



Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIO TECNICO DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA SERVTEX

Autor: Washington Omar Bobadilla Medina

E-mail: washi_93@hotmail.com
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Tutor: MSC. Kelly León.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Washington Omar Bobadilla Medina y Kelly León (2019): "Plan de diseño organizacional para la empresa de servicio técnico de artículos de línea blanca SERVTEX", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/disenio-organizacional-servtex.html>

RESUMEN

La presente investigación está centrada específicamente en analizar la situación actual y plantear la elaboración de un plan de diseño organización, como una solución específica para mejorar el ambiente laboral en la empresa de servicio técnico de artículos de línea blanca Servtex.

La empresa Servtex es una empresa que se dedica específicamente al servicio técnico de artículos de línea blanca, en las distintas provincias que son: El oro, Los Ríos, Cuenca, Loja, cuyas oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

Luego de una investigación realizada dentro de la empresa Servtex, se constató que presenta inconvenientes en el momento de asignar funciones, debido a que todos los empleados no tienen bien claro el papel que desempeñan, no había un orden jerárquico dentro de la misma. En muchas ocasiones el personal, que allí labora, se encarga de realizar actividades que no están acordes a su cargo o puesto de trabajo, es decir, solo se dedican a acatar órdenes impuestas por superiores, o realizan sus funciones de acuerdo a lo que se le fue explicado en su tiempo de prueba, de esta manera se está fomentando que los empleados descuiden funciones que realmente son de su responsabilidad.

El presente artículo tiene el propósito de dar a conocer como un plan de diseño organizacional es muy necesario cuando existe una problemática muy clara dentro de la empresa de servicio técnico de línea blanca Servtex, en la que urge tomar correctivos, ya que la mayoría del

personal que allí labora, se encuentran realizando funciones que no sean su responsabilidad de ellos y que conlleva a que descuiden sus actividades principales.

Palabras Claves

Reestructuración, evaluación, funciones, organización.

ABSTRACT

The present investigation is specifically focused on analyzing the current situation and proposing the elaboration of an organization design plan, as a specific solution to improve the work environment in the Servtex white goods technical service company.

The company Servtex is a company that is dedicated specifically to the technical service of white goods, in the different provinces that are: Gold, Los Ríos, Cuenca, Loja, whose administrative offices are located in the city of Guayaquil, province of Guayas.

After an investigation carried out within the company Servtex, it was found that it has drawbacks at the time of assigning functions, because all employees are not clear about the role they play, there was no hierarchical order within it. In many occasions the personnel, who work there, are in charge of carrying out activities that are not according to their position or job, that is, they only dedicate themselves to following orders imposed by superiors, or perform their functions according to what is it was explained to him in his time of trial, in this way he is encouraging that the employees neglect functions that really are their responsibility.

The purpose of this article is to make known how an organizational design plan is very necessary when there is a very clear problem within the Servtex white-line technical service company, in which it is urgent to take corrective measures, since most of the personnel that they work there, they are performing functions that are not their responsibility and that lead to neglecting their main activities.

Keywords

Restructuring, evaluation, functions, organization.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre un plan de diseño organizacional tiene como finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa estableciendo normas claras y precisas, este plan indica los procesos que debe seguir cada colaborador según la función que desempeña en la Empresa Servtex.

Toda empresa demanda de un ambiente laboral en el cual los trabajadores y la misma organización deben afrontar una serie de inconvenientes durante la ejecución de sus procesos, por lo que es necesario contar con plan de diseño organizacional dentro de la organización el cual debe ser expuesto a todos los trabajadores, con el propósito de definir y aclarar sus funciones que deben seguir para el alcance de los logros institucionales.

Según los resultados de las encuestas, la empresa no tiene documentado los procesos y funciones que deben seguir sus colaboradores tampoco saben con certeza los objetivos, y el proceso de cada cargo de la empresa en la que trabajan. Por ello en el presente estudio se propone la creación de un plan de diseño organizacional en conjunto con los objetivos, y los procesos del área logística y administrativa.

La propuesta de este proyecto cuenta con el apoyo del Gerente General dueño de la empresa, ya que está consciente la falta de implementación de los procesos y funciones administrativas y logísticas dentro de su empresa, que ayudará a guiar a sus empleados en sus tareas diarias.

La finalidad de este proyecto es ofrecer una solución a la problemática existente en la empresa mediante el diseño de plan de diseño organizacional que ayude a mejorar el rendimiento de los trabajadores.

El trabajo de investigación se estructura de cuatro capítulos:

Capítulo I, En este capítulo se realizó el diseño de la investigación que abarca el planteamiento, formulación, sistematización y los objetivos de la investigación, con el fin de analizar la un plan de diseño organizacional para la empresa.

Capítulo II, En este capítulo se encuentra el marco teórico, el cual contiene toda la información científica y enfoques teóricos realizados en la investigación.

Capítulo III, Corresponde a la metodología en donde se desarrolla el tipo de investigación, técnicas, población, muestra, análisis de la información. Aquí se realizó la investigación de campo mediante las encuestas con la cual se hizo la tabulación, traficación y análisis de la información.

Capítulo IV, Corresponde a la elaboración del plan de diseño organizacional para la empresa de Servicio técnico de línea blanca Servtex.

Formulación del Problema

¿Qué problemas genera la falta de un Plan de diseño organizacional para la Empresa Servtex?

Sistematización del Problema

¿Cuál es la situación interna del área de administración y logística?

¿Cómo deberían estar diseñados los procesos para la empresa Servtex?

¿Cómo debe estar organizada el área de Logística y Administración en la empresa Servtex?

Objetivos del problema

Objetivo General:

Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa de Servicio técnico de artículos línea blanca Servtex.

Objetivos Específicos:

- Elaborar un análisis de situación actual de la empresa Servtex.
- Diseñar los procesos adecuados a los nuevos procesos en la empresa Servtex.
- Diseñar la Estructura organizacional y funciones de la empresa Servtex.

2. BASES TEORICAS

Diseño Organizacional

Se tiene que tener en cuenta en que consiste un diseño organizacional y de qué manera lo usaremos para nuestro proyecto.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. (Taveras M. A., 2018, pág. 34).

Procesos

Los Procesos son definidos como según (SEP, 2017) "conjunto de actividades que transforman o convierten uno a o más insumos en productos o resultados, que proporcionan un valor a quien los usa" (pág. 5)

- **La repetitividad:** esta es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso.

De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.

- **La variabilidad:** esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia.

Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.

- **Son susceptibles de ser mejorados:** los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado.

Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.

- **Rebasan las estructuras funcionales:** los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, ello propician el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados.

Entre los tipos de procesos se destacan los siguientes:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos (esenciales o claves): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Algunos autores coinciden en que las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

- Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas
- Documentación, formación y ejecución
- Control
- Mejora

Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos se encuentran:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito.

- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

La ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

Entre las informaciones que se incluyen en la Ficha de Proceso se encuentran: Misión u objeto, Propietario del proceso, Límites del proceso, Alcance del proceso, Indicadores del proceso, Variables de control, Inspecciones, Documentos y/o registros, Recursos. (Ruiz, 2014, págs. 5-6-7-8-9)

Para que los procesos dentro de la organización sean comprendidos correctamente por quienes conforman parte de la empresa, es necesario hacer uso del diagrama de flujo, estos diagramas son usados para modelar un proceso, haciendo uso de un conjunto de símbolos que varían de significados de acuerdo a las actividades y procedimientos que se estipulen.

Analisis FODA

El analisis Foda es la principal herramienta para la evaluacion de la empresa Servtex es la que permite diagnosticar como se encuentra la situacion, y cuales son las estrategias a considerar en el momento de la evaluacio, esto da un aporte a la toma de decisiones,

La **matriz de análisis dafo o foda**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo

permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La **matriz dafo** divide por tanto el **análisis** externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la **matriz de análisis dafo** trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?. (Espinoza, 2013)



Fuente: Tomado de “La matriz de análisis DAFO” (Espinoza, 2013)

3. METODOLOGIA

Tipo de Investigación

El tipo de Investigación es descriptivo el cual ha permitido conocer, evaluar, y levantar información sobre los problemas en las áreas de logísticas y administrativas de la empresa Servtex.

Cabe recalcar que este tipo de Investigación permitirá ver un escenario completo del estado actual en el que esta la empresa, se pudo analizar las necesidades que tiene el área de logística, en especial el área de servicio al cliente. Se ha logrado interpretar y analizar los factores principales por los que el área de logística y administración, necesita un diseño organizacional para poder garantizar un servicio de calidad en la empresa Servtex.

Enfoque de la Investigación

Se utilizó un tipo de investigación mixta, debido a que se realizara encuestas al área de servicio al cliente y clientes finales y entrevistas a los jefes de cada área, el enfoque es de manera cualitativo y cuantitativo.

Técnicas de la Investigación

Es conveniente recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando la entrevista (cualitativa), que es la forma empleada por los encargados de obtener la información, a través del diálogo personal con los responsables de las distintas unidades operativas. Se utilizara una encuesta (cuantitativa) para todo el personal, en la cual se obtenga la información.

Población y Muestra

El personal de la Empresa Servtex es de 30 empleados de entre 20 a 45 años. En este grupo se consideraron a 20 empleados entre ellos los que están en el departamento de logística y atención al cliente, incluyendo a los jefes de cada departamento.

Se realizaran las encuestas a los 20 empleados de los departamentos de logística y atención al cliente.

Se va a realizar encuestas a los clientes para medir el nivel de satisfacción, cabe mencionar que los datos antes mencionados fueron usados en base al mes de Abril del 2018, de atenciones a clientes vía telefónica.

La población es de 225 clientes en vista de que la información fue levantada en el mes de mayo por lo cual se usa como referencia el último mes el cual era abril, como es pequeña no se requiere muestra.

4. PROPUESTA

Objeto de Estudio

Área de Logística y atención al cliente de la empresa Servtex.

Análisis FODA del área de atención y servicio al cliente

El análisis FODA, fue realizado en base a la recolección de información mediante encuestas realizadas y la revisión de procesos puntuales actuales que sigue el área.

Tabla N°8

Análisis FODA

Fortalezas.-	Oportunidades.-
<ul style="list-style-type: none">• Personal con experiencia para atender los requerimientos de los clientes.• Amplia bases de clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento acorde al mercado generando así nuevas oportunidades de empleo.• Competitividad en costos y precios.• Mejor atención al cliente.

<p>Debilidades.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las tareas no están asignadas y definidas adecuadamente. • Falta de evaluaciones contantes al personal. • La mayoría del personal realiza actividades que no corresponden a su cargo. • Desconfianza por el servicio que ofrece la empresa. • No hay una comunicación abierta entre empleados y jefes. 	<p>Amenazas.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia. • Posible baja de los precios por la competencia. • Medidas económicas del país, llevan a recortar personal, en ocasiones.
--	--

Estrategias acordes al Análisis FODA del área de atención y servicio al cliente

Tabla N°9

Estrategias acordes al Análisis FODA

<p>MEDIOS INTERNOS</p> <p style="text-align: right;">MEDIOS EXTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Crecimiento acorde al mercado generando nuevas oportunidades de empleo.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Aumento de la competencia</p>
	<p>O2: Competitividad en costos y precios.</p> <p>O3: Mejor Atención al cliente.</p>	<p>A2: Posible baja de los precios por la competencia.</p> <p>A3: Medidas económicas del país, llevan a recortar personal, en ocasiones.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: El área cuenta con una amplia base de clientes.</p>	<p>ESTRATEGIAS (F-O)</p> <p>1: Ofrecer el servicio como tal a las distintas marcas en el mercado con el fin de ser talleres autorizados de las mismas.</p>	<p>ESTRATEGIAS (F-A)</p> <p>1: Mantener una actualización constante de los requerimientos de la diversos cliente, a fin de brindar un servicio que cumpla con sus necesidades.</p>
<p>F2: Amplia experiencia en los servicios que se le ofrece al cliente.</p>	<p>2: Capacitar a los colaboradores en servicio al clientes, a fin de que se puedan atender todas las necesidades a tiempo.</p>	
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Las tareas no están asignadas y definidas adecuadamente.</p>	<p>ESTRATEGIAS (D-O)</p> <p>1: Implementar Un manual de procesos en cuanto al área de servicio al cliente y logística, a fin</p>	<p>ESTRATEGIAS (D-A)</p> <p>1: Amplias métodos más eficientes en cuanto al requerimiento de los usuarios con la finalidad de mejorar el</p>

	de cumplir con sus necesidades y crear confianza en el servicio de la empresa.	servicio, satisfacción al cliente.
D2: Falta de evaluaciones contantes al personal.	2: Implementar políticas de cumplimiento de funciones mismas que estén enmarcadas en el cumplimiento de todos los requerimientos del usuario, teniendo presente que la demanda de este servicio puede aumentar gracias al servicio que se ofrece.	
D3: La mayoría del personal realiza actividades que no corresponden a su cargo. D4: Los clientes no confianza por el servicio que ofrece la empresa. D5: No hay una comunicación abierta entre empleados y jefes.		

Estructura Organizacional Propuesto

De acuerdo a lo expuesto, se procede a presentar una propuesta organizacional en base al sistema de funciones actual, pero enmarcados en la reestructuración de la administración para el mejoramiento del clima laboral de la empresa.

Una estructura organizacional siempre depende de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura organizacional aquí expuesta determinara los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que pueda alcanzar.

A continuación se expone la siguiente estructura organizacional:



Figura N° 20. Estructura Organizacional Propuesta

Diagrama Mixto

Autor Por: Autor

Plan de Diseño Organizacional

INTRODUCCION

El presente manual de procesos está dirigido al área de logística y administración de la empresa Servtex, el cual será una herramienta que le permitirá a la empresa mejorar su organización y a la vez la calidad del servicio prestado al usuario.

El cumplimiento de los procesos dentro de cualquier área de la organización permite el logro de los objetivos propuestos por la empresa, debido a que en ellos se destacan los niveles de responsabilidad de cada colaborador facilitando así la detección de errores dentro de los procesos.

OBJETIVO

Establecer los lineamientos a seguir para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos del área de logística y administración, a fin de los trabajadores cumplan con la misión, visión y objetivos de la organización y que los usuarios reciban una atención de calidad.

- Definir claramente las funciones y actividad del personal, en base a los objetivos definidos por la empresa.
- Establecer un estándar para la realización de las actividades y eliminar la duplicidad de las tareas.
- Contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia de las actividades.

ALCANCE

El manual de procesos y funciones está dirigido al área de logística y administración de la empresa Servtex, el mismo que busca la estandarización de los procesos a seguir dentro de las áreas con la finalidad de dar seguimiento y corregir errores.

POLITICAS DE APLICACIÓN

- El presente manual de procesos y funciones servirá de guía para el personal del área de atención y servicio al cliente de la empresa Servtex.
- Los procesos administrativos y logísticos serán controlados permanentemente para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área y garantizar la entrega de un servicio de excelencia a los clientes.
- Periódicamente se hará una revisión de los procesos con la finalidad de actualizarlos, modificarlos de manera total o parcial.
- El área administrativa es el responsable de la difusión de este manual y de hacer la respectiva capacitación al personal con respecto a la aplicación de los procesos que contienen el presente manual.
- El manual de procesos y funciones servirá como soporte para evaluar el desempeño de los encargados del área administrativa y logística.
- El presente manual de procesos entrara en vigencia a partir del momento en que sea aprobado por Gerencia.

CONCEPTOS

- **Diagrama de flujo:** Es la representación gráfica de un determinado proceso.

- **Manual de procesos y procedimientos:** Se una herramienta que permite a la empresa describir las actividades a seguir de acuerdo a las funciones de cada colaborador, indicando su participación y responsabilidad.

Conclusiones

El objetivo de este documento era determinar cómo crear un plan de diseño organizacional para la empresa de servicio técnico de línea blanca Servtex. Con ello se espera determinar si las posibles soluciones por el autor son factibles.

Por lo tanto, este documento proporciono una plataforma adecuada, desde la cual adquirir conocimiento y comprensión a través de la investigación y el análisis en cumplimiento de los cuatro objetivos específicos.

Recomendaciones

El presente proyecto de titulación se ha realizado con el propósito de comprender de mejor manera el desarrollo empresarial y comercial al que ha sido direccionado el plan de diseño organizacional, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que la empresa tome en consideración la propuesta del plan de diseño organizacional y lo proporcione a todos los trabajadores de la organización para que de esta manera se puedan igualar las operaciones realizadas, Es importante que se ejecuten los reajuste necesarios al mismo como resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir, cabe reiterar que las organizaciones son sujetos vivos los cuales se encuentran en cambio constante.
- La clara definición de las responsabilidades además generaría una reducción en el tiempo de ejecución de las mismas al ser realizadas por una persona capacitada para ello. También disminuiría el trabajo de la mayoría de los puestos otorgando mayor tiempo para realizar las actividades específicas de cada puesto.
- Monitorear cada seis meses la implementación del manual de procesos y funciones administrativas, con el fin de cumplir con las políticas y procedimientos establecidos.
- Analizar si existen situaciones irregulares que deban ser revisadas con los jefes departamentales para determinar los riesgos y establecer los controles necesarios.
- Con los controles se mitigan los riesgos en cada área y así se evitan oportunidades que puedan generar situaciones fraudulentas.
- En caso de situaciones fraudulentas, se debe evaluar el riesgo con los jefes departamentales y se podrá determinar el nivel de riesgo al que pertenece para tomar decisiones estrictas respecto a aquello.

BIBLOGRAFIAS

Bibliografía

- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Colombia : Universidad Santo Tomas de Aquino .
- Bertalanffy, L. v. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. Mexico: Unam.
- Cabascango, C. (2013). *Manual de Procedimientos y Atencion al cliente de la empresa "La casa del toldo" de la ciudad de Santo domingo 2013*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1346/1/TUSDADM039-2014.pdf>
- Carmen Leguizamón &, Y. A. (02 de 01 de 2009). *Diseño de manual de Funciones para la Empresa Annar*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1145/1/2009-02-01P-0027.pdf>
- Castello, J. (2014). *Universidad de Valencia, Tema 14* . Obtenido de Modelo de representacion de diagramas : <https://www.uv.es/castellj/eg/TeoriaProblemas/Tema14/TEMA%2014.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Teorías de la administración*.
- CreceNegocios. (2018). *Servicio Al cliente* . Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- DATADEC. (2012). *Los 8 principios de la gestión de calidad*. Obtenido de <https://www.datadec.es/blog/factura-electronica-y-digitalizacion-certificada/gestion-de-calidad-y-gestion-por-procesos>
- Espinoza, R. (29 de 07 de 2013). *La matriz de analisis DAFO*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Falcon, D. E. (2012). *Evaluacion del manual de funciones administrativas dirigida a la Coordinacion de la administracion De la fundacion Bosque macuto*. Obtenido de https://es.slideshare.net/uptaebbosque4401/proyecto-impresin-macuto?qid=018c7795-e44d-41ce-bb5e-2f561b5a28cf&v=&b=&from_search=2
- Franklin, E. B. (1998). *Organizacion De empresas Analisis, Diseño y Estructura*. Mexico: McGrawHill.
- Gomez, D. (05 de 2015). *Administracion de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://devigomez.blogspot.com/2013/05/proceso-administrativo.html>
- Gregor, M. (2007). *El lado humano de las Empresas "Teoría Y"*. Mexico D.F: Edicion Anotada.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2003). *Metodología de la Investigacion*.
- KABOD. (2015). *Manual de procedimientos y procesos* . Obtenido de <https://es.calameo.com/read/004242390a4a95ae99634>
- Manrique, G. P. (2013). *Manual de funciones y procesos en la empresa Surticervezas Andres pacheco*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/feercho32/manual-procesos-y-funciones?qid=ca5c90d8-d14e-43ce-a23c-00464041>
- Mayo, E. (2013). *Teoría de las Relaciones Humanas*.
- Molineros, A. A. (2014). *El objetivo principal de la elaboración de una guía de procedimientos es describir con claridad cada una de las actividades de la empresa, para así poder hacer una repartición o*.
- Perez, G. (25 de 03 de 2016). *La importancia del Organigrama de la Empresa*. Obtenido de <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf>
- Promonegocios.net. (08 de 2017). *Organigramas, Tipos de organigramas*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Renteria, P. A. (2014). *Este proyecto se estructuró en base a la necesidad de estandarizar los procesos de administración de Recursos Humanos en la empresa MULTIMUNDO S.A., por esta razón se realizó el estudio de los puestos de trabajo y un perfil donde se definan las caracterís*.
- Ruiz, D. A. (2014). *La gestion por procesos, su surgimiento y aspectos teoricos*. (C. Holguin, Editor) Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Sanchez, M. (2013). *En base a todo este preámbulo se considera necesario que los procesos de gestión de CADELAES Cía. Ltda., sean definidos, diseñados y plasmados en un Manual de Procesos de Gestión haciendo énfasis en la calidad*.
- SEP. (abril de 2017). *Guía para la elaboracion y actualizacion de manuales de procedimientos*. Obtenido de

- http://www.normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/270/2/imagenes/Guia%20tecnica_mp_mayo17.pdf
- Significados. (07 de 2013). *Proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.significados.com/proceso-administrativo/>
- Taveras, M. A. (30 de 01 de 2014). *Escuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial:
<http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>
- Taveras, M. A. (25 de 07 de 2018). *Escuela de Organizacion Industrial* . Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial :
<http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid : ESIC.
- Zeithaml, P. y. (2017). *Calidad del Servicio* . Obtenido de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Zuñiga A. G Ortega, G. p. (2013). *Guia para Implementar un Manual de Procesos que Mejore las Operaciones de los Departamentos de Compras y Ventas de la Compañía comblanc del Ecuador S.A. (Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial)*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2850/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-84.pdf>