

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CARRERA DE LOGÍSTICA

**“DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO
FUNCIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DE LA
MICROEMPRESA EDICIONES CULTURALES COTOPAXI”**

**POR:
DURÁN BUENO MÓNICA DEL CARMEN**

**Trabajo de graduación presentado como requisito parcial para la obtención
del Título de:**

TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA

2008.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de Investigación fue realizado en su totalidad por la Sra. Durán Bueno Mónica del Carmen, como requerimiento parcial a la obtención del título de **TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA**

LCDA. NARCISA MENA

Fecha: _____

DEDICATORIA

A mi **DIOS**, todo poderoso, que me permitió estudiar y estuvo conmigo dándome serenidad en los momentos más difíciles.

Al ser que Dios escogió para mí como mi compañero y padre de mis hijos, mi esposo, quién me apoyó y ayudó a culminar mis estudios confiando y dándome valentía para poder alcanzar la meta que me había propuesto.

A las personitas más importantes de mi vida, mis hijos Polito, Karlita y Juanjito, a quienes les robé tiempo y paciencia, brindándome un gran abrazo con sus pequeños brazos.

A mi madre que me llenó de coraje, a mi padre que se preocupaba tanto por mis malas noches y aunque ya no está aquí se que está feliz festejando conmigo la culminación de uno de mis objetivos.

A mis hermanos, a mis compañeros y a mis amigos que me dieron valor, cariño, palabras de aliento, y con quienes compartí muchos momentos de alegría y angustia.

Al **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**, por darme la oportunidad de superarme.

Mónica

AGRADECIMIENTO

A DIOS:

Que me hizo saber que estaba conmigo en todos los momentos difíciles, dándome fe para superarlos con valor, y lograr lo que me había propuesto.

A mi esposo:

Quién me apoyó en todos los sentidos, y supo disculpar mis ausencias con paciencia y me dio la oportunidad que cumpliera con una de mis metas que era terminar mis estudios, con lo que logré cambiar mi vida y de alguna manera la vida de todos, sintiéndome bien conmigo mismo.

A mis hijos:

Por su comprensión, dulzura y paciencia ya que les robé mucho del tiempo que les correspondía; pero ellos supieron entender con generosidad y alentarme cuando me sentía fatigada con una hermosa frase e inocente “mamita mañana le va a ir mejor tranquila” palabras que me llenaban de coraje para seguir adelante.

A mis padres y hermanos:

Y digo a mis padres porque aunque mi padre ya no está en el cielo, está celebrando conmigo éste triunfo, agradezco a mi madre y hermanos quienes siempre tuvieron palabras de fortaleza.

A mis amigos y compañeros:

Quienes compartieron conmigo momentos de alegría, risotadas, juegos, travesuras, olvidándonos de los momentos difíciles; y vaya que fueron algunos; pero supimos sobrellevarlos con compañerismo, a mis amigos **Diego, Alex, Pablo, Janeth**, por hacer inolvidable mi etapa de estudiante.

A la Lcda. Narcisa Mena, mi asesora:

Que con su gran conocimiento, paciencia, consejos y ayuda supo guiarme, ya que sin ello no habría sido posible la culminación exitosa de éste trabajo.

A mi secre Nancy:

Gracias por haber estado muchas veces haciendo mi papel en casa con tanta dedicación y cariño cuando yo no podía estar, no habrá dinero en el mundo con que pagarte, más que con, un DIOS te bendiga.

AI INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO:

Que me acogió durante tres años de estudio, dándome la oportunidad de alcanzar una de mis metas de estudio, la tecnología, lo que me servirá de base para culminar mis estudios superiores.

A “Ediciones Culturales Cotopaxi”:

Y en especial al Sr. Aníbal Vargas, Gerente Propietario, por haberme abierto las puertas de su empresa para poner en práctica mis conocimientos, ayudándome así a cumplir con un requisito para la culminación de mis estudios.

Y a todas las personas que creyeron en mí y a las que no creyeron también porque fueron mi incentivo para culminar con ésta objetivo que me había propuesto.

Mónica

INTRODUCCION

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del personal.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

El desarrollo del presente trabajo investigativo está estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo I: El problema, se da una información del problema, objeto de estudio su respectivo justificativo, objetivos general y específico, alcance.
- Capítulo II: Marco Teórico compuesto por conceptos básicos y necesarios para todo el desarrollo del trabajo investigativo.
- Capítulo III: Marco Metodológico, un plan que permite tener una secuencia lógica de los pasos para la investigación, tipos, técnicas, métodos.
- Capítulo IV: Analizar la Situación Actual en el que se desarrolló el Diagnóstico de la situación real de la Microempresa, Análisis Interno, Análisis Externo; es decir se procede a evaluar hechos objeto de estudio de forma particular.

- Capitulo V: Propuesta Diseño de un Manual Orgánico Funcional y de Procedimientos de Ediciones Culturales Cotopaxi, generalidades, desarrollado con parámetros preestablecidos que darán solución al problema planteado.
- Capitulo VI: Conclusiones y recomendaciones para mejorar los procedimientos y ubicaciones de cargos que se aplican en la empresa, así como sugerencias sobre soluciones a nuevos problemas encontrados durante el análisis.

RESUMEN

Previo al estudio de la Microempresa “Ediciones Culturales Cotopaxi” (EDICCO), se identificó la necesidad de crear un Manual Orgánico Funcional y de Procedimientos, para cumplir adecuadamente las actividades que realiza la microempresa, la misma que debe contar con parámetros para la correcta ubicación de cargos y desenvolvimiento de los mismos, para así obtener eficiencia y efectividad en uso de recursos humanos, económicos y materiales.

El diseño de un Manual Orgánico Funcional y de Procedimientos de la mencionada Microempresa facilitará el desempeño de las diferentes funciones y procedimientos mediante un documento formal. Este trabajo requirió de la aplicación de un plan metodológico lo cual se utilizó las técnicas e instrumentos apropiados para esta investigación. Los aportes principales que genera el siguiente trabajo es que permitirá evitar duplicidad y superposición de funciones, pérdida de tiempo y recursos y atención no adecuada al cliente.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
Certificación	I
Oficio de Aceptación de la Microempresa EDICCO.	
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Introducción.....	V
Resumen.....	VII
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Enunciado del Tema	2
1.3 Justificación	2
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 General.....	3
1.4.2 Especifico	3
1.5 Alcance.....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1 Manual.....	4
2.1.1 Definición e Importancia.....	4
2.1.2 Objetivos de los Manuales	5
2.1.3 Tipo de Manuales y Estructura.....	6
2.1.4 Ventaja de los Manuales	9
2.2 Función.....	9
2.3 Organización.....	10
2.3.1 Concepto e Importancia	10
2.3.2 Elementos de la Organización	11

2.3.3	Organización Formal e Informal	11
2.4	Organigramas	12
2.4.1	Concepto e Importancia	12
2.4.2	Ventajas de los Organigramas	12
2.4.3	Clasificación de los Organigramas	13
2.4.4	Pasos para Elaborar un Organigrama	13
2.5	Diagrama de Procesos	15
2.5.1	Diagramación	15
2.5.2	Simbología	15

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 17

3.1	Modalidad Básica.....	17
3.1.1	Investigación de Campo no Participante.....	17
3.1.2	Bibliografía Documental	17
3.2	Tipos de Investigación	17
3.2.1	Investigación no Experimental	17
3.3	Niveles de Investigación	18
3.3.1	Exploratoria.....	18
3.3.2	Descriptiva	18
3.3.3	Correlacional o Explicativa.....	18
3.4	Universo, Población y Muestra	18
3.5	Métodos	19
3.5.1	Análisis o Deductivo.....	19
3.5.2	Síntesis o Inductivo	19
3.6	Técnicas de la Investigación.....	20
3.6.1	Observación	20
3.6.2	Encuesta	20
3.6.3	Entrevista	20
3.6.3.1	Entrevista no Estructurada	20
3.7	Recolección de Datos	21
3.8	Procesamiento de la Información.....	21
3.9	Análisis Estadístico de los datos e Interpretación de Resultados	21

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	22
4.1 Identificación de Niveles	22
4.2 Análisis de la organización Estructural Actual	22
4.3 Análisis de Funciones del Personal	23
4.4 Análisis de Procedimientos.....	27
4.5 Análisis por Pregunta de las Encuestas para Determinar la Situación Actual e Impacto.....	33
4.6 Resultados del Análisis e Interpretación de Datos	36
CAPÍTULO V: PROPUESTA	37
5.1 Justificación	38
5.2 Objetivos del Manual	38
5.3 Visión Misión y Objetivos Institucionales	39
5.4 Valores Institucionales.....	40
5.5 Principios Institucionales.....	41
5.6 Niveles Organizacionales	42
5.7 Localización de Niveles	42
5.8 Organización Estructural, Funcional y Posicional	43
5.9 Perfiles de Funciones y Procedimientos por Unidad de Trabajo.....	47
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
6.1 Conclusiones	85
6.2 Recomendaciones	86
PRESUPUESTO	
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.-1 Uso de las Líneas	13
Cuadro N.-2 Uso de Abreviaturas	14
Cuadro N.-3 Símbolos Modernos	16
Cuadro N.-4 Descripción Numérica del Personal	19
Cuadro N.-5 Procedimiento Adquisición de Materiales	27
Cuadro N.-6 Procedimiento Adquisición de Material Didáctico	28
Cuadro N.-7 Procedimiento de Almacenamiento de Material Didáctico	29
Cuadro N.-8 Procedimientos de Entrega de Material Didáctico	30
Cuadro N.-9 Procedimientos Devolución de Material Didáctico	31
Cuadro N.-10 Referencia Orgánico Estructural	44
Cuadro N.-11 Referencia Orgánico Funcional.....	45
Cuadro N.- 12 Referencia Orgánico Posicional.....	46
Cuadro N.-13 Perfil Gerencia	47
Cuadro N.-14 Procedimiento de Gerencia (Planificación Diaria de Actividades)....	47
Cuadro N.-15 Perfil de Asesoría Jurídica	50
Cuadro N.-16 Procedimiento de Asesoría Jurídica	51
Cuadro N.-17 Perfil de Secretaria	53
Cuadro N.-18 Procedimiento de Secretaria (Baja de Documentos)	54
Cuadro N.-19 Procedimiento de Secretaria (Manejo de Caja Chica)	56
Cuadro N.-20 Perfil de Recursos Humanos	58
Cuadro N.-21 Procedimiento Recursos Humanos.....	60
Cuadro N.-22 Perfil de Contabilidad.....	64
Cuadro N.-23 Procedimiento del Contador (Legalización de Documentos)	66
Cuadro N.-24 Perfil de. Auxiliar de Contabilidad	68
Cuadro N.-25 Procedimiento Aux. de Contab. (Declaración de Impuestos).....	70
Cuadro N.-26 Perfil del Recaudador	72
Cuadro N.-27 Procedimiento de Recaudador Dinero de Ventas	73

Cuadro N.-28 Perfil de Bodega	75
Cuadro N.-29 Procedimiento Bodega (Adquisición de Material)	76
Cuadro N.-30 Procedimiento de Bodega (Almacenamiento de Material)	78
Cuadro N.-31 Perfil Ejecutivos de Ventas	80
Cuadro N.-32 Procedimientos de Ejecutivos de Ventas (Distribución Material Didáctico)	81
Cuadro N.- 33 Procedimiento Ejecutivos de Ventas (Devolución Material Didáctico a Bodega)	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Orgánico Estructural.....	44
Figura 2. Orgánico Funcional	45
Figura 3. Orgánico Posicional	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.-1 Resultado Pregunta Uno	33
Tabla N.-2 Resultado Pregunta Dos.....	34
Tabla N.-3 Resultado Pregunta Tres	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.- 1 Distribución Pregunta Uno	33
Gráfico N.- 2 Distribución Pregunta Dos	34
Gráfico N.- 3 Distribución Pregunta Tres	35
Gráfico N.- 4 Diagrama de Planificación de Actividades	49
Gráfico N.- 5 Diagrama de Accesoría de Unidades de Trabajo.....	52
Gráfico N.- 6 Diagrama de Baja de Documentos	55
Gráfico N.- 7 Diagrama de Manejo de Caja Chica	57
Gráfico N.- 8 Diagrama de Contratación de Personal	62
Gráfico N.- 9 Diagrama de Legalización de Documentos.....	67
Gráfico N.- 10 Diagrama de Declaración de Impuestos	71
Gráfico N.- 11 Diagrama de Recaudación Dinero de Ventas	74
Gráfico N.- 12 Diagrama de Adquisición de Material.....	77
Gráfico N.- 13 Diagrama de Almacenamiento de Material Didáctico.....	79
Gráfico N.- 14 Diagrama de Distribución de Material Didáctico.....	82
Gráfico N.- 15 Diagrama de Devolución de Material Didáctico a Bodega	84

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Reseña Histórica	
ANEXO B: Observación al Personal de EDICCO	
ANEXO C: Encuesta al Personal Ediciones Culturales Cotopaxi	
ANEXO D: Entrevista Gerente EDICCO	

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Ediciones Culturales Cotopaxi (EDICCO), fue creada con la finalidad de distribuir material didáctico, textos y enciclopedias a nivel primario, secundario, y superior como también material didáctico para las diferentes profesiones y artesanías, la misma que lo hace a nivel provincial e interprovincial, mediante la contratación de Ejecutivos de venta, quienes son los encargados de distribuir el material didáctico a los diferentes clientes. Mayor información de la microempresa. (Ver anexo A).

Mencionada microempresa desde su creación no cuenta con perfiles específicos para cada unidad de trabajo, lo que causa duplicidad y súper posición de funciones, desconocimiento específico de: funciones, línea jerárquica, ubicación definida del personal, evasión de responsabilidad, inconformidad en el ambiente laboral; lo mencionado llevó al cierre de los locales representantes en la ciudad de Ambato, Quinindé y sus alrededores perdiendo la expansión y afianzamiento en el mercado.

Los procedimientos aplicados en la actualidad, dificultan el desempeño de las actividades, demora en el pedido, despacho y entrega de materiales, uso inadecuado de recursos y tiempo.

Es evidente que la microempresa cuenta con un gran talento humano, mismo que no ha podido desarrollar sus habilidades y destrezas en su totalidad por las inconvenientes mencionadas.

Al no existir una guía para el personal, seguirá existiendo dificultades en el desempeño de las actividades, pérdida de tiempo y recursos por lo que es necesario y prioritario mejorar las funciones y procedimientos de las unidades de trabajo de Ediciones Culturales Cotopaxi, el cual ayudará a

mejorar el desempeño de actividades, procedimientos, así como a ubicar al personal adecuado según el puesto, servirá de herramienta y respaldo para el desarrollo de las actividades esperando así un incremento en la comercialización y ventas en la Editorial.

1.2 ENUNCIADO DEL TEMA

“Diseño y Elaboración de un Manual Orgánico Funcional y de Procedimientos de la Microempresa Ediciones Culturales Cotopaxi”.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Este Manual de Funciones y Procedimientos permitirá en forma efectiva canalizar y controlar el desarrollo de tareas del recurso humano, logrando de este modo que las actividades que realicen sean las mas indicadas de acuerdo a esta base de información, lo que hará que dicha entidad alcance el éxito empresarial como un ente efectivo y eficiente.

Siendo esta editorial de mucha importancia, es necesario Diseñar y Elaborar un Manual Orgánico Funcional y de Procedimiento de la Microempresa Ediciones Culturales “Cotopaxi”, con información y procedimientos secuenciales lógicos para facilitar el desempeño de actividades, evitar la mala ubicación del personal, duplicidad, superposición, desconocimiento específico de funciones, nivel jerárquico, evasión de responsabilidades, inconformidad laboral del directivo y los trabajadores; mejorando de este modo el desempeño de actividades y procedimientos.

También servirá de guía, respaldo, sustento, base informativa para conducir al personal, desechar demoras tanto en el pedido como en la distribución de material didáctico por ende optimizar el tiempo de entrega, evitar la pérdida de clientes, brindando un buen servicio. Garantizando con ello el uso adecuado de recursos, tiempo y el talento humano. (Ver anexo B).

1.4 OBJETIVOS:

1.4.1 General

Diseñar y Elaborar un manual orgánico funcional y de procedimientos de la Microempresa Ediciones Culturales Cotopaxi mediante procesos técnicos, secuenciales y lógicos para facilitar el desempeño de actividades y consecuentemente mejorar el servicio al cliente.

1.4.2 Específicos

- Conocer todos los fundamentos teóricos y bibliográficos que permitan la estructuración de un Manual de funciones y procedimientos.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la Editorial que permita identificar con claridad las falencias que actualmente se presentan en las diferentes unidades de trabajo.
- Presentar una propuesta de un Manual de Funciones y Procedimientos, que se utilizarán para designar funciones específicas y procedimientos que facilitará el desempeño de actividades en la Microempresa EDICCO, optimizando tiempo, recursos.

1.5 ALCANCE

El desarrollo del presente trabajo investigativo abarca todos los niveles y unidades de trabajo, así como a todo el personal que labora en la microempresa EDICCO.

Sirve como guía, respaldo, base informativa para el Directivo y el personal; además como fuente de consulta de aquellos que están interesados en el tema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene todo lo referente a la teoría científica que servirá como respaldo para el desarrollo teórico del trabajo investigativo, indicando conceptos básicos de conocimiento general que permitirá desarrollar de manera confiable la investigación.

2.1. MANUAL

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo, es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, mismo que debe ser aprobado para que tenga vigencia y adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

2.1.1 Definición, Importancia y Finalidad del Manual

Por **manual** debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

Constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

En nuestros días, es un requisito de suma **importancia**, ya que con la innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas

administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La **finalidad** del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, a un manual jamás debemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe estar sujeto a cambios y evolucionar con la organización.

2.1.2 Objetivos de los Manuales

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual. ¹

“González M. define los siguientes objetivos”:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. ²

¹ www.mitecnologico.com

² [www. Monografías.com](http://www.Monografías.com)

2.1.3 Tipo de Manuales y Estructura:

Puede resumirse en Generales y Específicos

- **Generales.-** Aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización:
 - Manual de bienvenida
 - Manual de políticas

- **Específicos.-** Los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma
 - **Manual de puestos y funciones**
 - **Manual de normas y procedimientos**
 - Manual de Organización
 - Manual de Calidad
 - Manual del Especialista
 - Manual del Empleado
 - Manual de Propósito múltiple.³

Manual de puestos y funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la

³ www.mitecnológico.com

organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

La estructura de funciones de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos.

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse. ⁴

Manual de normas y procedimientos

⁴ www.monografias.com

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran al rededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

La estructura de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)

- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o sub. paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran.⁵

2.1.4 Ventaja de los Manuales

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.⁶

2.2 FUNCIÓN

⁵ www.monografias.com

⁶ www.elprismaunido.com

Un conjunto de tareas (cargos-hora) o atribuciones (cargos /mes) que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo, o por un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeñe provisoria o definitivamente una función. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, es necesario que haya repetición de la acción en su desempeño.

- **Tarea**

Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a cargos simples y repetitivos, como los cargos de personal pago por horas y u operaciones.

- **Atribución**

Son las actividades individualizadas, ejecutadas por un ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a cargos que comprenden actividades más diferenciadas, como los cargos de funcionarios por contrato /mes o horas.⁷

2.3 ORGANIZACIÓN

2.3.1 Concepto e Importancia

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Los fundamentos básicos que demuestran la **importancia** de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios

⁷ “Recursos humanos”. (Pág. 275)

constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

2.3.2 Elementos de la Organización.

- **Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización.** Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización. Jerárquica. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.⁸

2.3.3 Organización Formal e Informal

Organización formal.- Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e [integración](#) de los participantes

⁸ www.elprisma.com

de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Organización informal.- La organización informal comprende todos aquellos aspectos del [sistema](#) que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para [funciones](#) innovadoras no previstas por la organización formal.⁹

2.4 ORGANIGRAMAS

2.4.1 Concepto e Importancia

El organigrama es, esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

El organigrama es **considerado como la columna vertebral** de una organización y son de suma **importancia** y utilidad tanto para empresas, como para entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc.

2.4.2 Ventajas de los Organigramas

Sin lugar a dudas las mayores ventajas de los organigramas se obtienen durante la fase de su preparación o revisión.

- Los funcionarios que preparan los organigramas adquieren un conocimiento más profundo de la organización y están en mejores condiciones para sugerir reformas.
- Es posible detectar la duplicidad de funciones y sugerir su eliminación o racionalización, según sea el caso.

La ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quien y tiene la particularidad de indicar a los

⁹ Sistemas.itlp.edu.mx

administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización.

2.4.3 Clasificación de los Organigramas.

Por el contenido

- Estructurales
- Funcionales
- Posición de Personal

Por la forma

- Mixto ¹⁰

2.4.4 Pasos para elaborar un organigrama.

- **Identificación Superior e Inferior**

Se recomienda usar títulos que tengan significado y aceptación para todos los miembros de la organización. Sin embargo no existen títulos estandarizados con relación a la unidad o al puesto.

- **Uso de líneas**

Se utilizan líneas para interpretar el armazón de la estructura organizativa de la entidad. Básicamente se utilizan cuatro clases de líneas:

Cuadro N.- 1 Uso de Líneas

GRÁFICO	DESCRIPCIÓN
-----	Cortada, que representa coordinación.
.....	De puntos, que representa relación Indirecta.

¹⁰ "Organización Aplicada". (Pág. 196)

—————	Gruesa continúa, que representa autoridad.
—————	Fina continua, que representa relación funcional.

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Organización Aplicada

- **Uso de rectángulos.**

Al diseñar un organigrama es recomendable utilizar rectángulos cuyo tamaño varíe en función directa del nivel jerárquico de la unidad administrativa que se represente. En tal forma que cuando mayor sea el nivel de la unidad administrativa, e área del rectángulo será mayor.

- **Niveles jerárquicos.** Señalan autoridad y responsabilidad.
- **Uso de leyendas**

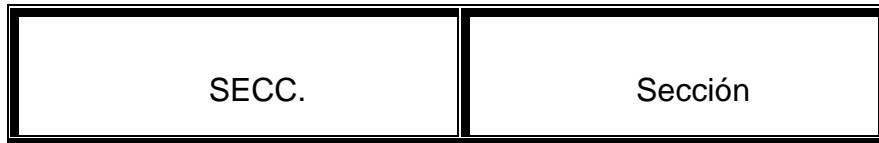
Cada rectángulo representa una unidad administrativa, la misma que debe llevar un nombre lo suficientemente claro y explicativo para establecer su categoría dentro de la organización.

- **Uso de abreviaturas:** ¹¹

Cuadro N.- 2 Uso de Abreviaturas.

ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN
DIR.	Dirección
DIV.	División
DPTO.	Departamento

¹¹ "Organización Aplicada". (Pág. 202)



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Organización Aplicada

2.5 DIAGRAMA DE PROCESOS

Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, y en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes.

2.5.1 DIAGRAMACIÓN.

El Diagrama de proceso tiene similitud con el diagrama de flujo, pero según la consulta realizada su diferencia está en que en el diagrama de proceso hace referencia a acciones de carácter administrativo y utiliza símbolos tales como: inicio o finalización del flujo, actividad, documento, decisión o alternativa, archivo, y el diagrama de flujo no tiene información sino solamente se grafica de acuerdo a los pasos realizados en una actividad.

2.5.2 SIMBOLOGÍA.

Se utiliza dos tipos de simbología de acuerdo a la necesidad.


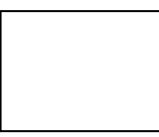
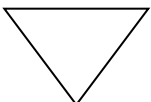

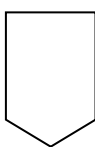
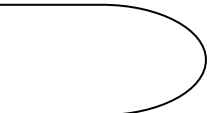

- Tradicionales
- **Modernos**

Modernos.

Se utiliza para identificar diagrama de procedimientos, los más comunes.¹²

¹² www.freeology.com

Cuadro N.- 3 Símbolos Modernos

SÍMBOLO	REPRESENTA	SIGNIFICADO
	Principio y/o terminación del diagrama.	Indica el inicio o terminación del flujo que puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Operación	Se lo utiliza cuando existe la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Archivo u almacenamiento	Representa un archivo común y corriente de la oficina
	Documento	Usado para representar un documento cualquiera, que puede ser: una forma, un control, una ficha, un listado, este se utilizara numerado de acuerdo al número de copias.
	Conector	Representa una conexión o enlace con otra hoja, en la que continua el diagrama de flujo.
	Demora /retraso	Demuestra el tiempo de espera en continuar con el proceso o actividad.
	Análisis o Revisión	Se lo utiliza cuando se recibe un documento y tiene que ser analizado o revisado.

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Organización Aplicada

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo se desarrolló siguiendo un plan debidamente elaborado, mismo que permitió seguir una secuencia lógica del trabajo investigativo para una mejor comprensión se desarrolló mediante los siguientes parámetros:

3.1 MODALIDAD BÁSICA

3.1.1 Investigación de Campo No Participante

Mediante esta modalidad se acudió con instrumentos de investigación a “Ediciones Culturales Cotopaxi”, ubicada en la calle Quito No. 14-32 y Tarqui, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, lugar donde se producen los hechos en estudio.

3.1.2 Bibliografía Documental

Los documentos revisados (libros, Internet) fueron la fuente bibliográfica que ayudaron para realizar el trabajo de investigación desde el marco teórico hasta la propuesta.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación No experimental

Se utilizó la investigación no experimental ya que las causas y efectos están presentes en EDICCO. Es decir es notoria la falta de funciones y procedimientos del personal que labora en la Microempresa.

3.3 NIVELES DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Exploratoria

Este tipo de investigación permitió indagar el problema e identificarlo a través de observaciones que permitieron detectar hechos particulares para tener más conocimiento de causa y plantear la propuesta más lógica para solucionar el problema.

3.3.2 Descriptiva

Permitió detallar el problema en estudio describiendo situaciones y eventos; es decir cómo es y cómo se manifiestan los hechos objetos de estudio (Funciones y Procedimientos) de manera independiente a otros que se pueden estar manifestando en la Microempresa.

3.3.3 Correlacional o Explicativa

Ayudó a medir el grado de relación que existe entre la carencia de funciones específicas y procedimientos para cada unidad de trabajo y del personal que labora en EDICCO, con los efectos.

También la relación de dependencia de los empleados al cumplir sus actividades laborales.

3.4 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente trabajo investigativo consideró como universo al total de la población de la Microempresa EDICCO, que son dieciséis (16). Debido al tamaño de la población no fue necesario la determinación y selección de una muestra, por tanto se recabó información a: Directivo, Personal Administración, Ejecutivos de Ventas, Personal de Recaudación y Conferencista.

Cuadro N.- 4 Descripción numérica de personal

ORD.	DESCRIPCIÓN	TOTAL
01.	Directivo	1
02.	Personal Administrativo	4
03.	Ejecutivos de Venta	8
04.	Personal de Recaudación	2
05.	Conferencista	1
	Total de personal	16

Elaborado por
Fuente

: Mónica Durán
: Investigación de Campo

3.5 MÉTODOS

3.5.1 Análisis

Fue necesario partir del análisis para determinar con exactitud el problema en estudio es por eso que se hizo el estudio de la situación actual de la Microempresa para identificar hechos particulares del objeto en estudio EDICCO.

En su totalidad y luego una evolución individual de Funciones y Procedimientos utilizados en el cumplimiento de actividades.

3.5.2 Síntesis

Este método permitió unir todos los criterios alcanzados en los análisis y lograr una idea general de la situación real de la microempresa de este modo se aseguró la necesidad del tema propuesto y otras que surgieron.

3.6 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.6.1 Observación

Esta operación facilitó obtener información que permitió sustentar el trabajo investigativo mediante el uso de lo siguiente:

- **Observación de Campo:** Se realizó en la Microempresa EDICCO, lugar en el que se presenta la necesidad, mediante el contacto directo con el personal que labora en la misma para detectar aspectos tanto positivos como negativos. (Ver anexo B).
- **Observación Documental:** Este permitió la revisión de documentos así como de bibliografía para sustentar el trabajo investigativo.
- **Observación Indirecta:** Se observó el problema latente en EDICCO sin entorpecer las actividades del personal.

3.6.2 Encuesta

Con esta técnica se obtuvieron datos de varias personas cuyas opiniones impersonales fueron de real importancia. Para ello, se utilizó un cuestionario con el fin que las contesten por escrito. A este listado se lo denomina cuestionario; mismo que se aplicó a la totalidad del personal que labora en la Editorial, mediante preguntas de estimación, mencionado instrumento se aplicó a dieciséis (16) personas.)(Ver anexo C).

3.6.3 Entrevista

3.6.3.1 Entrevistas No Estructurada: Esta técnica permitió establecer un diálogo con el Señor Aníbal Vargas, Gerente de “Ediciones Culturales Cotopaxi” (EDICCO), misma que facilitó analizar aspectos relevantes en la gestión. (Ver anexo D).

3.7 RECOLECCIÓN DE DATOS:

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de la información. (Observación directa, entrevista, encuesta).
- Diseño técnico de instrumentos de acuerdo a la técnica escogida. (Ficha de: observación, cuestionario no estructurado y cuestionario).
- Selección de recursos de apoyo. (Grabadora).
- Definición de los sujetos, personas u objetos a investigar.
- Las técnicas e instrumentos se aplicaron después de solicitar cita, en el tiempo señalado.
- Aplicación del instrumento de medición que significa medir las variables.
- Preparación de las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (codificación de los datos)

3.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Revisión crítica de la información recogida.
- Limpieza de información defectuosa: Contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Tabulación de datos.
- Codificación de los datos para que puedan ser analizados.
- Control de la información obtenida.
- Representación gráfica de los datos. (Pastel)

3.9 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

- Análisis estadístico de los resultados. En este se destaca tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos y con el hecho en estudio.
- Interpretación de los resultados en relación al marco teórico referencial.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo se expondrá hechos específicos que permiten una descripción real de los hechos que se producen en la Editorial, de la siguiente manera:

- Identificación de niveles.
- Análisis de la organización estructural actual e Interpretación de Datos.
- Análisis de funciones de unidades de trabajo. Interpretación de datos.
- Análisis de procedimientos. Interpretación de datos.
- Análisis por pregunta. Interpretación de datos.
- Resultado del análisis de la situación actual.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE NIVELES

En este análisis se detectó lo siguiente:

Los niveles que se encontraron en la evaluación a la Editorial son:

- Nivel ejecutivo,
- Nivel auxiliar o administrativo,
- Nivel operativo.

Interpretación de Datos:

De acuerdo con lo señalado faltan niveles como el asesor, también una adecuada ubicación e identificación de niveles para que tenga una correcta estructuración acorde a sus necesidades y servicios.

4.2 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL ACTUAL

No existe una representación gráfica de la organización estructural, por lo tanto no existe lo siguiente:

- Una adecuada relación de dependencia.
- La línea jerárquica no está debidamente señalada.
- Una adecuada distribución de departamentos por nivel.
- Una adecuada distribución de responsabilidades.

4.3 ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL

Luego de haber revisado las funciones detenidamente, se estableció que el personal actualmente cumple los siguientes deberes y atribuciones:

DEL GERENTE PROPIETARIO

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Microempresa
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, y controlar los recursos humanos, materiales, financieros, con el propósito de lograr los objetivos de la microempresa.
- Proporcionar asesoría a los distintos niveles de la organización para el control y la toma de decisiones.
- Establecer objetivos y metas específicas.
- Elaborar y ejecutar los planes y programas.
- Motivar al personal para el logro más eficiente de los objetivos previstos.
- Designar y remover empleados de acuerdo a la capacidad y eficiencia de cada uno de ellos.
- Autorizar gastos e inversiones de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la microempresa.
- Realiza cotizaciones y pedidos de materiales
- Contactar con los Gerentes de las Empresas para pedir autorización para dictar las Conferencias y realizar las exposiciones.

DE LA SECRETARIA

- Controlar la documentación referente al movimiento administrativo de la empresa.
- Realizar comunicaciones de gerencia.
- Archivar toda la documentación de acuerdo al asunto al que se refiera.

- Entrega de dinero para movilización de recaudadores.
- Deposita en el banco el dinero recaudado en el día.
- Recauda dinero por venta de obras de los ejecutivos de ventas y recaudadores.
- Lleva kárdex de los materiales didácticos.
- Asuntos varios.

DE LA CONTADORA

- Revisión de las transacciones realizadas por la auxiliar contable.
- Analizar e interpretar los Estados Financieros para proporcionar una visión más amplia a gerencia para la toma de decisiones.
- Firmar documentos.

DE LA AUXILIAR DE CONTABILIDAD

- Preparar cheques y comprobantes en base a la documentación aprobada por la gerencia.
- Redactar los pedidos a los proveedores..
- Llevar registros y control de libros.
- Ingresar las operaciones conforme se van suscitando y en la fecha en que estas se presenten.
- Elaborar los Estados Financieros con sus respectivos anexos.
- Realizar constataciones físicas periódicas y sorpresivas del material didáctico.
- Proporcionar a los Ejecutivos de ventas las comisiones de acuerdo a las ventas efectuadas por los mismos.
- Declaraciones del SRI.
- Recepción de material didáctico.
- Entrega de obras a Ejecutivos de Ventas.
- Reemplazos a la secretaria.
- Manejo de Kárdex.

DEL EJECUTIVO DE VENTAS

- Distribuir el material didáctico de la empresa.
- Realizar contratos por las ventas efectuadas.
- Entregar los contratos realizados por su parte a contabilidad, para su registro.
- Exponer el contenido de las obras a sus clientes.
- Atender oportuna y eficientemente a los clientes.
- Asistir a las reuniones programadas por la gerencia.
- Planificar conjuntamente con el gerente las rutas de venta.
- Recaudar el dinero de la venta del material.
- Realizar proformas para los clientes.

DEL RECAUDADORES

- Recaudar dinero por venta de obras realizadas por los Ejecutivos de ventas.
- Depositar diariamente lo recaudado a caja chica.
- Informar los saldos a clientes.
- Varias actividades.

DEL CONFERENCISTA

- Planificar las conferencias.
- Dictar las conferencias.
- Contactar con los Gerentes de las Empresas para pedir autorización para dictar las Conferencias y realizar las exposiciones.

Interpretación de datos:

- Se puede notar que existe duplicidad, superposiciones de funciones, desconocimiento de la línea jerárquica, ubicación del personal, desvío de responsabilidad ya que existen empleados que realizan actividades que

corresponden a otros, inconformidad en el ambiente laboral debido a que las funciones no están bien establecidas.

- También existen empleados que están realizando actividades que no le corresponde como el Sr. Gerente, la secretaria, auxiliar de contabilidad y ejecutivos de ventas.
- Es notorio que existe sobrecarga de trabajo en empleados como secretaria, auxiliar de contabilidad y gerente.
- Es evidente que las unidades de trabajo no cumplen con sus actividades ya que realizan funciones de otras.
- Lo mencionado dificulta la optimización del talento humano.
- La auxiliar de contabilidad realiza tareas que no le corresponden lo que causa atraso en su trabajo, incumplimiento con sus responsabilidades produciéndose inconformidad y descontento.
- La secretaria de la editorial a más de realizar su trabajo, debe cumplir con tareas ajenas a su puesto de trabajo, el mismo que debe cumplirlo el recaudador o mensajero.

4.4 ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS.

Cuadro No.5 Procedimiento Adquisición de Material

EDICIONES CULTURALES DE COTOPAXI	
PROCESO: ADQUISICIÓN DE MATERIALES	
ACTIVIDAD	GRAFICO
1. Ejecutivo de Venta comunica a la auxiliar de contabilidad de la no existencia de un determinado material	
2. La auxiliar se cerciora que no existe en stock y comunica al Sr. Gerente de los materiales que están agotados.	
3. Gerente verifica la lista de proveedores de este material.	
4. El Gerente llama por teléfono a proveedor para realizar el pedido directamente sin documentos.	
5. Proveedor establece condiciones de compras	
6. Gerente acepta la compra, estableciendo el tiempo de entrega	
7. Gerente comunica a la auxiliar de contabilidad sobre la compra del material didáctico	
8. Auxiliar de contabilidad espera la llegada del pedido	
9. Proveedor informa en envío del pedido	
10. Uno de los recaudadores se traslada hasta la empresa de transporte donde llega el pedido y lo lleva hasta la Editorial.	
11. El recaudador entrega el material a la auxiliar de contabilidad	
12. Auxiliar de contabilidad hace la recepción del mismo.	
FIN DEL PROCESO	

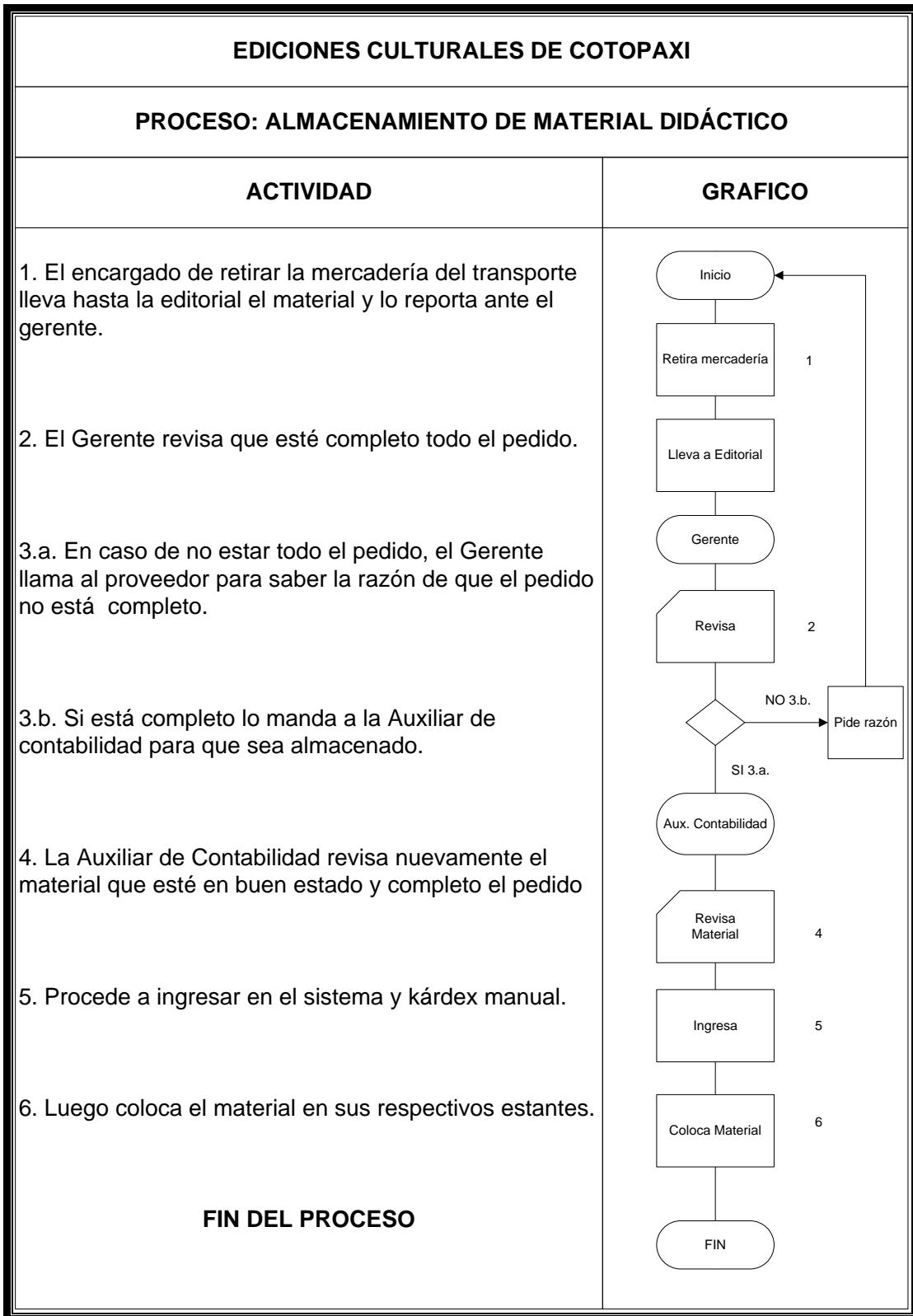
Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Cuadro No. 6 Procedimiento Distribución de Material Didáctico

EDICIONES CULTURALES DE COTOPAXI	
PROCESO: DISTRIBUCIÓN MATERIAL DIDÁCTICO	
ACTIVIDAD	GRAFICO
<p>1. Ejecutivo de Venta pide el material a la Auxiliar de Contabilidad</p> <p>2. Auxiliar de contabilidad facilita el mismo al Ejecutivo de Ventas</p> <p>3. El Ejecutivo de Ventas pide autorización a Gerente para sacar la obra</p> <p>4. Gerente registra la obra y autoriza al Ejecutivo de Venta a llevar este material.</p> <p>5. El Ejecutivo de Ventas visita al cliente, y expone la obra.</p> <p>6. El cliente revisa la obra y si le conviene compra o de lo contrario no.</p> <p>7. En caso de que el es Venta lo vende hace un contrato de compra, indicando a su vez las condiciones de pago y recaudando la primera cuota.</p> <p>8. Si la venta se lo hace a través de una conferencia, se hace directamente el contrato de compra con el cliente estableciendo las condiciones de pago.</p> <p>9. El Ejecutivo de Ventas ingresa el contrato en contabilidad.</p> <p style="text-align: center;">FIN DEL PROCESO</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> PideMaterial[Pide material] PideMaterial --- 1[1] PideMaterial --> AuxContabilidad([Aux. Contabilidad]) AuxContabilidad --> EntregaMaterial[Entrega material] EntregaMaterial --- 2[2] EntregaMaterial --> EjecutivoVentas1([Ejecutivo Ventas]) EjecutivoVentas1 --> Autorizacion[Autorización] Autorizacion --- 3[3] Autorizacion --> Gerente([Gerente]) Gerente --> RegistraObra[Registra obra] RegistraObra --- 4[4] RegistraObra --> EjecutivoVenta([Ejecutivo Venta]) EjecutivoVenta --> VisitaCliente[Visita cliente] VisitaCliente --- 5[5] VisitaCliente --> Cliente([Cliente]) Cliente --> RecibeObra[Recibe obra] RecibeObra --- 6[6] RecibeObra --> ElaboraContrato[Elabora contrato] ElaboraContrato --- 7[7] ElaboraContrato --> Contrato1[/Contrato/] Contrato1 --- 8[8] Contrato1 --> EjecutivoVentas2([Ejecutivo Ventas]) EjecutivoVentas2 --> Ingresa[Ingresa] Ingresa --> EntregaMaterial2[Entrega material] EntregaMaterial2 --- 9[9] EntregaMaterial2 --> Contrato2[/Contrato/] Contrato2 --> FIN([FIN]) </pre>

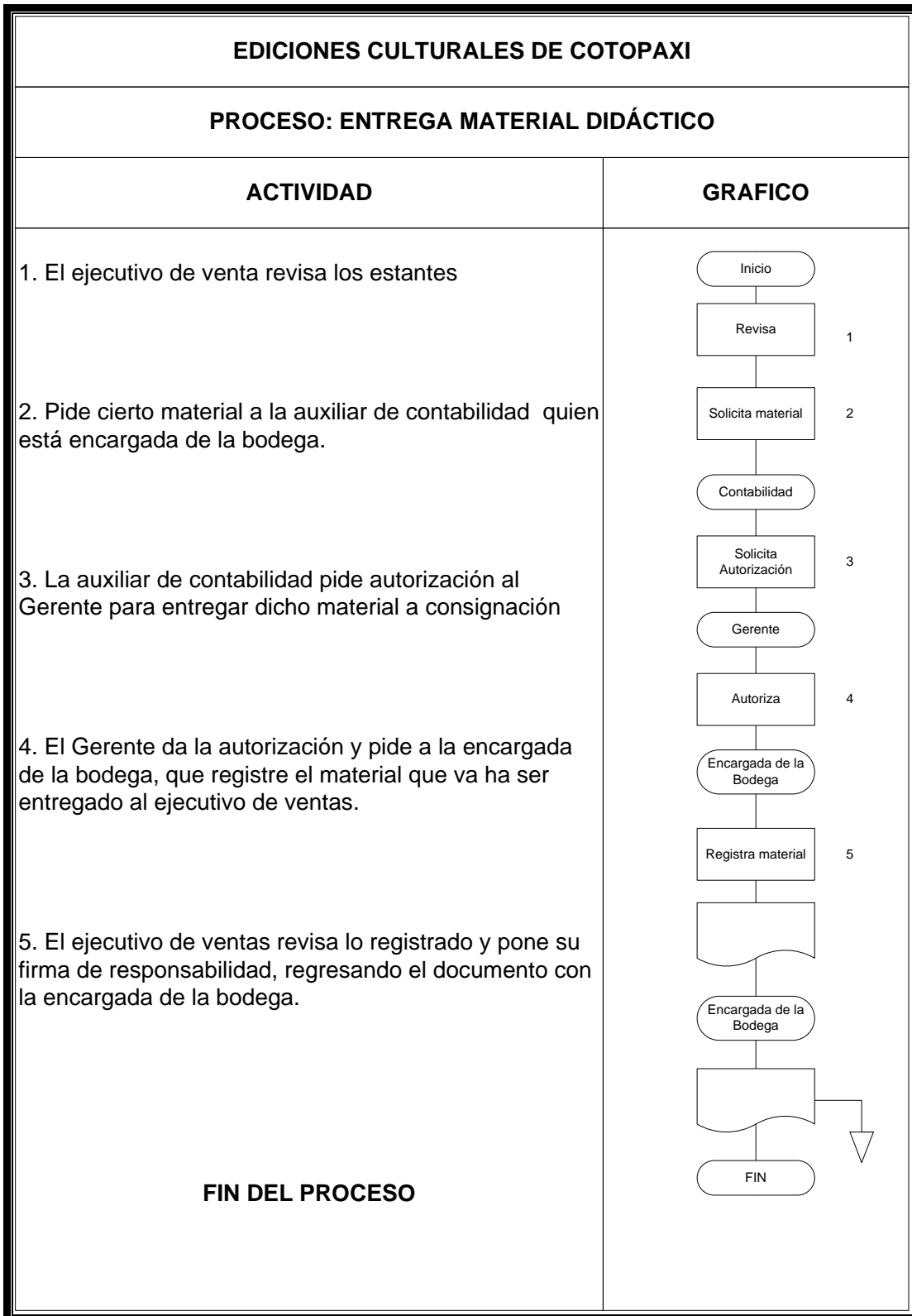
Elaborado por : Mónica Durán
 Fuente : Investigación de Campo

Cuadro No.7 Procedimiento Almacenamiento de Material Didáctico



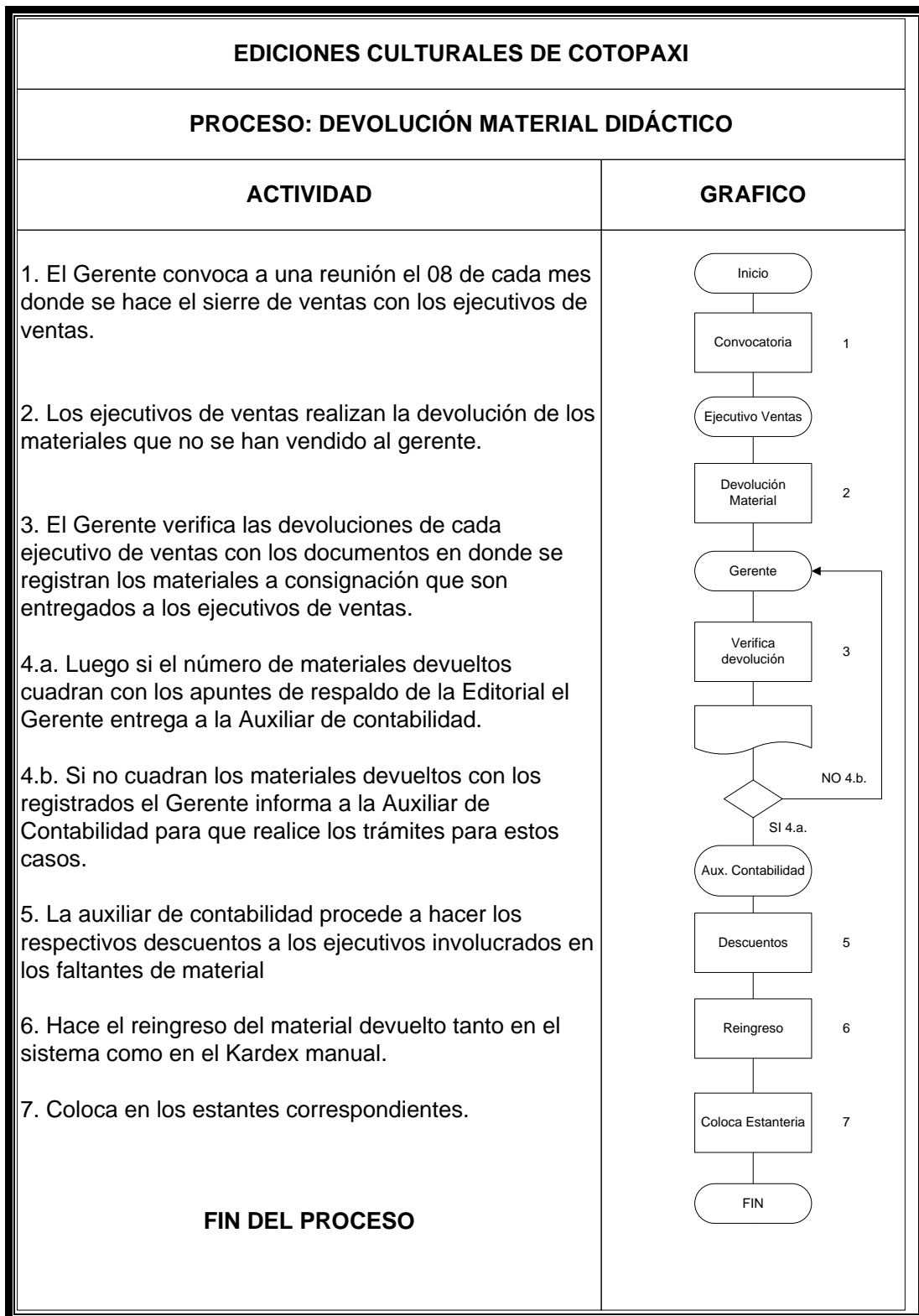
Elaborado por : Mónica Durán
 Fuente : Investigación de Campo

Cuadro No.8 Procedimiento Entrega de material didáctico



Elaborado por : Mónica Durán
 Fuente : Investigación de Campo.

Cuadro No.9 Procedimiento Devolución de material Didáctico



Elaborado por : Mónica Durán
 Fuente : Investigación de Campo

Interpretación de Datos:

Al observar los procedimientos que se siguen para realizar algunas de las actividades en la Editorial se tomó en cuenta lo siguiente:

- Se hacen muchos pasos innecesarios para realizar las actividades diarias de trabajo por parte de los ejecutivos de ventas, causando mucha pérdida de tiempo y recursos.
- Otra de las causas de pérdida de tiempo es que el Sr. Gerente realiza actividades que no le corresponden, situación que se da por la falta de personal para el cumplimiento de actividades.
- La auxiliar de contabilidad realiza tareas sin ningún procedimiento lo que causa atraso en su trabajo, incumplimiento con sus responsabilidades produciéndose inconformidad y descontento.
- No existen pruebas físicas de diagramas de procedimientos (Gráficos).
- La secuencia de los pasos de los procedimientos no es la más adecuada, esto entorpece el cumplimiento de actividades.

4.5 ANÁLISIS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL E IMPACTO.

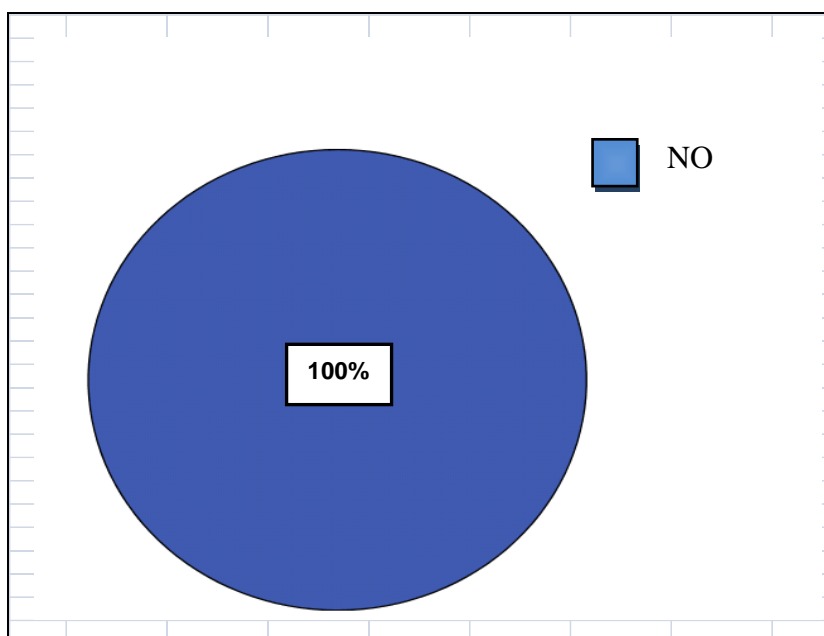
PREGUNTA N.- 1. ¿Conoce usted la existencia de un Manual Orgánico Funcional y de Procedimientos en “Ediciones Culturales Cotopaxi”?

Tabla N.- 1 Resultado de la pregunta número uno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	16	100.0	100.0	100.0

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 1 Distribución del resultado pregunta número uno



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

ANÁLISIS: De los datos recopilados el 100%, responde que no.

INTERPRETACION: Luego de haber realizado el análisis se pudo determinar que el personal que labora el Ediciones Culturales Cotopaxi, no conoce de la existencia de un manual orgánico funcional y procedimientos.

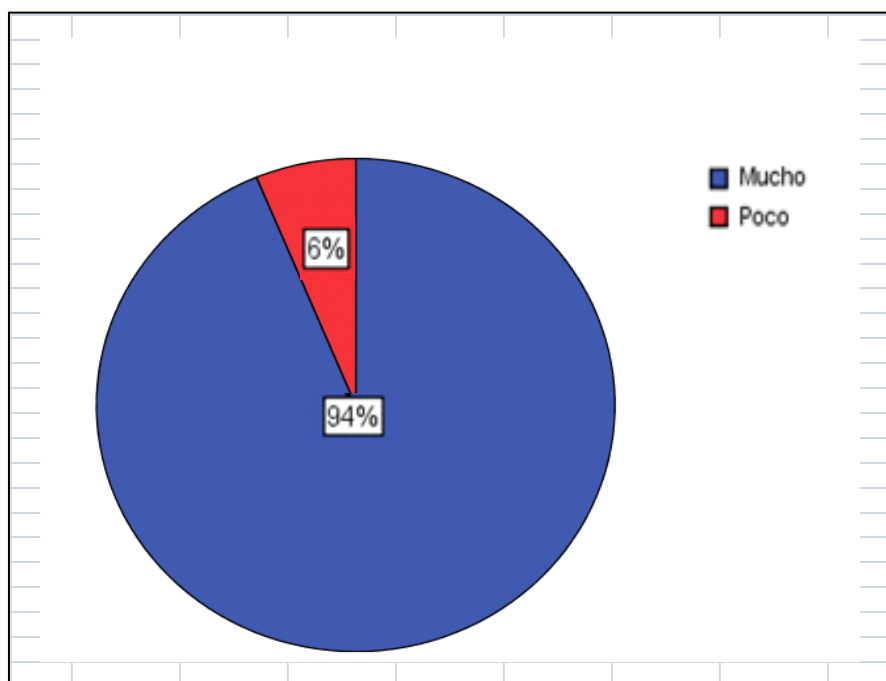
PREGUNTA N 2. ¿Considera usted que un Orgánico Funcional y de Procedimientos le ayudará en el desempeño de sus actividades?

Tabla N.- 2 Resultado de la pregunta número dos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	15	93.8	93.8	93.8
	Poco	1	6.3	6.3	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 2 Distribución del resultado pregunta número dos



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

ANÁLISIS: De los datos recopilados el 94% considera que mucho, el 6% que poco.

INTERPRETACION: Una vez realizado el análisis se pudo determinar que el personal que labora en Ediciones Culturales Cotopaxi, considera que un Manual Orgánico Funcional y Procedimientos ayudarían en mucho para el desempeño de sus actividades.

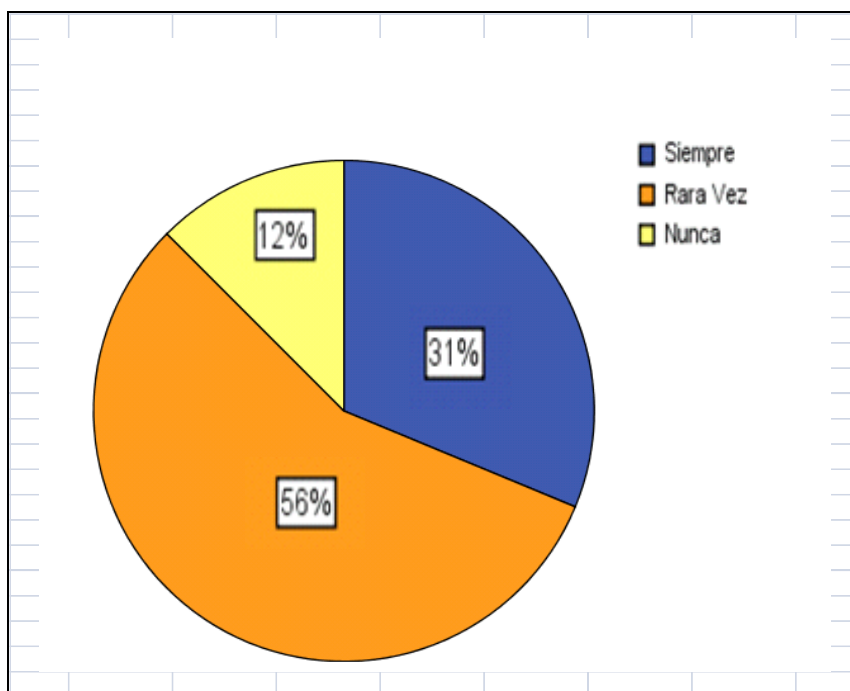
PREGUNTA N 3. ¿La carencia del manual provoca que usted realice actividades que no le corresponden o ajenas a sus funciones?

Tabla N.- 3 Resultado de la pregunta número tres

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	31.3	31.3	31.3
	Rara Vez	9	56.3	56.3	87.5
	Nunca	2	12.5	12.5	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 3 Distribución del resultado pregunta número tres



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

ANÁLISIS: De los datos recopilados el 56% considera que siempre, 31% rara vez y el 12% que nunca.

INTERPRETACIÓN: Con el análisis se determinó que más de la mitad del personal que labora en Ediciones Culturales Cotopaxi, realiza actividades que no le corresponden o son ajenas a sus funciones.

4.6 RESULTADOS DEL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

- Como se puede observar no existe una representación gráfica de la organización estructural en consecuencia no hay una adecuada relación de dependencia ni línea jerárquica.
- Es evidente que en la entidad está presente la organización informal es decir que se está apartando de normas, reglamentos y parámetros establecidos.
- La desorganización hace que se note una incorrecta organización y por ende de responsabilidades.
- Faltan unidades de trabajo como Asesoría, Recursos Humanos, Relaciones Públicas y Bodega.
- Existe duplicidad, superposiciones de funciones, desconocimiento específico del cargo, línea jerárquica, mala ubicación del personal, evasión de responsabilidad, inconformidad en el ambiente laboral, este hecho se pudo identificar mediante diálogos en la investigación de campo.
- Los procedimientos no existen, dificultando el desempeño de las actividades, uso inadecuado de recursos y tiempo.
- Existen empleados que están realizando actividades que no le corresponde como el Sr. Gerente, la Secretaria, Auxiliar de Contabilidad y Ejecutivos de Ventas, siendo evidente la sobre carga de trabajo de dichos empleados.
- Se determina que la carencia del manual provoca que el personal realice actividades ajenas a sus funciones y se puede observar que más de la mitad del personal realiza actividades en otras dependencias de la Editorial.
- El personal que labora en Ediciones Culturales Cotopaxi, no conoce de la existencia de un manual orgánico funcional y procedimientos, también realiza actividades que no le corresponden o son ajenas a sus funciones. Al no existir una guía de base informativa para el personal, seguirá existiendo ineficiencia en su trabajo y en las actividades que se efectúan, pérdida de tiempo y recursos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DE LA MICROEMPRESA EDICIONES CULTURALES COTOPAXI”

INTRODUCCIÓN

El presente manual será una herramienta, instrumento proveedor de información así como una guía de trabajo que servirá para orientar al personal antiguo y nuevo sobre las funciones y procedimientos de acuerdo a sus unidades de trabajo.

Se da a conocer la Visión, Misión y Objetivos Institucionales, una Justificación en la que se da a notar los beneficios del Manual.

También se detalla la organización, por medio de la descripción de visión, misión, objetivos, valores, principios del Manual; niveles organizacionales y un organigrama estructural, funcional y posicional con una adecuada departamentalización y jerarquización por cada uno de los niveles.

Perfiles por unidad de trabajo, con información amplia y detallada para facilitar el desempeño de sus actividades y lograr un buen cumplimiento de sus responsabilidades.

Diagramas secuenciales lógicos que son la expresión analítica de los procedimientos a través de los cuales se clarifica la actividad operativa del organismo.

Por último se especifica información mas extensa de la empresa y documentación que sirve de respaldo para la investigación realizada, direcciones electrónicas bases bibliográficas para el trabajo investigativo que sirve de base de consulta para el personal que aquí labora o para quien tenga interrogaciones de algunas preguntas en este trabajo investigativo.

5.1 JUSTIFICACIÓN

Lo interesante del siguiente manual, es que se busca mejorar la [eficacia](#) y [eficiencia](#) tanto en sus funciones como procedimientos para salvaguardar la operatividad de la microempresa.

Documento que servirá como guía diaria para todo el personal del editorial ya que especifica claramente las funciones y procedimientos que permitirá alcanzar un buen desenvolvimiento del recurso humano, desarrollando sus tareas de acuerdo a una planeación, organización y control de una manera más eficaz, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores para estandarizar la operatividad de la misma, y desechar demoras, optimizando el tiempo en los pedidos, distribución y entrega evitando así el mal servicio y pérdida de clientes.

Es necesario que para implementar exitosamente todo documento en la realidad de la microempresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la Editorial. Todos deben ser conscientes de la importancia de este documento aplicando sin restricción alguna como miembros [activos](#) de la microempresa.

Por lo antes mencionado se espera que para los nuevos empleados con la implantación de este manual de funciones y procedimientos, no surjan inconvenientes en la Editorial, ya que facilita información clara y sencilla. Este manual tiene una importancia de primer orden, ya que dota a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para todo el personal, logrando así los objetivos de EDICCO.

5.2 OBJETIVOS DEL MANUAL:

GENERAL

- Contribuir en el desarrollo de actividades mediante la descripción adecuada de funciones y procedimientos, para mejorar el desempeño de las actividades, logrando un buen y oportuno servicio al cliente.

ESPECÍFICOS:

- Presentar un Visión integral de cómo está organizada la Institución.
- Informar con claridad las funciones que deberán cumplir los diferentes departamentos, evitando sobrecarga de actividades.
- Precisar responsabilidades del personal en cada unidad de trabajo.
- Capacitar al personal antiguo y nuevo sobre funciones y procedimientos de los trabajos a ellos encomendados para evitar pérdida de recursos y tiempo.
- Señalar pasos secuenciales para facilitar el trabajo.

5.3 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Visión:

Para el año 2012 ser una Empresa líder en la distribución de material didáctico a nivel nacional, generando información académica a todas las instituciones educativas del estado y particulares, con obras de calidad y actualización continua, competitiva, comprometida con el servicio al cliente, a través de una organización totalmente moderna y consolidada.

Misión:

Distribuir material didáctico importado de alta calidad a través de un gran equipo de trabajo dedicado a ofrecer con eficiencia y eficacia, obras en óptimas condiciones, satisfaciendo las necesidades de los clientes de todos los niveles y profesiones existentes dentro de nuestro medio, contribuyendo así al desarrollo intelectual de toda una sociedad.

Objetivos:

General

- Distribuir material didáctico actualizado y de buena calidad, a través de recurso humano especializado, para obtener altos

índices de ventas y rentabilidad, generando empleo en diferentes comunidades y ayudar al desarrollo económico.

Específicos:

- Contribuir a que los estudiantes tengan más interés por la lectura y la investigación a través de los libros.
- Generar información para incentivar al desarrollo de profesiones como las artesanías, agricultura, ganadería, belleza, costura, etc.
- Contribuir con la implementación de material didáctico actualizado a las bibliotecas físicas en los colegios y universidades de la provincia.
- Aportar a la educación parvularia con material didáctico específico para niños de Nursey, mismo que facilitara el desarrollo sicomotriz.
- Fomentar la inventiva de construcción de todos los interesados en el ámbito de enseñanza – aprendizaje con material de fácil manipulación y mayor receptiva en comprensión.

5.4 VALORES INSTITUCIONALES:

- **Amabilidad.-** Es el acto o el estado de comportamiento caritativo a otras personas.
- **Compañerismo.-** Es el vínculo que existe entre compañeros. Armonía y buena correspondencia entre ellos.
- **Honestidad.-** Es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

- **Honradez.-** Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, respeto por las normas que se consideran adecuadas: si te comportas con honradez nunca te arrepentirás de nada.
- **Responsabilidad.-** Obligación y/o capacidad de responder a los actos propios y en algunos casos de los ajenos.
- **Pulcritud.-** El valor de la pulcritud es la práctica habitual de la limpieza, la higiene y el orden en nuestras personas, nuestros espacios y nuestras cosas.
- **Puntualidad.-** Es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.

5.5 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES:

- **Cooperación** por parte de todo el personal hacia el logro de la misión, visión y objetivos de la Editorial.
- **Oportunos y eficaces** en donde el cliente se sienta satisfecho al cubrir sus necesidades obteniendo sus pedidos en el momento exacto.
- **Servicio de calidad** para con los clientes y ciudadanía en general que requiere de nuestro material didáctico.
- **Seriedad y Cumplimiento** para la realización de la entrega de material didáctico, en la fecha establecida, en donde la editorial acorde a las características de servicio entrega con puntualidad, reflejándose en la satisfacción de sus clientes.
- **Trabajo en Equipo** la coordinación de actividades entre el personal que persigue el mismo objetivo, comprometiéndose a caminar juntos y apoyarse en momentos difíciles o en tiempos de mejora; sin duda es lo que les ha mantenido hasta la actualidad con firmeza.

5.6 NIVELES ORGANIZACIONALES

La Editorial está formada por los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel Directivo
- Nivel Asesor
- Nivel Auxiliar o Administrativo
- Nivel Operativo

NIVEL DIRECTIVO.- En este nivel se encuentra el Gerente, la máxima autoridad de la Editorial, mismo que tienen como responsabilidad tomar decisiones acerca de políticas generales y actividades primordiales, normar procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas y resoluciones.

NIVEL ASESOR.- En este nivel se encuentra el Asesor Jurídico; tiene como objetivo sugerir, aconsejar, recomendar e informar al nivel directivo, sin embargo no le impide asesorar a las demás jerarquías de la Editorial.

NIVEL AUXILIAR O ADMINISTRATIVO.- El nivel administrativo está encargado de las transacciones contables, en esta jerarquía están Secretaría, Departamentos Administrativos y Finanzas.

NIVEL OPERATIVO.- El nivel operativo está encargado de realizar las actividades dictadas por el nivel directivo; en esta jerarquía está: El Departamento de Comercialización.

5.7 LOCALIZACIÓN DE NIVELES Y UNIDADES DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

Nivel Directivo:

- Departamento de Gerencia

Nivel Asesor:

- Departamento de Asesoría Jurídica

Nivel Auxiliar o Administrativo:

- Departamento de Secretaría
- Departamento de Administrativo
 - Sección Recursos Humanos
 - Sección Relaciones Públicas
- Departamento Financiero
 - Sección Contabilidad
 - ✓ Sub. Sección Auxiliar de Contabilidad
 - Cartera (Recaudación).

Nivel Operativo:

- Departamento Comercial
 - Sección Compras
 - ✓ Sub. Sección Bodega
 - Sección Ventas

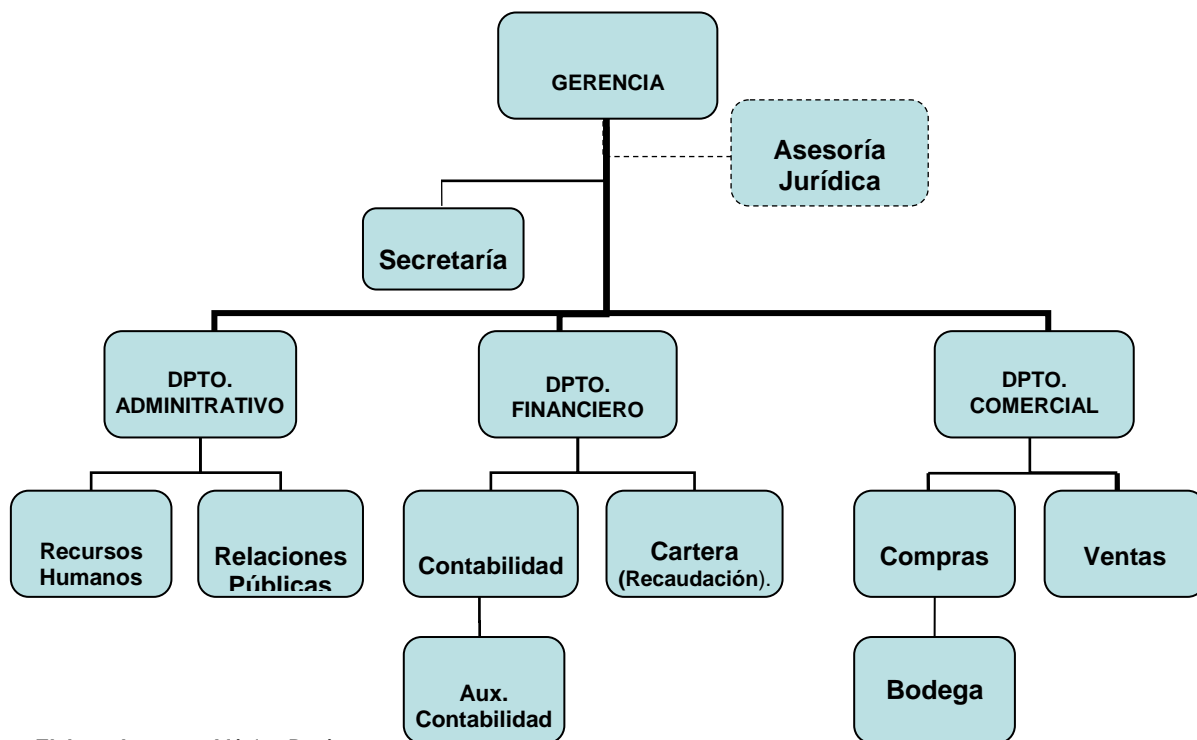
5.8 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y POSICIONAL

Considerando que el organigrama es un gráfico de organización que muestra las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre los departamentos, es necesario una representación gráfica de la Microempresa “EDICCO”; se sugiere adoptar la estructura administrativa lineal con la facilidad de asumir cambios o adaptaciones, donde la autoridad y el poder surja de manera vertical imposibilitando la desviación de los objetivos de la Editorial.

A su vez ayude al Directivo y al personal que conforman las unidades de trabajo a conocer cómo se vinculan dentro de la estructura completa de la Microempresa EDICCO, permitiendo de esta manera conocer el verdadero puesto posicional y jerárquico que tendrá cada una de las unidades de trabajo existente en la Editorial, y cumplir con las expectativas propuestas aportando a que las actividades que se realizan de acuerdo a cada uno de los niveles.

A continuación se expone un Organigrama Estructural, Funcional y Posicional.

ORGÁNICO ESTRUCTURAL “EDICIONES CULTURALES COTOPAXI”.



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

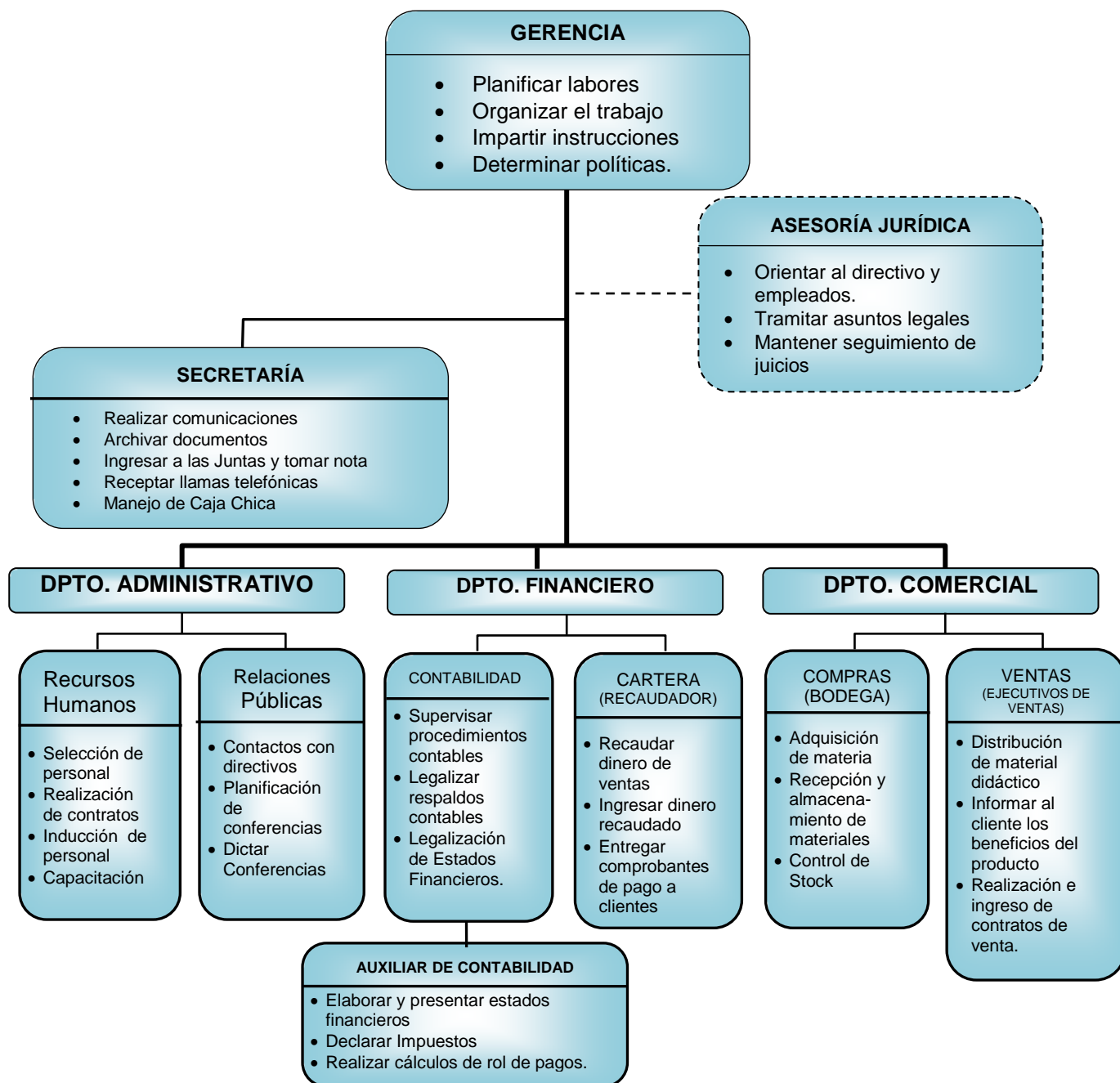
Figura N.-1 Orgánico Estructural

Cuadro N.-10 Referencias Orgánico Estructural

NIVELES JERÁRQUICOS	CLAVE	ELABORADO POR:	APROBADO POR:
1. N. Directivo	— Autoridad	Mónica Duran
2. N. Asesor	- - - Eventual		Fecha:
3. N. Ejecutivo	□ Aux. Administ.		
4. N. Operativo	□ Operativo		

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

ORGÁNICO FUNCIONAL “EDICIONES CULTURALES COTOPAXI”



Elaborado por : Mónica Durán
 Fuente : Investigación de Campo

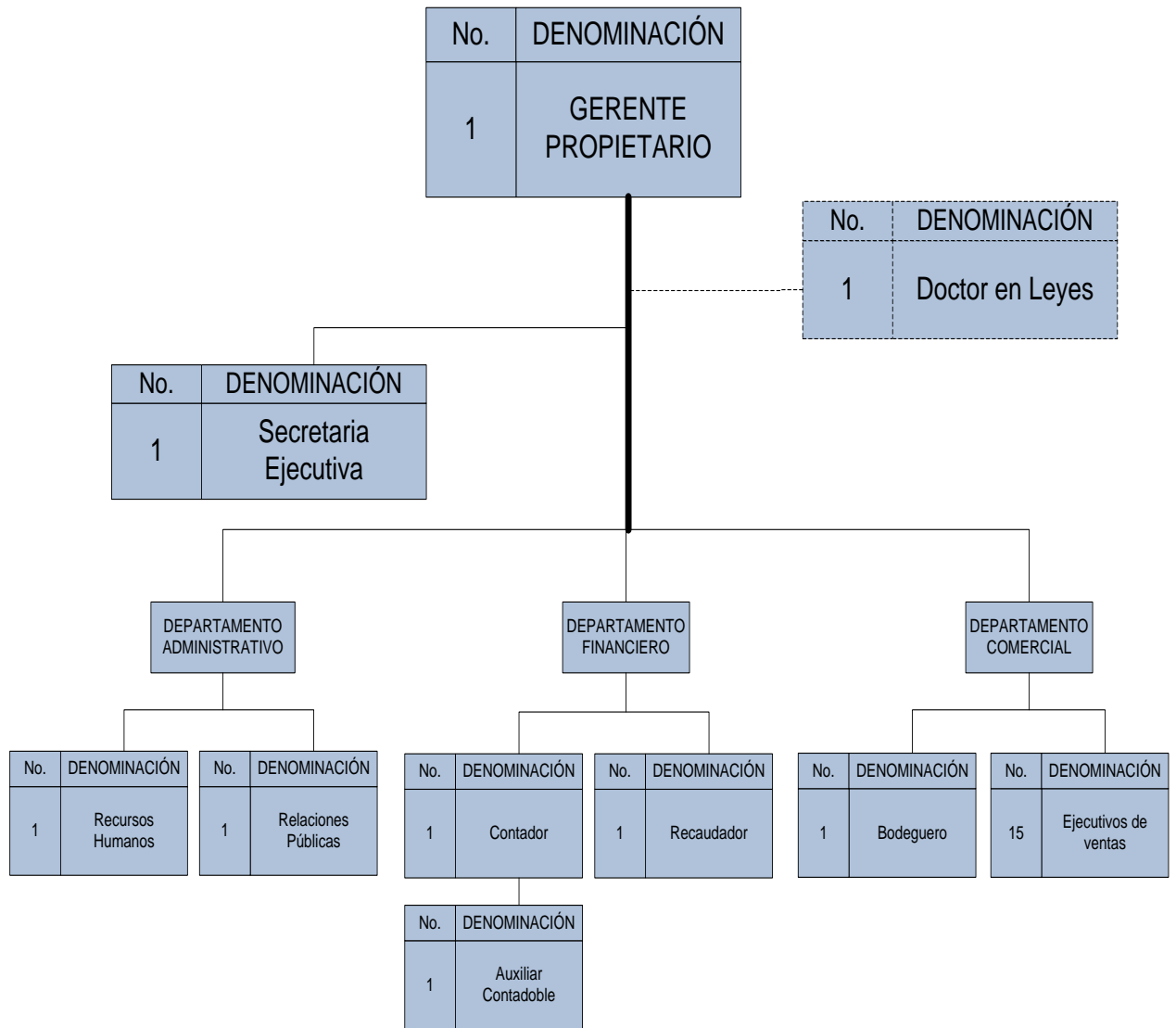
Figura N.- 2 Orgánico Funcional

Cuadro N.- 11 Referencias Orgánico Funcional.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	REFERENCIA
Mónica Durán	-----	-----	Autoridad:----- Asesoría:-----

Elaborado por : Mónica Durán
 Fuente : Investigación de Campo

ORGÁNICO POSICIONAL DE “EDICIONES CULTURALES COTOPAXI”



Elaborado por : Mónica Durán
 Fuente : Investigación de Campo

Figura N.- 3 Orgánico Posicional

Cuadro N.- 12 Referencia Orgánico Posicional

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	REFERENCIA
Mónica Durán	-----	-----	Autoridad:----- Asesoría:-----

Elaborado por : Mónica Durán
 Fuente : Investigación de Campo

5.9 PERFILES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS POR UNIDAD DE TRABAJO

Cuadro N.-13 Perfil Gerencia

UNIDAD DE TRABAJO: Gerencia			
NIVEL: Directivo			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Gerente - Propietario			
OBJETIVO:			
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, operacionales y financieras de la Editorial, velando que se cumplan con los objetivos e intereses a favor de la Microempresa. 			
FUNCIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> Representar Legalmente a la Microempresa. Dirigir y Planificar el desarrollo de las actividades diarias de la Editorial. Establecer objetivos y metas específicas. Autorizar gastos e inversiones de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa. Aprobar cotizaciones de los pedidos de mercaderías. Planificar, organizar, dirigir, coordinar, implantar y controlar los recursos humanos, materiales, financieros, con el propósito de lograr con ellos los objetivos de la microempresa con la máxima eficiencia, efectividad y economía. 			
Requisitos de Formación:	de	Requisitos de Conocimiento:	de
Título profesional en:		Cursos, seminarios, talleres:	Experiencia mínima de:
<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero Administración Empresas. 	en de	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo. Código de Trabajo. Relaciones Humanas. Otros relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> Cuatro (4) años en trabajos similares.

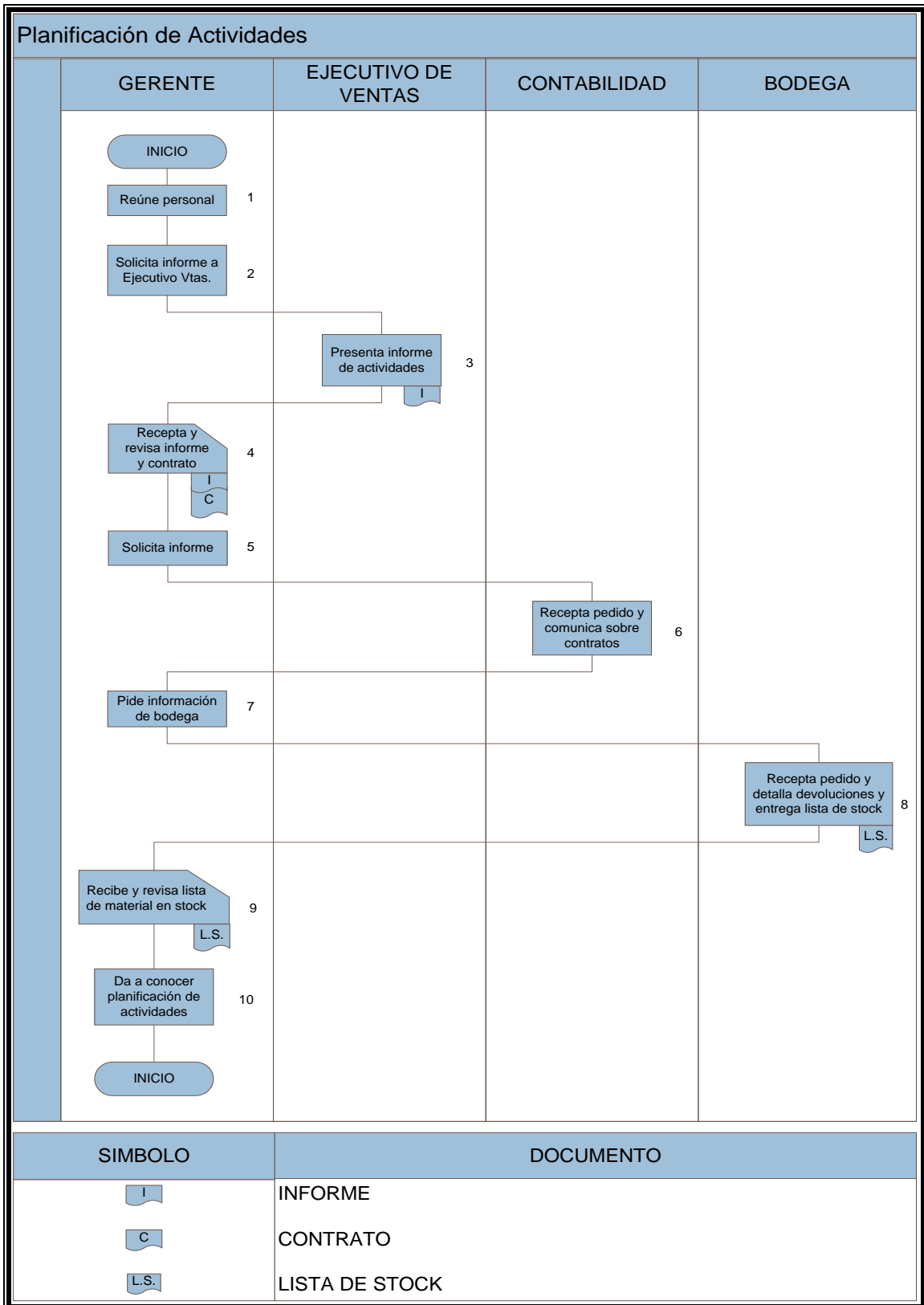
Elaborado por
Fuente

: Mónica Durán
: Investigación de Campo

Cuadro N.- 14 Planificación diaria de actividades

PROCEDIMIENTO: PLANIFICACION DIARIA DE ACTIVIDADES.	
INTRODUCCIÓN: Este procedimiento nos permitirá desarrollar las actividades diarias con planificación estratégica en cada una de las unidades de trabajo, así como el Sr. Gerente estará bien informado del trabajo realizado por sus subordinados.	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> Determinar las actividades diarias para obtener eficiencia y eficacia en el desarrollo diario de sus labores. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Gerente	1. Reúne diariamente al personal. 2. Solicita información a los <u>Ejecutivos de Ventas</u> .
Ejecutivo de Venta	3. Presenta informe escrito de actividades al <u>Gerente</u> y dan a conocer los contratos realizados, exponiendo también las dificultades y obras solicitadas por los clientes.
Gerente	4. Recpta y revisa informe y contratos. 5. Solicita datos sobre contratos legalizados e ingresados a <u>Contabilidad</u> .
Contabilidad	6. Recpta pedido y comunica al <u>Gerente</u> sobre los Contratos legalizados e ingresados.
Gerente	7. Pide a <u>Bodega</u> se le comunique sobre las devoluciones de materiales hechos a bodega y el stock.
Bodega	8. Recpta pedido, detalla al <u>Gerente</u> de todas las devoluciones y entrega listado del stock de material didáctico.
Gerente	9. Recibe y revisa lista de material existente y da a conocer la planificación de actividades, los sectores y clientes a visitar. 10. Da a conocer la planificación de actividades.
FIN DEL PROCEDIMIENTO	

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 4 Diagrama de Planificación de Actividades

Cuadro N.- 15 Perfil de Asesoría Jurídica

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Asesoría Jurídica		
NIVEL: Asesor		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Asesor Jurídico		
JEFE INMEDIATO: Gerente		
OBJETIVO: Asesorar al directivo y demás unidades de la Editorial acerca de asuntos legales relacionados con las actividades de la Microempresa.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Proteger los asuntos y trámites legales que le competen; ya sean judiciales o extrajudiciales. • Analizar los documentos contractuales que celebra la Editorial, manteniendo una excelente comunicación y coordinación con el directivo. • Custodiar y clasificar de acuerdo a unidad de trabajo y asunto todos los archivos concernientes a los documentos legales de la Editorial. • Asesorar al directivo y empleados sobre consultas particulares para que ejecuten las debidas acciones. • Mantener un constante seguimiento de los juicios levantados por parte de la empresa a clientes morosos. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Abogado, Doctor de la República. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Código de Trabajo. • Relaciones Humanas. • Otros relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres (3) años en trabajos similares.

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Cuadro N.- 16 Procedimiento de Asesoría Jurídica

PROCEDIMIENTO: ASESORIA A UNIDADES DE TRABAJO

INTRODUCCIÓN:

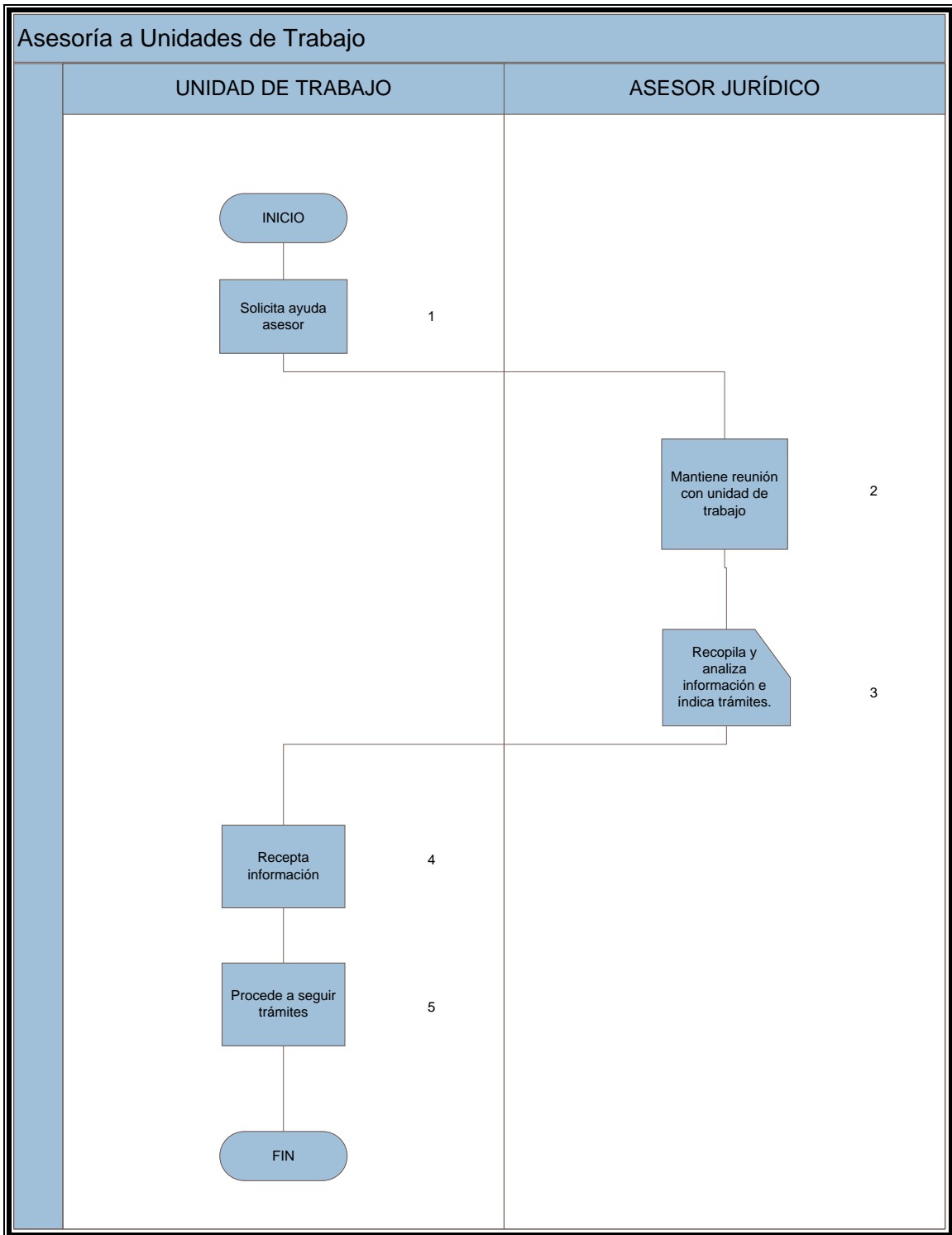
El asesor jurídico de la microempresa está facultado para brindar asesoría a todas las unidades de trabajo en el momento en que se requiera, evitando que directivos y empleados desvíen su forma de proceder ante cualquier acontecimiento.

OBJETIVO:

- Identificar el proceso lógico y adecuado para solicitar y brindar asesoría.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Unidades de Trabajo	1. Solicitan ayuda al <u>Asesor Jurídico</u>
Asesor Jurídico	2. Mantiene reunión con la unidad de trabajo y conoce el caso. 3. Recopila y analiza información del caso y comunica los trámites a seguir a la <u>Unidad de Trabajo</u> .
Unidades de Trabajo	4. Recapta información 5. Procede a seguir trámites recomendados por el asesor jurídico. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 5 Diagrama de Accesoría a Unidades de Trabajo

Cuadro N.- 17 Perfil de Secretaría

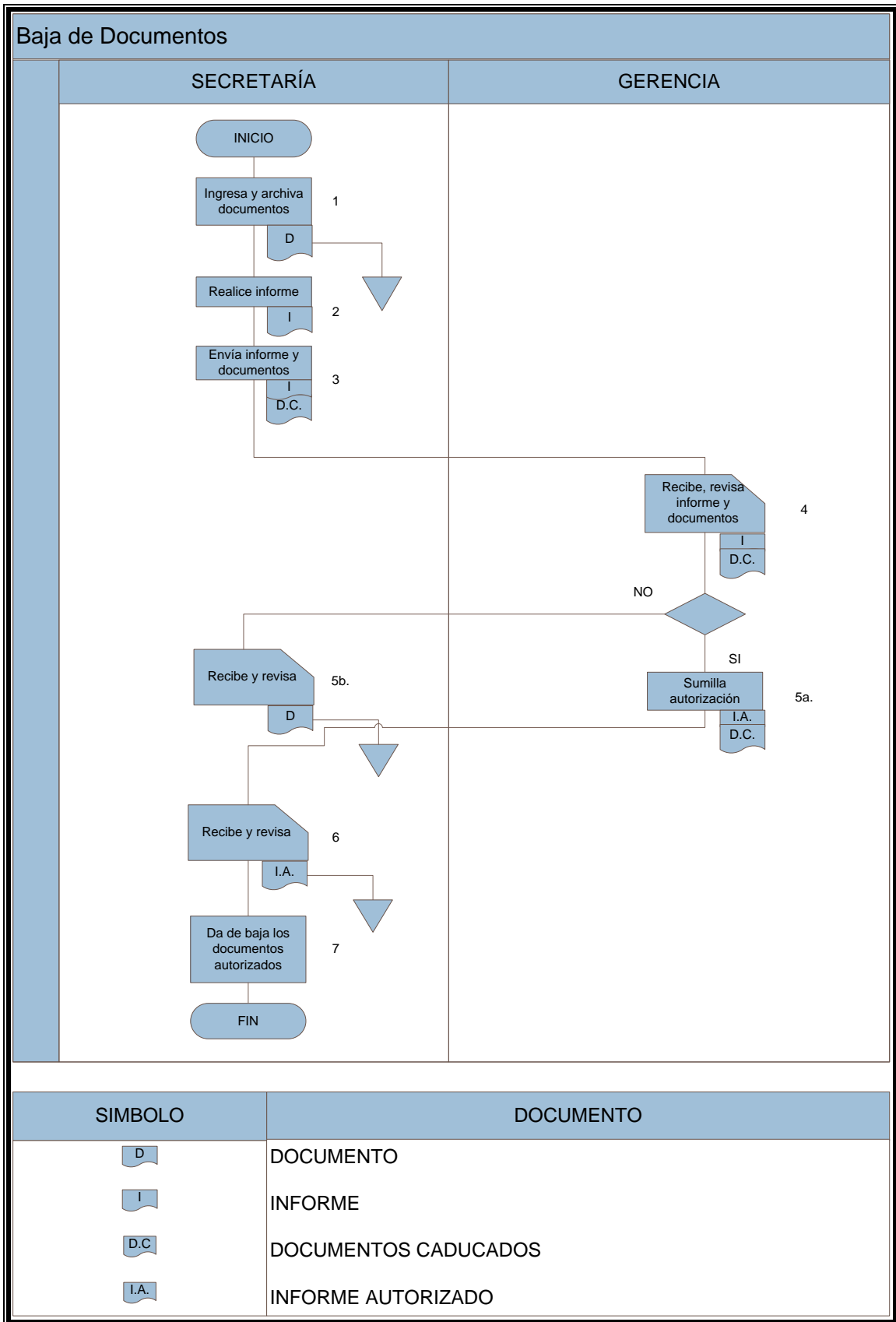
DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría		
NIVEL: Auxiliar		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretaria Ejecutiva		
JEFE INMEDIATO: Gerente		
OBJETIVO:		
<ul style="list-style-type: none"> Organizar, receptar, clasificar, tramitar, y archivar toda la documentación que ingrese al la microempresa, vigilando que la correspondencia se maneje de acuerdo a normas internas; brindando apoyo administrativo a todas las unidades de trabajo. 		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> Receptar, controlar, archivar y expedir la documentación que ingrese al la microempresa proveniente de unidades internas como de organismos externos. Recibir, clasificar, distribuir y controlar en su oportuno momento la documentación requerida para trámites. Redactar la correspondencia y demás documentos que deba suscribir el Gerente y otras unidades de trabajo internas. Elaborar la documentación de acuerdo con las normas de manejo de correspondencia internas y externas. Vigilar la entrega de correspondencia hacia las unidades internas u organismos externos. Procurar excelentes relaciones laborales con las demás unidades de trabajo como también con los clientes. Receptar las llamadas telefónicas. 		
Requisitos de Formación:	de	Requisitos de Conocimiento:
Título profesional en:		de
		Cursos, seminarios, talleres:
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller Secretariado. Licenciado Administración. Otros afines. 	<ul style="list-style-type: none"> en en 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes informáticos. Archivo. Redacción de correspondencia. Relaciones Humanas.
		Experiencia mínima de:
		<ul style="list-style-type: none"> Un (1) año en trabajos similares.

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Cuadro N.- 18 Procedimiento de Secretaría (Baja de Documentos)

PROCEDIMIENTO: BAJA DE DOCUMENTOS	
INTRODUCCIÓN:	
La Secretaria administrativa, deberá mantener un adecuado control del archivo general de la Editorial, así como también ayudar con la organización en todas las unidades de trabajo.	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Señalar los pasos a seguir para mantener una documentación, identificada; y evitar la perdida de esta. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretaría	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresa y Archiva documentación. 2. Realiza informe de documentación caducada. 3. Envía Informe y documentos caducados a <u>Gerencia</u> para que los revise y autorice.
Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> 4. Recibe y revisa el informe y documentos dados de baja. 5a Si autoriza, sumilla para los documentos que deben ser dados de baja y envía a <u>Secretaría</u>. 5b. Si no autoriza, regresa a Secretaría para ser archivados.
Secretaría	<ol style="list-style-type: none"> 6. Recibe y revisa autorización, documentos caducados y archiva autorización. 7. Los documentos autorizados se da de baja. <p style="text-align: center;">FIN DE PROCEDIMIENTO.</p>

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo



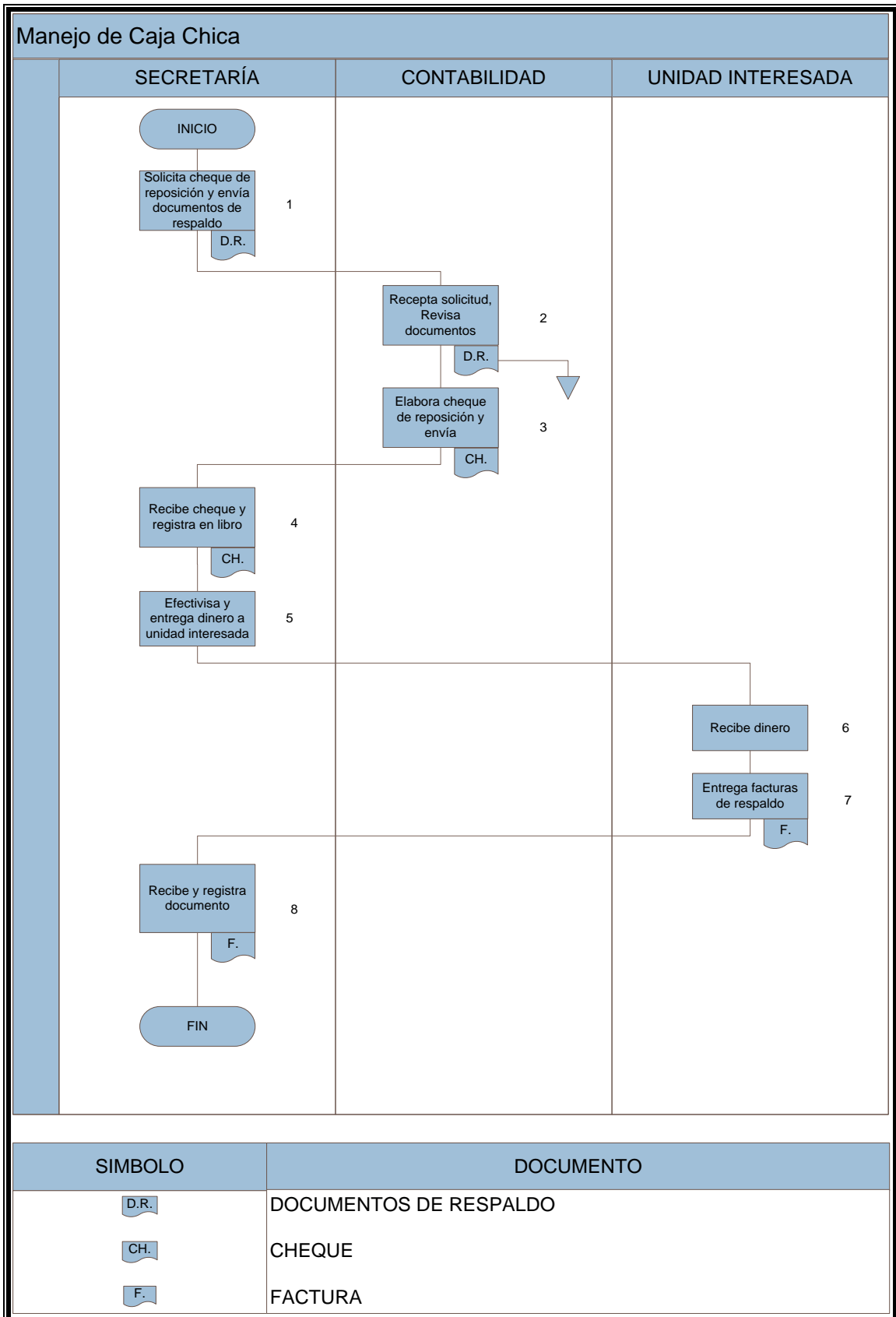
Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 6 Diagrama de Baja de Documentos.

Cuadro N.- 19 Procedimiento de Secretaría (Manejo de Caja Chica)

PROCEDIMIENTO: MANEJO DE CAJA CHICA	
INTRODUCCIÓN:	
<p>Este procedimiento se lo hace para un mejor manejo de un fondo de caja chica lo que permitirá a la Editorial realizar gastos emergentes y de pequeña cuantía, para lo cual la persona responsable deberá solicitar la reposición en Contabilidad como máximo hasta el 08 de cada mes con los respectivos documentos de respaldo.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar el manejo de caja chica, evitando así la demoras de ciertos trámites que pueden causar molestias. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretaría	1. Solicita a <u>Contabilidad</u> cheque de reposición de caja chica y envía documentos de respaldo.
Contabilidad	2. Recibe solicitud, recibe documentos de respaldo, los revisa y archiva. 3. Elabora y envía el cheque de reposición a <u>Secretaría</u> .
Secretaría	4. Recibe cheque y registra en el libro respectivo. 5. Lo efectiviza y entrega el dinero a la <u>Unidad Interesada</u> .
Unidad Interesada	6. Recibe dinero y procede a realizar la compra. 7. Entrega documentos de respaldo de la compra a la <u>Secretaría</u> .
Secretaría	8. Recibe, registra documentos de respaldo y archiva hasta realizar el próximo pedido de reposición de caja chica.
FIN DE PROCEDIMIENTO.	

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 7 Diagrama de Manejo de Caja Chica.

Cuadro N.- 20 Perfil de Recursos Humanos

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Recursos Humanos
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO: Gerente.
OBJETIVO: Velar que el personal de la Editorial sea de acuerdo al reglamento interno y demás ordenanzas vigentes de la microempresa; para mantener el número adecuado de recurso humano.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar sistemas válidos y confiables para la correcta selección de personal en caso de vacantes o requerimientos.• Elaborar y controlar los contratos correspondientes a cada cargo; luego de haber receptado la documentación respectiva y mediante resolución del directivo.• Hacer un seguimiento al nuevo empleado en cuanto a la integración y acoplamiento a la institución.• Actualizar las carpetas laborales de cada empleado de la institución.• Controlar el registro diario de asistencia de empleados a labores, de acuerdo al registro de ingreso por reloj y tarjeta.• Verificar que los trámites realizados por permisos, vacaciones, indemnizaciones, etc., se encuentren debidamente legalizados y autorizados en los formularios correspondientes.• Vigilar que las vacaciones sean utilizadas correctamente para evitar interrupciones o malos entendidos, programando el debido reemplazo.• Informar a su inmediato superior sobre la inasistencia sin previo aviso de empleados, para tomar acciones correctivas.• Designar y remover empleados de acuerdo a la capacidad y eficiencia de cada uno de ellos.• Solicitar uniformes para los empleados cada año o después de un periodo de prueba.• Mantener un sistema confiable de evolución del desempeño laboral.• Clasificar y valorar los puestos de trabajo, basados en el análisis del trabajo desempeñado y en sus resultados.• Reconocer el buen desempeño de funciones asignadas a cada puesto de trabajo, procurando mejorar y fortalecer las habilidades, actitudes, aptitudes para el desarrollo de la microempresa.• Proponer planes de trabajo y capacitación que permitan el mejoramiento

<p>del clima organizacional y buenas relaciones laborales e interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar ampliamente con la ejecución de planes de capacitación, eventos sociales, etc., en beneficio del personal. • Presentar informes sobre las condiciones y situaciones del personal. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología Logística. en • Licenciatura en Recursos Humanos en • Ingeniería de Administración de Empresas. en • Otros afines. de 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos. • Planificación, organización, dirección y evaluación de Recursos Humanos. • Código de Trabajo, Servicio de Rentas Internas (SRI). • Motivación e incentivos. • Relaciones Humanas. • Otros relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en trabajos similares.

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Cuadro No. 21 Procedimiento de RRHH, Contratación de Personal

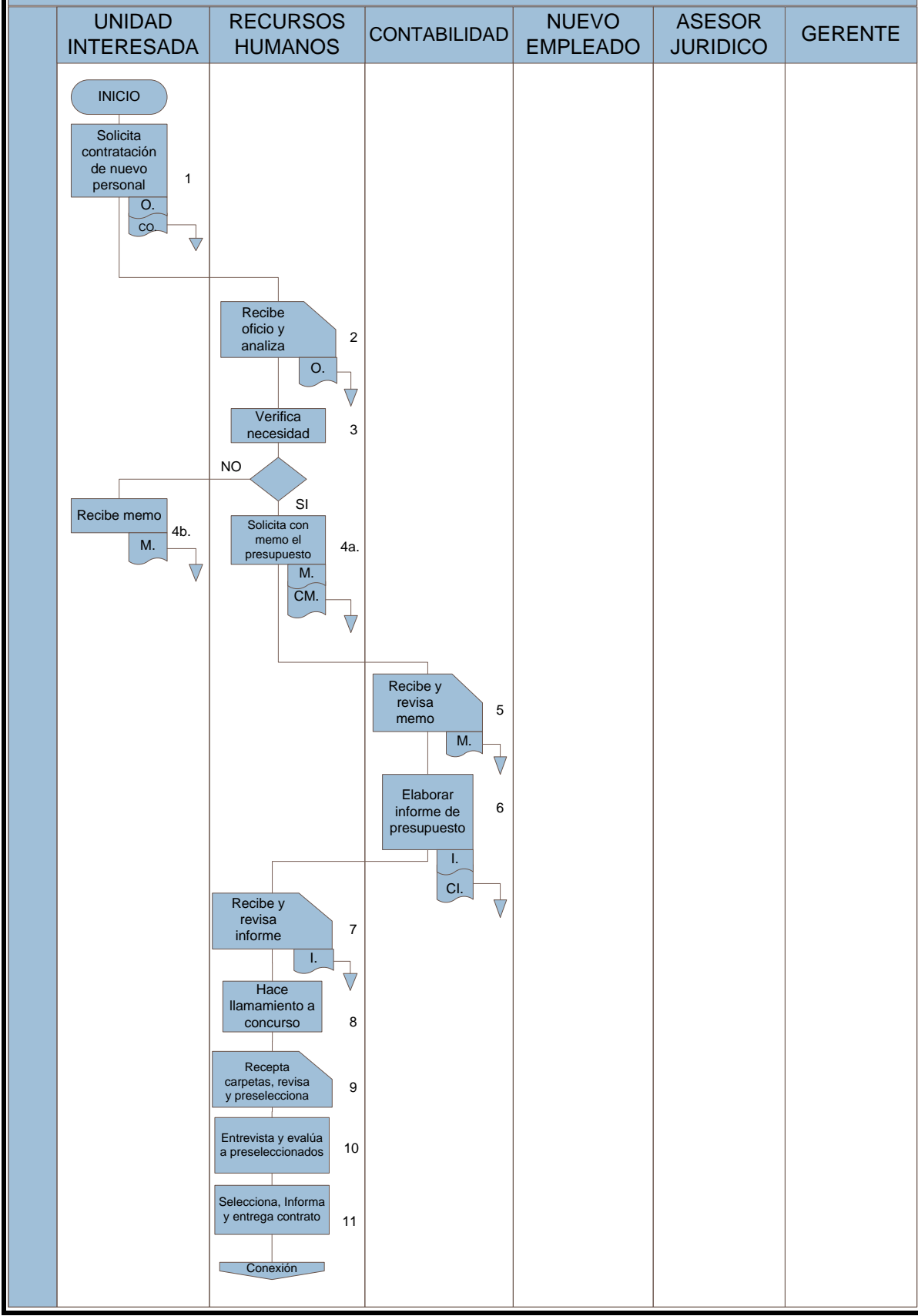
TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
INTRODUCCIÓN:	
Este procedimiento le permitirá a la sección de Recursos Humanos disponer de información clara, lógica y sencilla acerca de cómo proceder en casos de contratar nuevo personal, logrando beneficios para la editorial ya que tendrá empleados calificados para cada cargo.	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Precisar los trámites para la contratación de nuevo personal a la Editorial para contar con personal calificado. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Unidad Interesada	1. Solicita con oficio a <u>Recursos Humanos</u> contratación de nuevo personal y archiva copia.
Recursos Humanos	2. Recibe oficio, analiza y archiva. 3. Verifica la necesidad. 4a. Si existe la necesidad, solicita con memo, información sobre presupuesto, a <u>Contabilidad</u> . 4b. Si no existe la necesidad, informa con memo a la <u>Unidad Interesada</u> .
Contabilidad	5. Recibe, revisa memo y archiva. 6. Elabora informe de presupuesto, envía a Recursos Humanos y archiva copia.
Recursos Humanos	7. Recibe informe de presupuesto y archiva. 8. Hace llamamiento a concurso de merecimiento y oposición. 9. Receipta carpetas de candidatos, revisa y preselecciona. 10. Realiza entrevista y evaluación a preseleccionados. 11. Selecciona. 12. Informa verbalmente y entrega contrato al <u>Asesor Jurídico</u> para que lo revise antes de que firme el Nuevo Empleado.

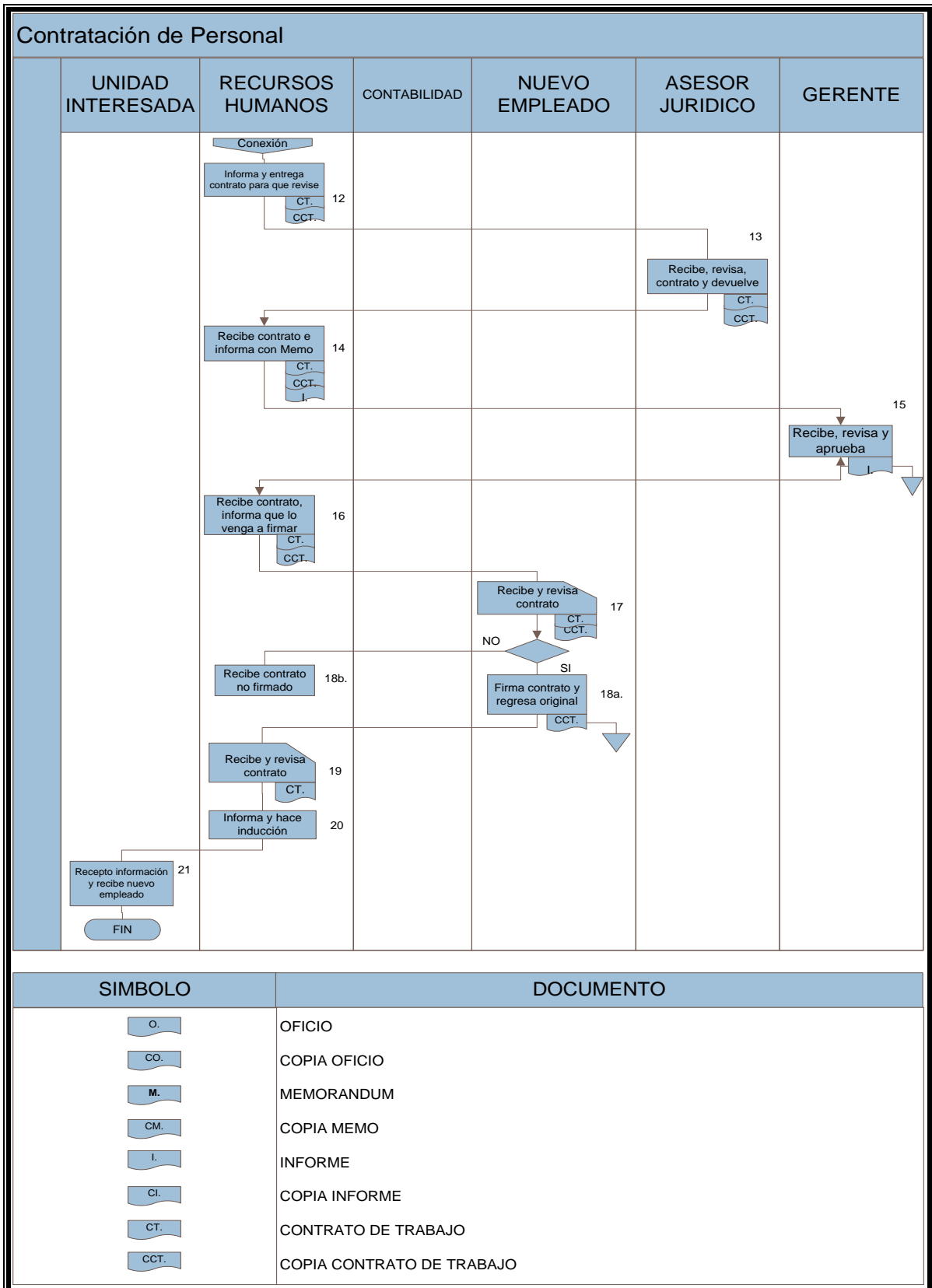
Asesor Jurídico	13. Recibe, revisa el contrato y lo autoriza. Devuelve a <u>Recursos Humanos</u> .
Recursos Humanos	14. Recibe contrato e informa con memo al <u>Gerente</u> sobre la contratación del nuevo personal, lo cual ya fue acordado y aprobado anteriormente en forma verbal.
Gerente	15. Recibe, revisa memo y autoriza a <u>Recursos Humanos</u> a seguir con los trámites correspondientes.
Recursos Humanos	16. Recibe contrato e informa verbalmente al <u>Nuevo Empleado</u> para que lo firme.
Nuevo Empleado	17. Recibe y revisa contrato de trabajo. 18a. Si acepta cláusulas de trabajo, firma contrato, archiva copia y entrega original a <u>Recursos Humanos</u> . 18b. Si no acepta, no firma y entrega contrato a <u>Recursos Humanos</u> .
Recursos Humanos	19. Recibe original del contrato firmado, revisa y archiva. 20. Informa verbalmente a Unidad Interesada y hace la inducción del nuevo personal.
Unidad Interesada	21. Recibe información y recibe al nuevo empleado. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado por
Fuente

: Mónica Durán
: Investigación de Campo

Contratación de personal





Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 8 Diagrama de Contratación de Personal

Cuadro N.-22 Perfil de Contabilidad

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Contabilidad		
NIVEL: Operativo		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Contador		
JEFE INMEDIATO: Gerente.		
OBJETIVO: Mantener, utilizar, custodiar y supervisar un sistema contable fiable; que cubra las necesidades de la Editorial, a fin de proveer de datos confiables y oportunos.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los el sistema de contable y los estados financieros que se presentan anualmente, así como los saldos de las cuentas de los estados financieros sean reales. • Mantener, actualizar, dirigir, controlar y evaluar el sistema contable utilizado por la Editorial. • Cumplir y controlar el cumplimiento y aplicación de la NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad). • Atender de inmediato todas y cada una de las inquietudes relacionadas con aspectos contables de la Editorial; presentadas por el directivo. • Analizar e informar la legalidad y veracidad de los respaldos contables antes de realizar cualquier gasto. • Legalizar los formularios respectivos para el pago de impuestos de acuerdo con las normas de control tributario vigentes; tanto al SRI (Servicio de Rentas Internas) así como al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social); incluido los fondos de reserva. • Supervisar y orientar los procedimientos contables ejecutados por la Auxiliar de Contabilidad. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Contador Público Autorizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tributación. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años en trabajos similares.

	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto. • Actualización de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC). • Relaciones Humanas. • Otros relacionados 	
--	--	--

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

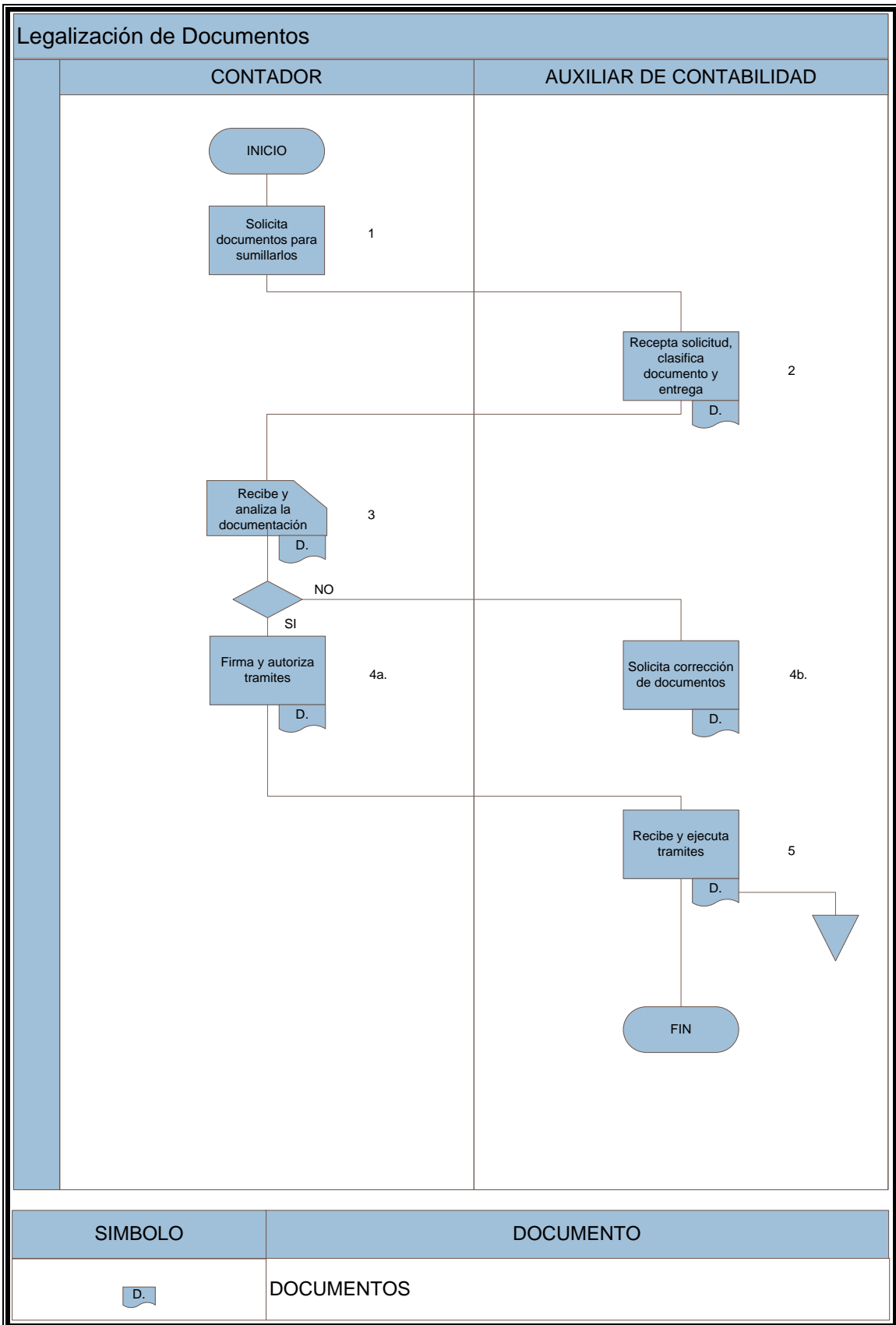


Cuadro No.23 Procedimiento de Contador (Legalización de Documentos)

PROCEDIMIENTO: LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	
INTRODUCCIÓN: Para considerar válidos ciertos documentos deben llevar la firma de aceptación del Contador de la Editorial.	
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> • Señalar los pasos adecuados para legalizar documentos y cumplir así con las normas establecidas. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Contador	1. Solicita documentos que necesitan de su firma y autorización a la <u>Aux. de Contabilidad</u> .
Auxiliar de Contabilidad	2. Receta solicitud, clasifica documentos y entrega a la <u>Contador</u> .
Contador	3. Recibe y revisa documentos. 4a. En caso de estar de acuerdo con los documentos, firma los mismos y entregan a la Aux. de Contab. para que realice los trámites correspondientes. 4b. De no estar de acuerdo, pide corrección de documentos a la <u>Auxiliar de Contabilidad</u> .
Auxiliar de Contabilidad	5. Recibe y ejecuta trámite. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado por
Fuente

: Mónica Durán
: Investigación de Campo



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 9 Diagrama de Legalización de Documentos

Cuadro N.- 24 Perfil Auxiliar de Contabilidad

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Contabilidad		
NIVEL: Operativo		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar de Contabilidad.		
JEFE INMEDIATO: Contador		
OBJETIVO: Mantener y realizar un sistema contable fiable; que cubra las necesidades de la Editorial, a fin de proveer de datos confiables y oportunos.		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar, elaborar, presentar y sustentar los estados financieros semestrales o cuando las circunstancias ameriten para la toma de decisiones. • Supervisar que los saldos de las cuentas de los estados financieros sean reales. • Receptar, recopilar, clasificar y tramitar las solicitudes de pago con los respectivos documentos de respaldo. • Coordinar, planificar, organizar y controlar el inventario de bienes y material didáctico de la Editorial. • Custodiar el archivo contable • Atender de inmediato todas y cada una de las inquietudes relacionadas con aspectos contables de la Editorial; presentadas por el directivo. • Clasificar y tramitar las solicitudes de pago con los respectivos documentos de respaldo. • Llenar y legalizar con toda oportunidad los formularios respectivos para el pago de impuestos de acuerdo con las normas de control tributario vigentes; tanto al SRI (Servicio de Rentas Internas) así como al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social); incluido los fondos de reserva. • Realizar el cálculo de indemnizaciones, sueldos, vacaciones, reliquidaciones, etc., en base a la información obtenida. • Disponer de toda la información respectiva para el efecto de elaboración del rol de pagos mensual. • Supervisar y orientar los procedimientos contables ejecutados por las demás unidades de trabajo. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	

<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Contabilidad. • Ingeniero Administración Empresas. • Otros afines. 	<p style="text-align: center;">en</p> <p style="text-align: center;">en de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tributación. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). • Actualización de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC). • Relaciones Humanas. • Otros relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en trabajos similares.
--	---	---

Elaborado por
Fuente

: Mónica Durán
: Investigación de Campo



Cuadro No.25 Procedimiento de Aux. Cont. (Declaración de Impuestos)

PROCEDIMIENTO: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS
--

INTRODUCCIÓN:

Es muy importante para la Editorial no descuidar el pago de impuestos; para esto el Aux. de contabilidad de la microempresa deberá mantener al día la contabilidad y preparar la documentación necesaria con la respectiva firma del Contador, en el momento oportuno.

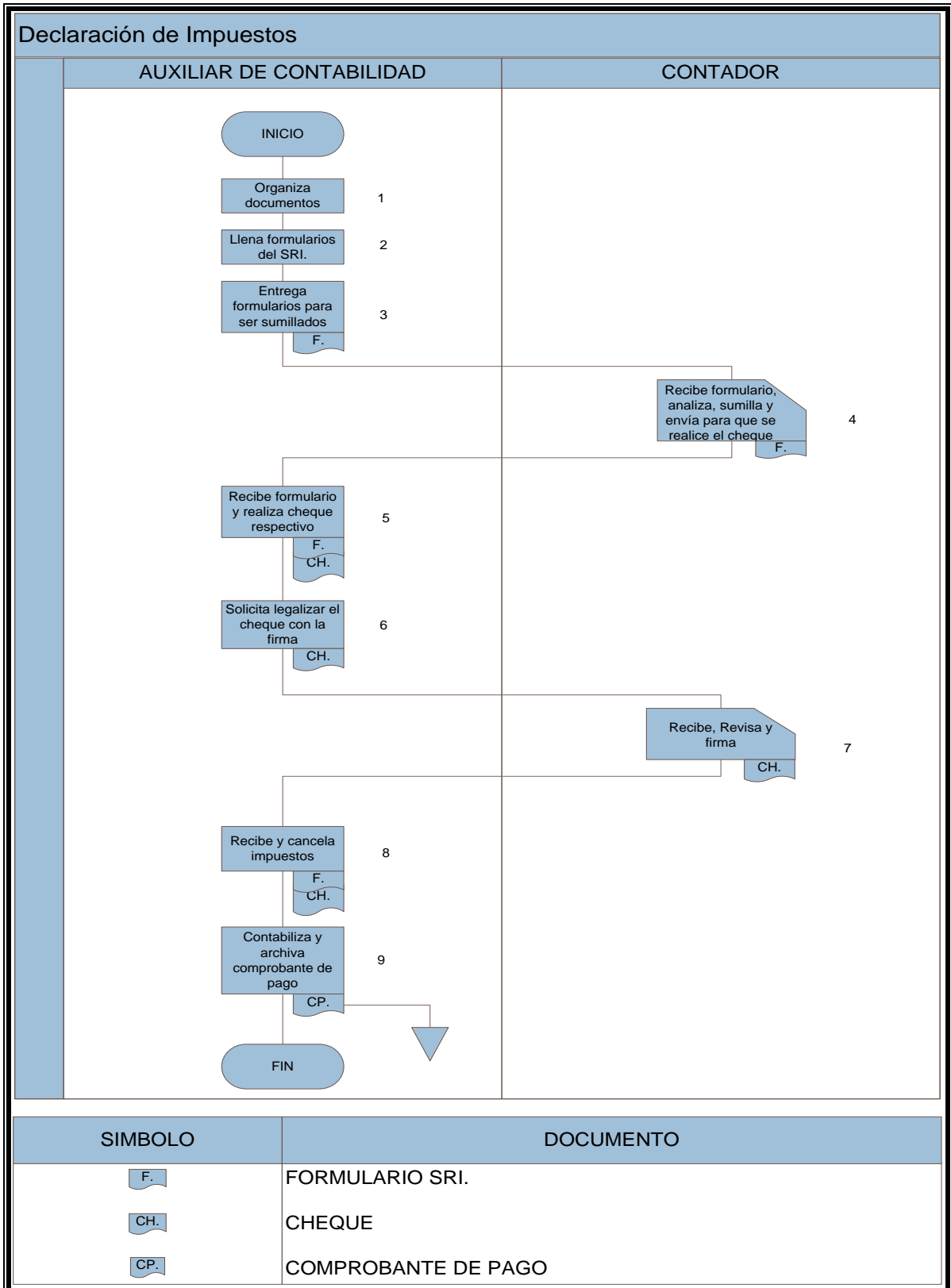
OBJETIVO:

- Señalar un adecuado procedimiento para efectuar el pago de impuestos de acuerdo a las normas de control tributario vigentes; como son el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Auxiliar de Contabilidad	1. Organiza documentación necesaria para la declaración de impuestos. 2. Llena formularios respectivos. 3. Entrega los formularios al <u>Contador</u> para que legalice documentos con la firma.
Contador	4. Recibe formularios, analiza y legaliza y sumilla, autorizando a la <u>Auxiliar de Contabilidad</u> . hacer el cheque.
Auxiliar de Contabilidad	5. Recibe formularios y procede a realizar el cheque por la cantidad autorizada. 6. Solicita la firma en el cheque al <u>Contador</u> .
Contador	7. Recibe, revisa, firma y regresa cheques a la <u>Auxiliar de Contabilidad</u> .
Auxiliar de Contabilidad.	8. Recibe cheque y procede a cancelar impuestos. 9. Contabiliza y archiva comprobante de pago.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado por
Fuente

: Mónica Durán
: Investigación de Campo



Elaborado por : Mónica Durán

Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 10 Diagrama de Declaración de Impuestos

Cuadro N.- 26 Perfil del Recaudador

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Cartera		
NIVEL: Operativo		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Recaudador		
JEFE INMEDIATO: Contador		
OBJETIVO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar los ingresos y egresos de la editorial, controlando la documentación de respaldo de estas operaciones entregando oportunamente para el debido registro contable. 		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que los pagos se efectúen previa, mediante cualquier medio de pago legalmente aceptado; de acuerdo a normas y procedimientos establecidos. • Verificar y legalizar los comprobantes de pago a los diferentes clientes. • Ejecutar oportunamente la recaudación de los valores provenientes de la venta del material didáctico. • Realizar depósitos diariamente de los fondos recaudados por las diferentes operaciones de la Editorial. • Supervisar y cuidar los documentos de valor como facturas, recibos y otros, teniendo en cuenta su fecha de vencimiento para proceder a su cobro. • Entregar con toda oportunidad los documentos contables a fin de cumplir con los trámites correspondientes. • Emitir informes diarios a la Gerencia para los fines consiguientes. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado o Bachiller en Ciencias de Comercio o Administración. • Otras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación. • Relaciones Humanas. • Otros relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en trabajos similares.

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Cuadro No. 27 Procedimientos de Recaudación Dinero de Ventas

PROCEDIMIENTO: RECAUDAR DINERO DE VENTAS.

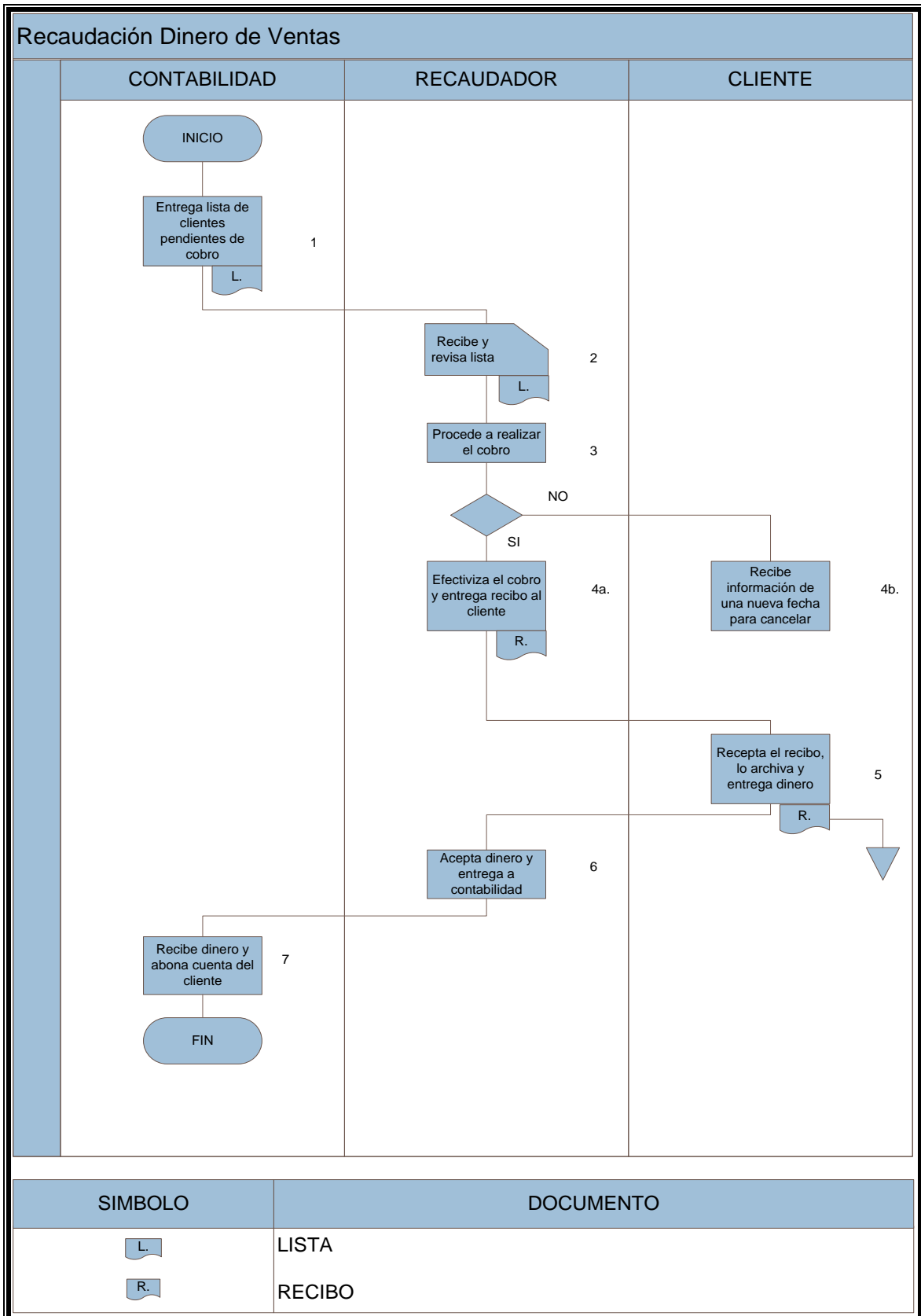
INTRODUCCIÓN: Mediante este procedimiento nos permite tener un control del proceso de recaudación y los trámites correspondientes, ayudando así a tener un control real de los ingresos.

OBJETIVO:

- Establecer las actividades a realizar que permitan efectuar una recaudación eficaz, eficiente y segura de las ventas realizadas a crédito.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Contabilidad	1. Entrega al <u>Recaudador</u> una lista con datos de clientes que adeudan a la empresa por la adquisición de obras.
Recaudador	2. Recibe documento. 3. Procede a realizar el cobro donde el cliente. 4a. Si el cobro se efectiviza, se entrega un recibo al <u>Cliente</u> . 4b. Si el cliente no cancela la cuota que corresponde, el recaudador le dará una fecha para se visitada nuevamente para el cobro de la misma.
Cliente	5. Recpta el recibo y entrega el dinero correspondiente al <u>Recaudador</u> .
Recaudador	6. Recibe dinero y entrega a <u>Contabilidad</u> .
Contabilidad	6. Recibe dinero, ingresa y abona a la cuenta del cliente. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 11 Diagrama de Recaudación Dinero en Ventas

Cuadro No.28 Perfil de Bodega

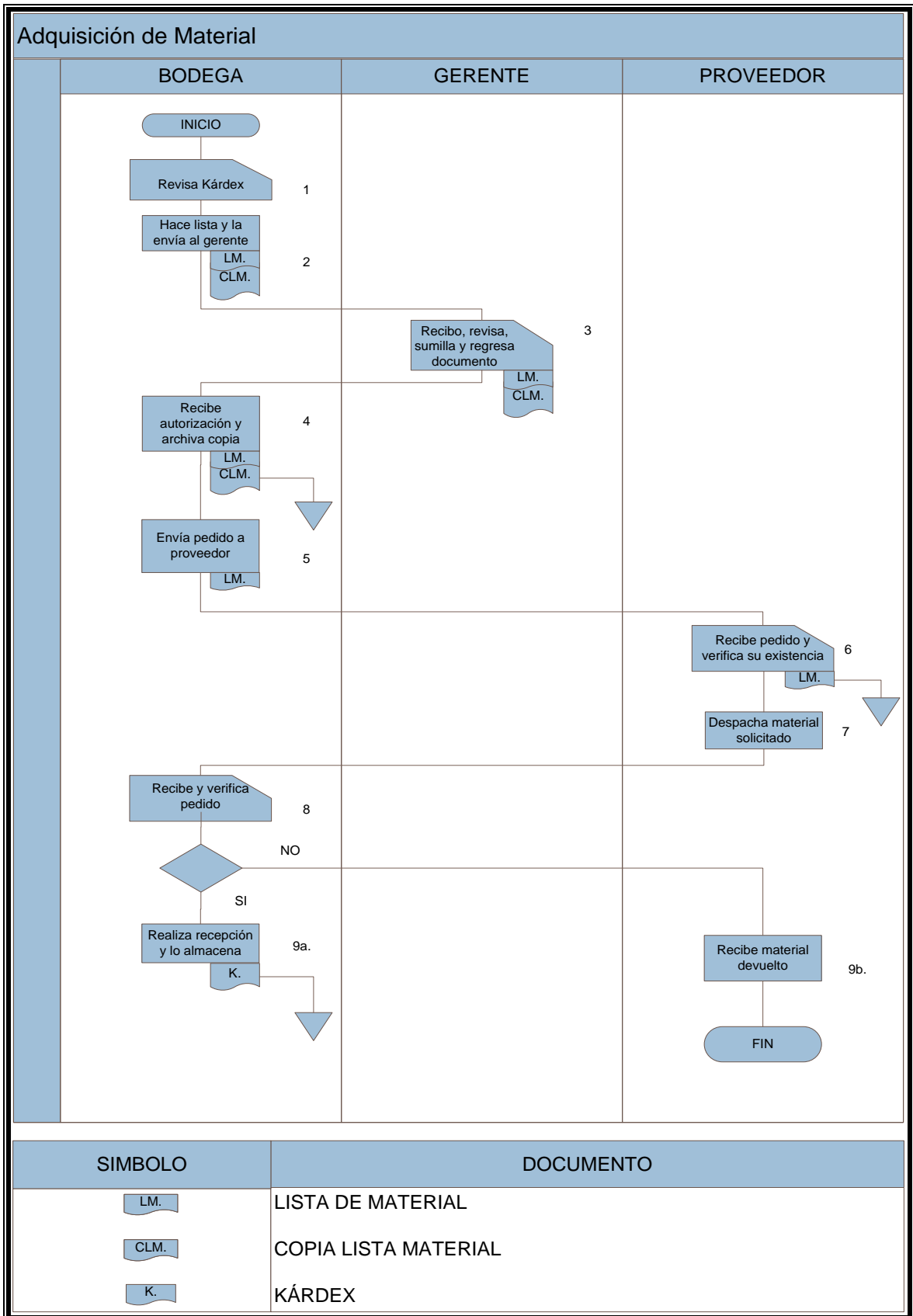
DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Bodega.			
NIVEL: Operativo			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Bodeguero			
JEFE INMEDIATO: Gerente			
OBJETIVO:			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y aplicar las técnicas de manipulación y sistemas de control de stock de materiales de bodega ya que es un canal importante de distribución. 			
FUNCIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar, distribuir y resguardar físicamente los materiales con los medios disponibles. • Tomar registro de entradas y salidas de material de bodega. • Controlar y actualizar stock por medio de inventarios. • Ingresar y descargar del sistema de Kárdex . • Despachar el material cuando sea solicitado. • Solicitar material con anterioridad a que se agote. • Realizar cotizaciones con los diferentes proveedores. • Reportar informes semanales al gerente, respecto al estado de existencias. 			
Requisitos de Formación:	de	Requisitos de Conocimiento:	de
Título profesional en:		Cursos, seminarios, talleres:	Experiencia mínima de:
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Comercio y Administración. • Tecnólogo en Logística. • Otros afines. 		<ul style="list-style-type: none"> • Referente a manejo de bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en trabajos similares.

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Cuadro N.- 29 Procedimiento de Bodega (Adquisición de Material)

PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO	
INTRODUCCIÓN: Este procedimiento constituye una herramienta de trabajo, para el desarrollo de las actividades de adquisiciones de material didáctico realizando los pasos correctos para no perder tiempo.	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> Determinar la compra de material para mantener un stock permanente y completo en bodega y poder satisfacer las necesidades del cliente oportunamente. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Bodega	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa en el sistema de kárdex. 2. Hace lista, con copia, de materiales que están por agotarse y la envía al <u>Gerente</u> para que el de el visto bueno.
Gerente	<ol style="list-style-type: none"> 3. Recibe el documento, revisa, sumilla y autoriza la compra y regresa el documento autorizado a <u>Bodega</u>
Bodega	<ol style="list-style-type: none"> 4. Recibe documento autorizado y archiva copia. 5. Procede a enviar los pedidos a <u>Proveedor</u>.
Proveedor	<ol style="list-style-type: none"> 6. Recibe pedido, verifica su existencia. 7. Despacha material solicitado a Bodega.
Bodega	<ol style="list-style-type: none"> 8. Recibe y verifica pedido. 9a. Si el pedido esta completo procede a hacer la recepción del material, ingresa al sistema de Kárdex y lo almacena. 9b. Si el pedido no esta completo o en mal estado, procede a devolver el material al proveedor. <p style="text-align: center;">FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo



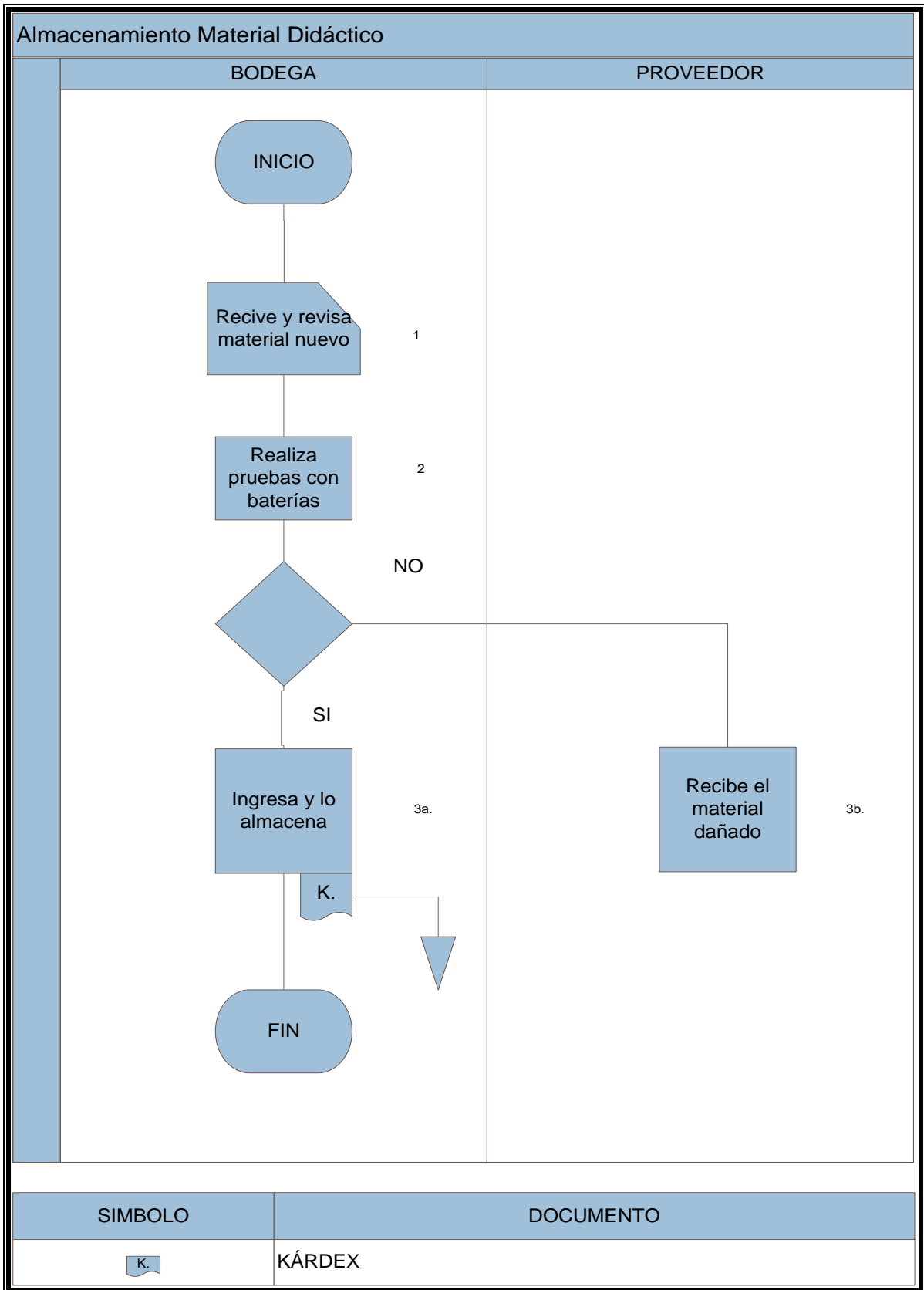
Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 12 Diagrama de Adquisición de Material

Cuadro N.- 30 Procedimiento de Bodega (Almacenamiento de Material)

PROCEDIMIENTO: ALMACENAMIENTO DE MATERIAL DIDÁCTICO	
INTRODUCCIÓN: Este procedimiento ayuda a que los materiales didácticos estén almacenados en los anaqueles correspondientes de acuerdo a su naturaleza y en buenas condiciones.	
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none">• Mantener en buen estado el material para evitar pérdidas de dinero si el material de daña.	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Bodega	<ol style="list-style-type: none">1. Recibe y revisa el material nuevo que llega la empresa.2. Realiza pruebas de material que tienen funcionamiento con baterías.3a. Si se encuentra en buen estado se ingresa al sistema de kárdex y lo almacena.3b. Si se encuentra en mal estado o con falla se devuelve al respectivo proveedor. <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p>

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 13 Diagrama de Almacenamiento de Material didáctico

Cuadro N.- 31 Perfil de Ejecutivos de Ventas

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Ventas			
NIVEL: Operativo			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Ejecutivo de Ventas			
JEFE INMEDIATO: Gerente			
OBJETIVO:			
<ul style="list-style-type: none"> Analizar y prospectar más y mejores clientes, brindando una buena atención para lograr el mayor número de ventas, logrando así cumplir las metas de la Editorial. 			
FUNCIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> Visitar los puntos de venta asignados en base a un programa de visitas y de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente. Proyectar una buena imagen ante el cliente en lo visual, verbal, no verbal, física, profesional e institucional. Ganarse la confianza del cliente para cerrar más ventas, fortaleciendo la relación personal. Informar al cliente de los beneficios del producto, presentándolo de manera correcta y clara. Establecer la forma de pago o cuotas con el cliente. Planear y optimizar el tiempo disponible para realizar visitas y vender. Conocer e identificar plenamente el material didáctico. Realizar pedidos sugeridos por los clientes. Escuchar activamente al cliente ya que es parte de la venta. Administrar efectivamente su territorio de venta. Realizar contratos de compra e ingresar al Dpto. de Contabilidad. Responsabilizarse y garantizar el buen estado del material que saca de bodega para la venta. 			
Requisitos de Formación:	de	Requisitos de Conocimiento:	de
Título profesional en:		Cursos, seminarios, talleres:	Experiencia mínima de:
<ul style="list-style-type: none"> Bachiller en Comercio y Administración. Otros afines. 		<ul style="list-style-type: none"> Relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> No necesita experiencia.

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Cuadro N.- 32 Procedimiento de Distribución de Material Didáctico

PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO

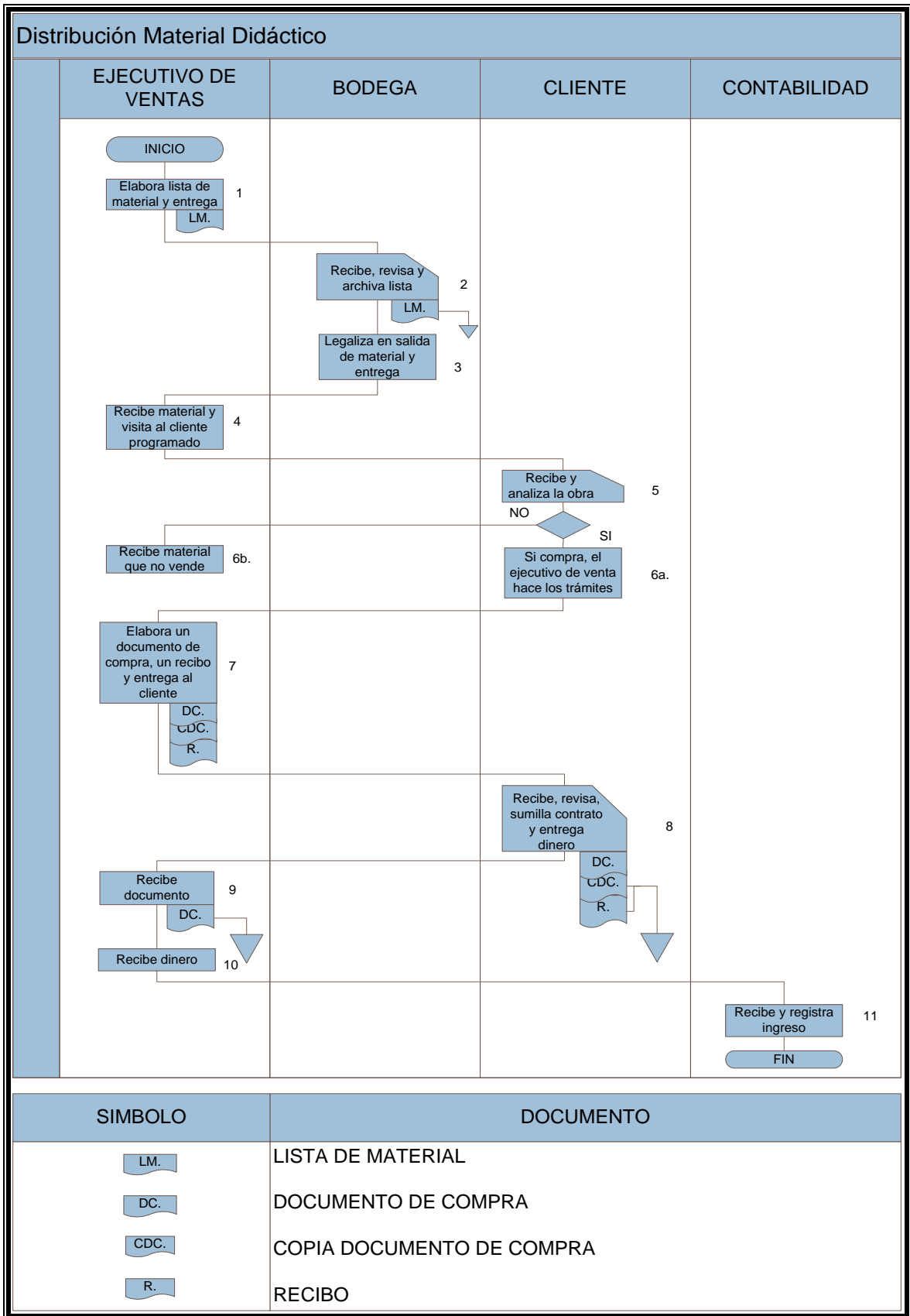
INTRODUCCIÓN: Mediante este proceso podemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes entregando nuestra mercadería en el lugar y momento preciso.

OBJETIVO:

- Satisfacer las necesidades de los clientes con materiales de calidad y justo a tiempo.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Ejecutivo de Venta	1. Elabora una lista de los materiales que necesita y entrega a <u>Bodega</u> .
Bodega	2. Recibe, revisa la lista. 3. Pide al <u>Ejecutivo de Venta</u> firme la hoja de salida de material didáctico para el respectivo descargo del sistema de kárdex y entrega material.
Ejecutivo de Ventas	4. Recibe los materiales didácticos y visita al <u>Cliente</u> programado.
Cliente	5. Recibe y analiza la obra. 6a. En caso de efectuarse la compra, el <u>Ejecutivo de Ventas</u> hace los trámites correspondientes. 6b. Si no se efectúa la compra la devuelve al <u>Ejecutivo de ventas</u> .
Ejecutivo de Ventas	7. Elabora un documento de compra con copia; donde se especifica las formas de pago, un recibo y entrega al <u>Cliente</u> .
Cliente	8. Recibe, revisa, sumilla documento y archiva copia y recibo, entrega documento original y dinero de la cuota inicial al <u>Ejecutivo de venta</u> .
Ejecutivo de Venta	9. Recibe documento original y archiva. 10. Recibe dinero por pago de cuota inicial y entrega a <u>Contabilidad</u> .
Contabilidad	11. Recibe dinero y registra ingreso. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 14 Diagrama de Distribución de Material Didáctico

Cuadro N.- 33 Procedimiento Devolución de Material Didáctico a Bodega

PROCEDIMIENTO: DEVOLUCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO A BODEGA	
<p>INTRODUCCIÓN: Este procedimiento nos permite tener un control de todo el material que ingresa en devolución a la bodega, evitando pérdidas en manos de los ejecutivos.</p>	
<p>OBJETIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar nuevamente el material no utilizado por parte de los ejecutivos de venta. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Ejecutivo de Venta	1. Devuelve el material que no fue vendido a <u>Bodega</u> , adjunta informe.
Bodega	2. Recibe y revisa informe y material devuelto. 3a. Si el material está en buen estado bodega almacena y archiva informe. 3b. Si el material está en mal estado regresa al <u>Ejecutivo de ventas</u> . 4. Informa al departamento de <u>Contabilidad</u> para el descuento respectivo.
Contabilidad	5. Recibe y revisa informe de descuento. 6. Procede al descuento. 7. Comunica con memo al <u>Ejecutivo de Ventas</u> la cantidad descontada.
Ejecutivo de Ventas	8. Recibe, revisa memo y lo archiva.
FIN DEL PROCEDIMIENTO	

Elaborado por
Fuente

: Mónica Durán
: Investigación de Campo



Elaborado por : Mónica Durán
Fuente : Investigación de Campo

Gráfico N.- 15 Diagrama de Devolución de Material didáctico a Bodega

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- A sido muy importante el estudio teórico ya que se ha podido conocer paso a paso sobre la estructuración de un Manual Orgánico Funcional y de Procedimientos el mismo que es considerado como un instrumento de base informativa para todos los empleados, que permiten identificar funciones específicas y procedimientos secuenciales.
- En la Microempresa EDICCO se determinó que existe duplicidad y superposición de funciones las mismas que no son ejecutadas en base a la naturaleza de cada unidad de trabajo, provocando la pérdida de tiempo y recursos al realizar sus tareas, además sus procedimientos no son claros secuenciales y lógicos.
- La propuesta establecida con que cuenta ya la editorial mediante el Manual de Funciones y Procedimientos elaborados hará que EDICCO se convierta en una Microempresa competitiva eficiente y eficaz dentro del mercado que realiza sus actividades.

6.2 Recomendaciones:

- Implantar el presente manual de funciones y procedimientos mediante procesos técnicos, secuenciales y lógicos para facilitar el desempeño de actividades y consecuentemente mejorar el servicio al cliente eliminando y corrigiendo de este modo todos los factores negativos evidentes.
- Emplear el Manual como guía y respaldo para cumplir funciones y procedimientos específicos de cada unidad de trabajo.
- Aplicar el orgánico estructural, funcional y posicional propuesto; mismo que sugiere la creación de unidades de trabajo tales como: Asesoría Administrativa, Recursos Humanos, Bodega y Cartera, mismas dependencias son necesarias para facilitar el cumplimiento de funciones, procedimientos y una mejor organización.
- Es fundamental difundir a todo el personal ya que una adecuada comunicación permitirá utilizar habilidades y destreza del talento humano, ayudando de este modo a mejorar los servicios y alcanzar los objetivos de la Microempresa.
- Designación inmediata de perfiles para la correcta ubicación del recurso humano, aprovechando de este modo todo el coeficiente intelectual y talento del personal.

BIBLIOGRAFIA

- **Caicedo M Pedro P**, (1992), "Estadística General Moderna", Ecuador
- **Chavenato Idalberto**, (2001) "Recursos Humanos". Quinta edición, Colombia.
- **Chavenato Idalberto**, (1993), "Iniciación a la Organización y Control", Editorial Mc Graw Gil.
- **Gómez R Francisco**, (1995), "Sistemas de Procedimientos Administrativos", Editorial MG.
- **Leiva Zea Francisco**, (2001), "Investigación Científica", quinta edición, Quito-Ecuador.
- **Vásquez R Víctor H**, (1994) "Organización Aplicada", segunda edición, Quito-Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- www.elprisma.com Manuales de Procedimientos
- www.mitecnologico.com Manuales y su Clasificación
- www.monografias.com Procesos Administrativos
- sistemas.itlp.edu.mx Clasificación de los Organigramas
- www.freeology.com Diagramas y sus simbología