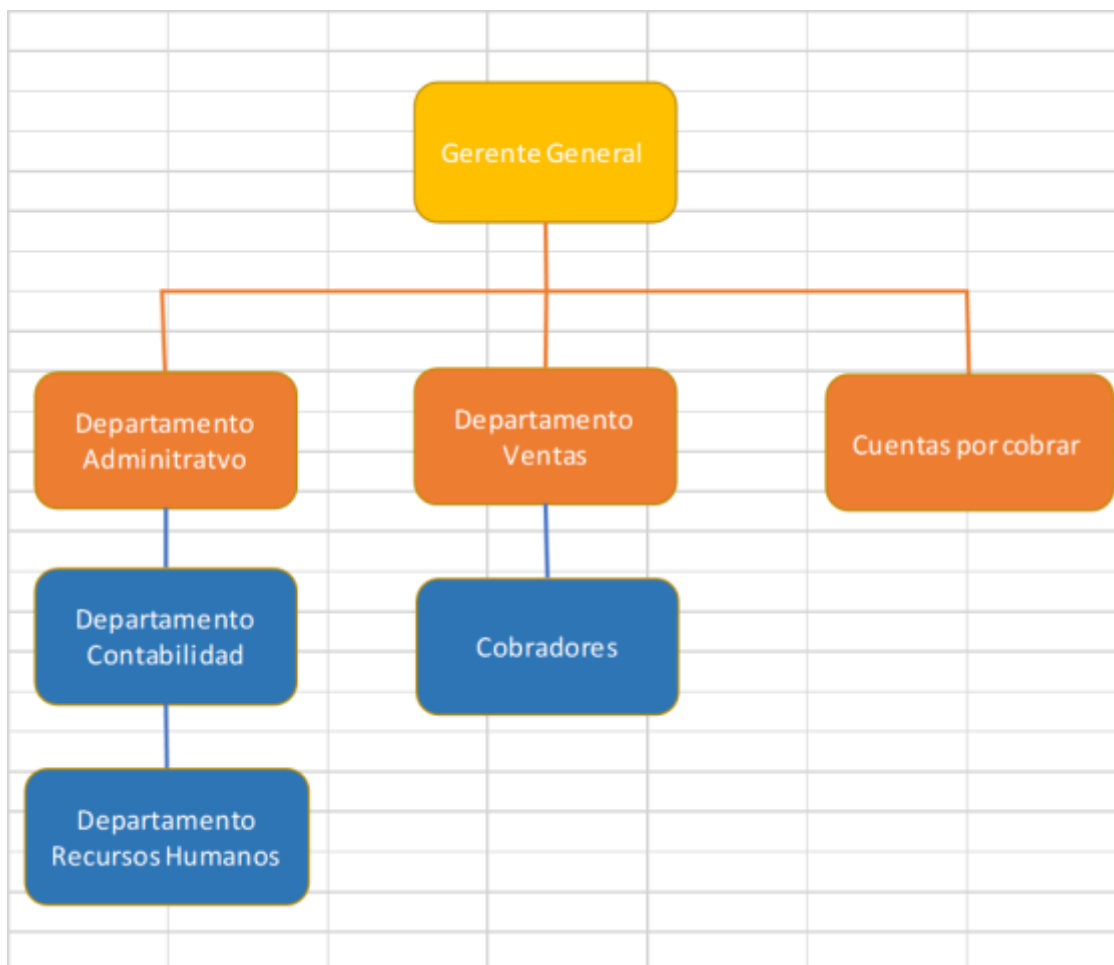


Gráfico 1. Organigrama brindado empresa Aseruss 2022

Logo de empresa



Ilustración 7. Logo brindado empresa Aseruss 2022

Misión

Establecer una relación de confianza con nuestros clientes y proveedores. Dándoles a nuestros clientes la oportunidad de adquirir los mejores calzados a plazos, para hacer posible que puedan adquirirlos con facilidades de pagos, además de vender al contado con precios muy competitivos en nuestra sala de exhibición buscando brindarle el producto que el cliente requiere a través de un trato personalizado.

Visión

Convertirnos en el proveedor capaz de adaptarse a los cambios del mercado para poder suplir las necesidades y los gustos de los clientes con ingresos de medios para arriba, en el campo del calzado de marcas originales y alta calidad.

Enfoque de la Investigación

En el siguiente capítulo, se determinará cuál es enfoque de la investigación que es la naturaleza del estudio. El enfoque se clasifica en cualitativo, cuantitativo, o mixto; además, abarca el proceso investigativo en todas las etapas de la identificación de tema, el planteamiento del problema de investigación y el desarrollo.

Enfoque mixto

“La investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio” (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 63). Como dice el autor, es un conjunto de procesos que implica recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración de ambos enfoques para lograr un mejor entendimiento del tema asignado.

Por lo tanto, el enfoque que se aplicará en el trabajo de investigación será el mixto, pues es lo más recomendable para el trabajo en estudio, pues se puede desarrollar la información necesaria para obtener y mediante la mejor alternativa en los procesos para cada departamento, de manera que permita dirigir de una manera ordenada y eficiente.

Además, se aplicarán estudios numéricos que ayudarán a visualizar la manera más adecuada para poder obtener el análisis de eficiencia del proceso y también el análisis de riesgo de los procesos y así determinar con más exactitud cuál es la mejor alternativa en el manual de procesos de la empresa Aseruss.

Enfoque cualitativo

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas”. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 40)

En este mismo sentido, se busca conocer la realidad de la estructura actual que mantiene un negocio exitoso. Así, por medio de preguntas clara y concisas, se obtendrá el grado de eficiencia si influye positiva o negativamente, para así encontrar la factibilidad de

implementar mejoras en la estructura del negocio. Para esto, se tomará la opinión de las personas profesionales, los emprendedores y los empresarios.

Además, se tomarán los datos desde una perspectiva de un todo para identificar los resultados y llegar a conclusiones que muestren cuál es la estructura ideal del manual de procedimiento para el mejoramiento de la empresa; esto permitirá potenciar el negocio en el mercado, hasta pasar a ser una empresa de éxito estructurada que halle la efectividad a nivel empresarial, con lo cual se generará un impacto positivo que aumente la rentabilidad y que genere estabilidad.

Enfoque cuantitativo

La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible, evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso). En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (población). (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 52)

Según lo anterior, el enfoque cuantitativo se mostrará como resultado de la eficiencia al implementar los procesos en cada uno de los departamentos de la empresa. Por tanto, es necesario contar con una muestra o grupo en la recolección de datos y por medio de un análisis estadístico se obtendrá el resultado porcentual para visualizar en forma numérica y reflejarlo por medio de gráficos, para así visualizar el resultado que se desea obtener.

Método de la Investigación

Con respecto a método de investigación, Hernández y Mendoza (2018) indican que “si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de generar conocimiento” (p. 150). Por lo anterior, la elección del diseño se debe realizar con los cuidados necesarios para tener una coherencia a lo largo del documento y así se facilitará la adquisición del conocimiento y el entendimiento del contenido que se pretende desarrollar; todo de la mano con armonía y orden se podrá establecer para una mejor comprensión al lector.

Método deductivo

Para entender el método deductivo, este se define del siguiente modo: “según el enfoque cuantitativo-deductivo, el estudiante plantearía su problema de investigación definiendo su objetivo y su pregunta (lo que quiere hacer y lo que quiere saber)” (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 95). Con base en lo anterior, el objetivo general es: Determinar a través de la investigación y análisis de la empresa Asserus, la existencia y calidad del manual de procedimiento con el propósito de mejorarlo y desarrollarlo, con el fin de organizar la estructura más adecuada de los procesos, la cual le permita a la empresa adecuarse a los cambios de la competencia actual.

Método explicativo

En cuanto a método explicativo:

Es la solución de los problemas (...), se analizan opciones a fin de elegir y aplicar la más indicada. (...). Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 95)

Este proceso indica cuáles son las causas, confirma y explica lo que se desea demostrar en el proyecto de investigación.

Método Inductivo

Método explicativo se define como:

La creación de categorías a partir del análisis de unidades es una muestra de por qué el enfoque cualitativo es inductivo. Los nombres de las categorías y las reglas de clasificación deben ser claras para evitar reprocesos excesivos en la codificación. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 479)

Con base en lo anterior, se entiende que el método permite conocer la realidad de la estructura actual que mantiene un negocio exitoso. Por medio de preguntas clara y concisas,

se obtendrá el grado de eficiencia si influye positiva o negativamente, para así encontrar la factibilidad de implementar mejoras en la estructura del manual de procedimientos.

Paradigma naturalista o interpretativo

Para el desarrollo de la presente investigación, se propuso un paradigma interpretativo, dinámico y de carácter fenomenológico. Los enfoques en los cuales se basa el estudio fueron teorías fundamentadas en la fenomenología e investigación de acción. Para esta investigación, la teoría fundamentada se desarrolla consultando información teórica disponible y preguntando a personas conocedoras del tema, personas emprendedoras, gerentes de departamentos, empresarios, dentro y fuera de ASSERUS en el territorio de El Roble, El Coyol y Alajuela sobre métodos, hipótesis, posibilidades, criterios, entre otros.

El propósito es el realizar una comparación de los datos obtenidos mediante las entrevistas realizadas con el fin de mostrar la factibilidad de implementar mejoras en la estructura de una empresa, para identificar los resultados y llegar a conclusiones que muestren con más efectividad cuál es la estructura ideal y por qué.

Paradigma positivista o empírico

Para el desarrollo de la presente investigación, se propuso un paradigma positivista, o empírico, y de carácter experimental con orientación prediccioncita, objetivista dualista. Los enfoques en los cuales se basa el estudio fueron teorías fundamentadas en la orientación prediccioncita e investigación de acción. Para esta investigación, la teoría fundamentada se desarrolla como nomotético experimental.

Con base en lo anterior, la intención será realizar un análisis de la eficiencia con base en la comparación de los datos numéricos con el objetivo de determinar cuál es la función más adecuada para cada departamento, lo cual mostrará en forma numérica y brindará resultados porcentuales, los cuales indicarán la viabilidad de cada función para cada departamento.

Fuentes de Información de la Investigación

Población

La población para este tipo de enfoque es aquella que va a dar las respuestas del problema de investigación, es decir, es la necesaria para darle contestación al objetivo general. Para este caso, se debe indicar que la población en sí es la empresa Aseruss como

tal, que está compuesta por siete colaboradores distribuidos en los departamentos de contabilidad, ventas, cuentas por cobrar y recursos humanos.

Muestra

Según con Hernández y Mendoza (2018) la muestra *“es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”* (pág. 427). De acuerdo con lo anterior, la muestra es una selección de la población que se toma en cuenta para tomar como referencia en la investigación.

“Para una muestra probabilística necesitamos dos acciones: determinar el tamaño adecuado de la muestra y seleccionar los elementos muestrales en forma aleatoria” (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 224). De acuerdo con la definición del autor, la muestra de una investigación toma dos pareceres: primero, el tamaño de la muestra, es decir, el número de casos; segundo, se seleccionan los elementos muestrales que podrían ser actividades, persona participante, empresas o artículos. Por tanto, en la presente investigación, deberá tomarse en cuenta que es de enfoque mixto, por lo que se tendrá que tomar dos tipos de muestra.

Por una parte, en el enfoque cuantitativo, con respecto a la obtención de información para las entrevistas, es necesario el establecimiento de una población en particular para asegurar una respuesta compacta que ayudará con una recolección de datos útil para el proyecto de investigación. La población electa está conformada por diez hombres y mujeres que son parte de la fuerza laboral de la empresa Asserus. Por otra parte, para el enfoque cualitativo, se procederá con una entrevista a las gerencias y jefaturas de cada departamento.

Métodos de Investigación

Los métodos de investigación utilizados durante la realización del proyecto se aplicarán mediante de la recolección de datos por medio de libros, páginas en internet y medios personales que ayudaron a ampliar considerablemente la perspectiva de un sistema de procesos de cada departamento ideal para ser adaptado.

Fuentes primarias

Entre las fuentes primarias, se encuentran distintas tesis, manuales, libros, principalmente de empresas y universidades que muestran diferentes metodologías para la implementación de estructura del manual de procedimiento en un negocio, el cual brinde éxito; así como las diferentes entrevistas realizadas a todos los asociados de la empresa analizada aquí, que ayudaron a tener una mejor visión a nivel empresarial con respecto a cuál es la estructura ideal de manual de procedimiento más óptimo que ayude a agilizar los procesos y sirva de guía para aplicarlo en la empresa.

Fuentes secundarias

Entre las fuentes secundarias, se encuentran los diferentes artículos, entrevistas, ensayos y páginas web tomados como base para la recolección de diferentes datos necesarios para implantar que ayuden a clarificar cuál es la metodología más clara y precisa por implementar en un manual de procedimiento durante la investigación.

Unidades de Análisis

Una unidad de análisis de la investigación, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), se define como “es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre” (p. 198). A su vez, las unidades son los elementos que se pueden controlar, variar o medir para realizar una investigación. A continuación, se definen las unidades para el presente estudio según los objetivos planteados anteriormente.

Efectividad

Nivel de rendimiento del proceso de aplicación de la estructura básica para generar un manual de procedimientos con la implementación de las distintas la estructura por etapas y en su debido proceso, por lo que se toma en cuenta el tiempo personal y la energía brindada para una mayor eficacia durante la aplicación de cada una de las etapas de dicha estructura a nivel empresarial; con el objetivo de conseguir el éxito de la empresa ASSERUS a través de su realización, de manera que se obtendría el objetivo manteniendo y aumentando el rendimiento dentro del negocio .

Razonamiento

Conjunto de habilidades cognitivas por las que los seres humanos son seres capaces de resolver relacionar e identificar información estructurada para establecer el manual de procedimientos ideal de un negocio, con el fin de obtener la estructura más adecuada y eficaz para tener una mayor posibilidad de éxito empresarial.

Resultados

Consecuencia o fruto de llevar a cabo un análisis de ASSERUS, en el cual se espera tener frutos positivos a mediano y largo plazo al aplicarla en el proceso de creación de la estructura del manual de procedimientos, de manera que se tenga como objetivo la estructura que cumpla con las necesidades de la empresa, que lleve a ser competitivo y llegar al éxito del negocio al final de aplicar dicha estructura.

Instrumentos Empleados en la Recolección de Datos

Se va a realizar una entrevista y cuestionario con el fin de recabar toda la información necesaria para el trabajo de investigación, dicho instrumento será aplicado a la empresa Asserus. Para proceder con la entrevista, el método de recolección de datos, se pretende tener una reunión presencial con el fin de poder aplicar también los otros métodos seleccionados, que son la observación y autoobservación, esto dará más amplitud para que la entrevista sea fluida y así obtener los resultados requeridos para proceder con la investigación necesaria.

Cuestionario

Tomando en cuenta lo que indican Hernández y Mendoza (2018):

En cada observación debe cuestionarse: ¿qué significa esto que observé? ¿Qué me dice en el marco del estudio? ¿Cómo se relaciona con el planteamiento? ¿Qué ocurre o sucedió? ¿Por qué? También es necesario evaluar las observaciones desde diversos ángulos y las perspectivas de distintos participantes. (pág. 404)

A la hora de aplicar el instrumento de la entrevista, que más adelante se explicará, se pretende aplicar la observación para notar los comportamientos que puede presentar la persona y de qué manera reacciona a las preguntas por realizar.

Con lo mencionado anteriormente, el cuestionario que se realizará para el análisis de este proyecto de investigación a encargados de los diferentes departamentos, como instrumentos para la obtención de información; pues se trata de una herramienta para desarrollar los objetivos planteados y con los resultados poder analizar sobre el planteamiento del problema.

Entrevistas

Hernández y Mendoza (2018) describen la entrevista de la siguiente manera:

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013 y King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (pág. 449)

Para esta investigación, se realizará entrevistas que contengan preguntas abiertas y se ha destinado realizar a la empresa a gerentes y a los diferentes departamentos con el fin de cumplir con los objetivos de esta investigación, con base en preguntas abiertas para responder al planteamiento del problema y obtener esta información de primera mano de las empresas que se encuentran representadas.

Tabla 1. Cuadro Análisis de variables hecho por Lee Kent Alvarez 2022

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
1. Obtener información de los departamentos de la empresa ASSERUS, para la elaboración de la estructura de manual de procedimientos que se adapte mejor al ritmo de cambio actual.	comportamiento organizacional	Eficiencia	(Chiavenato, 2009, pág. 26)no dice “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos...Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.”	comportamiento organizacional	Gerencia general parte 1 preguntas 1-11
Conocer las estrategias utilizados en los diferentes departamentos para optimizar y agilizar los procesos en cada departamento de ASSERUS.	Análisis de contenido	Eficiencia	(Hernandez Sampieri, 2014, pág. 284) lo define “Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico.”	Análisis de contenido	Colaboradores parte 2 preguntas 1-4
Análisis beneficios manual procedimientos	manuales de procedimientos	Estructura manual de procedimientos	él (TEC, 2020, pág. 6) lo define como “documento con una descripción específica de procesos o procedimientos que forman parte de una actividad o servicio. Incluye deberes y responsabilidades, con referencia a la normativa general, controles administrativos y otros aspectos de orden operativo”	manuales de procedimientos	clientes parte 3 preguntas 1-3

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el capítulo IV, se presenta un análisis detallado sobre las respuestas obtenidas durante la investigación para la interpretación de los objetivos planteados. Los resultados por mostrar se dividen en dos partes: la primera con los aspectos relacionados a los cuestionarios aplicados a los asociados de la empresa y a los clientes, en segundo lugar, se encuentra las entrevistas realizada a el gerente general, Álvaro Álvarez Morera, y los encargaos de los departamentos de ventas, recursos humanos y contabilidad.

Análisis de resultados de la aplicación de cuestionarios a los asociados

En el cuestionario, se muestran las respuestas obtenidas y debidamente codificadas y graficadas para su interpretación, con el fin de poder analizar cada una de las variables de la investigación.

Parte 1. El manual de procedimientos

Tabla 2. Pregunta 1 Cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de recurrir al manual de procedimientos?

Datos	Valor absoluto	Porcentajes
Muy Buena	5	71 %
Buena	2	29 %
Regular	0	0 %
Mala	0	0 %
Total	7	100 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Gráfico 2. Pregunta 1 Cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de recurrir al manual de procedimientos?



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Es posible apreciar que de un total de las personas entrevistadas, un 29 % de los asociados manifiesta que su experiencia a la hora de recurrir al manual de procedimientos fue buena y, el resto, 71 %, manifiesta que su experiencia al utilizar el manual es muy buena al preguntarles cuál es su experiencia a la hora de recurrir al manual de procedimientos; es importante que los empleados tengan conocimiento el manual de procedimientos como una herramienta de referencia para consultar cuáles son las asignaciones de cada puesto.

Como se puede observar, 100 % considera positiva su experiencia al usar el manual de procedimientos, lo cual da un buen concepto de la empresa, pues sus empleados tienen un conocimiento de esta herramienta.

Tabla 3. Pregunta 2 cuestionario. A la hora de buscar cuál es la asignación del puesto en el manual de procedimientos, ¿cómo clasifica los resultados?

Datos	Valor absoluto	Porcentajes
Muy Buena	7	100 %
Buena	0	0 %
Regular	0	0 %
Mala	0	0 %
Total	7	100 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Gráfico 3 pregunta 2 del cuestionario. A la hora de buscar cuál es la asignación del puesto en el manual de procedimientos, ¿cómo clasifica los resultados?



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

De un total de las personas entrevistadas, un 100 % de los asociados manifiesta que su experiencia a la hora de usar el buscador del manual de procedimientos fue muy buena. Es importante que los empleados tengan la facilidad de encontrar la información de los procedimientos a la hora de buscar referencia para consultar cuáles son las asignaciones de cada puesto.

Tabla 4. Pregunta 3 cuestionario ¿Cree usted que el manual de procedimientos es fácil de comprender?

Datos	Valor absoluto	Porcentajes
Fácil de entender	5	71 %
Menos fácil de entender	2	29 %
No se entiende	0	0 %
Total	7	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022

Gráfico 4. Pregunta 3 del cuestionario ¿Cree usted que el manual de procedimientos es fácil de comprender?



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Del total de las personas entrevistadas, un 71 % de los asociados manifiesta que su experiencia a la hora comprender el manual de procedimientos fue fácil de entender, el resto, 29 %, manifiesta que su experiencia al comprender el manual es menos fácil de entender. Es importante que los empleados que expresaron que es menos fácil de entender puedan recibir retroalimentación con el fin de que puedan comprender cuáles son sus responsabilidades en el puesto que se les ha asignado y así tengan conocimiento de sus funciones en la empresa.

Parte 2 la mejora de eficiencia

Tabla 5. Pregunta 4 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de hacer un pago?

Datos	Valor absoluto	Porcentajes
Muy Buena	20	80 %
Buena	5	20 %
Regular	0	0 %
Mala	0	0 %
Total	25	100 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Gráfico 5. Pregunta 4 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de hacer un pago?



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Con base en el gráfico anterior, se realizó esta pregunta con el fin de saber la satisfacción del cliente en cuanto al departamento de cobros, ventas; así como determinar si la eficiencia de un manual de procedimientos mejoró o no dentro de la empresa. El 80 % de los encuestados indican que su experiencia al hacer un pago es muy buena, mientras que el

20 % manifiesta que es buena. Dicha aprobación indica que la eficiencia es buena, el manual de procedimiento fue de gran ayuda en este departamento, pues mejoró al atención al cliente y el servicio.

Tabla 6. Pregunta 5 cuestionario ¿Pudo ser solucionada tu consulta?

Datos	Valor absoluto	Porcentajes
SÍ	24	96 %
NO	1	4 %
Total	25	100 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022

Gráfico 6. Pregunta 5 cuestionario ¿Pudo ser solucionada tu consulta?



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Según el gráfico 6, se realizó esta pregunta con el fin de saber la satisfacción del cliente en cuanto al departamento de cuenta por cobrar, así como determinar la eficiencia de un manual de procedimientos a la hora de dar solución a alguna consulta y determinar si hubo

mejora o no dentro de la empresa. El 96 % de los encuestados indican, en cuanto a su experiencia al solucionar una consulta, que esta sí fue resuelta; mientras que el 4 % manifiesta que no; por lo que, a final, aunque no se obtuvo el 100 %, la calificación fue buena.

Con base en lo anterior, es importante el 4 % que mencionó no recibir atención con el fin de que puedan mejorar el servicio al cliente en el departamento de cuentas por cobrar, así como comprender cuáles son su responsabilidad en el puesto que se les ha asignado y que así tengan conocimiento de sus funciones en la empresa.

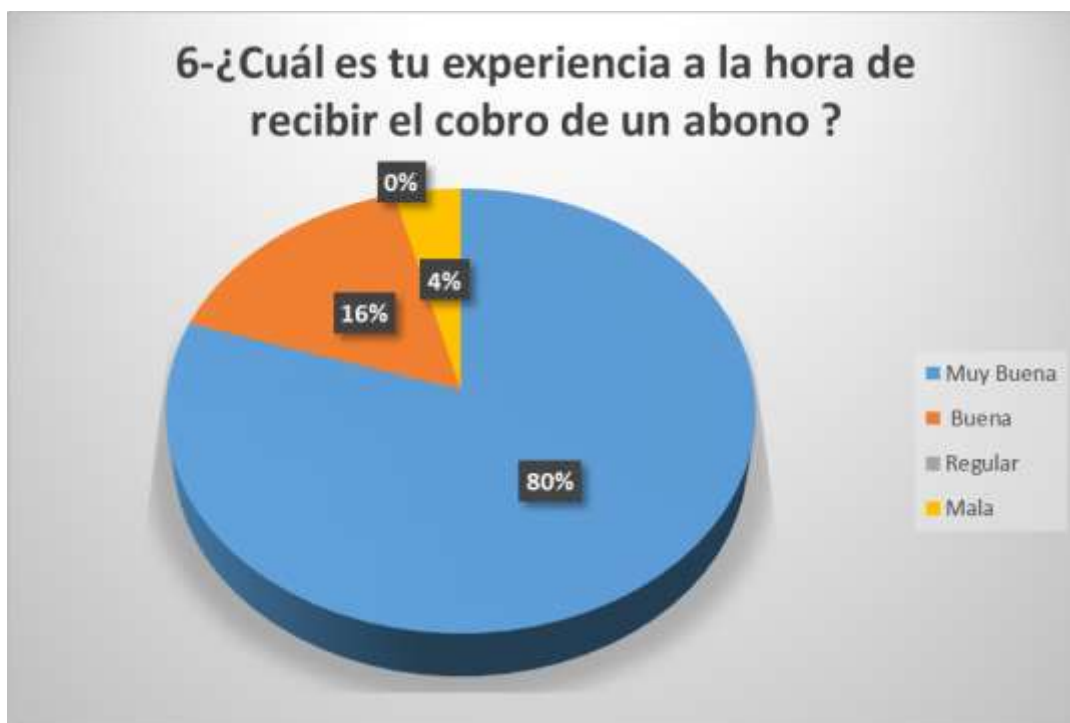
Tabla 7. Pregunta 6 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de recibir el cobro de un abono?

?

Datos	Valor absoluto	Porcentajes
Muy Buena	20	80 %
Buena	4	16 %
Regular	0	0 %
Mala	1	4 %
Total	25	100 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Gráfico 7. Pregunta 6 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de recibir el cobro de un abono?



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Con base en el gráfico 7, se realizó esta pregunta con el fin de saber la satisfacción del cliente con cuanto al departamento de cobros, así como determinar la eficiencia de un manual de procedimientos a la hora de la experiencia del cliente en cuanto a recibir el cobro de un abono a los cobradores y determinar si hubo mejora o no dentro de la empresa. El 80 % de los encuestados indican que su experiencia fue muy buena, el 16 % de los encuestados indican que la experiencia fue buena, mientras que el 4 % manifiesta que fue malo, debido a que el cobrador no pasaba a recoger el abono. Por lo tanto, a final, aunque no se obtuvo el 100 % la calificación fue buena.

Además, es importante recalcar el 4 % que dio la calificación de malo con el fin de que puedan mejorar el servicio al cliente en el departamento de cobros, así como comprender cuáles son sus responsabilidades en el manual de proceso del puesto que se les ha asignado y así tengan conocimiento de sus funciones en la empresa que le pueda ayudar a mejorar esta puntuación.

Tabla 8. Pregunta 7 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de hacer una devolución?

Datos	Valor absoluto	Porcentajes
Muy Buena	20	80 %
Buena	3	12 %
Regular	2	8 %
Mala	0	0 %
Total	25	100 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Gráfico 8. Pregunta 7 cuestionario ¿Cuál es tu experiencia a la hora de hacer una devolución?



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Según el gráfico 8, se realizó esta pregunta con el fin de saber la satisfacción del cliente y a la vez determinar la eficiencia de un manual de procedimientos a la hora de dar solución a alguna devolución, así como determinar si hubo mejora o no dentro de la empresa. El 80 % de los encuestados indican que su experiencia al solucionar una devolución fue muy buen, mientras que el 12 % manifiesta que fue también buena; por lo que, mientras que un 8 % manifiesta que fue regular, al final, aunque no se obtuvo el 100 %, la calificación fue buena.

Tabla 9. Pregunta 8 ¿Ayudaría contar con un manual de procedimiento en tu área?

Datos	Valor absoluto	Porcentajes
SÍ	6	86 %
NO	1	14 %
Total	7	100 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Gráfico 9. Pregunta 8 ¿Ayudaría contar con un manual de procedimiento en tu área?



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Según el gráfico 9, se realizó esta pregunta con el fin de saber la satisfacción del asociado y, a la vez, determinar la eficiencia de un manual de procedimientos a la hora de preguntar: ¿Ayudaría contar con un manual de procedimiento en tu área? El 86 % de los encuestados indican que sí, mientras que el 12 % manifiesta que no, por lo que, a pesar que no se obtuvo el 100 %, la calificación fue buena.

Análisis de Resultados de la Aplicación de la Entrevista

Las entrevistas se realizaron al jefe inmediato de los departamentos el gerente general, Álvaro Alvarez Morera de la empresa Asserus S.A. con el fin de obtener respuestas sobre los beneficios de contar con un manual de procedimientos.

Entrevista: Gerente general de la empresa Asserus S.A

Tabla 10. Entrevista Gerente General hecho

1 ¿Cuál rol desempeña en la empresa?	En este momento, me desempeño como gerente general de la empresa Asserus S.A., estoy a cargo de la dirección del departamento administrativo, departamento de ventas y cuentas por cobrar velando por que se cumpla con los procesos de cada departamento.
2 ¿Cómo está conformada la empresa?	La empresa está conformada por tres departamentos: departamento administrativo, departamento de ventas y cuentas por cobrar dentro del departamento de administrativo, tenemos recursos humanos y contabilidad y dentro del departamento ventas los cobros.
3 ¿Cuál es el tipo de artículos que vende en la empresa?	La empresa a la venta d ropa y calzado de marcas exclusivas, como Adidas Nike stricker tanto a crédito como a contado.
4 ¿La empresa cuenta con manual de procedimiento?	En este momento, no contamos con un manual de procedimientos, pero me interesaría en un futuro poder elaborar una para la empresa.
5 ¿Cree usted importante diseñar un manual de procedimientos para tu empresa?	Sí, eso ayudaría a unificar procesos y evitar mezclas dentro de la compañía, además de que ayudaría a tener un guía donde acudir para tener información de que esto que debe de hacer en cada puesto de trabajo.
6 ¿Qué departamento dentro de la empresa cree usted debería contar con un manual de procedimientos?	Para iniciar en todos, pero pienso empezaría con el departamento de ventas y cuentas por cobrar, en especial la parte de cobros.
7 ¿En las actividades asignadas a sus colaboradores, hay diferentes maneras de hacer un mismo proceso en la empresa?	En algunos casos, sí he notado que se hacen algunos proceso de maneras distintas.
8 ¿Cree que los empleados conozcan el beneficios de los manuales de procedimientos?	No creo, sé que será importante capacitar y retroalimentar a todos en cómo utilizar un manual de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Según la entrevista hecha al gerente General de la empresa Asserus S.A, se puede percibir en la entrevista de manera positiva la necesidad de un manual de procedimientos que ayude a la empresa, pues esto permitirá contar con personal capacitado; lo cual aumentará la confianza del asociado. También a la hora de tomar decisiones tendrá una guía que le oriente en caso de duda, lo que dará un valor agregado a la empresa y un mejor ambiente de trabajo. Además, se les hicieron las siguientes preguntas a los gerentes de departamento de ventas, entrevistado 1, del departamento de contabilidad, entrevistado 2, y del departamento de recursos humanos, entrevistado 3.

Tabla 11. Pregunta 4 ¿La empresa cuenta con manual de procedimiento? Entrevistas Jefes de Departamento

4 ¿La empresa cuenta con manual de procedimiento?	Entrevistado 1. No contamos con un manual de procedimientos
	Entrevistado 2. No, no contamos con un manual de procedimientos
	Entrevistado 3. Estamos considerando el tener, pero en este momento no contamos con un manual de procedimientos

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Se percibe que, en los tres casos, confirman que la empresa Asserus no cuenta con un manual de procedimiento, pues tanto el entrevistado 1 como el entrevistado 2 nos responden no contar con un manual de procedimientos; el entrevistado 3 dice que la empresa está considerando contar con un manual de procedimientos.

Tabla 12. Pregunta 5 ¿Cree usted importante diseñar un manual de procedimientos para su empresa? Entrevista Jefes de departamento

5 ¿Cree usted importante	Entrevistado 1. Pienso que sería una buena idea, nos ayuda a estandarizar los procesos
---------------------------------	--

diseñar un manual de procedimientos para su empresa?	Entrevistado 2. Se ayudaría mucho en la parte de asentar responsabilidades y sería una herramienta útil que ayudaría a definir cuáles son las responsabilidades para cada puesto
	Entrevistado 3. Sí claro, es algo que hemos estado considerando ayudaría a unificar los procesos y serviría de herramienta de consulta.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

En la tabla 12, se muestra que en los tres hubo diferentes respuestas. El entrevistado 1 manifiesta: “pienso que sería una buena idea, nos ayuda a estandarizar los procesos”, mientras que el entrevistado 2 dice: “se ayudaría mucho en la parte de asentar responsabilidades y sería una herramienta útil que ayudaría a definir cuáles son las responsabilidades para cada puesto”. El entrevistado 3 manifiesta: “sí claro, es algo que hemos estado considerando ayudaría a unificar los procesos y serviría de herramienta de consulta”. En los tres casos, confirman la importancia que tiene un manual de procedimiento dentro de la empresa Asserus y de las diferentes aplicaciones que se le puede dar.

Tabla 13. Pregunta 8 ¿Cree que los empleados conozcan los beneficios de los manuales de procedimientos? Entrevista Jefes de departamento

8 ¿Cree que los empleados conozcan el beneficios de los manuales de procedimientos?	Entrevistado 1. Pienso que no
	Entrevistado 2. Pienso que sí tienen una idea
	Entrevistado 3. No, no creo

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Se muestra que en los tres hubo respuestas muy similares, pues el entrevistado 1 manifiesta: “pienso que no”, mientras que el entrevistado 2 dice: “pienso que sí tienen una idea”, a lo que el entrevistado 3 manifiesta: “no, no creo”. En los tres casos, confirman que no hay mucho conocimiento en general del tema, esto ayudará en el momento de las capacitaciones para tener una idea y así adoptar las capacitaciones sobre el tema.

En la entrevista a los encargados de cada departamento, todos coincidieron en la necesidad de contar con un manual de procedimiento. También dijeron que existen diferentes

procesos en los departamentos que se hacen de diferente manera y no todos conocen los beneficios de tener un manual de procedimientos, esto sería algo importante por considerar para un futuro poder capacitar sobre los beneficios de tener un manual de procedimientos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se van a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas mediante las investigaciones aplicada por medio de la entrevista a la gerencia general de la elaboración de los manuales de procedimientos dentro de la empresa, así como las encuestas que se aplicaron a los asociados en los diferentes departamentos de ventas a cuentas por cobrar, administradores, departamento de ventas, cobros, contabilidad que componen la empresa Asserus S.A. Dichas conclusiones tienen como fin dar a entender cuáles son las necesidades que se detectaron lo largo del trabajo de investigación del análisis de los beneficios de un manual de procedimiento para la compañía.

En la misma línea, se darán recomendaciones para mejorar exteriorizadas durante toda investigación que pueden servir de ayuda a la empresa Asserus, para que los empleados puedan contar con un buen ambiente laborar y que esto promocióne la comunicación que tienen entre departamentos, la agilidad en los procesos, la calidad del servicio, y así aprovechar todos los beneficios que tiene un manual de procedimientos dentro de una empresa.

Conclusiones de la Investigación

Inicialmente, se concluye partir de los objetivos planteados en la investigación, es decir, la necesidad de un manual de procedimiento que permita agilizar procesos, pues sirve como una herramienta de consulta y guía para por medio de este asentar las responsabilidades

de cada asociado, unificando procesos, ayudando a los diferentes departamentos como una herramienta de capacitación.

Como primera conclusión, a partir de la inclusión de un manual de procedimiento, se concluye que existe la necesidad de personal capacitado en el uso y el seguimiento del procedimiento establecidos por el manual, que ayude a poder comprender cuáles son las responsabilidades de cada asociado en su puesto asignado.

Al tener personal capacitado, podrá haber asociados más seguros, que tengan la confianza a la hora de toma de pequeñas decisiones, porque, al tener el manual de guía, esto le ayudará a tener la certeza que las decisiones que toma van de acuerdo con los estándares de la empresa.

Como segunda conclusión, con base en lo anterior, se percibe la necesidad de retroalimentación constante para identificar posibles mejoras en los distintos procedimientos, con el fin de utilizar los procesos actualizados en la última fecha.

El estar en constante mejora ayuda a la empresa a estar preparada para hacerles frente a las exigencias de mercado actual, ya que permite mejorar la calidad de los productos, además de agilizar procesos para brindar y mejor servicio al cliente y, al mismo tiempo, hacer ver a la empresa atractiva como un excelente sitio para laborar.

Como tercera conclusión, se concluye en necesidad de estandarizar dentro de la compañía, la revisión de los procesos una vez al año en cada departamento con el objetivo de encontrar mejoras, preguntando, observando y analizando posibles nuevas maneras que permitan agilizar los procesos y mejorar el rendimiento y la producción.

Esto genera beneficios positivos al asociado, ya que podrá tener una herramienta donde acudir en caso de duda al llegar a tener el manual. Los procedimientos pueden ser estandarizados, de modo que eviten posibles confusiones, pues ya no utilizarían varias maneras de hacer el mismo proceso, sino que se haría de la forma más eficiente.

Elaboración del manual de procedimientos

Planeamiento de estructura del sistema

Con respecto al responsables, (TEC, 2020) indican que “En esta sección se debe indicar todas las dependencias o puestos que intervienen en la ejecución de las actividades del procedimiento (p 2)

En base a lo anterior para esta etapa se reunió mi persona en conjunto con los jefes o representantes de cada departamento de ventas, contabilidad, ingeniero en sistema, recursos humanos, administrativo, cuentas por cobrar y algunos colaboradores de la empresa para diseñar la estructura idónea para el manual de procedimiento que sea fácil de usar y de acceder para esto se plantea una lluvia de ideas o y se elegirá la que sea adapte a el mejor.

Al mismo tiempo se formula dos tipos de ideas de la cual se elige una donde el sistema será hecho por medio de botones con el fin de facilitar al usuario el mismo tendrá el acceso por medio de usuario el cual se escogió con el fin de evitar confusiones, el manual de procedimientos será de acceso para todos los asociados y cada una de los usuarios tendrán asignado de acuerdo al puesto para el que fue contratado para cada empleado en su usuario esto para evitar mezclas en el procedimiento por lo que al entrar los asociado se desplegara la información del manual del puesto al que se le fue asignado dando claridad en cuanto a las funciones del puesto de cada empleado.

La base de datos tendrá diez y siete columnas procedimiento, usuario, puesto, estado, fecha de aprobado, numero de versión, entren otros, donde estará que definirán la estructura del manual de procedimientos.

El administrador de manual de procedimiento podrá registrar modificar y eliminar los procedimientos de cada departamento previa autorización de gerencia por medio del botón de registro de procesos del manual de procedimientos cualquier modificación por actualización se deberá desactivar el proceso y activar el nuevo proceso esto se hará al tener una actualización en un puesto determinado.

Alcance de los involucrados

Con respecto al alcance, (TEC, 2020) indican que “En esta sección se indica para quién, personas o dependencias, es aplicable el procedimiento, así como las actividades que abarca en forma general haciendo referencia a la actividad inicial y a la final.” (p. 4).

Este procedimiento comprende las diferentes fases desde la presentación de los diferentes procedimientos en una empresa comercial siguiendo el movimiento del proceso hasta que llegar a unificar con el proceso con el fin de mejorar la eficiencia y calidad del servicio dentro de la empresa.

Cualquier modificación del manual de procedimientos será llevada para autorización de la gerencia, cada departamento enviará sugerencia de modificación la cual será evaluada por el encargado del cada departamento en conjunto con la gerencia la cual será examinada y verificada para determinar la mejora del proceso aumenta la calidad y eficiencia de la implementación.

Recomendaciones de la Investigación

Las siguientes recomendaciones se basan en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los asociados. Como primera recomendación, las empresas se preocupan constantemente porque su fuerza laboral se mantenga al día en cuanto a las mejores técnicas de servicio al cliente actualizando sus productos para ofrecer los más innovador y la última tecnología con la mejor calidad. Desde el proceso de inducción, se debe enseñar a los asociados la importancia de consultar el manual de procedimiento como una herramienta de guía ante cualquier duda para poder saber cuáles son los deberes asignado al puesto que desempeña cada asociado.

Para la empresa Asseruss, sus asociados deben ser lo más importante, de allí nace la necesidad de hacer un hábito y enseñar desde el proceso de inducción cómo utilizar el manual de procedimiento; esto exhibirá ante los asalariados a la empresa como un buen sitio

para laborar, lo que permitirá poder tener dentro de nuestras filas lo mejores elementos del mercado.

Como segunda recomendación, el personal capacitado es de gran utilidad dentro de una empresa porque aumenta la eficiencia y mejora la calidad, tanto del servicio como del producto. Se recomienda capacitar al asociado cada que la empresa obtenga mejoras para poder mantener el rendimiento y así aumentar la eficiencia, calidad y servicio de la fuerza laboral; ya que, al saber cuáles son sus funciones y dónde pueden encontrarla en el manual de procedimiento, esto les permite obtener confianza y seguridad a la hora de interactuar con el cliente.

Como tercera recomendación, año tras año, las empresas en constantes mejoras aumentan, salen nuevas maneras de simplificar procesos, ofrecen mejoras que aumentan calidad de los productos y del servicio; este tipo de mejoras le permiten al empresario dar una mejor atención y proveer mejores productos, lo cual les permite competir en el mercado actual. Para ser parte de esto, es recomendable siempre mantenerse en constante mejora, actualizando el manual de procedimientos al menos una vez al año, esto ayudará a hacer posibles actualizaciones que mejoren y permitan más eficientemente el servicio al cliente, así como que ayuden a mantenernos dentro del mercado nacional.

Como cuarta recomendación, es necesario sistematizar el manual de procedimientos, establecer un proceso de consulta para tener en tiempo real la información, de manera que cada asociado pueda visualizar cuáles son sus responsabilidades en el puesto y esto le permita recurrir en caso de cualquier duda a la información. Todo ello mejorará la buena comunicación y coordinación entre las áreas que lo integran, lo que, a su vez, mejorará la eficiencia en los servicios, pues el manual de procedimiento se convertirá en una herramienta esencial de comunicación.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

De acuerdo con la información adquirida al elaborar el presente estudio, se procede a realizar la propuesta final para ayudar a implementar mejoras que ayudarán a facilitar la

implementación del manual de procedimiento de la empresa Asserus con el fin de apoyar a la empresa a estar preparada para hacerles frente a las exigencias de mercado, de manera que pueda mejorar procesos y, al mismo tiempo, el servicio al cliente.

Análisis FODA

Análisis FODA se define como

Las organizaciones formulan sus estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas y de sus fuerzas y debilidades internas. Se trata de utilizar al máximo las fuerzas y el potencial internos, mejorar o corregir las debilidades internas y aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades del entorno. (Chiavenato, 2019, pág. 486)

El autor lo define como una herramienta que estudia la situación de una empresa para formular estrategias con el fin de dar solución a un problema.

Tabla 14. Análisis FODA

Análisis FODA			
FORTALEZAS	OPORTINUDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1-el manual de procedimientos sirve de guía ante cualquier duda en los procedimientos	1-todos los colaboradores podrán estar al tanto de los procedimientos de cada puesto asignado	1- la falta de procedimiento	1-no mantener actualizado el manual de procedimiento
2-el manual de procedimientos sirve de instrumento de capacitación y orientación	2- los empleados contarán con una guía ante dudas de procedimiento	2- falta de interés en la utilización del manual de procesos	2-cambios en el ámbito político, que puedan llegar afectar el desarrollo de la empresa
3-se adaptan a los cambios del mercado	3-el manual de procedimiento ayudará a mejorar la	3-que se elabore de forma ineficiente el manual	3-inflación económica

	calidad y el servicio al cliente		
--	----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Justificación de la propuesta

La presente propuesta pretende resolver los problemas encontrados en el trabajo de investigación. Se propondrá soluciones sobre temas relacionados con el manual de procedimientos el propósito de mejorar los procesos dentro de la empresa Asserus. Para esto, se detallará procedimientos pensando en que mejore el ambiente de trabajo agilizando procesos, además, se brindarán ideas que ayuden a entender de una mejor manera esta investigación.

Objetivo general de la propuesta

Capacitar al empleado con el propósito de que entienda cómo utilizar de manera correcta los manuales de procedimientos implementarse en el primer cuatrimestre 2023. .

Objetivos específicos de la propuesta

Crear capacitaciones para fortalecer el conocimiento de los empleados implementarse en el primer cuatrimestre 2023. .

Dar retroalimentación para ayudar al asociado a recordar sus deberes en el puesto asignado para implementarse en el primer cuatrimestre 2023.

Propuesta

La propuesta se dividirá en dos partes que ayudarán al asociado a mejorar la aceptación del manual de procedimiento, pues los empleados se sentirán seguros al conocer cuáles son los deberes para cada puesto de trabajo. En este mundo dinámico que se ha vuelto cada vez más exigente, es importante dentro de las empresas que se cuente con un ambiente agradable, así como con las herramientas que permitan al trabajador desempeñar su puesto

de la mejor manera posible con fin de explotar su mayor potencial; esto es algo que vuelve atractivas a las empresas, ya que el asociado se siente respaldado y seguro de cuáles son sus funciones dentro de la empresa; esto motiva al asociado, alienta a dar su mayor de esfuerzo y a la vez ayuda a la empresa a poder cumplir con sus metas de producción y tener estabilidad para por cumplir sus objetivos.

Siguiendo la línea, para que la empresa Aseruss S.A. pueda dinamizar y cumplir las metas y objetivos propuestos, las capacitaciones son herramientas necesarias para ayudar a adquirir el conocimiento necesario con el fin de mejorar ciertas situaciones. Por ende, se pretende que pueda aplicar capacitaciones en temas que no son de conocimientos para sus empleados, como trabajo en equipo, comportamiento organizacional, entre otros; temas que puedan ayudar a la aceptación de los manuales de procedimientos.

¿Qué es trabajo en equipo?

Se tomará como primer tema el trabajo en equipo, este refleja el deseo de muchas empresas de lograr tener un equipo de trabajo que pueda trabajar como uno solo. Para lograrlo, se requieren lo siguiente puntos:

- Definición de trabajo en equipo
- Características del trabajo en equipo
- Importancia del trabajo en equipo
- Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
- Cómo puedo trabajar en equipo



Ilustración 8. Elaborado por Copyright officer2022

¿Qué es el comportamiento organizacional?

Como segundo tema, uno de los más conocidos por muchos empleadores es afectar en muchos puntos laborales, su contenido es:

- Definición del comportamiento organizacional
- Características del comportamiento organizacional
- Importancia del comportamiento organizacional
- Ventajas y desventajas del comportamiento organizacional
- Aportes del comportamiento organizacional
- Cómo mejorar el comportamiento organizacional
- Aplicación correcta del comportamiento organizacional

Estos temas ayudan enormemente a mejorar el ambiente laboral, por lo que si en una empresa hay diferencias que no dejan estar cómodo, estos temas pueden ayudar.

¿Cómo ayudan los manuales de procedimientos?

Con base en lo anterior, esta capacitación ayuda a comprender la importancia de los de los manuales de procedimientos, por eso también es importante dar estos conocimientos en cuanto a cómo estos documentos les ayudarían.

- Importancia de los manuales de procedimientos
- Tipos de manuales de procedimientos
- Estructura de los manuales de procedimientos
- Beneficios de los manuales de procedimientos

Seminarios

Los seminarios son importantes porque ayudan a las empresas a obtener más conocimientos para poder empoderar y ayudar a sus empleados a adquirir más conocimiento que les ayuden a entender más las funciones que deben desarrollar como parte de sus trabajos. Igualmente, toda empresa debe siempre estar actualizada en el área de trabajo que les corresponde, pues cuantos más conocimientos tenga, esto mejorará la calidad del trabajo. Del conocimiento de cada uno dependerá las decisiones y la capacidad de encontrar las soluciones de dar respuestas necesarias para los problemas del día tras día.

Entre los temas que pueden tomar en cuenta para asistir a seminarios, se encuentran los siguientes:

- Técnicas de importación
- 5 consejos para incrementar sus ventas
- Finanzas saludables
- Construyendo el presupuesto empresarial

Los seminarios mencionados son impartidos por la Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras (CRECEX).

Presupuesto en capacitaciones

Tabla 15. Presupuesto capacitación primer cuatrimestres 2023

Elemento	Típo de recurso	Tipo de unidad	Unidades	Precio por unidad	Costo
Personal	CAPACITACION	MENSUAL	4	₡ 550.000	₡ 2.200.000
Hojas de papel	CAPACITACION	CAJA 10 UNIDADES	1	₡ 19.000	₡ 19.000
Bolígrafos	CAPACITACION	UNIDADES	60	₡ 350	₡ 21.000
Viáticos	CAPACITACION	ALIMENTACION	30	₡ 3.700	₡ 111.000
Técnicas de Importación	SEMINARIOS		2	₡ 55.000	₡ 110.000
5 consejos para incrementar sus ventas	SEMINARIOS		2	₡ 55.000	₡ 110.000
Finanzas Saludables	SEMINARIOS		2	₡ 55.000	₡ 110.000
Construyendo el presupuesto empresarial	SEMINARIOS		2	₡ 55.000	₡ 110.000
			TOTAL	₡ 793.050	₡ 2.791.000

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Para calcular los costos de las capacitaciones, estas serán planteadas por el autor del presente estudio, para lo cual se toma en cuenta, en la primera línea, el salario mensual. También será considerado el material didáctico utilizado durante las capacitaciones, como los bolígrafos, las hojas de papel para imprimir copia de respaldo del tema y el material didáctico empleado durante las actividades hechas en la capacitación, más viáticos para alimentación de los asociados, como merienda y agua o gaseosas.



Ilustración 9. Imagen Elaborado por Copyright officer2022

Las capacitaciones se podrán brindar de acuerdo con el tiempo y las necesidades de la empresa, de modo que podría adaptarse tanto en la mañana como en la tarde. Además, el presupuesto contempla cuatro seminarios planteados para el primer cuatrimestre de 2023 con diferentes temas de interés para la empresa.



Ilustración 10. Elaborado por Copyright officer2022

Para la empresa, los asociados son importantes, por lo que tratan de mantenerse en actualización constante para tener un personal capacitado en el campo. Dichos seminarios ayudan tanto al asociado como a la empresa a mejorar en temas de ventas, finanzas, presupuestos, técnicas de importación, pues procuran que la empresa se fortalezca.

Costo del manual de procedimientos sistematizado

Normalmente, el diseño de un sistema como este varía de acuerdo con las necesidades de cada empresa. En Costa Rica, el diseño para tener un sistema propio adaptado a las necesidades de la empresa varía mucho. Sin embargo, a continuación, se mostrará el precio básico.

Artículo	Precio
Diseño del software	₡ 2.600.000,00
Dominio	₡ 13.000,00
hosting	₡ 234.000,00
Costo total	₡ 2.847.000,00

Esto incluye básico *web responsive* con ventas por internet con módulo de inventario, cuentas por cobrar, facturación y manual de procesos. A su vez, este tipo de

sistemas son de gran ayuda para la empresa, pues agiliza los procesos, mantiene la información a la mano y es muy fácil de usar. Además, le da seguridad a la información de la empresa, ya que se maneja por medio de usuario y contraseña, se puede utilizar la información de la empresa desde cualquier sitio en tiempo real, esto permite poder tomar decisiones más acertadas.

Manera de divulgaciones de manual de procedimientos

La manera más fácil de mantener la información del manual de procedimiento, es sistematizando la información, de esta manera la información se podrá acceder en tiempo real y las actualizaciones serán casi de inmediato para que la información llegue de manera adecuada. Los manuales de procedimientos dentro de la empresa Aseruss serán digitales en formato PHP y PDF, serán guardado en el sistema por medio de carpetas y serán mostrados de acuerdo con el nivel de contraseñas.

La manera de manejar la información estará ligada al usuario de cada empleado, de manera que, de acuerdo con el puesto, pueda tener la información de su puesto específico. Así evitará mezclas de información. Se debe recordar que esto es información pública para el equipo de trabajo y en donde ellos van a poder consultar por qué sus compañeros de trabajo procedieron; de tal manera que todas las dudas se puedan solucionar en el momento.

Así, se debe entender que los manuales de procedimientos no solo les ayudan a las personas que se ven involucradas en el proceso, sino a todo el personal. La persona encargada de registrar será el administrador del sistema, el cual tendrá la opción de registrar activar y desactivar procesos con el fin de validar nuevos registros o cambios en el procedimiento de cada departamento. Los empleados tendrán acceso al sistema en su propio departamento. Asimismo, al ser el documento en PDF, los asociados podrán verlo en el sistema de la empresa, mas no podrán sacar la información de los procesos que se llevan en la empresa.

Referencias

- Agüero, J. O. (01 de 2007). *TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFACÉTICO*. Obtenido de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935466001>
- Anrango, C. E. (DICIEMBRE de 2011). *TESIS DE GRADO CORE*. Obtenido de TESIS DE GRADO CORE: <https://core.ac.uk/download/234592665.pdf>
- Araya. (2017). *Instituto Tecnológico de Costa Ricas*. Obtenido de Tesis Manual de procedimiento y manual organizacional para supermercado San Miguel.
- Arce, A. V. (12 de 05 de 2016). *TESIS PLAN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA*. Obtenido de ri.uaemex.mx: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/58959/ALAN%20VALADEZ%20ARCE.pdf?sequence=1>
- Cabrera, R. C. (junio de 2011). *GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR*. Obtenido de GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR : https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyesdomp003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf
- CARMEN, P. L. (2016). *PROPUESTA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO, PARA EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD DEL AEROPUERTO AUGUSTO C. SANDINO, EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2019*. managua.
- Chiavenato, D. (2019). *Comportamiento Organizacional*. En D. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*. monte rey mexico: Mc Graw Hill.

- Curiel, G. S. (2006). *Auditoría de estados financieros 2da*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Elizabeth, R. A. (2011). *PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA EL DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y CONTROL PATRONAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE CHIMBORAZO*. Ecuador.
- Farías, E. E. (2014). *Diagrama de flujo*. Obtenido de Diagrama de flujo: https://www.uanl.mx/utillerias/chipdescargadiagrama_de_flujo.pdf
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *metodologia de la investigacion 6 edicion*. Mexico DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez. (2016). *Instituto Tecnológico de Cartago*. Obtenido de Tesis Manual de procedimientos del departamento financiero contable de la Municipalidad de Alajuelita.
- Hurtado, B. R. (Noviembre de 2011). *Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos* . Obtenido de Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos .
- Ingrid, F. H. (2009). *190.242.62.234:8080*. Obtenido de 190.242.62.234:8080: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2026/1/TESIS%20ANALISIS%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20CARMETALICA%20L TDA.%5B1%5D.pdf>
- Jomathan Bolaños Brenes, P. G. (2014). *mejoramiento del modelo de control interno gestion contable del inventario*. San Jose : Universidad de Costa Rica.
- Kelsen, H. (2018). *Teoria general de las normas*. barcelona.
- LESLIETH, C. O. (2020). *PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA INDUSTRIALES S.A, PARA EL PRIMER SEMESTRE* . MANAGUA.

- RODRÍGUEZ, M. G. (Diciembre de 2021). ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL . San Jose, San Jose, Costa Ricas.
- Sanchez, C. Z. (Noviembre de 2020). DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS . San Jose , San Jose , Costa Rica.
- Stevens, R. (13 de 07 de 2017). /www.rankia.co. Obtenido de /www.rankia.co:
<https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia>
- TEC, S. G. (2020). *Guia elaboracon de manual de procedmietos oficio OPI-291-2020*. Cartago: iNCTITUTO TECNOLOGICO DE COSTARICA.
- Vargas Halabi, T. (2008). *APROXIMACIONES TEÓRICAS EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RH*. Obtenido de redalyc.org/:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476748705001>
- Zambrano, I. M. (julio de 2015). tesis diagnostic del comportamiento organizacional. manabi. Obtenido de recursosbiblio.url.edu.gt:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

ANEXOS

Tabla 16. Cronograma de Actividades primer cuatrimestre 2023

cronograma de actividades primer cuatrimestra 2023										
Actividad	Detalle	Dept de ventas			Dept de cuenta por cobrar			Dept de recursos humano		
		Enero	Febrero	Marzo	Enero	Febrero	Marzo	Enero	Febrero	Marzo
Capacitación	¿Qué es trabajo en equipo?									
	¿Qué es el comportamiento organizacional?									
	¿Cómo me ayudan los manuales de procedimientos?									
Seminario	Técnicas de Importación									
	5 consejos para incrementar sus ventas									
	Finanzas Saludables									
	Construyendo el presupuesto empresarial									

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2022.

Preguntas Entrevistas a la gerencia

Mi nombre es Lee Kent Álvarez Méndez, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas, y actualmente estoy en la elaboración de la Tesina para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Empresas, por lo cual le agradezco se sirva responder a las siguientes preguntas. Esta entrevista será utilizada únicamente para efectos de mi tesina por lo que la información es estrictamente confidencial.

1 ¿Cuál rol desempeña en la empresa?

2 ¿Cómo está conformada la empresa?

3 ¿Cuál es el tipo de artículos que vende en la empresa?

4 ¿La empresa cuenta con manual de procedimiento?

5 ¿Cree usted importante diseñar un manual de procedimientos para su empresa?

6 ¿Qué departamento dentro de la empresa cree usted debería contar con un manual de procedimientos?

7 ¿En las actividades asignadas a sus colaboradores hay diferentes maneras de hacer un mismo proceso en la empresa?

8 ¿Cree que los empleados conozcan los beneficios de los manuales de procedimientos?

Preguntas Encuesta a los asociados

Mi nombre es Lee Kent Álvarez Méndez, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas, y actualmente estoy, en la elaboración de la Tesina para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Empresas, por lo cual le agradezco se sirva responder a las siguientes preguntas. Esta entrevista será utilizada únicamente para efectos de mi tesina por lo que la información es estrictamente confidencial.

- 1 ¿Cuál es su experiencia a la hora de recurrir al manual de procedimientos?**
- 2 A la hora de buscar cuál es la asignación del puesto en el manual de procedimientos, ¿cómo son los resultados?**
- 3 ¿Cree usted que el manual de procedimientos es fácil de comprender?**
- 4- ¿Cuál es su experiencia a la hora de hacer un pago?**
- 5- ¿Pudo ser solucionada su consulta?**
- 6- ¿Cuál es su experiencia a la hora de recibir el cobro de un abono?**
- 7- ¿Cuál es su experiencia a la hora de hacer una devolución?**

