

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA
INVERSIONES PIDIENDO 2013 C.A.**



**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA
OPERATIVA DE LA EMPRESA INVERSIONES
PIDIENDO 2013 C.A.**

Autor. Jesús Tovar

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA
OPERATIVA DE LA EMPRESA INVERSIONES
PIDIENDO 2013 C.A.**

EMPRESA: INVERSIONES PIDIENDO 2013 C.A.

AUTOR: JESÚS TOVAR
C.I: 19320421

San Diego, Febrero de 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA
OPERATIVA DE LA EMPRESA INVERSIONES
PIDIENDO 2013 C.A**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Tutor Académico: Licda. Leticia Barrios
C.I. V- 5.564.500

Tutor Empresarial: Ing. Víctor Valles
C.I. V- 17.679.689

Autor: JESÚS TOVAR

C.I. 19.320.421

San Diego, Febrero de 2017

DEDICATORIA

“El éxito es simplemente la aplicación diaria de la disciplina”, orgulloso de saber que llegue a lograr una de mis mayores metas en la vida, el amor que le tome a mi carrera y a valorar cada semestre cursado sabiendo que la meta estaba por llegar.

A Dios, Por iluminar cada segundo de mi vida, sin él no hubiera logrado este tan esperado logro, sé que este título tiene un objetivo en la vida, pongo en tus manos mi alma y conocimiento para hacer un mundo mejor.

A mi esposa, sin duda una bendición de dios, un apoyo incondicional en todo momento, incontables trasnochos los que estuviste ayudándome para salir bien, esto mi amor, es gracias a ti.

A mi hermano, quisiera ser tu ejemplo, con defectos y virtudes, pero sin duda, ser un modelo de bien, donde te he demostrado que con constancia, enfoque y sacrificio se logra cualquier meta en la vida.

A Andrés Tovar, esto no lo hubiera logrado sin ti, cuando pensé que no podía continuar, me apoyaste, gracias por cada palabra de aliento y por ser mi ejemplo, “Las personas buenas, le suceden cosas buenas”

A todas esas personas, que de una u otra manera estuvieron conmigo.

**Los Amo
Jesús Tovar**

AGRADECIMIENTOS

En este momento, cuando culmina una etapa fundamental en mi formación, agradezco a todas aquellas personas que de una manera u otra contribuyeron a la realización de este informe de pasantía.

A Dios; Por cuidarme y bendecirme siempre a lo largo de mi carrera y mi vida, y de darme la fuerza y ganas de terminar este trabajo con un gran grado de satisfacción.

A mi esposa; por apoyarme en el hogar y en este informe, para poder dedicar muchas horas de esfuerzo.

A la Universidad José Antonio Páez, Por prestar sus instalaciones y a su personal docente, que, gracias a su conocimiento y su preparación, nos forjamos como excelentes profesionales.

A la Lic. Egle Riera, mi profesora de formación, me ayudaste en tiempos difíciles, fuiste pilar y tus palabras cambiaron el curso de mi timón, sin duda la mejor decisión.

Jesús Tovar

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		PP
DEDICATORIA.....		.
AGRADECIMIENTO.....		
LISTA DE CUADROS.....		Vj
LIST DE GRÁFICOS.....		Vi
INTRODUCCIÓN.....		i
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	LA EMPRESA.....	3
	1.1. Ubicación de la Empresa.....	3
	1.2. Reseña Histórica.....	3
	1.3. Misión.....	4
	1.4. Visión.....	4
	1.5. Estructura Organizativa.....	5
	1.6. Organigrama de la Sede Valencia	6
II	EI PROBLEMA.....	7
	2.1. Planteamiento del Problema.....	7
	2.2. Formulación del Problema.....	9
	2.3. Objetivos del Estudio.....	10
	2.2.1. Objetivo General.....	10
	2.2.2. Objetivos Específicos.....	10
	2.4 Justificación.....	10
	2.5 Alcance.....	11
	2.6. Limitaciones.....	12
III	MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	13
	3.1. Antecedentes.....	13
	3.2. Bases Teóricas.....	18

	3.3. Definición de Términos.....	28
IV	FASES METODOLÓGICAS	30
	Fase I.....	30
	Fase II.....	31
	Fase III.....	32
V	RESULTADOS	33
	5.1 Análisis y Presentación de los Resultados.....	33
	5.2 Cumplimiento de la Fase I.....	34
	5.3 Cumplimiento de la Fase II.....	44
	5.4 Cumplimiento de la Fase III.....	47
	5.4.1 La Propuesta.....	47
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
	REFERENCIAS.....	67
	ANEXOS.....	69

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	p.p
1	Procesos y Actividades.....	34
2	Gestión Administrativa.....	35
3	Procesos Internos.....	36
4	Procesos organizativos	37
5	Gestión Gerencial	38
6	Grado de compromiso	39
7	Programas de Capacitación.....	40
8	Estrategias organizacionales.....	41
9	Comunicación.....	42
10	Manual de procedimientos.....	43
11	Matriz Dofa	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		p.p
1	Procesos y Actividades.....	34
2	Gestión Administrativa.....	35
3	Procesos Internos.....	36
4	Procesos organizativos	37
5	Gestión Gerencial	38
6	Grado de compromiso	39
7	Programas de Capacitación.....	40
8	Estrategias organizacionales.....	41
9	Comunicación.....	42
10	Manual de procedimientos.....	43

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, producto la globalización, las empresas están inmersas en una etapa de competitividad y un dinamismo que rodea el ambiente administrativo, junto a las exigencias de un mundo cambiante, por lo deben estar permanentemente orientadas a un mejoramiento continuo en cada una de sus departamentos y procesos buscando lograr la excelencia en pro de su funcionalidad. Ahora bien, el cumplimiento de ese proceso de mejoramiento continuo depende en gran parte de la capacidad de la organización para planificar y coordinar el uso de todos sus recursos, así como evaluar periódicamente los procesos que se lleven a cabo en la organización

En consecuencia, los líderes organizacionales deben utilizar estrategias de eficiencia que administren nuevos componentes organizacionales y desarrollo gerencial, tendentes a concebir una estructura organizacional más efectiva y a su vez ser una organización proactiva en la formulación de su futuro. Lo cual es posible a través de la planificación, formulación, ejecución, control y evaluación de acciones que permitan a la empresa lograr sus objetivos.

Por lo tanto, uno de los aspectos más eficaces para lograrlo, es lo referente al uso de los manuales de normas y procedimientos, que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionando la información precisa que requieren los diversos departamentos administrativos de una organización, fundamental en el ámbito operativo o de ejecución de tareas, y lograr la realización de las mismas, cumpliendo con sus funciones y procesos de manera clara y sencilla.

Se puede señalar, que un manual en el área de operaciones permite conocer los mecanismos útiles para la realización de las actividades operativas, proporciona esquemas o panoramas, sobre lo que sustentan las acciones que se realizan en la empresa y que reflejan una actitud de la dirección. Es así como la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., cuya finalidad es a prestar servicio de transporte a nivel nacional, requiere mejorar los procesos que se llevan a cabo en el área operativa, dado que los procedimientos no están cumpliendo de manera idónea, puesto que se trabaja en

ocasiones de manera improvisada, dificultando el proceso de verificación y registro de las operaciones. Es por ello, que se presenta como objetivo general proponer un manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. para la optimización de los procesos administrativos. El estudio, se desarrolla de acuerdo a los siguientes capítulos:

Capítulo I: Denominado “La Empresa”, referido a la organización estudiada, en cuanto a su identificación, reseña histórica, proceso básico, mercado, productos, misión, visión, estructura organizativa (organigrama) y actividades desarrolladas durante el período de la pasantía.

Capítulo II: Denominado “El Problema”, se expone el planteamiento y formulación del problema, objetivos del estudio, justificación, alcance y limitaciones del estudio.

Capítulo III: Nombrado “Marco Referencial Conceptual”, se refiere a los antecedentes, bases teóricas y definiciones de términos básicos que sustentan el estudio.

Capítulo IV: Denominado “Fases Metodológicas”, que comprende las etapas llevadas a cabo durante el estudio para la consecución de los objetivos propuestos

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Ubicación de la Empresa

Es una empresa domiciliada en Caracas, debidamente inscrita ante el registro mercantil segundo de la circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda, en fecha 24 de agosto de 2012, bajo el No. 41, Tomo 167-A; identificada con el RIF J-40147452-7. En la En la región central del país, en el municipio san José, av. Paseo Cabriales, Torre Movilnet, Piso 6 Oficina 2, en la ciudad de Valencia Edo. Carabobo.

Razón Social

Inversiones Pidiendo 2013 C.A., “Easy”

Actividad Económica

Easy, es una aplicación móvil, propiedad de Roket Internacional, bajo dominio en Venezuela de Inversiones Pidiendo 2013 C.A, con actividades comerciales y operacionales dentro y fuera del país, su función es la conectividad entre un pasajero y un conductor, para trasladarlo a un punto determinado, en lo que también promueve a empresas y establecimiento que tengan la necesidad de transportar de un punto a otro, bien sea mercancía o persona.

1.2 Reseña Histórica

Nace en abril de 2012, la idea de la aplicación surgió en 2011 durante el Startup Weekend Rio, en Río de Janeiro, Brasil. Después de eso, Easy Taxi se convirtió en pionero en servicios de taxi en línea en Latinoamérica. Actualmente disponible en 30 países y 420 ciudades, la aplicación ha redefinido globalmente el servicio de solicitud de taxis.

Easytaxi Venezuela nace en el 2012 en la ciudad e caracas, con un grupo pequeño de 5 personas, al pasar los años, ya se encuentra en 6 ciudades, Cabima, Costa Oriental del Lago, Maracaibo, Barquisimeto, Valencia, teniendo como oficina principal Caracas, en dicha ciudad se encuentra los gerentes de primera línea, manteniendo en cada ciudad un Gerente bajo un grupo aproximado de 6 personas en cada ciudad.

Easy Taxi actúa como intermediario al momento de comunicar y poner en relación a los pasajeros usuarios de las plataformas con taxistas que prestan sus servicios bajo la responsabilidad de una Empresa de Transporte en Vehículos Taxi legalmente constituida y debidamente habilitada. La intermediación se realiza únicamente con taxis amarillos, excluyéndose otro tipo de servicios de transporte como los ofrecidos por vehículos blancos o motocicletas, por ejemplo.

1.3 Misión

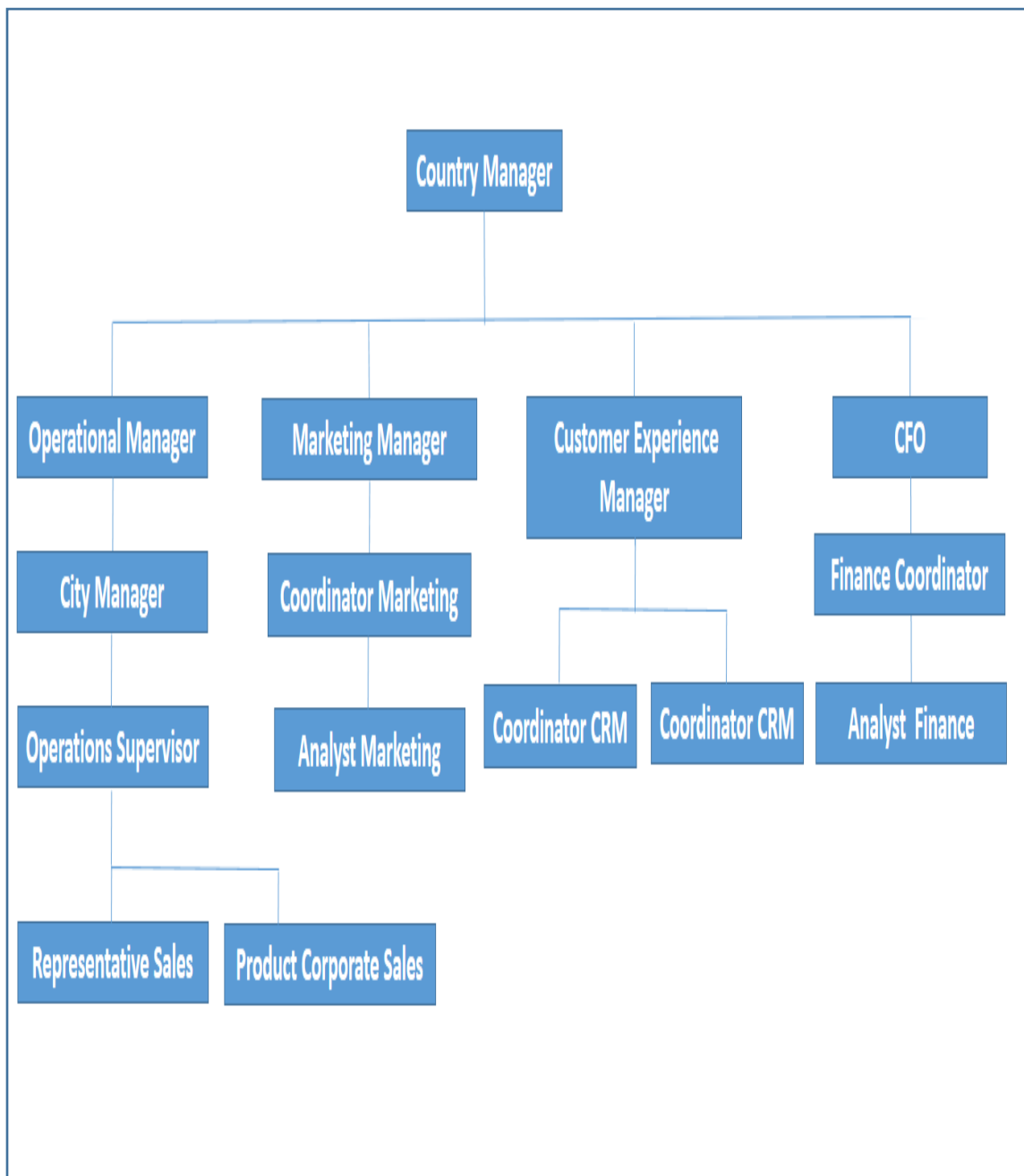
Queremos que nuestros pasajeros tengan una experiencia segura y una forma de trasladarse, y popularizar el taxi como un medio de transporte para reducir el tráfico y ayudar a las comunidades de taxi.

1.4 Visión

Easy es la aplicación líder en todos los continentes donde opera. Persiguiendo la “excelencia en ejecución” queremos convertirnos en la primera opción para los pasajeros y empresas en el traslado de personal o encomienda.

1.5 Estructura Organizativa de la empresa

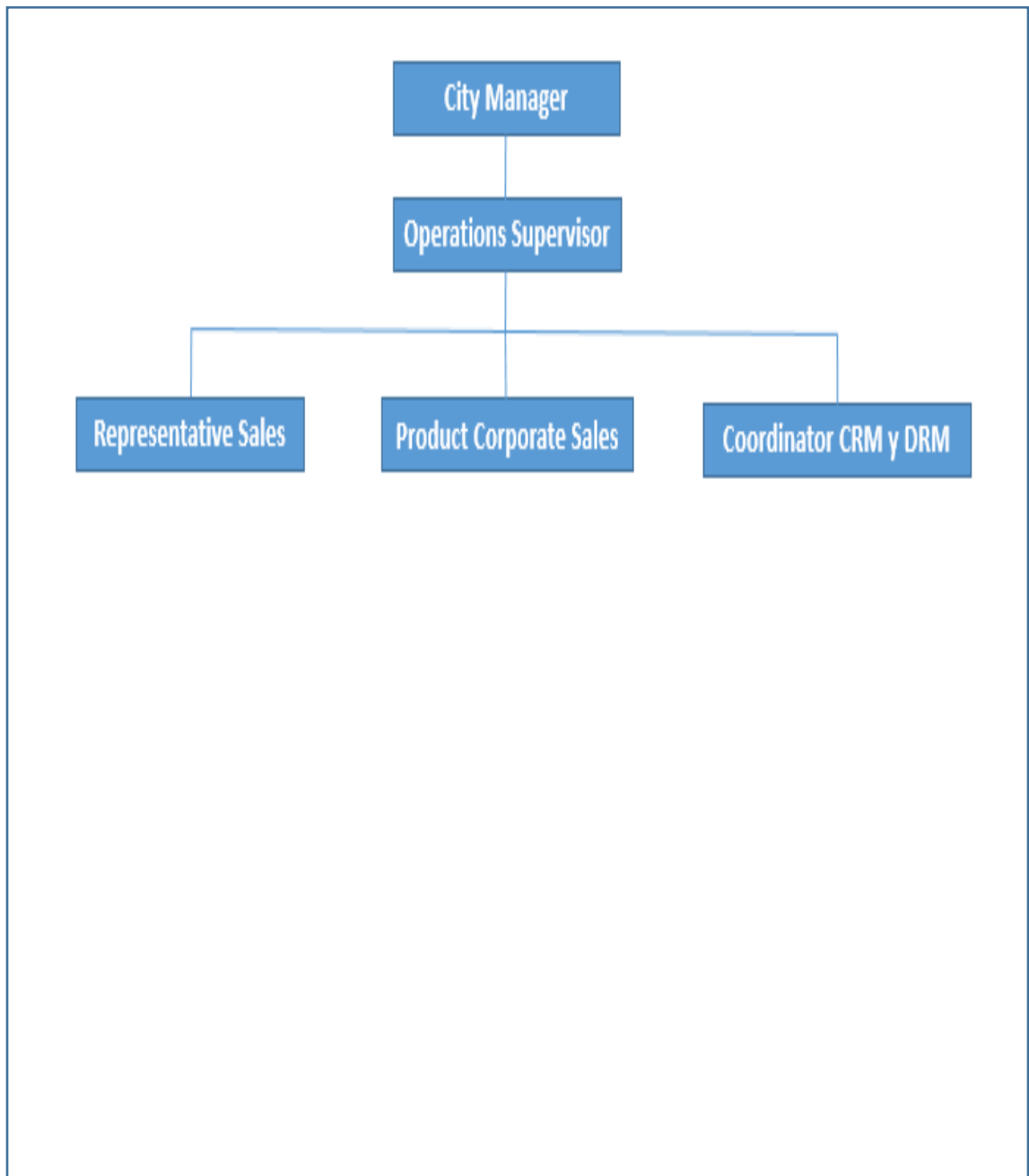
Figura 1. Organigrama de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., “Easy”



Fuente: Empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., “Easy”

1.6 Organigrama de la Sede Valencia

Figura 2. Organigrama de la Sede Valencia



Fuente: Empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., "Easy"

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones para llevar a cabo sus procesos de una manera eficiente y eficaz consideran una serie de elementos funcionales tanto internos como externos que le permitirán alcanzar una posición importante en el mercado, no tan solo a nivel competitivo, sino también a nivel económico, mediante una reducción de costos. Dentro de estas consideraciones, en la actualidad la administración se esfuerza para valerse de todos los recursos con que cuente la organización con el fin de hacerse creíble, sostenible y funcional dentro de un mundo totalmente competitivo.

De esta manera, dinamiza sus procesos, por medio de un conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distinga a la organización. Ofrece, además, una serie de herramientas que permite que estas sean proactivas en la declaración de su futuro; a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que conllevan al logro de la misión, visión y objetivos de forma eficiente y eficaz dentro de cualquier organización.

Es por ello importante, tomar en cuenta que todas las empresas necesitan determinar sus procesos y actividades para fortalecer su ejercicio a través de un orden orientado a la mejoría continua teniendo como resultado la satisfacción del cliente, reducción de costos y una mejora continua con una visión clara de lo que se tiene que hacer para generar una mayor rentabilidad y estabilidad en el desarrollo de la empresa.

Dentro de lo planteado, los manuales de normas y procedimientos dentro de la organización son herramientas que se desarrollan como un instrumento importante de la administración. Según Gómez, G. (2007):

Los manuales de procedimientos permiten: unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria;

simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y en sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales. (p.125).

De esta manera, se utilizan como herramientas que permiten organizar recursos, tanto económicos, como de tiempo y humano. Así como, desarrollar actividades ordenadamente que permita contar con un elemento de apoyo que contribuya garantizar y dar cumplimiento a las operaciones y procesos administrativos establecidos

Por otro lado, para Salto (2010), señala que el manual de procedimientos para el área operativa es de gran importancia en el actuar de las empresas, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades administrativas.

De la misma forma, según el mismo autor, determinan la responsabilidad e identifican los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que realicen las distintas unidades operativas de la empresa, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos

Cabe destacar, lo importante que resulta la elaboración de un manual de procedimientos para que el desarrollo de las operaciones y estrategias se realicen conforme al plan establecido, y que estas actividades sean informadas de forma periódica a toda la línea organizacional, que permita desarrollar de una manera eficiente y eficaz, las labores de las unidades operativas, optimizando los recursos materiales como humanos para que puedan ser definidas como políticas dentro de la organización.

En este sentido, la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. es una organización dedicada a prestar servicio de transporte a nivel nacional, específicamente en las ciudades de Cabima, Costa Oriental del Lago, Maracaibo, Barquisimeto, Valencia y la oficina principal se encuentra en Caracas. Se puede señalar, que esta empresa presenta

un crecimiento sostenido a través del tiempo, por lo que los procesos son más complejos, presentando improvisaciones en el área operativa. Dicha área, es manejada por la gerencia general, la cual monitorea el comportamiento de las ciudades y su crecimiento. A su vez, los supervisores de cada región supervisan a los asesores de ventas para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el mes.

Sin embargo, estos procedimientos no se están cumpliendo por parte de los asesores, quienes trabajan de forma improvisada y no siguen los lineamientos estratégicos establecidos por la empresa en cuanto a la afiliación y capacitación de los choferes, por lo que se dificulta el proceso de verificación y registro de las operaciones, afectando los resultados y la dirección a donde se quiere llegar.

Aunado a ello, debido a la situación económica que presenta el país, se prescindido de personal, por lo cual los trabajadores han tenido que cubrir los cargos vacantes, y cuando precisan información sobre el desarrollo de sus actividades, no reciben respuesta inmediata por parte de los supervisores por sus ocupaciones gerenciales. Esto conlleva a problemas graves a la hora de obtener resultados óptimos, generando estrés y descontento entre el personal

Esta situación trae como consecuencia demora en la realización de los procedimientos, altos costos, procesos mal elaborados, desorientación en la realización de las labores, menor fluidez del trabajo, así como situaciones de conflicto entre las regiones. A su vez, afecta la calidad y el servicio prestado al cliente. Es por lo planteado, que se propone un manual de normas y procedimientos en el área operacional que sirva de guía para la estandarización de las actividades que se realizan.

2.2 Formulación del Problema

¿De qué manera la elaboración de un manual de normas y procedimientos en el área operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. puede optimizar los procesos administrativos?

2.3 Objetivos

Objetivo General

Proponer un manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. para la optimización de los procesos administrativos

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procedimientos administrativos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.
- Identificar los factores que inciden en el manejo de las operaciones y actividades que se llevan a cabo en el en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.
- Elaborar un manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. para la optimización de los procesos administrativos

2.4 Justificación

La importancia de la implementación de un Manual de Normas y Procedimientos en el Área Operativa de la empresa, radica en que permitirá conocer los mecanismos útiles para la realización de las actividades operativas, proporcionando esquemas o panoramas, sobre lo que sustentan las acciones que se realizan. De igual manera, en el ámbito administrativo, ayuda a la elaboración de las tareas coordinadas y ordenadamente, reincidiendo las responsabilidades en quienes realmente deben ejecutarlas, dejándole claro y detallado las labores que deben ejecutar.

Asimismo, se pueden mejorar o corregir las tácticas empleadas para el desarrollo de las actividades, aplicando acciones correctivas o de optimización, para establecer

patrones de tiempo más cortos ajustados a la realidad de los procesos. De manera, que los resultados que se obtengan sean productivos para la organización, facilitando el trabajo en cada una de las áreas demostrándole al personal involucrado la descripción detallada y específica de la actividad que se va a realizar, además, permiten lograr y mantener planes y procedimientos, debidamente enmarcados, fáciles de ejecutar, sin generar diferencias entre el personal, trayendo como resultado logro eficaz de los objetivos, menores costos de producción y un ambiente de armonía dentro de la organización.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se justifica, ya que aporta elementos relacionados con los manuales de no ramas y procedimientos los cuales pueden servir de guía a otros autores que quieran incursionar en el mismo, igualmente a otras organizaciones que establecer lineamientos basados en los manuales de procedimientos operativos como alternativa para mejorar la gestión interna

Desde el punto de vista académico, constituye un aporte para la Universidad José Antonio Páez (UJAP), puesto que puede ser una fuente de consulta para aquellos estudiantes que quieran realizar futuros estudios relativos a la temática planteada. Asimismo, aporta un gran beneficio para el autor, ya que contribuye a ampliar el conocimiento administrativo, permitiendo combinar la formación académica con la práctica.

2.5 Alcance

El presente estudio, tiene como finalidad elaborar un manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. para la optimización de los procesos administrativos, lo cual contribuirá a optimizar la gestión interna del departamento, ya que se estandarizan las funciones y actividades del departamento, generando un mejor desempeño, funcionamiento, orden, reducción de costos, mejor manejo de los recursos de la empresa beneficiando a los clientes, empleados y a la empresa

2.6 Limitaciones

Las limitaciones que se puedan presentar en el desarrollo del estudio, se basan en la transmisión de la información por el tiempo estipulado para la elaboración del manual, así como la disponibilidad del recurso humano de la empresa para suministrar dicha información. Sin embargo, existe la disposición de la gerencia general para colaborar con el proyecto, así como también se cuenta con los recursos económicos y financieros para el desarrollo del mismo.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

El marco referencial conceptual es una guía de trabajo que permite comprender los apartados de un estudio y cómo se relacionan entre sí. Para Sabino (2011), “tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherentes de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema” (p. 26). Se trata de integrar el problema dentro de un ámbito donde este cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a las tareas. En este sentido, para este estudio está conformado por los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos

3.1 Antecedentes

Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuros estudios. Al respecto, se señalan algunos trabajos vinculados con el tema, y por lo cual han sido considerados como referencia para el mismo.

Piñero, K (2015), realizó un trabajo titulado: “**Manual de Normas y Procedimientos para el control de Gastos Operativos del servicio de transporte de la empresa Inversiones Cass, C.A.**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. La empresa inversiones Cass, C.A., específicamente en el departamento de Operaciones Logísticas, presentaba debilidades relacionadas con el manejo y control de los gastos operativos, puesto que no se no se contaba con un mecanismo que permita organizar la documentación e información manejada, ni de procesos que faciliten el análisis de los mismos. En tal sentido, se planteó como objetivo general proponer un manual de normas y procedimientos para el control de gastos operativos del servicio

de transporte de la empresa.

Como técnica de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario para para conocer la situación actual que presentaba el Departamento de Operaciones Logística en cuanto al manejo de los gastos operativos con la finalidad determinar la necesidad de elaborar un manual de normas y procedimientos; el mismo fue aplicado a la población objeto de estudio, conformada por nueve (9) trabajadores que laboran en el área de operaciones logísticas. Una vez analizado los resultados, se concluyó que no se cuenta con un mecanismo que permita organizar la documentación la información que se maneja. Asimismo, no existen procedimientos claramente descritos para ejecutar los gastos operativos en la empresa, dado que no se tienen unificados los criterios que debe tener el personal administrativo en el desarrollo y manejo de los gastos, por lo que se recomendó diseñar el manual de normas y procedimientos para el control de gastos operativos del servicio de transporte de la empresa,

Este antecedente se vincula con el presente estudio, puesto que, de no existir un manual de normas y procedimientos en una organización retrasa el desarrollo de las actividades y la ineficiencia de comunicación entre los departamentos. Po e lo tanto, servirá de herramienta para garantizar la eficiencia y continuidad en las operaciones y de esta manera fortalecer el área operativa de la empresa Pidiendo 2013 C.A.

También se consultó a Vera, R (2015), quién realizó un trabajo titulado: **“Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la empresa Distribuidora Temca 888 C.A”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar al título de Licenciada en administración de empresas. En la empresa existían debilidades originadas por la ausencia de mecanismos de control interno y procedimientos en materia de registro y control de bienes y mercancía, por lo que se tuvo como objetivo general proponer un manual de procedimientos administrativos como estrategia para mejorar el desempeño interno entre los diferentes departamentos (compras, almacén, ventas y administración) de la empresa que permitiera optimizar el desempeño en el área administrativa.

Como técnica de recolección de información se utilizó la observación directa y la encuesta, el instrumento usado en este particular fue el cuestionario, basado en siete (7) ítems con preguntas de tipo cerradas y fue aplicado a la población objeto de estudio. A través de los resultados, se concluyó que en la empresa no se planificaban las actividades relacionadas los inventarios, ya que no se conocían las normas y procedimientos existentes en relación a su manejo y control. Se recomendó poner en práctica el manual de procedimientos propuestos, ya que le permitirá a la empresa mejorar el proceso de inventarios y compras.

Este antecedente se tomó como referencia, porque aporta los lineamientos que se requieren para la elaboración de un manual de normas y procedimientos administrativos, ya que el desarrollo de las actividades operativas deben estar escritas para que sean ejecutadas de forma uniforme.

Por otra parte, Torres, C (2013), realizó un trabajo titulado: **“Mecanismos de Control Interno para mejorar el funcionamiento del Área Operativa del Banco Mercantil Agencia San Diego. Estado Carabobo:”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. la institución presentaba como problemática deficiencias en la documentación procesada en el Área de Negocios, debido a fallas de control. En este sentido, se planteó como objetivo general proponer mecanismos de control interno que permitan mejoras en el funcionamiento del área Operativa en el Banco Mercantil. Este trabajo se ubicó bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo de tipo descriptivo con apoyo documental

Como técnicas de recolección de información se empleó la observación directa y la encuesta. Después de haber procesado y analizado la información derivada de los instrumentos aplicados, se concluyó que en el área operativa del banco no realizaba una adecuada gestión de los procesos y actividades, dado que no se llevaba a cabo un seguimiento de las operaciones administrativas, por lo que los procesos que se ejecutan no fluyen rapidez. En tal sentido, se consideró necesario diseñar mecanismos de control

interno que permitan mejoras en el funcionamiento del área Operativa en el Banco Mercantil

Este antecedente se tomó como referencia, puesto que aporta información para mejorar el funcionamiento del área operativa de una organización, lo cual sirve de referencia para la elaboración de un manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.

Seguidamente, se consultó a Chayele, E (2012) en su trabajo titulado: **“Manuales de Normas y Procedimientos para el mejoramiento de los Procesos Operativos y Administrativos en la empresa Importadora Xian C.A”**, presentado en la Universidad Simón Bolívar como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. La organización requería optimizar y actualizar sus procesos, debido a que en la misma no se contaba con el respaldo de los Manuales de Normas y Procedimientos en el ámbito operativo, acarreado como consecuencias la demora en la realización de los procesos, altos costos, procesos mal elaborados. Por lo cual, se planteó como objetivo general diseñar Manuales de Normas y Procedimientos para el mejoramiento de los procesos operativos y administrativos en la empresa.

Metodológicamente, se situó bajo el tipo de investigación descriptiva con un diseño no experimental, para la recolección de la información se empleó la observación directa, la aplicación de entrevistas y cuestionarios debidamente estructurados. Los resultados obtenidos, permitieron concluir que existe una deficiencia de los conocimientos de las funciones que debe ejecutar cada trabajador, trayendo como consecuencias un mal manejo de información y confusión en la realización de las labores, dando fundamento para la creación de normas y procedimientos a criterio propio, que permitieran la optimización de los procedimientos actualmente realizados.

La relación de este antecedente se visualiza, en que presenta información para la elaboración de un manual de normas y procedimientos para el área operativa, y a su vez, la implementación de dichas normativas en la ejecución de los procesos operativos y administrativos, con el objeto de crear una herramienta práctica, de fácil uso para el

personal, permitiendo evaluar constantemente los procesos de manera que sean mejorables o descartable dependiendo a las exigencias reales de la organización

Finalmente, se tiene a Pérez, Y y Ramírez, E (2012), quienes realizaron un trabajo titulado: **“Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para optimizar el Control Interno del Inventario**, caso estudio: Empresa Summer Store, C.A.”, presentado en la Universidad de Carabobo, como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial. En los Manuales de Normas y Procedimientos se presenta la información exacta que se quiere transmitir referente a las actividades de un área en específico, por lo que la inexistencia del mismo en una organización dificulta la fluidez de los procesos. Las frecuentes y cuantiosas diferencias en el inventario, poca rotación y pérdidas por obsolescencia, son características de la problemática que presenta la organización actualmente. El principal objetivo de la presente investigación se basa en proponer un Manual de Normas y Procedimientos para optimizar el control interno del inventario, caso estudio empresa Summer Store, C.A., para ello se describió la situación actual del manejo del inventario en el área de almacén y se diagnosticó las medidas de control interno utilizadas.

Se enmarca metodológicamente dentro de la investigación de campo, no experimental, bajo la modalidad de proyecto factible, el nivel de investigación es descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario y observación simple, directa y participante no estructurada. Los resultados obtenidos demuestran que la empresa presenta fallas en el manejo de su inventario generados por la carencia de normas y procedimientos que sirvan como guía a los empleados en el desarrollo de sus actividades. Se concluyó que la implementación de un manual de normas y procedimientos en el área de inventario permitirá a la empresa contar con un instrumento clave en el control interno del inventario estableciendo responsabilidades, medidas de seguridad y objetivos lo cual representa el pilar en el éxito de la organización.

Este antecedente aporta información relacionada con los manuales de procedimientos en una empresa, los cuales contribuyen al logro eficiente de las actividades en el área operativa de la empresa

3.2 Bases Teóricas

Todo proceso investigativo requiere de un sustento que le permita expandir conocimientos y poner en práctica los mismos, con la intencionalidad de cambiar la debilidad detectada en la fase inicial de la investigación y convertirla en fortaleza para la organización. Al respecto, Arias (2012), señala que las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p 14). En tal sentido, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación.

3.2.1 Procedimientos Administrativos

Los procedimientos administrativos son importantes porque permiten tomar las medidas necesarias para mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa. Kinicki (2005), afirma que el proceso administrativo “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p 32), de manera que se puede decir que no es más que el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Por otro lado, Chiavenato (2009) establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial

Desde tal perspectiva debe entenderse a los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar como elementos sinérgicos en donde los acontecimientos individuales de

cada uno de ellos, afecta y guarda relación estricta con los otros procesos. En consecuencia, ninguna función está aislada, por el contrario, son parte de un proceso integral mayor llamado “proceso gerencial”.

Planeación: Es la primera función que se ejecuta dentro de la administración, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr dichos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable del cumplimiento de sus objetivos. Por su lado, Münch y García (2008,) establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (p 65)

Sin embargo, es importante acotar, que tal actividad se desarrolla en un marco de incertidumbre, impredecibilidad, riesgo y cambios; por tanto, el cómo planear, establecer mecanismos de acción de alcance de normas, procedimientos, planes y objetivos exige la reinención constante de cómo el gerente estratégicamente piensa, estableciendo los senderos de acción empresarial

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización, por lo tanto, es preciso establecer el tipo de organización a utilizar para llevar a cabo el plan previamente preparado. El tipo de organización que se halla establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean íntegramente apropiados. Berghe (2005) establece que el proceso de organización “significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía”. Para Azuaje (2005) “organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad”. (p 59)

Es importante mencionar, que el organizar implica mayormente el manejo y administración del capital intelectual, considerando que éste por su naturaleza conceptual está formado por emociones, sentimientos, hábitos y costumbres; por lo

tanto, el innovar o cambiar pudiera no ser una tarea fácil a alcanzar por el gerente. Éste tiene la labor de crear condiciones facilitando tanto la aceptación como la adaptación a este nuevo proceso; de allí, que una buena estrategia es la participación activa del personal.

Dirección: Esta tercera función envuelve a los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar que estos términos tienen una connotación diferente, indican que esta función administrativa está relacionada con los factores humanos de una organización. Se trata de dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos. Para Münch y García (2008) la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (p 160)

Se evidencia entonces, que la dirección se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la empresa con atención especial al uso de los recursos humanos. Abarca la fijación de incentivos para mejorar el rendimiento, el diseño de sistemas formales para utilizar la información, las habilidades que poseen los empleados, la implantación de programas para la resolución eficaz de conflictos, y la definición de las condiciones y políticas generales que ayudarán a los gerentes a dirigir a otras personas.

Control: Esta última fase del proceso administrativo, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en líneas con las normas establecidas. Münch y García (2006) al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera”. (p 183)

En este sentido, la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia de éste radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no, los objetivos o resultados deseados.

En consecuencia, el proceso de control mantiene las actividades de la organización alineadas según los planes y los objetivos delineados por la gerencia. El proceso de control organizacional, busca garantizar los resultados de lo planeado y organizado; en fin, el control es la actividad gerencial que guía la actividad organizacional ejecutada o por ejecutar hacia el alcance de un fin determinado.

Los procesos administrativos son importantes dentro de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., porque señalan las maneras de ejecutar las diferentes tareas en el área operativa, tales como las actividades de planeación, organización, dirección y control desempeñadas para alcanzar los objetivos preestablecidos con el uso adecuado de recursos humanos, físicos, financieros y otros.

3.2.2 Manuales

Reyes, Ponce. (2004) opina que el concepto de un manual es variable y fácil de comprender:

Significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa. (p. 242).

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

De acuerdo a Catacora F. (2011) los Manuales son:

Por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consisten en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de libro actualizable. (p 55).

Según los autores citados, los manuales son instrumentos que facilitan la comunicación, y a su vez sirve como medio para el desarrollo de las funciones y/o actividades, de igual manera, en el mismo se encuentran inmersos los objetivos, las instrucciones, los procedimientos, la estructura, los lineamientos, y cualquier información que sea relevante dentro de la organización. Asimismo, es una herramienta de uso interno, y detalla el proceso a seguir en una determinada área.

3.2.3 Importancia de los Manuales

La importancia de los manuales es señalado por Catacora F (2011) como: “El proceso mediante el cual todas las actividades son plasmadas de tal forma que cualquier empleado debidamente autorizado puede tener acceso y conocer dicha información”. (p.76). La documentación de los sistemas se realiza por las siguientes razones:

- Sistematizar las relaciones entre los integrantes de una organización.
- Instruir a los empleados acerca de los aspectos tales como: objetivos, política, normas, procedimientos, funciones y autoridad.
- Servir de guía para la ejecución de las tareas de los empleados.
- Servir de guía para la evaluación de la eficiencia operacional.
- Sistematizar los procedimientos que se emplean en la empresa.
- Normalizar el desarrollo de las tareas.
- Servir de guía para el entrenamiento de personal de reciente ingreso

En este sentido, se hace más necesario contar con esta herramienta hoy día, porque la misma minimiza los conflictos, describe las actividades y/o las responsabilidades a desempeñar, y mediante este instrumento se puede escoger al personal mediante el perfil del cargo, de acuerdo a la cultura que tenga la organización

3.2.4 Manual de Procedimientos

Existen diversos planteamientos sobre manuales de procedimientos, pero todos reflejan en si el objetivo de estos, que no es más que transmitir sin distorsiones la información esencial para el desempeño de las áreas en las cuales se apliquen. Según Gómez, G. (2007):

Los manuales de procedimientos permiten: unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y en sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales. (p.125).

Por lo que se puede decir entonces que son instrumentos usados por la administración como apoyo para poder ejecutar los deberes; facilitar los procesos de control de la organización y ayudar en la medida de lo posible al desarrollo óptimo de la misma. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente

3.2.5 Objetivos de los Manuales de Procedimientos

De acuerdo a Gómez, G (2007), “entre los objetivos que se pueden describir para la cual se crean estos manuales de procedimientos se encuentran los siguientes” (p 80):

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Determinar de forma sencilla las responsabilidades por causa de fallas o errores.
- Facilitar las labores de Auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles qué deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- Constituir una base para el posterior análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos administrativos y contables

3.2.6 Importancia de los Manuales de Procedimientos

De acuerdo a Álvarez, G (2015), “constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado” (p 77)

- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado
- Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.
- Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.
- Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
- Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.
- Auxilian en las labores de auditoría administrativa

3.2.7 Estructura de los Manuales de Normas y Procedimientos

Palma, J (2009): “expresa que la estructura de un Manual de Normas y Procedimientos, está conformada por las siguientes partes” (p 10):

- Identificación,
- Índice o Contenido,
- Prólogo o Introducción,
- Objetivos de los Procedimientos,
- Áreas de Aplicación o Alcances de los Procedimientos,
- Responsables,
- Áreas de Aplicación o Alcance de los Procedimientos,
- Responsables,
- Políticas o Normas de Aplicación
- Conceptos,
- Procedimientos,
- Formularios Impresos,
- Diagramas de Flujos,
- Glosario de Términos.

Las operaciones de cualquier organización al igual que las guías de acción para tales fines deben estar plasmadas y validadas dentro de la empresa, para que de esa manera se tenga la certificación y claridad de lo que se está realizando; esto es vital para el desempeño organizacional y se obtiene a través de la existencia y uso de los manuales de procedimientos. Este manual debe incluir todas las actividades y responsabilidades de los trabajadores, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos Manuales de procedimientos incluyen los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener una serie de información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

En la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. los Manuales de Normas y Procedimientos deciden como repartir el trabajo, requiriendo la definición y agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades y los establecimientos de medios de comunicación, coordinación, dirección y control.

3.2.8 Manual de Operaciones

De acuerdo a Salto (2010): el manual de operaciones es de gran importancia en el actuar de las empresas, ya que contiene la información necesaria para llevar acabo de manera precisa secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades administrativas”. (p. 80). De la misma forma, determinan la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que realicen las distintas unidades operativas de la empresa, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos.

Es menester, destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere de esta materia, así como los datos necesarios para analizar lo manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnósticos del procedimiento. Con la implementación de estos requerimientos de información, se podrá estar en condiciones de emitir juicios y dictámenes que tengan la finalidad de orientar las unidades operativas en todo lo que se refiere a la instrumentación y aplicación de las prácticas de mejoramiento, que obviamente que contribuyan incrementar la eficiencia y eficacia operativa de ellas. De igual forma, permite conocer los mecanismos útiles para la realización de las actividades operativas, proporciona esquemas o panoramas, sobre lo que sustentan las acciones que se realizan en la empresa y que reflejan una actitud de la dirección.

3.2.9 Ventajas de los Manuales Operativos

Las ventajas de contar con un manual de operaciones, de acero a Salto (2010), son las siguientes:

- Comprender en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que se realicen en una dependencia, así como los formatos a utilizar.
- Establecer de manera formal los métodos y técnicas de trabajo que deben de seguirse para la realización de las actividades de las unidades operativas de la empresa.
- Definir responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluaciones de las actividades a desempeñar.
- Servir como un medio de integración al nuevo personal de ingreso facilitando su incorporación e inducción al área operativa.
- Representar más fácilmente mediante un diagrama de flujo las operaciones a realizar por cada una de las unidades operativas.
- Detectar y visualizar más rápidamente las fallas en las que se puedan incurrir.
- Facilitar la comunicación entre el personal a través de la implementación de los diagramas que van a determinar las actividades a realizar en el área operativa.
- Conocer de manera detallada el funcionamiento de las unidades operativas.
- Asignar autoridad y responsabilidad a cada miembro de unidad operativa con el fin de actuar a la manera estructural de la empresa.

Se debe destacar lo importante que resulta hacer un manual de operaciones, para que el desarrollo de las operaciones y estrategias se realicen conforme al plan establecido, y que así estas actitudes informadas de forma periódica a toda la línea organizacional, poder desarrollar de una manera pronta, eficiente y eficaz, las labores de las unidades operativas y con una buena optimización de recursos materiales como humanos y que puedan ser definidas como políticas dentro de las organizaciones.

De esta forma se tiene, que los manuales de procedimientos, pueden referirse a tareas y trabajos individuales o de grupos, tales es el caso de ejemplificar como opera en el ejercicio de su desarrollo, en una determinada actividad dentro de la empresa , así como también se refieren a las ejemplificaciones de las practicas técnicas en la operatividad de los equipos, o bien, se reflejan practicas generales de un área determinada de una actividad, como manuales operativos de servicios, de presupuestos financieros entre otros. Los manuales operativos deberán tener un texto que señalen las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo con ilustraciones con base de diagramas cuadros y dibujos para aclarar los datos.

3.3 Definición de Términos Básicos

Administración: Es el acto que ejecuta una persona en el orden comercial, civil o judicial con relación a bienes o derechos ajenos, y mediante el cual maneja, dirige, controla o vigila el patrimonio de terceros o el suyo propio

Área Operativa: La sección operativa será la responsable del mantenimiento y reposición de todo el material de los recursos y así como el del buen funcionamiento de los mismos.

Control Interno: El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adaptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa.

Control: Es uno de los elementos de la gestión gerencia superior, que permite evaluar si la planificación se cumple según los pasos previamente establecido.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Eficiencia: Es la capacidad relativa de producir a una velocidad determinada con costos más bajos, o bien, con los mismos costos, producir a una mayor velocidad.

Gestión Administrativa: Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y

gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa

Gestión: Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo

Normas: Regla imperativa de acción, que persigue un fin determinado con las características de ser rígida en cuanto a la aplicación.

Política: Son lineamientos generales que guían o canalizan el procedimiento o la acción de los ejecutivos para la toma de decisiones.

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

4.1 Diagnosticar la situación actual de los procedimientos administrativos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.

Las técnicas de recolección de información, son definidas por Palella y Martins (2012) como:

El procedimiento particular, reflexivo y confiable aplicado al empleo de un instrumento, al uso de material, al manejo de una determinada situación. El método es una estrategia; la técnica es la táctica. Una técnica es una forma particular para aplicar un método y está referida a los procedimientos empleados para la recolección y tratamiento de datos. Representa los medios auxiliares con que cuenta un investigador para emprender el estudio con un fin específico. (p.75).

En este sentido, para llevar a cabo esta fase, se empleará como técnica de recolección de información la encuesta. Méndez (2009), establece que: “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. (p. 124). Para recolectar la información se hará uso de un cuestionario. De acuerdo a Sabino, (2011), es:

Un instrumento escrito que debe resolverse sin interacción del investigador, el cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas (p 72).

A través de este instrumento, se conocerá la situación actual de los procedimientos administrativos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. y se aplicará la población objeto de estudio conformada por seis (6) personas que laboran en el área operativa de la empresa Pidiendo 2013 C.A. Cabe señalar, que Tamayo y

Tamayo (2012), definen la población “como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114).

Por otra parte, la muestra es un subconjunto de la población. Según los autores Hurtado, I. y Toro, J. (2012): “es aquel en el cual no todos los miembros de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra.”(p. 81). Para el desarrollo de este estudio, dado que se cuenta con una población finita, se tomarán como unidad de estudio la población en su totalidad, para lo cual no se hará necesario la aplicación de fórmula alguna para obtener el número de la muestra.

4.2 Identificar los factores que inciden en el manejo de las operaciones y actividades que se llevan a cabo en el en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.

Luego de conocer la situación que presenta la empresa con respecto procedimientos administrativos, será necesario identificar los factores que inciden en el manejo de las operaciones y actividades que se llevan a cabo en el en el Área Operativa de la empresa, para lo cual se empleará la Matriz DOFA, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las debilidades y fortalezas de la empresa. Señala Francés (2006) que la matriz “se puede emplear para establecer una tipología de estrategias las oportunidades se aprovechan con las fortalezas y originan estrategias ofensivas, mientras las enfrentadas junto a las debilidades generan estrategias defensivas” (p. 25). Con la aplicación de esta herramienta se conocerán los factores internos (Debilidades y fortalezas) y externos (Oportunidades y Amenazas) que inciden en los procedimientos aplicados en el área operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.

Luego de la recolección de los datos, será necesario procesarla para dar cumplimiento a los objetivos propuesto, para lo cual se por lo cual se procederá a la organización, observación y análisis descriptivo. Al respecto, la estadística descriptiva,

para Bisquerra (2008) es la que “presenta información en forma conveniente, útil y comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar analizar los datos, comparar y luego comunicar” (p 82). En este sentido, la información se organizará se clasificará y se tabulará, con el objeto de reducir y comparar la información obtenida para tener una visión más completa de la realidad del estudio.

4.3 Elaborar un manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. para la optimización de los procesos administrativos

En esta fase elaborará un manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. para la optimización de los procesos administrativos. Dicho manual, es una herramienta que le permitirá a la empresa llevar un mejor control de las operaciones administrativas y de esta manera lograr una mayor optimización en el área operativa aprovechando todos los recursos disponibles. El manual se estructura de la siguiente manera:

Introducción

Propósito alcance

Objetivos

Normas y políticas

Procedimientos

Flujogramas

Glosario de términos

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis y Presentación de los Resultados

Dando continuidad a lo expuesto en el capítulo anterior, a continuación, se proporcionan los resultados logrados a través de la aplicación del instrumento, con su respectivo análisis, apoyado en gráficos circulares, los cuales brindan comprensión a la información obtenida de las operaciones relacionadas con procedimientos administrativos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.

De lo señalado, se establece que la información fue analizada hacia la consecución de los objetivos planteados. En principio, se exponen los resultados obtenidos del cuestionario, el cual fue estructurado con preguntas dicotómicas (SI/NO) y fue aplicado a la muestra seleccionada para diagnosticar la situación actual de los procedimientos administrativos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. Los resultados del cuestionario se tabularon y se codificaron en cuadros de frecuencias porcentuales, elaborando reportes descriptivos con comentarios sobre la información recabada.

Seguidamente, se identificaron los factores que inciden en el manejo de las operaciones y actividades que se llevan a cabo en el en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., para lo cual se empleó una matriz Dofa para conocer las debilidades, fortalezas (Factores Internos), así como las oportunidades y amenazas (Factores Externos) que intervienen en los procesos administrativos llevados a cabo en el área operativa.

Finalmente, se presenta la propuesta de un manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. para la optimización de los procesos administrativos

5.2 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procedimientos administrativos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.

Ítem 1 ¿Se realiza una adecuada gestión de los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.?

Cuadro 1. Procesos y Actividades

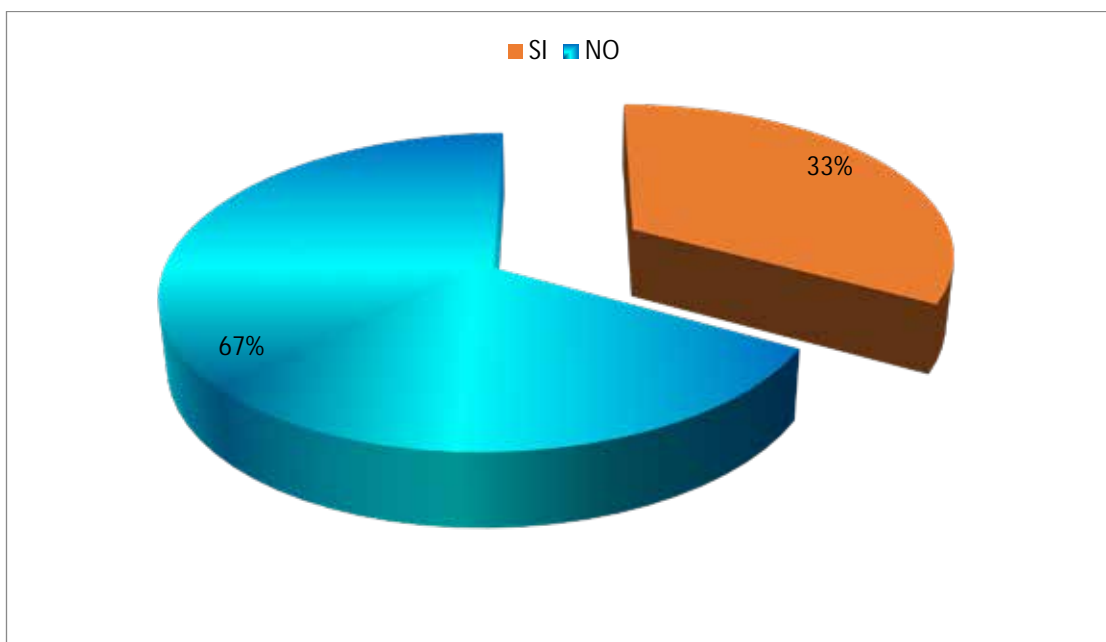


Gráfico 1. Procesos y Actividades
Fuente. Cuadro 1

Análisis: Los resultados obtenidos muestran que el 67% de las personas encuestadas, consideran que no se realiza una adecuada gestión de los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área operativa. Por otra parte, el 33% dice lo contrario. En tal sentido, se deben actualizar todos sus procesos internos a través de la planificación diaria relacionada con la logística del servicio de transporte, enfocando la estrategia hacia la atención personalizada del cliente

Ítem 2. ¿La gestión administrativa que se lleva a cabo en el área operativa permite la eficiencia en las operaciones?

Cuadro 2. Gestión Administrativa

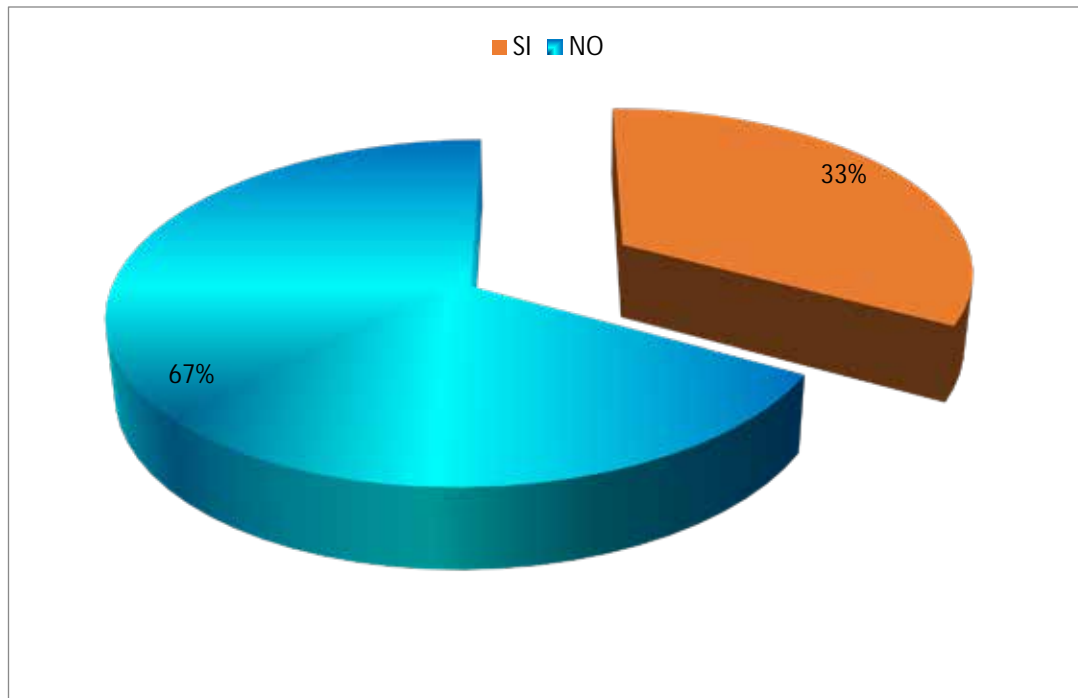


Gráfico 2. Gestión Administrativa
Fuente. Cuadro 2

Análisis: En los resultados obtenidos se observa, que el 67% de las personas encuestadas considera que la gestión administrativa que se lleva a cabo no permite la eficiencia en las operaciones, ya que los asesores trabajan en forma improvisada en cuanto al control de la logística del transporte y no siguen los lineamientos estratégicos establecidos por la empresa en cuanto a la afiliación y capacitación de los choferes. Por otro lado, un 33% opina que si se manejan de forma adecuada porque se monitorean los procesos logísticos del transporte en las ciudades afiliadas. Es importante, contar con elementos de gestión administrativa que ayuden al buen desarrollo de los procesos operativos, que garanticen la calidad del servicio

Ítem 3. ¿Los procesos internos que se observan en el departamento de operaciones son eficientes?

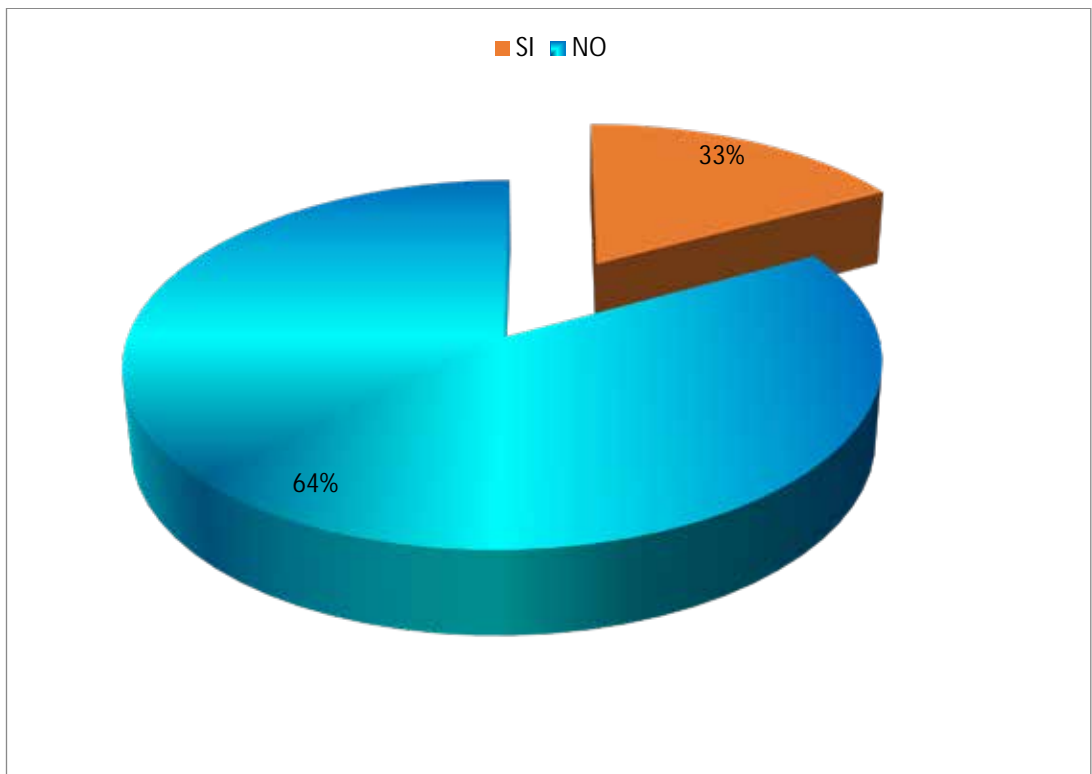


Grafico 3. Procesos internos
Fuente. Cuadro 3

Análisis: Se observa en este ítem, que el 64% de los encuestados considera que procesos internos que se llevan a cabo en el departamento de operaciones no son eficientes. Otro 33% opina lo contrario. Se puede señalar, que no fluyen con la rapidez requerida para una eficiente gestión interna, dificultando el proceso de verificación y registro de las operaciones, afectando los resultados y la dirección a donde se quiere llegar. Además, se observa incumplimientos de fechas a la hora de entregar informes y documentos, con información de vital importancia para la toma de decisiones por parte de la gerencia

Ítem 4. ¿Los procesos organizativos empleados en el área operativa integran el trabajo en equipo para el logro de los objetivos?

Cuadro 4. Procesos organizativos

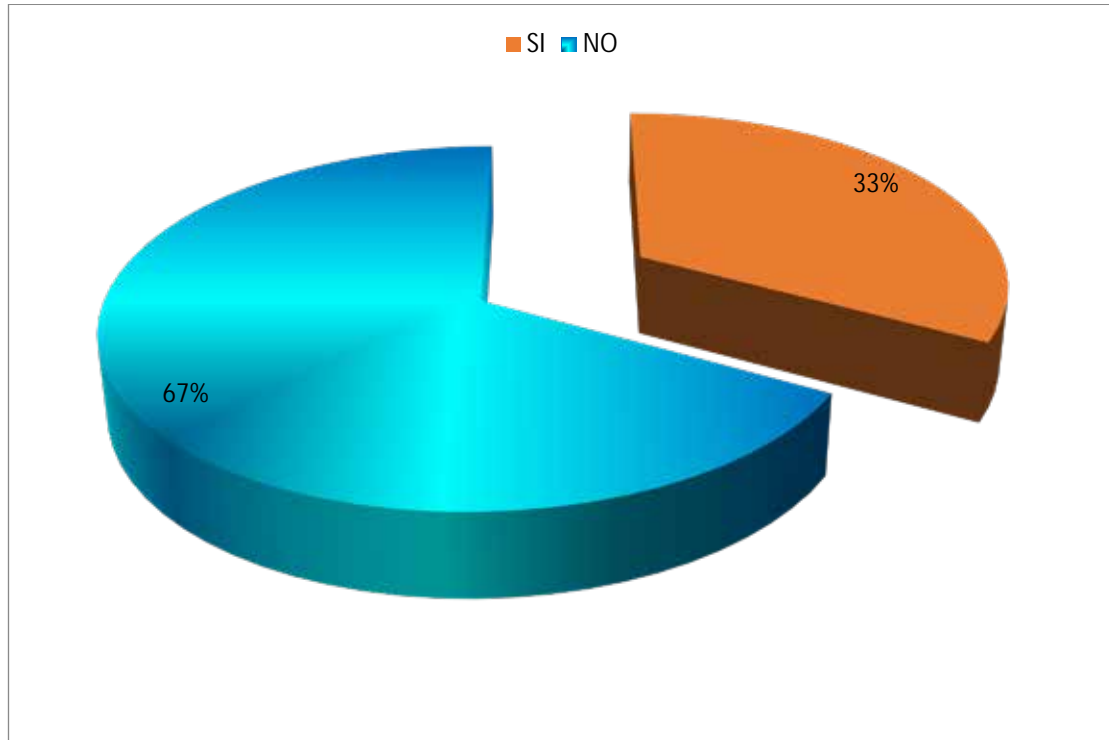


Gráfico 4. Procesos organizativos
Fuente. Cuadro 4

Análisis: Se denota claramente en los resultados obtenidos, que el 67% del personal encuestado considera que los organizativos empleados en el área operativa no integran el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, puesto que se observa que no se coordinan las actividades entre las diferentes regiones. Otro 33% señala que se forman equipos de trabajo, dirigido al desarrollo de proyectos, pero se no logran las metas, en el tiempo establecido. Es por ello necesario, establecer una metodología de trabajo para promover la eficiencia en las operaciones que se ejecutan en la organización y así el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Ítem 5. ¿La gestión gerencial que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones?

Cuadro 5. Gestión Gerencial

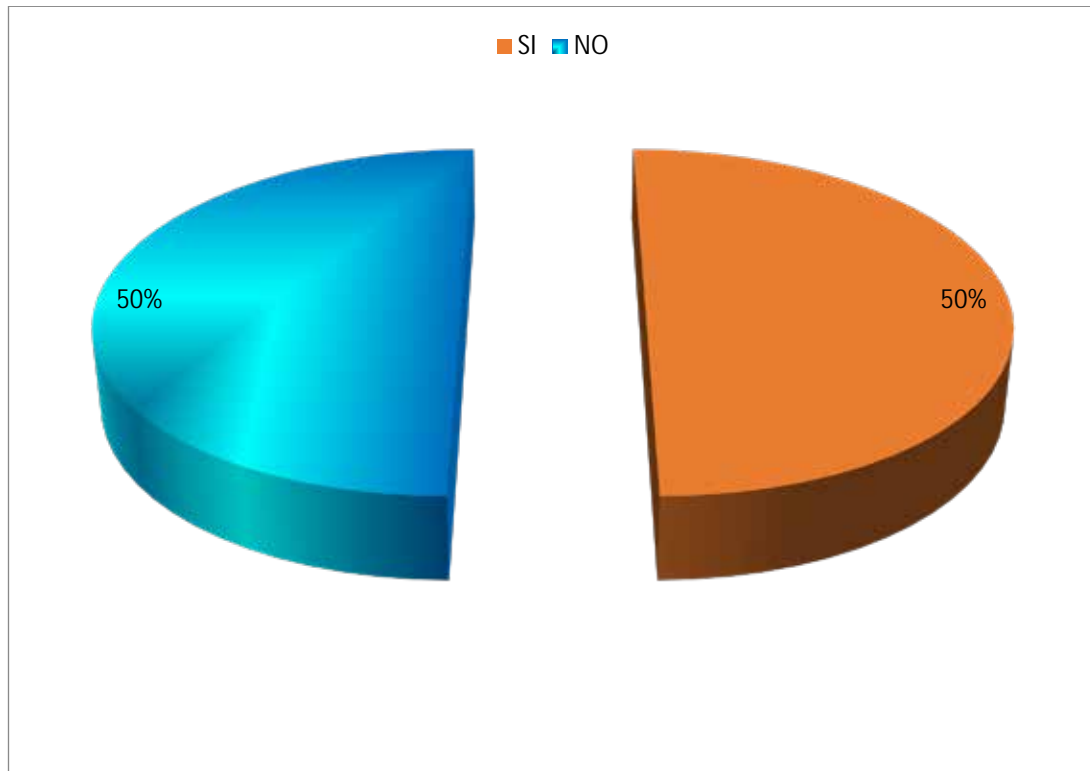


Gráfico 5. Gestión Gerencial
Fuente. Cuadro 5

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% del personal encuestado considera que la gestión gerencial que se lleva a cabo no permite la eficiencia en las operaciones. Otro 50% de los encuestados opina lo contrario, consideran que la gerencia cumple a cabalidad su gestión. Cabe destacar, que la gestión gerencial tiene como proceso guiar a las divisiones o departamentos de la empresa hacia los objetivos fijados por cada unidad, por medio de planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades.

Ítem 6. ¿Se evalúa el grado de compromiso que existe de todos los empleados en cada nivel con los planes y estrategias de la organización?

Cuadro 6. Grado de compromiso

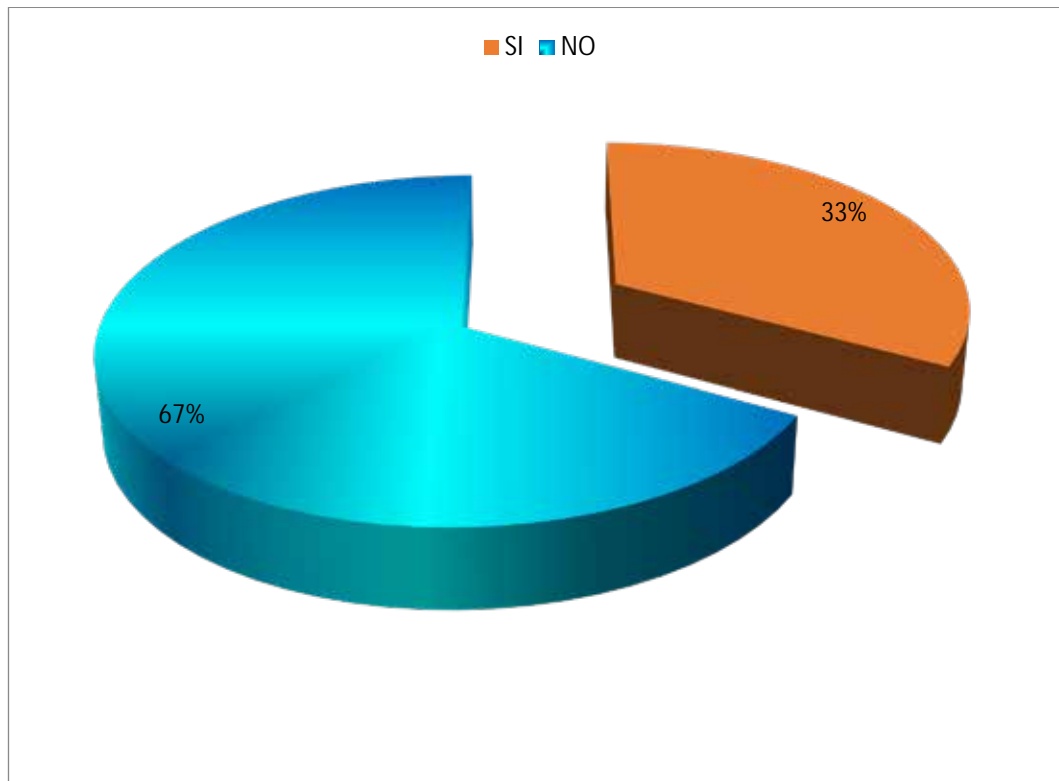


Gráfico 6. Grado de compromiso
Fuente: Cuadro 6

Análisis: Como se observa, el 67% del personal encuestado, considera que en la empresa no se evalúa el grado de compromiso que existe de todos los empleados en cada nivel con los planes y estrategias de la organización. Esta situación incide en la prestación de servicio de transporte. Por otra parte, un 37% que señala que si se evalúan. El grado de compromiso de los empleados es un factor determinante en el camino hacia el éxito de las estrategias formuladas por la gerencia, ya que contribuye a reducir costos de operaciones y simplificar procesos para adaptarlos a las necesidades de la empresa

Ítem 7. ¿Existen programas de capacitación y desarrollo para mejorar las actividades del personal y la calidad en la prestación del servicio?

Cuadro 7. Programas de Capacitación

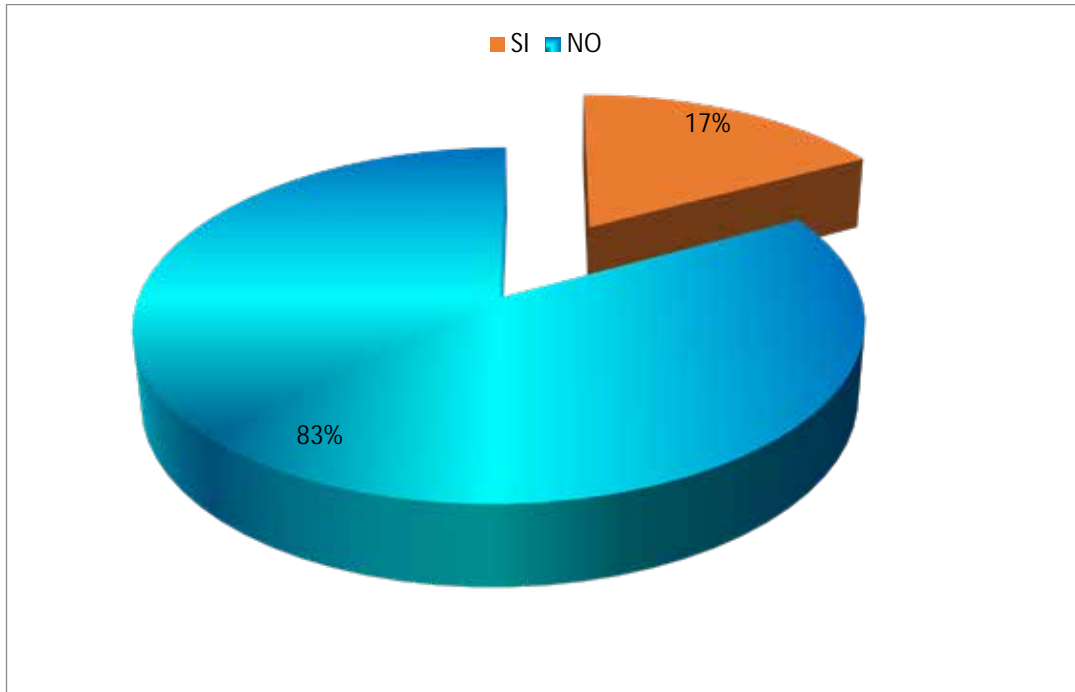


Gráfico 7. Programas de capacitación
Fuente. Cuadro 7.

Análisis: Se observa, según los resultados obtenidos en este gráfico, que el 83% del personal encuestado considera que en la empresa no existen programas de capacitación y desarrollo para mejorar las actividades del personal y la calidad en el servicio, ya que no se implementan políticas y prácticas para la gestión de recursos humanos, aunado a ello, cuando precisan información sobre el desarrollo de sus actividades, no reciben respuesta inmediata por parte de los supervisores por sus ocupaciones gerenciales. lo cual no facilita el control interno de las actividades del área operativa Sin embargo, un 17% señala que se presentan que se capacita al personal

Ítem 8. ¿En el área operativa se establecen estrategias organizacionales de calidad para manejar el servicio de atención al cliente?

Cuadro 8. Estrategias organizacionales

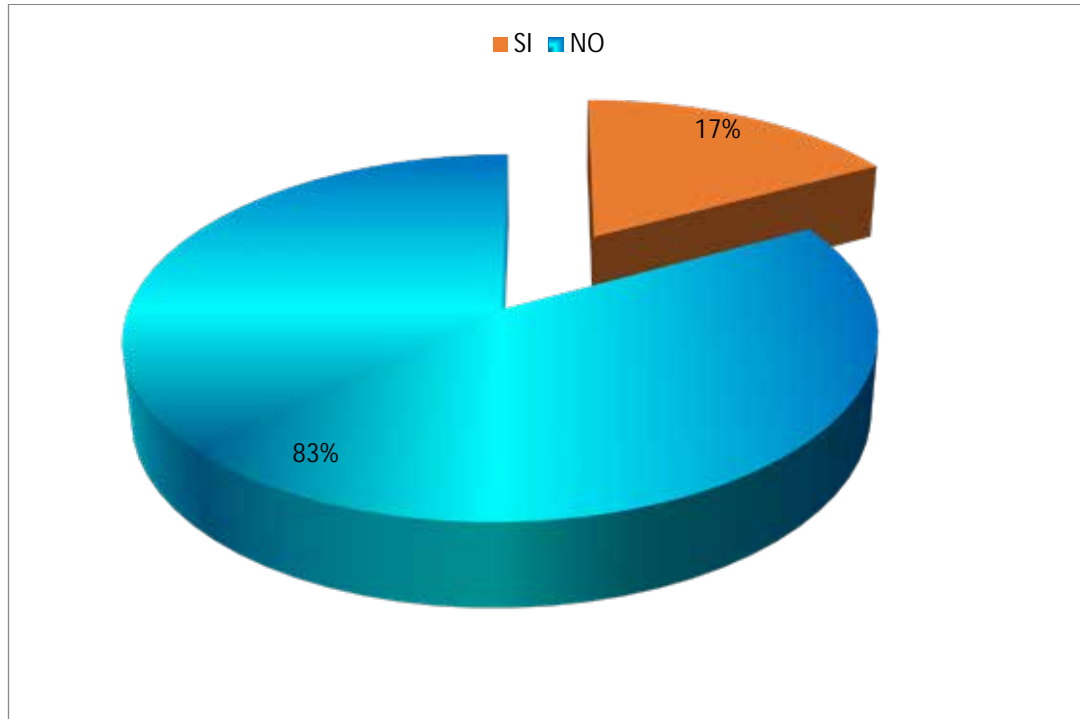


Gráfico 8. Estrategias organizacionales
Fuente. Cuadro 8

Análisis: Los resultados muestran que el 83% de las personas encuestadas consideran que en el área operativa no se establecen estrategias organizacionales de calidad para manejar el servicio de atención al cliente, ya que se observan procesos mal elaborados, desorientación en la realización de las labores, menor fluidez del trabajo, así como situaciones de conflicto entre las regiones, lo que afecta la calidad del servicio prestado. Por otro lado, un 17% señala que si existen las estrategias organizacionales, pero no se cumplen a cabalidad para administrar efectivamente el desarrollo y prestación del servicio

Ítem 9. ¿Considera Ud. Que existe una buena comunicación entre los trabajadores de la empresa que les permita crear un ambiente agradable?

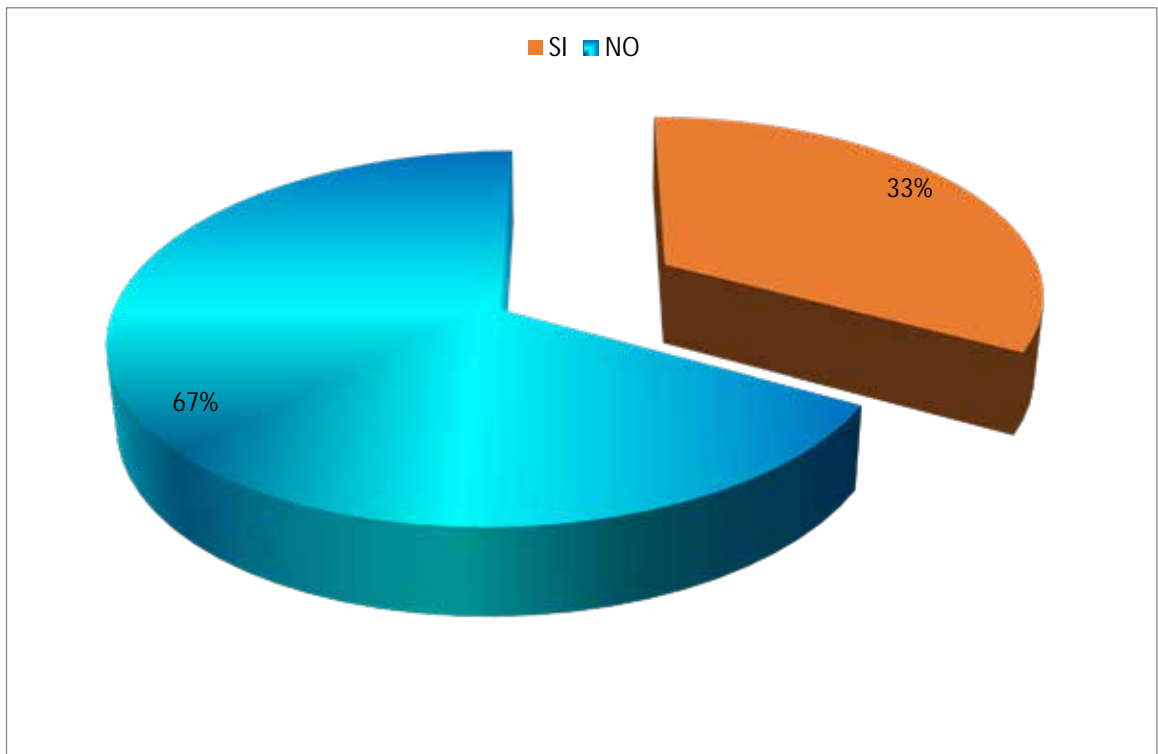


Gráfico 9. Comunicación
Fuente. Cuadro 9

Análisis: Se puede observar en el gráfico anterior, que el 67% del personal encuestado considera que no existe una buena comunicación entre los trabajadores de la empresa que les permita crear un ambiente agradable. Esto es debido, a que no se comunican periódicamente al personal los planes que tiene establecido el área de operaciones. Por otro lado, el 33% afirma lo contrario. Los resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores no están informados de los planes que tiene establecida la el área. Se debe mantener informado al recurso humano, acerca de los proyectos futuros de la organización, para así poder guiar y/u orientar al personal antes y durante el periodo de implantación de los planes

Ítem 10. ¿Cuenta la empresa con manuales que le indique a Ud., los procedimientos y normas que debe cumplir dentro del área operativa?

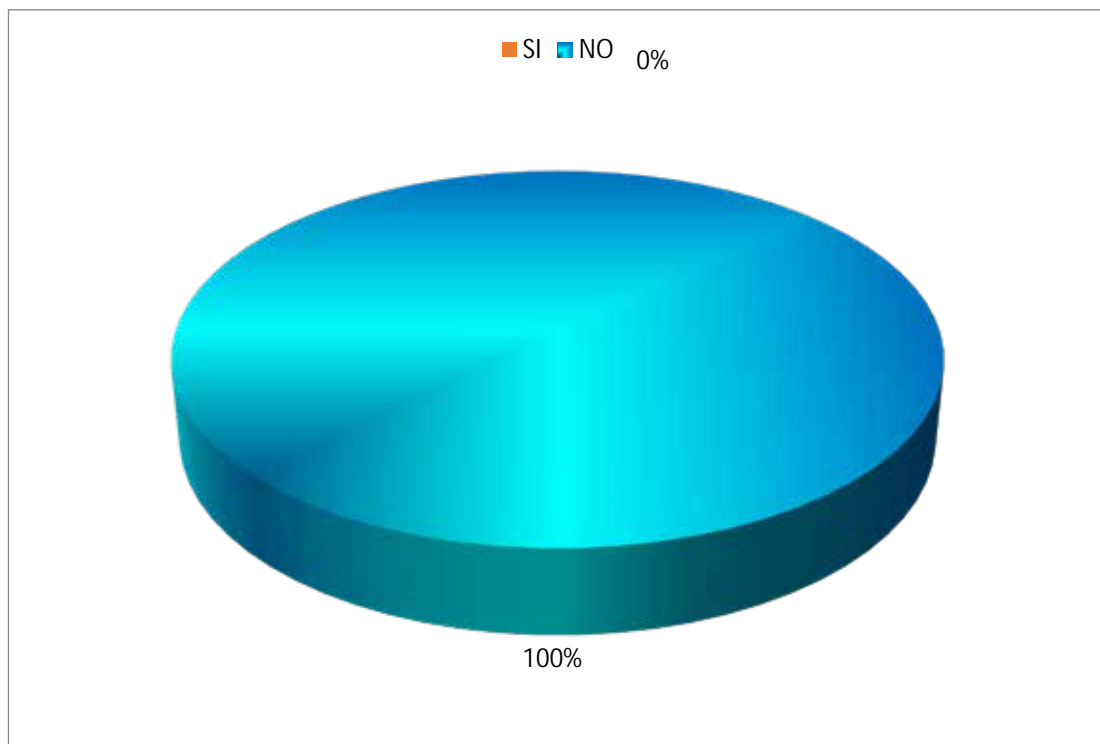


Gráfico 10. Manual de procedimientos
Fuente. Cuadro 10

Análisis: Los resultados obtenidos muestran, que el 100% del personal encuestado considera que no se cuenta con manuales que le indique a Ud., los procedimientos y normas que debe cumplir dentro del área operativa. Esto origina ineficiencia en el desarrollo de los procesos y por ende incumplimiento en los objetivos planteados. Se puede señalar, que el manual es un documento organizativo y una herramienta gerencial utilizada para comunicar y documentar los procedimientos y actividades que se desarrollan en el área operativa. Es por ello, que se propone un manual de normas y procedimientos en el área operacional que sirva de guía para la estandarización de las actividades que se realizan.

5.3 Fase II: Identificación de los factores que inciden en el manejo de las operaciones y actividades que se llevan a cabo en el en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.

Luego de presentar los resultados, se realiza un análisis de los inciden en el manejo de las operaciones y actividades que se llevan a cabo en el en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., mediante la Matriz Dofa,

Cuadro 11. Matriz Dofa

Factores Internos	
Debilidades (D)	Fortalezas (F)
1. Debilidades en la gestión administrativa y operativa que inciden en el servicio prestado 2. Limitaciones de participación del personal en el desarrollo del proceso de toma de decisiones. 3. Se carece de manuales operativos 4. No se observa integración de personal ni trabajo en equipo La gestión gerencial no se maneja con eficiencia para la toma de decisiones No existe una comunicación efectiva entre la gerencia y los trabajadores	1. El personal de la organización se adapta con flexibilidad a los cambios organizacionales 2. Disponibilidad de gerencia del área operativa para participar en los cambios organizacionales 3. La empresa cuenta con recursos que se ajustan en gran medida a los cambios organizacionales 4. Disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores para llevar a cabo la propuesta de un manual de procedimientos administrativos en el área operativa.

Fuente: Tovar, J (2016)

Cuadro 11. Matriz Dofa

Factores Externos	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1. Las nuevas tendencias gerenciales que se generan en el entorno, las cuales proporcionan nuevas alternativas de gestión. 2. Existen diversas fuentes y mecanismos de formación, capacitación y actualización sobre las nuevas herramientas y estrategias gerenciales del mercado. 3. El dinamismo informativo y tecnológico que enmarca la globalización proporciona la agilización de los procesos de adaptación de la organización.	1. La competencia ofrece servicios y productos competitivos. 2. La inflación incrementa los costos del servicio, lo que se traduce en baja rentabilidad y mayores gastos operacionales. 3. Políticas gubernamentales que afectan la estabilidad de la empresa 4. Los clientes pueden emigrar hacia la competencia

Fuente: Tovar, J (2016)

Análisis Interno

En este análisis se puede decir, que se presentan debilidades en la gestión administrativa, porque no se cuentan con normas y manuales de procedimientos para llevar a cabo las actividades en el área operativa. Asimismo, no se trabaja en equipo. Sin embargo, la empresa posee fortalezas que la favorecen, entre las cuales se pueden señalar, que el personal se encuentra capacitado para realizar las funciones inherentes a su cargo. De igual forma, los trabajadores se adaptan con flexibilidad a los cambios organizacionales y se cuenta con recursos que se ajustan en gran medida a los cambios organizacionales.

Análisis Externo

Este análisis se refiere al entorno externo que rodea a la organización, así se tiene que se presentan oportunidades que la empresa debe aprovechar, tales como las nuevas tendencias gerenciales que se generan en el entorno, las cuales proporcionan nuevas alternativas de gestión. También existen diversas fuentes y mecanismos de formación, capacitación y actualización sobre las nuevas herramientas y estrategias gerenciales del mercado. Por otro lado, existen amenazas que pueden afectar a la organización, entre las cuales se tiene la competencia, la inflación que incrementa los costos y afecta la rentabilidad de la empresa, entre otras.

Cruce de las Estrategias

Una vez analizado los factores internos y externos, se combinan las debilidades con las oportunidades (DO), debilidades con amenazas (DA), las fortalezas con las oportunidades (FO) y las fortalezas con las amenazas (FA), para establecer las estrategias necesarias para la elaboración manual de normas y procedimientos en el área operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A.

Estrategia (DO)

Establecer nuevas estrategias gerenciales para optimizar la gestión administrativa del área operativa

Elaborar lineamientos para optimizar la gestión del departamento del área operativa, tomando en cuenta las áreas estratégicas de la empresa

Estrategia (FO)

Establecer los elementos para la gestión operativa que mejoren los procesos administrativos

Estrategia (DA)

Integrar al personal a través de equipos de trabajo para para captar clientes
Establecer canales de información y comunicación para mejorar los procesos en el área operativa de la empresa

Estrategia (FA)


Capacitar al personal para prestar un mejor servicio al cliente
Estas estrategias servirán de marco de referencia para la elaboración del manual de normas y procedimientos en el área operativa de la Empresa Pidiendo 2013 C.A.


5.4 Elaboración de un manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa para la optimización de los procesos administrativos

5.4.1 Justificación de la Propuesta

Una vez analizado los resultados después de aplicar los instrumentos de recolección de información, se presenta la propuesta, a través de la elaboración de un manual de normas y procedimientos en el área operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., el cual funcionará como guía en el desarrollo de las actividades administrativas del área de operaciones. Además, los manuales constituyen documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación dentro de una organización, pues en ellos se concentran las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de las actividades.

Asimismo, se optimizarán los procesos operacionales, lo cual facilitará la obtención de información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Del mismo modo, unificará criterio de actividades, ya que será de fácil comprensión y acceso a los integrantes del departamento, sirviéndoles de apoyo para producir resultados eficientes y veraces.

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 1/17
<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA OPERATIVA</p>		

Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 2/17
CONTENIDO		

Índice	Pág
Portada.....	1
Tabla de Contenido	2
Introducción.....	3
Propósito y Alcance del Manual.....	4
Normas Generales de Operaciones.....	5
Normas Específicas de Operaciones.....	6
Lineamientos para optimizar la gestión del departamento Operativo.....	7
Procedimiento de afiliación para flota.....	9
Procedimiento de Afiliación EasyCorporativo.....	10
Canales de información y comunicación en el área Operativa.....	11
Flujo de Información.....	13
Actividades de Control en el Área Operativa.....	14
Glosario de Términos.....	17

Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
-----------------------------------	---------------	--------------

INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de la elaboración de un manual de procedimientos, es establecer lineamientos de las actividades efectuadas en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., que ayuda al mejoramiento de las funciones mediante la revisión constante y actualizada de los sistemas, estructuras y procedimientos en el departamento, lo cual coadyuvará a alcanzar los objetivos propuesto en el área y contribuya a orientar al personal adscrito a este departamento sobre la ejecución de las actividades y tareas, constituyéndose así, en una guía de la forma en que opera e interviene.

El Manual agrupa todo el contenido de los procedimientos operativos y administrativos para una operación segura, confiable y eficaz en el departamento de operaciones. La importancia de éste Manual radica en la estandarización de los procesos y procedimientos a nivel sistemático y a su vez la presentación de situaciones que se puedan dar durante la ejecución de los procedimientos, en conjunto con las soluciones de forma sistemáticas pertinentes para cada problema en particular que se pueda presentar

El interés principal es brindar un servicio de excelencia y calidad a los clientes y garantizar una operación segura en conformidad con los colaboradores.

El contenido, modificaciones y revisiones de éste Manual están bajo la responsabilidad de la Dirección General y su actualización, distribución y publicación están a cargo del departamento de operaciones

Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
-----------------------------------	---------------	--------------

PROPÓSITO Y ALCANCE DEL MANUAL


Propósito del Manual:

Servir de guía al personal del área de operaciones al contener las normas procedimientos, que deben realizar, así como los lineamientos bajo los cuales deberán proceder mediante la documentación de las actividades directrices de esta área. Asimismo, aumentar la eficiencia de los empleados, indicándole lo que deben hacer y cómo y cuándo deben hacerlo, también ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.


Alcance del Manual:


El presente manual será de cumplimiento del personal del Departamento de Operaciones, así como del personal de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., que ejecuten funciones relacionadas con las actividades descritas dentro de los procedimientos del presente manual


Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
-----------------------------------	---------------	--------------

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 5/17
Código: VE-OP-N-001	Emisión: 02-2017	
NORMAS GENERALES DE OPERACIONES		
<p>1.- Es responsabilidad de los gerentes regionales, gerentes, supervisores de operaciones, que la operación de la flota vehicular que tienen asignada, se apegue a la normatividad autorizada y se aplique en su trabajo diario, con los procedimientos contenidos en este manual.</p> <p>2.- Los procedimientos aquí descritos son de aplicación general para todo el personal que labora en las regiones, respetando la competencia de cada puesto y la línea de mando que se establezca en las distintas áreas que las conforman.</p> <p>3.- Ninguno de los procedimientos aquí descritos podrá modificarse o alterarse en su contenido, secuencia, ámbito o período de aplicación sin la autorización de la dirección general de Inversiones Pidiendo 2013 C.A.</p> <p>4.- Es responsabilidad de las áreas operativas, apoyar la implantación y ejecutar los procedimientos que contiene este instructivo.</p>		


Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
-----------------------------------	---------------	--------------


 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 6/17
Código: VE-OP-N-002	Emisión: 02-2017	
NORMAS ESPECÍFICAS DE OPERACIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsabilidad del área de operaciones participar en la selección de los operadores (choferes), para prestar un servicio de calidad 2. Es obligación del área operativa, vigilar que las unidades cuenten con la documentación respectiva, Licencia de conducir, Cedula de identidad, Carnet de circulación, Certificado médico, Responsabilidad civil, Todos los recaudos vigentes, como lo establece en las leyes de la República Bolivariana de Venezuela. 3. Es responsabilidad del área operativa verificar que el expediente de cada unidad esté completo y actualizado 4. Es responsabilidad de las áreas de administración y operativas personal altamente calificado que posea el conocimiento teórico y la experiencia necesaria relacionada con el cargo que va a desempeñar, tanto en el área operativa como cualquier otra área dentro de la organización, con la finalidad de que pueda cumplir con las labores dictadas por la empresa, de una manera confiable. 		
Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por


 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 7/17
Código: VE-OP-N-003	Emisión: 02-2017	
LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES		
<p>1. Lineamientos Gerenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Establecer una matriz de responsabilidades que abarque a todo el personal involucrado tanto del área de gerencia, como operativa, dando a conocer los planes, objetivos y directrices de la empresa · Crear una delimitación de cargos adecuada, que permita la supervisión y monitoreo de las labores realizadas por el personal · Motivar al personal con la finalidad de inculcar en su comportamiento diario la misión y visión de la organización, creando un sentimiento de compromiso que permita el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. · Promover la capacitación y actualización de los empleados sobre temas concernientes al área operativa por parte de la organización, así como también la inducción del personal contratado que les permita un acoplamiento rápido a las labores cotidianas de la empresa · Instruir al personal de manera adecuada acerca de los controles y manuales a implementar, que les permita tener un buen desenvolvimiento en las labores que se les indique. · Incentivar el compañerismo y trabajo en equipo con la finalidad de que fluya adecuadamente la información necesaria para las labores entre las áreas de la empresa · Examinar el desempeño de los trabajadores mediante la aplicación de indicadores, que le permitan determinar la eficacia y eficiencia en las labores realizadas 		
Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por	Aprobado por

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 8/17
Código: VE-OP-N-004	Emisión: 02-2017	
LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES		
<p>2. Lineamientos Administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Analizar los mecanismos de control necesarios para que cada una de las labores administrativas se cumpla de forma eficiente. · Solicitar informes al supervisor acerca de las actividades que realizan los trabajadores del área, con la finalidad si están cumpliendo con las metas establecidas. · El gerente del área operativa debe verificar que el supervisor, así como los empleados cumplan con los procedimientos administrativos establecidos para el desempeño de las funciones del área operativa. · La gerencia operativa debe designar los responsables del cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos y definir criterios objetivos para su medición, periodicidad de medición. · La gerencia operativa debe programar las órdenes de trabajo de los empleados a fin de cumplir los plazos establecidos en sus actividades y si utiliza los recursos con eficiencia. · Informar a los empleados del área operativa y a todo el personal en general de las normas y directrices de control interno para el desarrollo y logro de las metas. 		


Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
-----------------------------------	---------------	--------------

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 9/17
Código: VE-OP-P-001	Emisión: 02-2017	
PROCEDIMIENTO DE AFILIACION PARA FLOTA		
<p>Lineamientos Gerenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El conductor debe tener descargada la app de taxista en su teléfono inteligente. 2. Verificar los siguientes documentos para su autenticación y vigencia: <ul style="list-style-type: none"> · Cedula de Identidad · Licencia · Carnet de Circulación · Certificado Medico · Rif · RCV · Foto 3. Anexar los documentos escaneado en nuestra plataforma Blade. 4. Firma de la carta de compromiso. 5. Anexar información en la hoja de cálculo, AFILIACIONES_VE. 6. Anexar información de la hoja de cálculo, para uso interno. Ejemplo: AFILIACIONES_VAL 7. Si el Conductor afiliado tiene un vehículo de alta gama, ofrecer EasyTaxi Corporativo. Léase, código VE-OP-N-002 8. Chequear las condiciones generales del Vehículo. 		
Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 10/17
Código: VE-OP-P-002	Emisión: 02-2017	
PROCEDIMIENTO DE AFILIACION EASY CORPORATIVO		
<p>1- El vehículo tiene que encontrarse en óptimas condiciones y no tener un tiempo mayor de diez (10) años de fabricación, de calificar se inicia con los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a- Se explica las bondades y beneficios de EasyCorporativo. b- Se realiza un depósito de 15 U.T en la cuenta asignada en el momento por el departamento de finanza. c- Una vez establecido el depósito, reenviar el recibo por correo, al departamento de finanza, con copia al Country Manager. d- Se procede a la firmar del contrato establecido entre conductor y empresa, actualizado. e- Se inicia el registro del conductor como EasyPremiun, donde se anexa su número de cuenta bancaria, Cedula de identidad, y habilitar las casillas de EasyCorporativo y EasyPremiun. f- Agregar Datos del conductor, a la hoja de cálculo en Google Driver, AFILIACION_CORPORATIVA_VE 		
Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 11/17
Código: VE-OP-N-005	Emisión: 02-2017	
CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA		
<p>Este elemento cumple una función de gran importancia, ya que la comunicación es el canal mediante el cual circulan las normas que ayudan con el cumplimiento de las metas de la empresa de la manera más adecuada, haciendo conocer los principios, misión y visión, así como también la responsabilidad de cada individuo que forma parte de la misma. Para ello, la gerencia debe establecer criterios de medición, como encuestas aplicadas al personal, buzones de sugerencias, carteleras informativas, entre otros. Al respecto, se presenta el siguiente flujo de información:</p> <p>Reuniones Informativas: Establecer reuniones entre los trabajadores y la gerencia de operaciones, donde se le informarán a los trabajadores los fines y objetivos de cada unidad, funciones y principios. Es decir, los planes, programas y proyectos que se requieren en cada departamento que se desean ejecutar para mejorar el servicio prestado al cliente.</p> <p>Carteleras Informativas: Este tipo de herramienta es muy usado y resulta ser un efectivo medio de comunicación. Se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Debe contener: información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe estar ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información.</p>		

Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
-----------------------------------	---------------	--------------

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 12/17
Código: VE-OP-N-006	Emisión: 02-2017	
CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA		
<p>Observación Personal: Significa que el gerente de operaciones va al área de actividades y observa lo que se está haciendo el trabajador. Se puede observar a este método en acción cuando el ejecutivo conversa con los trabajadores sobre el trabajo. Se observa así, la velocidad de respuesta, la conducta de los trabajadores, las reacciones ante sugerencias, se responden preguntas, etc.</p> <p>Informes Orales: Toman generalmente la forma de entrevistas o reuniones En este caso, el gerente de operaciones se reúne con los supervisores para discutir acerca del trabajo y analizan las observaciones. Este método la comunicación es transmitida en forma oral y se establece el contacto personal</p> <p>Retroalimentación: Verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo cual establecer en qué procesos deben ser excelentes para proveer un servicio de calidad y efectividad. Comunicar las relaciones causa-efecto presentes en el proceso de gestión. Mejorar el nivel de retroalimentación para corregir la dirección y la intensidad de los recursos asignados a cada tarea, de acuerdo a las brechas entre las metas y los resultados reales observados</p>		
Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por

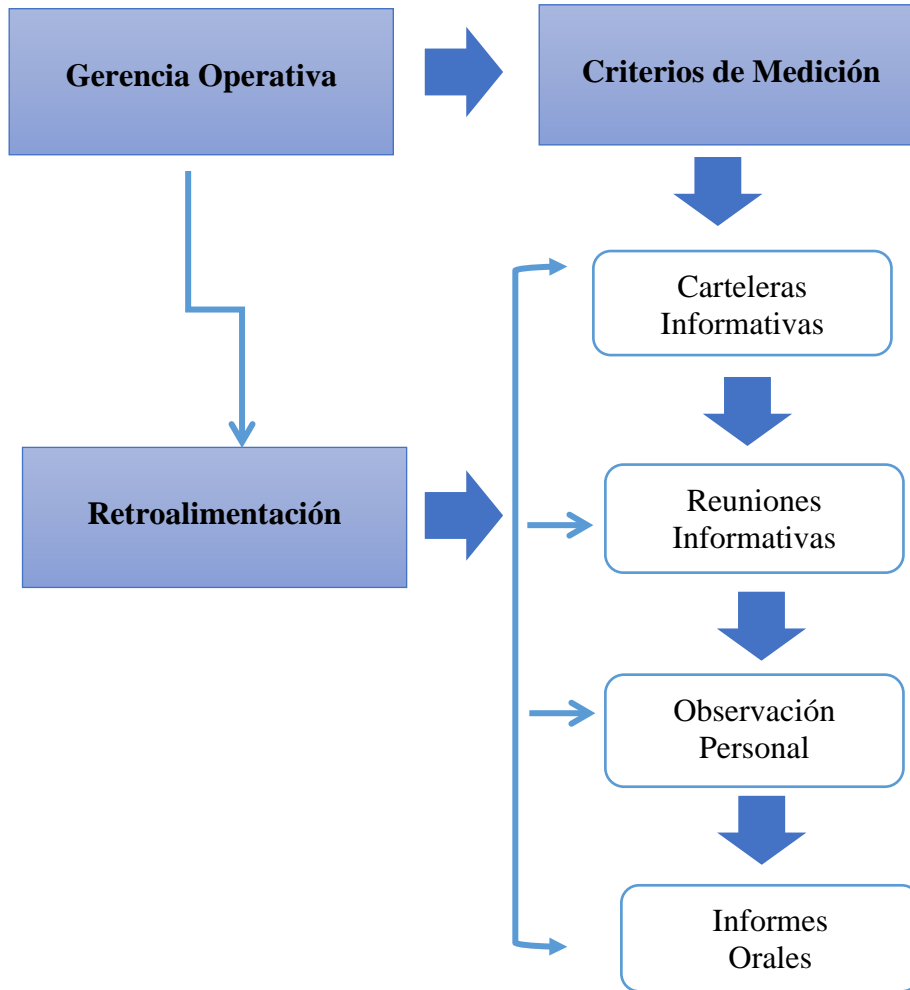


Código: VE-OP-N-007

Emisión: 02-2017

CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA


Flujo de la Información



Elaborado por: Tovar, J
(2016)


Revisado por:

Aprobado por

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 14/17
Código: VE-OP-P-003	Emisión: 02-2017	
ACTIVIDADES DE CONTROL EN EL ÁREA OPERATIVA		
<p>1. Revisiones Internas sobre los Procesos de la Empresa</p> <p>Para verificar que los procesos se están cumpliendo de acuerdo a lo establecido se realizarán revisiones internas con la finalidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Confirmar que los trabajadores cumplan con los procedimientos establecidos por la empresa referente a la gestión operativa. · Examinar el desempeño de los trabajadores mediante la aplicación de indicadores, que le permitan determinar la eficacia y eficiencia en las labores realizadas. <p>2. Niveles de Cumplimiento</p> <p>En este caso, el gerente de operaciones identificará cuales son las partes del proceso que se están cumpliendo conforme a lo establecido en la documentación preparada por cada oficina y determinar los aspectos pendientes por cumplir.</p> <p>3. Acciones Correctivas</p> <p>El gerente de operaciones identificará los incumplimientos observados en los diferentes departamentos, tomará ciertas correcciones para poder corregir las deficiencias encontradas, para lo cual asignará un responsable por cada área para ejecutarlas y hará un seguimiento y plazo de cumplimiento.</p> <p>4. Planes Preventivos y de Mejoras</p> <p>Después de haber determinado las acciones correctivas para solventar las deficiencias en los departamentos se hace un análisis para preparar planes de mejoras, que contribuyan a prevenir o evitar posibles en los procesos y actividades.</p>		
Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 15/17
Código: VE-OP-N-008	Emisión: 02-2017	
ACTIVIDADES DE CONTROL EN EL ÁREA OPERATIVA		
Formato. Control se Actividades		
<p style="text-align: center;">INVERSIONES PIDIENDO 2013 C.A.</p>		
Código: _____	Fecha: _____	
Área verificada: _____	No	de
verificación: _____		
Responsable: _____	Fecha	de
verificación: _____		
Verificó: _____		
Firma: _____		
Descripción de la no conformidad: Análisis de las causas: Descripción de la acción correctiva a tomar:		
Responsable de la implantación: _____ Firma: _____		
Fecha de implantación: _____		
Responsable del seguimiento: _____ Firma: _____		

Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
---	----------------------	---------------------

 EASY	Manual de normas y procedimientos en el Área Operativa	Pág. 16/17
Código: VE-OP-N-009	Emisión: 02-2017	
ACTIVIDADES DE CONTROL EN EL ÁREA OPERATIVA		
<p>Descripción del Formato:</p> <p>Área verificada: Nombre del área que se revisará</p> <p>No de verificación: Se refiere a la correlatividad de las verificaciones</p> <p>Responsable: Responsable del área revisada</p> <p>Fecha de verificación: Día en que se realiza la verificación</p> <p>Verificó: Nombre de la persona que verificó</p> <p>Firma: Firma de la persona que verificó</p> <p>Descripción de la no conformidad: Se describen los incumplimientos a los procesos que se hayan planteados como procesos a realizar</p> <p>Análisis de las causas: Indagar las causas del incumplimiento</p> <p>Descripción de la acción correctiva a tomar: Describir las acciones correctivas</p> <p>Responsable de la implantación: Gerente de área</p> <p>Firma: Firma del gerente</p> <p>Fecha de implantación: Fecha del cambio</p> <p>Responsable del seguimiento: Nombre del encargado del seguimiento</p> <p>Firma: Firma del encargado del seguimiento</p>		

Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
-----------------------------------	---------------	--------------



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Manuales: Son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la base sobre la que sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Normas: Regla o conjunto de reglas que hay que seguir para llevar a cabo una acción, porque está establecido o ha sido ordenado de ese modo

Procedimientos: Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de una organización

Gestión Administrativa: Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa

Política: Son lineamientos generales que guían o canalizan el procedimiento o la acción de los ejecutivos para la toma de decisiones

Área Operativa: Es un área funcional que, junto a marketing y finanzas, se configura como clave para la buena marcha de la organización.

Elaborado por: Tovar, J (2016)	Revisado por:	Aprobado por
-----------------------------------	---------------	--------------

CONSIDERACIONES FINALES

Una vez analizado los resultados y presentado el manual de normas y procedimientos en el Área Operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A., se muestran las conclusiones de acuerdo al alcance de los objetivos específicos.

En primer lugar, se diagnosticó la situación actual de los procedimientos administrativos en el Área Operativa de la empresa, concluyendo que no se realiza una adecuada gestión de los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área operativa, ya que se trabaja de forma improvisada y no siguen los lineamientos estratégicos establecidos por la empresa.

Asimismo, la gerencia no evalúa el grado de compromiso que existe de todos los empleados en cada nivel con los planes y estrategias de la organización, por lo que no existe una buena comunicación entre los trabajadores de la empresa que les permita crear un ambiente agradable, dado que no se comunican periódicamente al personal los planes que tiene establecido el área de operaciones

Por otra parte, se identificaron los factores que inciden en el manejo de las operaciones y actividades que se llevan a cabo en el en el Área Operativa de la empresa, concluyendo que no se cuentan con normas y manuales de procedimientos para llevar a cabo las actividades en el área operativa., esto origina ineficiencia en el desarrollo de los procesos y por ende incumplimiento en los objetivos planteados. Sin embargo, el personal se encuentra capacitado para realizar las funciones inherentes a su cargo y está dispuesto a asumir los cambios que se pudieran presentarse para mejorar el funcionamiento de área operativa.

Es por ello, se concluyó que es necesario la elaboración de un manual de normas y procedimientos en el área operativa de la empresa Inversiones Pidiendo 2013 C.A. para la optimización de los procesos administrativos, ya que constituyen documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, pues en

ellos se concentran las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de las actividades operativas.

Recomendaciones

En base a las conclusiones realizadas se pueden sugerir las siguientes recomendaciones:

- La utilización del manual de normas, políticas y procedimientos propuesto para lograr un cumplimiento de las actividades y operaciones realizadas por el personal del área operativa para alcanzar el logro de los objetivos propuestos de manera más eficiente y eficaz y en menor tiempo.
- Elaborar un programa de capacitación para el personal del departamento de operaciones para que tengan claro los procedimientos que deben realizarse y fluya con mayor facilidad la información que utilizan para obtener resultados favorables en beneficio de la empresa
- Evaluar y actualizar el contenido del manual propuesto, acorde a las necesidades que se presenten en el departamento de operaciones
- Se recomienda, mantener informado a los trabajadores acerca de las metas y objetivos organizacionales que se quieran lograr, de tal manera que se cree sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el trabajo.
- Mantener una supervisión constante en el área de operaciones para comprobar que los mecanismos de control propuesto se cumplan a cabalidad.
- Se recomienda tener un sistema de control interno automatizado, perfeccionando así los procesos que se ejecutan en el área operativa, se mejorará el desenvolvimiento de las diferentes actividades que allí se realicen de forma razonable, basadas en la optimización del tiempo, la organización, y el control

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Álvarez, G (2015). **Manual para elaborar manuales de Políticas y Procedimientos**. Publicado por Panorama Editorial. Tercera edición.
- Arias F (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Editorial Episteme.
- Azuaje (2005). **Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial**. Venezuela
- Berghe (2005). **Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI**. Ediciones ECOE. Colombia
- Catacora, F (2011). **Sistemas y Procedimientos Contables**. (4ta Edición) Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela.
- Chaye, E (2012). **Manuales de Normas y Procedimientos para el mejoramiento de los Procesos Operativos y Administrativos en la empresa Importadora Xian C.A**, presentada en la Universidad Simón Bolívar
- Chiavenato (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia
- Francés (2006). **Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral**. Pearson educación. Prentice Hall. México.
- Gómez, G (2007), **Sistemas y Procedimientos Administrativos**. Ediciones Frigor Caracas Venezuela.
- Kinicki (2005) **Comportamiento de las Organizaciones**. Editorial Harcourt Brace de España, s.a. Última Edición.
- Méndez, C. (2009). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Editorial Mc.Graw Hill. Colombia.
- Münch y García (2008). **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas, S. A de C.V. España.
- Palella, S. y Martins, F. (2011). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial Fedupel. Venezuela.
- Pérez, Y y Ramírez, E (2012). **Propuesta de un Manual de Normas y**

Procedimientos para optimizar el Control Interno del Inventario, caso estudio: Empresa Summer Store, C.A., presentado en la Universidad de Carabobo.

Piñero, K (2015). **Manual de Normas y Procedimientos para el control de Gastos Operativos del servicio de transporte de la empresa Inversiones Cass, C.A.**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.

Reyes Ponce (2004). **Administración de Empresas Teoría y práctica**. Ediciones Lumisa. México.

Sabino, C (2011). **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas. Venezuela.

Salto Guglieri, Jorge (2010). **Manual de operaciones de reestructuración empresarial**. CISS, S.A., 2010.

Tamayo y Tamayo M. (2012). **El proceso de la Investigación Científica**.4ta Edición Ediciones Limusa.. México.

Torres, C (2013). **Mecanismos de Control Interno para mejorar el funcionamiento del Área Operativa del Banco Mercantil Agencia San Diego. Estado Carabobo:**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.

Vera, R (2015). **Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la empresa Distribuidora Temca 888 C.A.**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.

Electrónicas

Palma, J. (2009) **Manual de procedimiento**. [Documento en línea] Disponible en:[http:// www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml). [Consulta]. Julio de 2016

ANEXOS



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar la propuesta de un MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA INVERSIONES PIDIENDO 2013 C.A

Gracias por su atención.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

Cuestionario

Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿Se realiza una adecuada gestión de los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área Operativa de la empresa Pidiendo 2013 C.A.?		
2	¿La gestión administrativa que se lleva a cabo en el área operativa permite la eficiencia en las operaciones?		
3	¿Los procesos internos que se observan en el departamento de operaciones son eficientes?		
4	. ¿Los procesos organizativos empleados en el área operativa integran el trabajo en equipo para el logro de los objetivos?		
5	¿La gestión gerencial que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones?		
6	¿Se evalúa el grado de compromiso que existe de todos los empleados en cada nivel con los planes y estrategias de la organización?		
7	¿Existen programas de capacitación y desarrollo para mejorar las actividades del personal y la calidad en la prestación del servicio?		
8	¿En el área operativa se establecen estrategias organizacionales de calidad para manejar el servicio de atención al cliente?		

9	¿Considera Ud. Que existe una buena comunicación entre los trabajadores de la empresa que les permita crear un ambiente agradable?		
10	¿Cuenta la empresa con manuales que le indique a Ud., los procedimientos y normas que debe cumplir dentro del área operativa?		