



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANISTICAS

CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

TEMA:

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA DE
SERVICIOS A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO
(SERCOMAX).”

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoria

Autora:

Gladys Patricia Chiluisa Carate

Directora:

Lic. Letys Rodríguez Álvarez

Latacunga – Ecuador

Noviembre 2011



PENSAMIENTO

....cada país crea su especial Economía. Esta ciencia no es más que el conjunto de soluciones a distintos conflictos entre el trabajo y la riqueza: no tiene leyes inmortales: sus leyes han de ser y son, reformables por esencia....

José Martí

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro ser la autora de este Trabajo de Diploma titulado Elaboración Manual de Procedimientos en la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río, Sercomax y autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____



GLADYS PATRICIA CHILUISA CARATE

Patty@postgrado.upr.edu.cu

Gladys Patricia Chiluisa Carate autoriza la divulgación del presente trabajo de diploma bajo licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

Gladys Patricia Chiluisa Carate autoriza al Departamento de Contabilidad y Finanzas adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en: "[Inserte URL del repositorio]"

Gladys Patricia Chiluisa Carate autoriza al Contabilidad y Finanzas adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesinas disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>



UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



PAGINA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

SECRETARIO

VOCAL

CUIDAD Y FECHA:



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por protegerme, cuidarme, guiarme y encaminar mis pasos y por bendecirme en cada una de las circunstancias por las que he atravesado.

Quiero agradecer a mis padres, porque fueron quienes me dieron el regalo más grande, que fue la vida, sin su apoyo incondicional me hubiese sido difícil salir adelante, por ser un ejemplo a seguir, por demostrarme que al final de un sacrificio, viene una recompensa, y que el triunfo llega cuando uno persevera hasta alcanzar una meta.

A mi novio Roberto en especial, por ayudarme tanto y apoyarme en todos y cada uno de los momentos que más lo necesité ya sea en las buenas y en malas.

A la Obstetra Heddy Guallichico quien me incentivó a estudiar, me encaminó, me dio el apoyo desinteresado y me vio alcanzar cada uno de mis propósitos.

A mis compañeras y compañeros de aula con quienes viví una maravillosa experiencia como estudiante universitaria, compartí alegrías y tristezas, en especial a Ligia y Mariana.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, donde realicé mis estudios universitarios, la cual me acogió durante varios años y en donde adquirí conocimientos, los cuales me sirvieron para desarrollarme profesionalmente.

A la Universidad de Pinar del Río, que me dio la oportunidad de desarrollar mi tema de tesis, así como también a todos quienes conforman el Departamento de Contabilidad y Finanzas.

A mi tutora Lic. Letys Rodríguez Álvarez que sin su apoyo no hubiese sido posible la realización de este trabajo, quien ha contribuido a mi formación profesional, me ha guiado y ha fortalecido mis conocimientos.

GLADYS



DEDICATORIA

A mis padres porque a ellos les debo mi triunfo y han sido mi ejemplo a seguir, en especial a mi madre por darme la fuerza y la fortaleza suficiente para no decaer cuando me sentía vencida y decirme las palabras correctas en el momento que más necesite de una mano amiga.

A mis hermanos que de una u otra manera me apoyaron y me ayudaron incondicionalmente para alcanzar mi meta y en especial cuando decidí viajar a Cuba.

También a toda mi familia quienes fueron un pilar fundamental en mi vida para cumplir con mi objetivo.

Dedico también a Victoria y Alejandra quienes siempre me apoyaron y me dieron todo su amor para que siga adelante con mis estudios.

GLADYS



RESUMEN

El trabajo que se presenta concibe la elaboración de un Manual de Procedimientos para la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río (SERCOMAX), Cuba. El mismo será capaz de satisfacer una necesidad latente desde una perspectiva visual, de forma rápida y efectiva en la mente de quienes son parte de la entidad, distinguiéndola de otras empresas. Para ello se aplicó la observación directa y entrevistas que permitieron la recopilación de información sobre las características de la empresa y la identificación de sus empleados. Las expectativas de los dirigentes de la UEB facilitaron el desempeño de la investigación en cuanto a la gestión del proceso para la elaboración y conformación de un manual, aportando una alternativa válida que la revitalice y posicione, logrando reforzar los conocimientos de los empleados acerca de los procesos existentes en la misma. El trabajo consta de tres capítulos distribuidos de manera general, donde se introducen conceptos básicos como son tipos manuales, clasificación, y manual de procedimientos, cada uno con sus particularidades. Se muestra además el análisis y selección de la metodología aplicada, y por último se presenta el manual de identidad corporativa previamente diseñado, siendo emitidas las consideraciones finales e incorporadas los anexos.

PALABRAS CLAVES: Definiciones de manuales, clasificación, y manual de procedimientos.



SUMMARY

The work presented conceives the development of a Procedures Manual for Workers Service Company of Pinar del Río (SERCOMAX), Cuba. It will be able to satisfy a latent need from a visual perspective, quickly and effectively in the minds of those who are part of the body, distinguishing it from other companies. This is achieved by direct observation and interviews that allowed the collection of information on company characteristics and identification of its employees. The expectations of the leaders of the UEB facilitated the performance of research in terms of managing the process for the development and creation of a manual, providing a viable alternative that revitalize and position, managing to enhance the knowledge of employees about existing processes in it. The work consists of three chapters generally distributed, where concepts are introduced such as manual types, classification, and procedures manual, each with its peculiarities. It also shows the analysis and selection methodology, and finally presents the corporate identity manual previously designed to be issued the final considerations and incorporated attachments.



INDICE

Contenido

INTRODUCCION_____	1
CAPÍTULO I. _____	6
1.1 ANTECEDENTES	6
1.1.1 Definición de Manuales Administrativos.....	6
1.1.2 El Manual como medio de comunicación	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES	9
1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES	10
1.5 TIPOS DE MANUALES	13
1.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	13
1.6.1 Procedimientos	13
1.6.2. Definición de Manuales de Procedimientos	13
1.7 IMPORTANCIA	16
1.8. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	18
1.8.1 Finalidad del Manual de Procedimientos	19
1.8.2 Necesidad de los Manuales de Procedimientos.....	19
1.8.3 Funciones del Manual de Procedimientos	20
1.8.4 Clasificación	21
1.8.5 Características del Manual de Procedimientos	21
1.9 REPRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	21
1.9.1 Requisitos formales de diseño de los Manuales de Procedimientos.....	23



1.9.2	Implantación de los Manuales de Procedimientos	23
1.9.3	Acciones de implantación del Manual de Procedimientos	25
1.9.4.2	Elementos de contenido:	26
1.10	ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN CUBA	28
CAPÍTULO II	31
2.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE PRESENTA EMPRESA TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO. (SERCOMAX)	31
2.1.1	Reseña Histórica	31
2.1.2	Estructura Organizativa de la Empresa Trabajadores de Pinar del Río. (SERCOMAX)	34
2.1.3	Valores compartidos por la empresa.....	35
2.1.4	Mapa de procesos empresa SERCOMAX	36
2.1.5	Áreas de resultados claves	38
2.1.6	Objetivos estratégicos de cada área	38
2.1.7	Funciones del director, y áreas específicas de la empresa.....	40
2.1.8	Desarrollo del análisis DAFO	44
2.1.9	Boletín Económico de la Empresa SERCOMAX, Ver Anexo (5).....	45
2.1.10	Boletín económico de la Dirección de la Empresa SERCOMAX.....	46
2.2	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.	47
2.2.1	Procesamiento de la Información.....	48
2.2.2	Análisis de las encuestas realizadas.....	49
2.3	METODOLOGÍA PARA ELABORAR EL MAMUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA SERCOMAX, PINAR DEL RÍO.....	54
2.3.1	Presentación de los Procedimientos	56
2.3.2	Descripción del Procedimiento.....	57
2.3.3	Formatos e Instructivo de Llenado	59
2.3.4	Diagrama de Flujo.....	59



2.4 La diagramación requiere observar las recomendaciones siguientes:	59
CAPITULO III _____	61
3.1 PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SERCOMAX 61	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	62
3.2 Descripción de Actividades	81
Procedimiento	81
Nombre del Procedimiento	81
3.2.1 Instructivo de llenado	82
3.3 Diagrama de Flujo	82
3.4 Formatos e instructivos	84
3.5 Anexos	84
3.6 Consideraciones generales para la aplicación del Manual de Procedimientos.	84
3.7 Validación del Manual de Procedimientos.....	85
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	



INTRODUCCION

El Manual de Procedimientos ha venido evolucionando durante muchos años dentro de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales con la finalidad de satisfacer un control tanto en recursos humanos, materiales, económicos y financieros. Un Manual de Procedimientos está basado en el detalle de las actividades administrativas y operativas; cumple entre otros con el objetivo de proporcionar información útil para los jefes departamentales, y todas las personas que los necesiten para la toma de decisiones, oportunas y confiables, además de que permite detectar debilidades importantes y tomar acciones correctivas necesarias por el equipo administrativo y operativo.

La importancia de tener un Manual Procedimientos en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlo; en especial si se centra en las actividades básicas que se realizan, pues de ello dependen para mantenerse en la sociedad. Es bueno resaltar, que la empresa o institución que aplique manuales de procedimientos en sus operaciones, conocerá la situación real del funcionamiento de las mismas, es por ello, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar, que los controles se cumplan y así lograr una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente los manuales de procedimientos, comprenden el plan de la organización, normas y políticas e información, de manera sistemática y coherente a las necesidades dentro de una actividad específica para lograr que sus empleados y obreros alcancen las metas esperadas de eficiencia y eficacia, productividad y protección en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por los altos mandos que permitiese a dichas corporaciones ponerse a la cabeza del mundo industrial. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa o institución son importantes,

pero existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

La necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos dentro de las entidades, hace que se cree dentro de éstas, un área especializada en desarrollar esos pasos, es importante entonces elaborar un manual que describa la actuación individual o por funciones, por cada dependencia de la empresa con la finalidad de alcanzar un control adecuado dentro de la empresa.

El manual más común y que adquiere especial significación en las unidades administrativas y operativas de las organizaciones, se le conoce como Manual de Procedimientos y asimismo, el Manual de Procedimientos, es aquel documento que contendrá la descripción de las actividades que deben ser observadas en la realización de las funciones de, una unidad o varias de ellas. En él se incluye, (para que no existan complicaciones en el desarrollo eficiente de la misma), los puestos y unidades administrativas con sus correspondientes participaciones y responsabilidades además de todos aquellos recursos, informaciones y elementos necesarios que contribuyen al funcionamiento de excelencia de una empresa.

En Cuba, con el decursar de los años, se ha puesto de manifiesto la necesidad de implementar los Manuales de Procedimientos en las empresas del sector estatal, ya que muy pocas están orientadas en este concepto básico, y las que lo conocen no lo logran proyectar. Se debe tener en cuenta que un Manual de Procedimientos va más allá de una imagen visual. La mejor identidad es aquella que coincide con las creencias y objetivos de su organización. Es además aquella que se apega fielmente a sus características y logra empatar lo que hace con lo que dice. El éxito del Manual de Procedimientos radica en que cada miembro de la empresa conozca, su uso y aplicación. Es decir, definir las actividades corporativas de tal manera que le sirva a la empresa y a sus miembros a incrementar su presencia en el mercado, con un grado de diferenciación y reconocimiento que se expresa en el

posicionamiento. Este nuevo enfoque se extiende a todos los sectores de la economía y los servicios procurándose su implementación en todos los entes económicos del país.

En la provincia de Pinar del Río se encuentra situada la Empresa de Servicios a Trabajadores perteneciente al Ministerio de la Construcción (MICONS), que es considerada como una institución comprometida con su progreso económico, político y sociocultural que contribuye proactiva y creativamente al desarrollo sustentable de la región, a través de la gestión, la competitividad y la potenciación de los valores éticos, estéticos y revolucionarios, apoyados en un clima laboral y participativo de mutuo compromiso con la comunidad, donde se busca tener un control con el objeto de asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión administrativa, pero se han podido identificar dificultades como son:

- Carencia de un Manual de Procedimientos.
- Falta de capacitación del personal en temas referentes a qué son los Manuales de Procedimientos, cómo utilizarlos de manera eficiente, etc.

Lo que ha ocasionado que los especialistas y técnicos de la empresa no tengan conocimientos de cada uno de los procesos existentes dentro de la misma. Por tal razón, se afecta a la institución en la determinación y evaluación de los procesos en las distintas áreas.

Con la realización del presente trabajo se pretende poner de manifiesto la eficacia de tan valiosa herramienta (el Manual de Procedimientos). El **Problema** al que se pretende dar solución con esta investigación consiste en la carencia de un Manual de Procedimientos en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río para mejorar el control de los procesos y propiciar una seguridad razonable en torno al desarrollo de las actividades que esta realiza.

Teniendo en cuenta el problema formulado en la investigación se desarrolla este trabajo que tiene como **Objetivo General**: Elaborar un Manual de Procedimientos para la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río como una

herramienta para propiciar una seguridad razonable y mejorar el control de los procesos de la entidad.

Para lograr esto nos planteamos como **Objetivos Específicos**:

- Fundamentar teórica y metodológicamente las características principales y la importancia de los Manuales de Procedimientos para las empresas.
- Diagnosticar la situación actual de la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río en cuanto al conocimiento de los trabajadores sobre la importancia de implantar un Manual de Procedimientos en la empresa.
- Elaborar el Manual de Procedimientos para la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río para mejorar el control de los procesos de la entidad y propiciar una seguridad razonable.

En consecuencia con el problema científico y los objetivos trazados se formula la siguiente **Hipótesis**: Si se aplica una metodología que permita el conocimiento integral de cada uno de los procedimientos existentes en la empresa, entonces se podrá mejorar el control de los procesos de la entidad y propiciar una seguridad razonable en el desempeño de sus actividades.

Este trabajo de diploma se encuentra estructurado en tres capítulos. El primer Capítulo incluye una fundamentación teórico- metodológica basándonos en tres elementos básicos que son: tipos manuales, clasificación, y generalidades de los manuales de procedimientos, que vienen a ser el pilar fundamental de esta investigación.

El Capítulo II abarca la caracterización de la Empresa objeto de estudio, el diagnóstico de la situación actual de la misma respecto al conocimiento por parte de directivos y trabajadores acerca de los Manuales de Procedimientos y la metodología a utilizar en el proceso de elaboración del manual.

El tercer Capítulo contiene la elaboración del Manual de Procedimientos para mejorar el control de los procesos de la entidad y propiciar una seguridad razonable, ya que constituye un medio importante para elevar la cultura empresarial hacia el interior de la entidad.



*UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS*



El valor práctico de nuestra investigación consiste en que logramos demostrar los factores fundamentales que inciden en aspectos tan importantes como la Aplicación de un Manual de Procedimientos en la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río.

CAPÍTULO I.

Fundamentos teórico- metodológicos acerca de los Manuales de Procedimientos.

1.1 ANTECEDENTES

El uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la Segunda Guerra Mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante la elaboración de los manuales como se instruía a los soldados acerca de las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo, ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos tan utilizados en la actualidad.¹

1.1.1 Definición de Manuales Administrativos

De manera general, se puede decir que el manual de administrativo, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Un Manual Administrativo es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la

¹Reyes Ponce. *Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales* Pág. 27

forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.²

Se puede decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, ya que son una valiosa herramienta técnica que, coadyuva a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa.

Los manuales representan un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el trabajador al logro de los objetivos de la organización.

En nuestros días, es un requisito esencial que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos esto no suele ocurrir en una entidad de porte pequeño o mediano, donde se puede preguntar: ¿será viable para nuestra empresa elaborar manuales de procedimientos? ¿Cuáles manuales serán necesarios? estas preguntas no resulta fácil responderlas, por el hecho de no existir un límite exacto para el tamaño de la empresa que justifique la creación de manuales.

1.1.2 El Manual como medio de comunicación

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y

²Gustavo Quiroga. "Organización y Métodos en la Administración Pública"

procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.³

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

1.2 OBJETIVOS

Considerando que los manuales administrativos son medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos en las empresas, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones en cada unidad administrativa.
- Precisar expresiones generales para agilizar el proceso decisorio.
- Facilitar la descentralización, mediante lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones.

³ Capriotti, P. 1992. La Empresa. Estrategia para una comunicación integrada, El Ateneo, Barcelona. [En línea]. Disponible en: http://www.telefonica.net/web2/paulcapriotti/Libro_Imagen_de_Empresa.pdf (Consultado: 15 de Abril del 2011).

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES

Los manuales ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos; sin embargo presentan ciertas limitaciones las cuales no restan importancia a su aplicación en las entidades:

1.3.1 Ventajas

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

1.3.2 Desventajas

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.⁴

1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, a continuación se describen cada una de estas agrupaciones:

Por su contenido

- Manual de historia del organismo.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

Por función específica

- Manual de producción.
- Manual de compras.

⁴Dynik, M.A. 1994. Editorial Grijalbo. p. 697-751.

- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

Manual de historia.- Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.

Manual de organización.- Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Manual de políticas.- Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración superior.

Manual de procedimientos.- Instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Manual de contenido múltiple.- En si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Manual de adiestramiento o instructivo.- Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente detallados que un manual de procedimientos. Manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Manual técnico.- Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada.

Manual de producción.- Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

Manual de compras.- El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de ventas.- Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas.- Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad.- Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas.- Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad este tipo de manual están las siguientes operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones.

Manual de personal.- Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.⁵

⁵“Guía Técnica para la elaboración de manuales de Procedimientos”. Secretaría de la Contraloría General del Estado, abril de 2003.

1.5 TIPOS DE MANUALES

Manual General de Organización. Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca toda la dependencia o entidad, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja el objetivo y funciones de las unidades administrativas que la componen.

Manual Específico de Organización.- Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca sólo una Unidad Administrativa, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja la totalidad de órganos que componen la estructura orgánica de la unidad administrativa.⁶

1.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1.6.1 Procedimientos

Son la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.⁷

1.6.2. Definición de Manuales de Procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

⁶ Carter, E.D 1984. Corporate Identity Manual. Art Dirección Book Company. New York

⁷ Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos pg. 7- 9

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

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.

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.⁸

Se puede decir que los Manuales de Procedimientos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán cumplir con los objetivos trazados.⁹

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

También representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

⁸ Ramírez Padilla, David Noel. *Contabilidad Administrativa. Cuarta Edición 1996*

⁹ Lesly, P. *Manual de Relaciones Públicas* Martínez Roca. Barcelona. Segunda Edición 1969

Son un elemento muy eficaz para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades, que conforman la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, y son una fuente de información que trata de orientar, mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades encomendadas.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con qué tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Es un manual eminentemente dinámico que debe estar sujeto a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.¹⁰

El manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Ya que estos manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Este manual está diseñado para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización, debido a la importancia que tiene el recurso humano en la empresa, debemos tener especial cuidado a la hora de reclutar y

¹⁰Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura

seleccionar a nuestros futuros trabajadores, esto con la finalidad de conseguir el personal idóneo para ocupar el puesto vacante

1.7 IMPORTANCIA

- 1 Permiten conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- 2 Auxilia la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema y para la simplificación del trabajo (como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.).
- 3 Permite establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- 4 Sirve, además, para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- 5 Determina de manera más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- 6 Facilita las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- 7 Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- 8 Ayuda a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.¹¹

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la

¹¹“Colegio Universitario de Administración y Mercadeo” (C.U.A.M)

empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas. Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la unidad administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslinda responsabilidades. Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa. Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas. Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

Así podemos pensar que una empresa comienza a justificar la creación de un manual, cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus directivos empiezan a perder la visión de conjunto, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, en fin, a tener dudas respecto del límite de su autoridad y responsabilidad.

1.8. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
- Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente. Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
- Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.
- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento
- Reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar el puesto vacante y así poder dar cumplimiento a los programas de trabajo, para superar las expectativas de nuestros clientes

1.8.1 Finalidad del Manual de Procedimientos

Es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En la actualidad las organizaciones están adoptando el uso de manuales de procedimientos como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Depende de estas necesidades cada empresa adopta el tipo de manual que más se adapte a sus necesidades.

Los Manuales de Procedimientos proveen de información lo suficientemente técnica y lo más didáctica posible en el momento oportuno, permitiendo operar la organización de acuerdo a procedimientos establecidos, a políticas y normas de seguridad y medio ambiente.

La finalidad, tanto de los procedimientos, como del manual que los debe agrupar, estará en relación directa con la solución de problemas a los gerentes, funcionarios y empleados de la entidad, con su actualización, con su conservación y difusión de lo mejor del conocimiento que se genera dentro y fuera de la entidad.

1.8.2 Necesidad de los Manuales de Procedimientos

Se necesita un manual cuando ocurren algunas de las siguientes circunstancias:

- Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
- Alta rotación de personal entre los puestos de trabajo.
- Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos (tal como es el análisis y diseños de sistemas).

- Grandes flujos de información entre unidades administrativas o funcionales, lo cual puede determinar la necesidad de estandarizar la captación, proceso y manejo de datos sobre todo cuando existen varios turnos de trabajo.

1.8.3 Funciones del Manual de Procedimientos

- Constituir una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar un trabajo determinado.
- Integrar una guía de trabajo a ejecutar, ya que proporciona al personal una visión general de sus funciones y responsabilidades, al ofrecer una descripción del sistema operativo en su conjunto, así como las interrelaciones de los órganos administrativos en la realización de los procedimientos asignados, permitiendo una adecuada coordinación a través de un flujo eficiente de información.
- Presentar una visión integral de cómo opera una unidad responsable.
- Lograr continuidad en la ejecución del quehacer público independientemente de que cambien los responsables del mismo.
- Servir como mecanismo de inducción y orientación para el personal de nuevo ingreso en una unidad administrativa, facilitando su incorporación a la misma.
- Auxiliar al analista de procedimientos en la revisión y simplificación de los mismos.
- Facilitar a los órganos superiores la supervisión del trabajo, verificando así el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.¹²

¹²Los manuales de estilo. Ministerio de Educación y Ciencia. Gobierno de España. (2007).

1.8.4 Clasificación

Los Manuales de Procedimientos, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica.

Manual de procedimiento.-Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

Manual de oficina.- En los de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenada con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

1.8.5 Características del Manual de Procedimientos

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

1.9 REPRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La representación y descripción de los manuales procedimientos se puede realizar de las siguientes formas:

- Literalmente, mediante el lenguaje natural.

- Gráficamente, mediante diferentes tipos de diagramas de flujo de información.
- Tubularmente, mediante las llamadas tablas de decisión.

El primero de ellos tiene como ventaja la cercanía a nuestra forma habitual de expresarnos. Su desventaja es la dificultad de escribir claro, sencillo y con palabras del argot de la entidad que tienen muchas personas, por lo cual resulta muy difícil elaborarlo.

El segundo utiliza símbolos de diagramas de flujo de información, utilizados por los analistas de sistemas durante décadas, y que después han trascendido las fronteras de las especialidades para ser utilizados por muchos profesionales diferentes. Su ventaja es la claridad y simplicidad. Su mayor desventaja es que tal vez algunas personas no estén acostumbradas a trabajar con ellos, y puede ser que al principio se les dificulte comprenderlos. Puede adoptar diferentes formas, algunas de las cuales se mostrarán en este texto.

El método tabular se apoya en el uso de tablas de decisión, instrumento muy utilizado en la descripción de procedimientos. Su ventaja radica también en la sencillez y su desventaja, al igual que en el anterior caso, en el desconocimiento que algunas personas tienen de la herramienta en cuestión.

La forma más sencilla de explicar cada uno de esos métodos es plantear un procedimiento y solucionarlo por las tres vías, para que se aprecien similitudes y diferencias y las ventajas y desventajas correspondientes.

Los tres métodos, las descripciones literales, los diagramas de flujo y las tablas de decisión pueden ser muy útiles para diseñar los procedimientos en los manuales de procedimientos de trabajo, pues no solo sirven para describir, sino también para apoyar el análisis y la reflexión de los diseñadores de dichos manuales de procedimientos y de sistemas de información.

1.9.1 Requisitos formales de diseño de los Manuales de Procedimientos

Existen dos requisitos formales básicos para elaborar buenos Manuales de Procedimientos de trabajo administrativo: hacerlos útiles y agradables. Si se logra la combinación de ambos, los procedimientos que se diseñen serán exitosos.

Además, se deben mencionar otros requisitos que se desprenden de los anteriores:

- Utilizar un lenguaje sencillo, comprensible y claro. Evitar las palabras rebuscadas, sofisticadas o ajenas a la forma de hablar utilizada en la entidad. Lo que se busca es que se entienda el procedimiento, no demostrar conocimientos hueros.
- Emplear todos los medios necesarios y posibles: descripciones literales, gráficas, tabulares, imágenes estáticas o en movimiento (caso de los procedimientos y manuales disponibles en computadoras), colores, música, vídeos, etc.
- Debe estar actualizado, con todos los cambios de la realidad.
- Hacerlo lo más sencillo posible.
- Incluir la máxima cantidad de información necesaria. El balance adecuado entre este punto y el anterior es un logro casi artístico.
- Debe estar disponible a todos los que lo necesiten.
- No debe ser accesible a nadie que no lo necesite ni esté autorizado a consultarlo.¹³

1.9.2 Implantación de los Manuales de Procedimientos

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la

¹³ L. J. Blanco Encinosa. La Habana. 2006. Los procedimientos de trabajo manual o administrativos

productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

1.9.2.1 Métodos de implantación

La selección de método para implantar manuales está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

Método instantáneo. Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos-en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.¹⁴

Método del proyecto piloto. Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

Método de implantación en paralelo. Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un

¹⁴ Fincowskye. "sistemas administrativos Gómez ceja, México, MC Graw Hill 1997"

sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un período determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

Combinación de métodos. Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.¹⁵

1.9.3 Acciones de implantación del Manual de Procedimientos

1. Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.
2. También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.
3. En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de lo

¹⁵ Proyecto Responsabilidad Anticorrupción en las Américas/AAA. 2000. El Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado. [Consultado el día 22 de octubre de 2010] <http://www.respondanet.com>.

mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.¹⁶

1.9.4 Elementos que integran el Manual de Procedimientos

Los elementos que integran el Manual son de identificación y de contenido.

1.9.4.1 Elementos de identificación:

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual la cual da a conocer los datos más elementales como son:

- a) Logotipo de la Entidad.
- b) Tipo de Manual que se presenta.
- c) Nombre de la empresa.
- d) Logotipo Institucional.
- e) Fecha de elaboración o actualización del Manual.

En la hoja de firmas se incluye, aparte de los datos de la portada, los recuadros de las firmas de quien elabora, presenta y aprueba el documento.

1.9.4.2 Elementos de contenido:

En este apartado se presentan de manera ordenada los capítulos y/o apartados que constituyen el Manual de Procedimientos. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

Introducción

Se refiere a la presentación que el titular de la Unidad Administrativa dirige al lector, sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de su integración.

¹⁶ Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo (Gobierno del Estado de sonora)

Antecedentes Históricos.

Este apartado se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes sobre la existencia de la dependencia, entidad o unidad administrativa.

Marco jurídico – administrativo

Mencionan las leyes o decretos que crearon y han modificado los aspectos de su organización; este apartado puede suprimirse si la unidad es de creación reciente, o si la información es confusa o de difícil recopilación, o bien, si lo citado lleva a imprecisiones.

Atribuciones

Este consiste en una transcripción textual de las facultades conferidas por alguna normatividad que le resulte aplicable.

Estructura Orgánica

Se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad, o a los órganos administrativos

Organigramas

Se refiere a los tipos de organigramas en cada uno de la descripción de procesos o actividades.

Objetivos o funciones

Consiste en mencionar cada uno de los objetivos a cumplirse mediante la elaboración de un manual.

Definición de Términos

Consiste en conceptualizar ciertas palabras que no son comunes en el diario convivir en una empresa.

Bibliografía

Se refiere a la citación de documentos que se utilizó para el desarrollo del manual.

1.10 ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN CUBA

En todo el mundo ha evolucionado la elaboración de Manuales de Procedimientos, en un sentido más global que otros, como por ejemplo Cuba, se está iniciando en esta teoría. Es por esto que es competente estudiar este tema bajo un enfoque legal relacionado con los derechos, la información, las actividades y procedimientos como medios de identificación de cada una de las acciones que realiza un departamento dentro de la empresa. Actualmente la sociedad cubana atraviesa un proceso de transformación, sin abandonar el espíritu del socialismo y los logros del proceso revolucionario, esta se encuentra inmersa en la necesidad de revertir su status económico hacia una vía más efectiva en el campo de la producción y distribución de bienes materiales, que calcen las aspiraciones sociales; donde es importante el estudio y las investigaciones relacionadas con la implementación de Manuales de Procedimientos. Sin embargo, las instituciones que enmarquen producciones relacionadas con la investigación y otros productos comercializados en Cuba, carecen en su mayoría, de estos manuales que generen una ayuda en el cumplimiento de las actividades empresariales.

Cuba se encuentra “ante una era con un poder de alta calidad basado en el conocimiento, donde los bienes y el capital ya no se basan en la fuerza y en la tangibilidad de su presencia, sino en su simbolismo”.¹⁷

Los beneficios que ofrecen los Manuales de Procedimientos sigue siendo un tema complejo y para nada asimilado y concientizado por el mundo empresarial cubano. La tipicidad de la economía cubana, la cual se mueve en varias direcciones, ha creado un cosmos empresarial complejo y difícil de definir, tanto en su producción, consumo como en las relaciones interinstitucionales que giran en torno al mercado. Esa tipicidad genera ciertas incomprensiones y desconocimientos

¹⁷ Alvin Toffler Diagnóstico de los Manuales de Procedimientos (1970),

acerca de la necesidad de adquirir una cultura organizacional lo suficientemente legítima como para crear un cuadro, que en términos del modelo de N. Chávez podríamos llamar cuerpo relacional entre realidad – identidad – comunicación - imagen institucional. Aún cuando la realidad institucional del mundo empresarial cubano ha ganado en consistencia no existe la misma correspondencia con los demás factores.

Por ejemplo, en un esbozo arquitectónico de esa realidad institucional, podemos observar que el marco legal ha generado una estructura organizativa – operativa potencialmente efectiva. El Decreto Ley número 203 de 1999 es un complejo normativo que deroga el Decreto Ley número 68 de 1983 por lo que podemos decir que el primero, denota una voluntad jurídica y política para el mejoramiento de esa infraestructura institucional, así como de su integración social interna y los sistemas de relaciones de mercado. La realización de Manuales de Procedimientos sigue siendo un punto vulnerable en la proyección de las empresas. Este factor es más complejo cuando se refiere al mundo empresarial que se dirige al mercado interno. En él desempeña un rol fundamental la definición de consumidores potenciales y reales. En el caso específico de esta reflexión, tomarán como unidad de análisis a empresas orientadas esencialmente al mercado internacional, donde este factor es mucho más definido. “El Manual de Procedimientos es una construcción compleja que define las actividades, ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices. Es precisamente, a través de esta última donde se define su registro público de atributos identificatorios como sujeto social”.¹⁸ Un Manual de Procedimientos constituye la base en la obtención de resultados favorables en la empresa que contribuya al reconocimiento y aceptación de sus trabajadores y clientes. En Cuba se ha establecido un marco jurídico que permite y describe el uso correcto de los Manuales de Procedimientos en las empresas; el Decreto 281 del 2007 plantea la necesidad de elaborar en las empresas en

¹⁸ Alonso Fernández Hatre *Manual y Procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001-2000*

Perfeccionamiento Empresarial un Manual de Procedimientos que contribuya al mejoramiento de la gestión administrativa.

Desde hace unos años la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en Cuba se da a la tarea de reforzar sus procedimientos departamentales. Una de estas empresas es la de Villa Clara (ERMP. VC) de tal manera que respaldar sus intereses comerciales, para lo cual elaboró un Manual de Procedimientos que contiene las actividades y la información correspondiente de sus procedimientos a llevarse a cabo, así como un sistema de normas y reglas generales que debían regir el uso de dichos signos y que conforman el Manual de Procedimientos de la empresa. A raíz de estas indicaciones, la entidad ha dirigido sus acciones en función de cumplir con lo anteriormente expuesto. Para ello se ejecutan altas cifras de inversiones encaminadas a mejorar las actividades de la empresa.

Otra de las organizaciones que creó un Manual de Procedimientos es la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) la cual considera que el manual no será la varita mágica que resolverá todos los problemas de comunicación interna-externa de la institución, es solamente el inicio de una estrategia que permite enfrentar problemas para fortalecer planes, fomentar acciones, campañas, unificar todas las fuerzas de los asociados en el campo comunicacional.

En sentido práctico se debe distinguir que Cuba y otros países se descuidan en cuanto a las diferentes actividades que deben cumplirse dentro de los departamentos de una institución o comercio. Existen muchos factores que deben tenerse en cuenta y por falta de conocimiento se suprimen, en algunos casos incluso se subestima o menosprecia la importancia de los manuales, que en muchos casos tiene un gran impacto en la realización de sus actividades.

En un sentido más global los comerciantes cubanos se deben actualizar y darle la importancia a la utilización de un Manual de Procedimientos.

CAPÍTULO II

2.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE PRESENTA EMPRESA TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO. (SERCOMAX)

2.1.1 Reseña Histórica

La Entidad fue creada con personalidad jurídica, como “ Empresa de Servicio a Trabajadores SERCOMAX”, mediante la Resolución No. 189 de fecha 25 de Marzo del 2002 emitida por el Ministro de la Construcción, subordinada al GEC de Pinar del Río; Resolución que fuera modificada por la Resolución 309 del 2007.

En el año 2002 se crea el Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río, y creándose la Empresa de Servicios a Trabajadores por Resolución Ministerial # 189/2002.

El objetivo de la creación de esta organización se basa en la prestación de servicios de alojamiento, gastronómicos, elaboración y semi-elaboración de alimentos, alquiler de locales para la realización de eventos, reparación y mantenimiento de electrodomésticos, de climatización, fogones de gas, petróleo, leña y de enseres menores. Producción y comercialización de forma mayorista de neveras y cajas de agua.

Para darle respuesta a la prestación de servicios a los constructores de todo el territorio de la provincia, fuera de esta y a terceros siempre que existan las capacidades disponibles, cuenta con 3 UEB creadas territorialmente de la manera siguiente:

- Unidad de Servicio Pinar del Río.
- Unidad de Servicio Santa Lucia.
- Unidad Básica de Aseguramiento a los servicios

Las UEB cuentan con 19 comedores obreros de carácter permanente, 4 Ranchones, 3 campamentos para alojamiento, un taller de transporte, un centro de elaboración y semi-elaboración de productos de alimentos para suministrar a

comedores y ranchones, dos hoteles, 2 casas de tránsito, 87 cabañas para el disfrute en las playas y 6 cabañas en el Ranchón de Santa Lucía.

La Empresa tiene a su haber un equipo de dirección en toda su estructura y un colectivo de trabajadores con un alto espíritu de consagración al trabajo que con su infraestructura le permite brindar servicios de calidad y competitivos en cada uno de los territorios.

El trabajo del FORUM de Ciencia y Técnica y de la ANIR se ha incrementado logrando alcanzar la categoría de Relevante en todos los eventos realizados.

El año 2002 culmina con resultados positivos en todo el que hacer de la Empresa, el plan de producción alcanza un 114 % de cumplimiento. El año 2003 incrementa los niveles de producción planificados, de un plan de 3900.M.P. se alcanza 4600.0 M.P.

En el 2003 la empresa desarrolla actividades en la confección y preparación de expedientes del perfeccionamiento empresarial; el 10 de julio es aprobado dicha implementación por el Grupo Central de Perfeccionamiento, se aplica toda la documentación establecida en la guía metodológica del Grupo Gubernamental, se prepararon todos los Consejos de Dirección de las Unidades Empresariales de Base y Colectivos Laborales.

Para el año 2004 incrementa el plan de Producción a 4200.0 MP alcanzándose un real de 4865.5 MP.

En el mes de Julio del 2004 aplican la escala de Perfeccionamiento Empresarial, mejorando sustancialmente el salario de los trabajadores. En este mismo año el Complejo Ranchón Cabañas Santa Lucia alcanza la Certificación de la Calidad ISO 9000; también se obtiene el premio de calidad otorgado por el Ministerio de la Construcción por el complejo Ranchones de la Empresa, declarando al Taller de Equipos de Transporte modelo y se establecen el movimiento Vanguardista de la maquinaria.

En el año 2005 la Empresa cumple el Plan de Producción al 121%, creciendo con relación al año anterior en un 14%.



Durante el año 2006 se alcanza la certificación de calidad en la Villa Río del Medio, perteneciente a la UEB Minas Santa Lucía, se ratifica la certificación del complejo Ranchón Cabañas Santa Lucía, perteneciente a la Unidad antes mencionada, en este mismo año la Empresa cumple el Plan de Producción al 121%, creciendo con relación al año anterior en un 14%,

Como un logro significativo se logran la implantación de 4 nuevos sistemas; Sistema de pago Directos Comedores, Sistema específicos de Producción. Sistema de Atención al Hombre y el Sistema de la Comunicación, orientados por el Decreto Ley 281 cumpliendo estrictamente lo planificado en el cronograma elaborado. Con respecto a la aplicación de Sistema de la Calidad Se ratifica la renovación de certificación de los servicios de alojamiento no turístico en las cabañas rústicas de la playa Río del Medio y en el complejo Ranchón Cabañas, donde también se ratifica el servicio gastronómico ambos en la UEB Santa Lucía, además se logran la ampliación del nuevo alcance al certificar el servicios de alojamiento en el Hotel Pinar del Río, los servicios gastronómicos en el Comedor Central Santa Lucía y las Actividades Administrativas de la Casa Matriz.

Durante el 2009 se alcanzan pasos importantes para la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, la Empresa logra el cumplimiento del Plan de Ingresos Totales al 109% al concluir el año

De forma general el 2009 fue un año de grandes esfuerzos para superar la situación que enfrenta el país y que afecta a la Empresa, lo que obligó a realizar un profundo análisis y llega a la conclusión de dar una propuesta de un cambio estructural que fue valorada y aprobada por el Consejo de Dirección desintegrándose 4 UEB y 2 Direcciones Funcionales y se crea una nueva UEB quedando 5 en la Empresa y 1 nueva Dirección funcional con dos grupos de trabajo para atender el área de Desarrollo Técnico y el Capital Humano.

La Empresa durante el 2009 recibió el reconocimiento de Empresa innovadora, tercer lugar en la provincia en la calidad de los servicios otorgada por el MICONS Premio nacional de calidad.

El año 2010 a pesar de las dificultades que enfrentaron por la escasez de abastecimientos, los directivos de la Empresa pusieron en función del cumplimiento del plan todo su ingenio, logrando que el Plan de Ingresos Totales se cumpla a un 117% al concluir el año.

2.1.2 Estructura Organizativa de la Empresa Trabajadores de Pinar del Río. (SERCOMAX)

En materia de estructura se realizaron cambios estructurales con el fin de concentrar los recursos y disminuir la fuerza indirecta, lograr enmarcar en los índices trazados por el Ministerio para las Empresas de Servicio a Trabajadores, por tal motivo se desintegraron 2 UEB (Sandino y Consolación del Sur) quedando solamente 3. En la Dirección de la Empresa se desintegra la Dirección de Desarrollo y los grupos de trabajo de Capital Humano y Desarrollo Técnico y se crean las Direcciones de Capital Humano y Desarrollo Técnico. Que se muestra en organigrama de la empresa ver anexo (1)

Conforme ante todo lo expuesto anteriormente se puede decir que los principales objetivos (metas) de la empresa son los siguientes:

- Ofrecer servicios de alimentación de buena calidad
- Brindar servicios de alojamiento no turístico
- Ofrecer servicios de alquiler de locales para eventos
- prestar servicios de recreación y alimentación
- Brindar servicio de recepción, limpieza de locales y áreas exteriores
- Efectuar la elaboración y comercialización mayorista de conservas y productos alimenticios.
- Prestar servicios de reparación y mantenimiento de equipos de climatización
- Comercializar de forma mayorista ropa, calzado y artículos de aseo

-
- Brindar servicios personales a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción
 - Ofrecer servicios de alquiler de almacenes
 - Producir, procesar productos agropecuarios y comercializar de forma mayorista.

A partir de su Objetivo Empresarial, la organización tiene definida su misión y visión.

Misión: satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes ofertando servicios integrales de atención al hombre con alta calidad mediante la prestación de servicios de recreación y alimentación.

Visión: llegar a ser una empresa de servicios, caracterizada por su alta consagración y un sistema de gestión consolidado, mediante el cumplimiento de los estándares de calidad y efectividad establecidos por la organización.

2.1.3 Valores compartidos por la empresa

1. Honradez
2. Sentido de Pertenencia.
3. Consagración.

La empresa cuenta con un número considerable de trabajadores, pero en el último período se ha dado estructura a las diferentes plantillas con el fin de evitar exceso de trabajadores los cuales se encontraban realizando actividades múltiples las cuales podían ser realizadas por una sola persona.

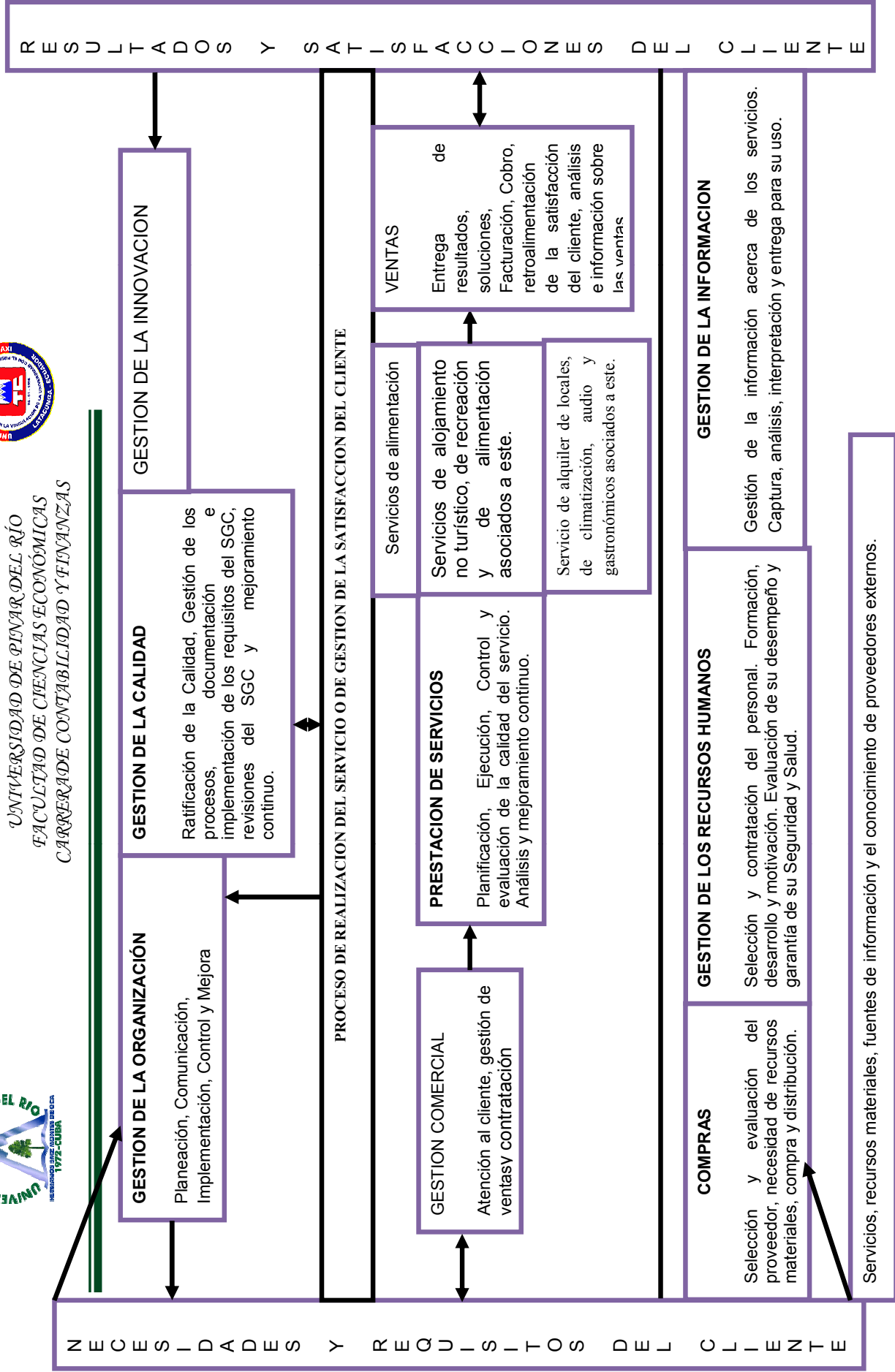
Por lo que para el mes de abril se terminó con 428 trabajadores los cuales están conformados por las diferentes unidades que conforma dicha empresa tomando en cuenta a cada uno de los profesionales como se describirá a continuación.

TABLA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA							
UNIDADES	Operario	Servicios	Admi	Tecni	Ejecuto	Dirigente	TOTAL PLANTILLA
DIRECCIÓN	3	5	0	17	3	1	29
UEB P/RÍO	131	53	2	11	10		200
UEB ASEGURAM	48	34	3	8	6		99
UEB S/LUCIA	43	28	1	5	8		85
TOTAL POR CATEGORIA	225	120	6	41	27	1	428

Hay que resaltar que la plantilla tiene un total de 428 empleados. En la unidad de Dirección constan de la siguiente manera: 3 operarios, 5 de servicios no existen administrativos, 17 técnicos, 3 ejecutivos y 1 dirigente, contando con una plantilla de 29 empleados. Tomando en cuenta que hay 17 mujeres y 12 hombres.

Dentro de la UEB.P/RIO su planilla de trabajadores está conformada por 89 mujeres y 111 hombres dando un total de 200 trabajadores; UEB ASEGURAMIENTO consta el 36 mujeres y 63 hombres dando un total de 99 trabajadores; UEB S/LUCIA consta 32 mujeres y 53 hombres dando un total de 85 trabajadores.

2.1.4 Mapa de procesos empresa SERCOMAX



2.1.5 Áreas de resultados claves

La empresa tiene varias áreas claves muy importantes para su desarrollo, las mismas proporcionan diferentes resultados los cuales que son evaluados al culminar su período de planificación anual.

Son las siguientes áreas como se muestra ver anexo (2)

- Eficiencia económica empresarial y obligaciones financieras y tributarias.
- Gestión del Área de Aseguramiento
- Gestión del transporte, reparación y mantenimiento.
- Gestión del capital humano
- Seguridad y salud ocupacional
- Perfeccionamiento del sistema empresarial.
- Defensa
- Seguridad y protección.
- Sistema informativo y comunicación.
- Atención a la población.

2.1.6 Objetivos estratégicos de cada área

A.R.C. I.- EFICIENCIA ECONÓMICA EMPRESARIAL Y OBLIGACIONES FINANCIERAS Y TRIBUTARIAS.

1. Lograr el cumplimiento del plan de ingresos total obteniendo resultados financieros superiores.
2. Profundizar y sistematizar la aplicación de los sistemas de precios de la Empresa.

A.R.C. II.- DESARROLLO TÉCNICO

1. Garantizar una política de reparación y mantenimiento en todas las instalaciones de la Empresa.
2. Aplicar un sistema de trabajo tecnológico y medio ambiental en todas las instalaciones de la Empresa.

A.R.C.III.-GESTIÓN DEL ÁREA DE ASEGURAMIENTO

1. Perfeccionar las políticas de gestión de compras de productos, encaminadas al mejoramiento de todo el sistema en la Atención de los Trabajadores.
2. Lograr incrementar las producciones agropecuarias encaminadas a aumentar la oferta en nuestros comedores

A.R.C. IV.-GESTIÓN DEL TRANSPORTE, REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

1. Cumplir con el uso racional de los portadores energéticos de acuerdo con las normativas y orientaciones emitidas al respecto.

A.R.C. V-GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

1. Consolidar la responsabilidad de los cuadros en el proceso de selección, evaluación y promoción de la reserva.
2. Perfeccionar la política de gestión de los Recursos Humanos encaminados al mejoramiento de todo el sistema Empresarial en atención a los trabajadores de la Empresa y sus UEB.

A.R.C. VI.- SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

1. Perfeccionar la política de gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional.

A.R.C. VII- PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA EMPRESARIAL

1. Supervisar y ajustar la implantación del Perfeccionamiento Empresarial de modo que se logre la certificación del sistema en la Empresa y sus UEB.
2. Continuar el proceso de reordenamiento de comedores.

A.R.C. VIII- DEFENSA

1. Mantener y controlar la condición de Listo para la Defensa en la III Etapa y lograr el requisito para optar por esta condición en la III Etapa.

A.R.C. IX- SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

1. Mantener estricto control de la vigilancia y protección de la Empresa y sus UEB.
2. Lograr un adecuado chequeo y control de la prevención de las posibles manifestaciones de indisciplinas, corrupción e ilegalidades.

A.R.C. X- SISTEMA INFORMATIVO Y GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

1. Asegurar el desarrollo y la implementación del sistema informativo de la Empresa.

A.R.C. XI- ATENCIÓN A LA POBLACIÓN

1. Lograr una adecuada preparación y atención a los trabajadores de la Empresa, así como mantener control del personal atendido y la respuesta que se dé en todos los casos. Por ende se da mayor explicación de los objetivos ver anexo. (3)

2.1.7 Funciones del director, y áreas específicas de la empresa

Dirección General

Funciones del Director de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río: Es el máximo responsable de garantizar el cumplimiento del Objeto Social de la Empresa y cumple todas las funciones establecidas para la Empresa en el Decreto No 281 de 2007. Preside el máximo Órgano de Dirección Colectivo, el Consejo de Dirección, a través del cual se asesora para la toma de decisiones y traza toda la política de funcionamiento de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río y sus UEB.

Facultades

1. Decidir las acciones a tomar en la empresa que garanticen el cumplimiento de la legislación establecida en el país que le correspondan cumplir.
2. Aprobar las medidas correctivas necesarias para que la implantación del Sistema de Dirección y Gestión se realice con calidad y rigor.
3. Exigir y responder por control adecuado de las reservas materiales acumuladas.
4. Aprobar las medidas a implantar para garantizar la seguridad y protección física, así como el reglamento de seguridad y protección física de la empresa.
5. Aprobar las medidas para la implantación del sistema de gestión de la innovación de la empresa.

Funciones del área de Recursos Humanos.

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la empresa.
3. Organizar y controlar el sistema de seguridad y protección física, planificar las medidas a tomar a fin de preservar los equipos, medios, materiales, e información de la empresa.
4. Confeccionar, oído el criterio de la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
5. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.

Área de Contabilidad y Finanzas.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río entre sus funciones tiene las de disponer las normas y procedimientos que garanticen la adecuada correspondencia entre todos los elementos que participan en el proceso productivo y de servicios de la empresa a fin de que se logren los objetivos de esta y la correcta ejecución de las actividades económicas, financieras y contables de la entidad, responsabilizándose con los sistemas de medios de rotación, sistema de costo, control interno.

Funciones

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.

2. Elaborar cada año los objetivos contables financieros a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
3. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
4. Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente.
5. Elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la empresa.

Área Funcional de Calidad

En la entidad el Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) se encuentra divulgado y promovido en todos los centros que la componen mediante las diferentes vías establecidas como son: Política de Calidad, Objetivos, Murales, Matutinos, Asambleas, Consejos de Dirección, de Calidad, Plenarias, Contacto con los trabajadores, Boletines, Activos etc. no solo en los servicios que ofrecen sino que también se realiza para incrementar los niveles de gestión en el mercado, las relaciones con los proveedores, para obtener mejores resultados en la Satisfacción del Cliente

Funciones:

1. Analizar la aplicación de la política de calidad y el cumplimiento de los objetivos de la calidad.
2. Analizar problemas de calidad que afecten de manera global a la Empresa y áreas de trabajo y trazar planes de medidas para su solución.
3. Evaluar la marcha de la implantación del sistema de gestión de la calidad y proponer las correcciones necesarias.

4. Evaluar la capacidad que tiene la Unidad de mostrar evidencias objetivas, de actuar de acuerdo al diseño implementado y proponer la certificación o el aval de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
5. Analizar los resultados del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente y proponer las correcciones que correspondan.

Área de la Dirección y Desarrollo.

Disponer las normas y procedimientos metodológicos a fin de garantizar la seguridad de los trabajadores de la Empresa así como elaborar y aprobar las normas y procedimientos metodológicos que garanticen la capacitación de nuestros trabajadores y la superación técnica y profesional de los dirigentes y técnicos de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río.

Funciones:

1. Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
2. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
3. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
4. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
5. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.

2.1.8 Desarrollo del análisis DAFO

FORTALEZAS

- Fortalecimiento en la estructura de la Empresa con cuadros de experiencias y capacidad de trabajo.
- Tener instalaciones de producción de alimentos y para la recreación y esparcimiento de nuestros trabajadores.
- Se cuenta con medios para la automatización de la información contable y financiera, lo cual permite reducir los tiempos de trabajo y utilizar los especialistas para el análisis.
- Mantenimiento de un colectivo preparado técnicamente en todas las áreas que nos permita ofrecer un servicio de calidad y con eficiencia, inmerso en la implementación del Perfeccionamiento Empresarial motivados por el crecimiento obtenido en el salario medio mensual y el crecimiento de la producción.

DEBILIDADES

- Limitación de equipos transportadores de alimentos para las obras donde prestamos servicios.
- Técnica obsoleta en el proceso de elaboración de variedades elaboradas a partir de la harina.
- instalaciones con malas condiciones constructivas.
- Técnica y equipos de refrigeración y de fogones de petróleo en mal estado.

OPORTUNIDADES

- Existencia en el territorio de organismos y entidades encargados de la superación de los trabajadores en gastronomía y servicios.
- La atención a los trabajadores juega un rol principal en las políticas del MICONS y la Empresa.
- Aplicación en la Empresa del Perfeccionamiento Empresarial.
- Desarrollo del Plan de Inversiones que garantiza la continuidad, elevación y calidad de los servicios.

AMENAZAS

- Falta de estabilidad en los recursos energéticos.
- No existencias de productos en el mercado para cubrir las necesidades por limitaciones resolutivas del M.E.P y las que nos abastecen tienen altos precios.
- Limitación en la adquisición de piezas y agregados de transporte para la reposición de la técnica existente y lograr garantizar la continuidad en la prestación de los servicios de la Empresa.
- No existencia en el Objeto Empresarial de posibilidades de adquirir CUC con terceros en actividades gastronómicas, alimentación y refrigeración que nos permita poder adquirir recursos para mantener y mejorar las instalaciones y los medios de los Comedores, Ranchones, Albergues, taller de Transporte y de Equipos Domésticos.

2.1.9 Boletín Económico de la Empresa SERCOMAX, Ver Anexo (5)

Para facilitar el análisis de los principales indicadores económicos de la empresa SERCOMAX.

Se determina los indicadores promedios del mes de abril los que arrojaron los resultados siguientes:

Dentro de las ventas totales se puede ver que alcanzado un por ciento bastante alto con respecto a lo planificado, eso da a conocer que las ventas están avanzando conforme al plan.

Así como los ingresos también existe una relevancia de acuerdo a lo que se ha vendido por ende aún siguen dentro de los márgenes del plan.

Los gastos se sobrepasan del plan ya que se ha necesitado de servicios de otras entidades ya sea por daños administrativos o adquisiciones de compras que no estaban dentro de lo planificado.

La utilidad de la empresa no es muy significativa ya que es una empresa que dar servicios a los trabajadores y obreros como si fuera una labor social y las utilidades que estos tiene es para cubrir las diferentes adquisiciones para seguir

brindando servicios. Podemos decir, entonces, que para ser una Empresa de servicios su utilidad está bien.

El Fondo de salario se encuentra dentro de los marcos establecidos a pesar de que su personal no está completo, pero los salarios están más altos, esto se debe al ascenso de categoría de especialistas y técnicos.

2.1.10 Boletín económico de la Dirección de la Empresa SERCOMAX

Indicadores	U/M	Año		Abril			Acumulado hasta Marzo	
		Plan	Plan	Real	%	Plan	Real	
Ventas Totales	MP		0.0	0.0		0.0	0.0	
Ventas de Producción	MP		0.0	0.0		0.0	0.0	
Ingresos Totales	MP		0.0	0.0		0.0	0.0	
Gastos Totales	MP	540.0	45.0	47.3	105	0.0	319.4	
Utilidad	MP	-540.0	-45.0	-47.3	105	0.0	-319.4	
Valor Agregado	MP	-174.3	-14.5	-21.5	148	0.0	-98.8	
Productividad / Valor Agregado	P	-519	-519	-766	148	0	-3659	
Salario Medio	P	8075	673	656	97	0	2778	
Ingresos Monetarios / Valor Agregado	MP	-0.195	-1.297	-0.856	66		-0.759	
Promedio de Trabajadores	U	28	28	28	100	28	27	96
Productividad Bruta	P	0	0	0	0	0	0	
Fondo de Salario	MP	226.1	18.8	18.4	97	0.0	75.0	
Gasto Material	MP	133.2	11.1	8.8	79	0.0	30.8	
Gasto Salario/ Peso Prod. Bruta	MP							
Servicio Recibido	MP	41.1	3.4	12.7	371	0.0	68.0	
Costo por peso de Prod. Bruta	P							

Análisis de los indicadores económicos fundamentales de la dirección de (SERCOMAX):

La dirección de la empresa no posee ventas ya que es un aparato regulatorio de cada una de las UEB que tiene a cargo y rige todos los procesos de las mismas lo que se planifica anualmente en la empresa son gastos y de acuerdo a lo analizado los gastos son mayores a lo planificado y se puede justificar, porque hubo compras fuera de lo previsto, mayor consumo de combustible, adquisiciones de softwares para las áreas o también se pudieron averiar ciertos aparatos que no estaban previstos y se necesitó de la prestación de servicios por parte de otras empresas.

Al igual el salario medio está bien aunque a pesar de no contar con todo el personal planificado, ya que como en lo anterior expuesto hubo reestructuración de plantilla y ascenso de categorías por lo que aquellas personas ganan más alterando el fondo de salario. El gasto de materia prima también sale de los márgenes de lo planificado y puede darse por diferentes actores, como el alza de precios o el desabastecimiento del mismo y el que se haya tenido que sustituir dichos productos por otros.

2.2 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.

Para elaborar un Manual de Procedimientos de la Empresa objeto de estudio es necesario conocer la situación actual de la misma, lo cual nos facilitará estar al tanto de su sistema organizativo.

Por ello se propone que se apliquen los métodos y técnicas científicamente fundamentados que en este caso sería; la investigación documental, la entrevista directa y la observación de campo.

Investigación de Campo.- Consiste en la selección y el análisis de los escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se

estudiaran los documentos de bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para la investigación.

Entrevista: Esta técnica consiste en un dialogo entre dos personas, se aplicará a al Director General, a los subdirectores, especialistas y técnicos de la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río con el fin de obtener información acerca de los procesos existentes en la entidad así como también medir sus conocimientos acerca de que es un manual de procedimientos y la aplicación del mismo en la empresa.

Observación.-Consiste en acudir a la empresa donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en la entrevista. También esta técnica ayudara a la observación de cada uno de los procesos que realizan en la Empresa y de esta manera verificar si cada uno de los procesos son elaborados de acuerdo a lo que rige las políticas de las empresas de perfeccionamiento según decreto de ley 281 del estado Cubano.

2.2.1 Procesamiento de la Información

Una vez terminada la investigación de campo se llegó a la siguiente conclusión: La Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río, no cuenta con un Manual de Procedimientos en el que incluya cada uno de los procesos elaborados en cada área de la empresa, y por ende hay un desconocimiento por parte de los trabajadores de la existencia de todos los procedimientos que tiene la entidad elaborados.

La Empresa se encuentra en la fase de implantación del Sistema Integrado de Dirección y Gestión por lo que tiene elaborado el Manual de Contabilidad, de Contabilidad de Costos, de Identidad Corporativa, de Calidad, de Comunicación,

etc, todos los procedimientos que describen los procesos fundamentales de la citada entidad.

Después de haber realizado la respectiva encuesta aplicada a los directivos de la empresa y sus trabajadores que tuvo como objetivo conocer el grado de conocimiento y la aceptación acerca de elaborar e implantar un Manual de Procedimientos en la Empresa; se pudo identificar como deficiencia, que los especialistas y los técnicos no tienen conocimientos básicos de que es un Manual de Procedimientos y su utilidad dentro de la empresa; esto conlleva a un desconocimiento de todos los procedimientos existentes en la empresa.

Además se pudo descubrir que la empresa tiene elaborado tres manuales de actividades, como son el del área de contabilidad, área de costos, y del área de la calidad; por lo que en la elaboración del manual de procedimientos solo se detallarán los procedimientos de las otras áreas de la empresa ya que los procesos de contabilidad, costos y de calidad tienen su propio manual de actividades.

2.2.2 Análisis de las encuestas realizadas

Con el objetivo de profundizar en los problemas detectados que afectan a la organización se diseñó una encuesta la cual se les aplicó a los dirigentes y personal técnico especializado que trabaja en la empresa:

Consideraciones iniciales

La composición de la empresa se encuentra de la siguiente manera: 17 Técnicos, 3 ejecutivos y 1 dirigente dándonos un total de 21 trabajadores de los mismos fue encuestado el 66% del personal existente. El 35% de las 14 personas encuestadas tiene un amplio conocimiento acerca de los manuales de procedimientos y la importancia de su aplicación en las empresas.

ENTREVISTADOS	CARGO
1	DIRECTOR
2	SISTEMAS DE GESTION INTEGRADA
3	CAPITAL HUMANO
4	ASISTENTE DE ADMINISTRACION
5	SECRETARIA
6	INFORMATICA
7	CONTADOR
8	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
9	TÉCNICOS
10	TÉCNICOS
11	EJECUTIVOS
12	EJECUTIVOS
13	EJECUTIVOS
14	TÉCNICOS
TOTAL	14

Para el análisis respectivo nos basamos en una confiabilidad del 98%, esta consideración se ha tomado en cuenta ya que todas las personas encuestadas tienen una vasta experiencia dentro de su ámbito de trabajo, ya que llevan laborando en la empresa alrededor de un promedio de 5 a 7 años como promedio, y conocen a breves rasgos los respectivos procedimientos dentro de la entidad.

Quien analiza la encuesta realizada es estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de la carrera de Ing. en Contabilidad y Auditoría, con experiencia en I&D, lo que abala un adecuado estudio y toma de decisiones con respecto a la encuesta realizada en la empresa SERCOMAX ya que para llegar a un diagnóstico real de las encuestas se ha investigado basándose en los conocimientos obtenidos por los años de estudio.

Análisis de las preguntas

Pregunta 2.-¿Qué es un Manual de Procedimientos?

El 36% de los encuestados conoce qué es un Manual de Procedimientos y para que se utiliza en una empresa, esto nos marca una pauta para socializar el manual de manera lenta y con algunos contratiempos por la falta de conocimiento acerca de los manuales de procedimientos y su aplicación. Ver anexo (6)

Pregunta 3.- ¿Qué importancia le concede a los Manuales de Procedimientos?

El 100% de los encuestados dice que es importante un Manual de Procedimientos como guía para realizar las actividades con el objetivo de alcanzar un determinado objetivo o meta propuesto.

Un 57% le da al manual la importancia como una herramienta de mejoramiento continuo y/o ventaja competitiva.

El 43% concuerda en que constituye una herramienta útil para el control, seguimiento, y conocimiento, de los procesos. Ver anexo (7)

Pregunta 4.- ¿Existe un Manual de Procedimientos en la Entidad?

El 100% coincide en que la empresa no tiene un Manual de Procedimientos pero aspira tenerlo a corto plazo. Ver anexo (8)

Pregunta 5.- Están elaborados los procedimientos de la Empresa; mencione alguno de ellos.

De los 14 encuestados solamente el 64% conocen todos los procesos de la empresa.

Solamente el 8% de los encuestados conocen el 57% de los Procedimientos que están elaborados en la Empresa, el 6% de los encuestados conocen un 43%, y el

5% conocen; el 35% y el 2% de los encuestados conocen el 14% de los procesos elaborados en la empresa. Ver anexo (9)

Después del análisis realizado podemos recomendar que se realicen capacitaciones al personal para que el mismo tenga conocimientos de los procesos elaborados en la Empresa para que de esta manera no les sea indiferente al momento que cualquier persona ajena a la misma le realice preguntas acerca de los mismos.

Pregunta 6.- Los Procedimientos son elaborados por una o más personas.

De los 14 encuestados un 71% concuerda en que los manuales deben y son elaborados de manera integrada entre la dirección y los trabajadores.

El 29% concuerda en que los manuales deben ser elaborados por una persona, basada en su experiencia. Ver anexo (10)

Pregunta 7.- ¿Cada qué tiempo se actualizan los procedimientos?

De los 14 encuestados un 100% concuerda en que los manuales deben o son revisados anualmente.

El 35% de los encuestados mencionan que por políticas, lineamientos y normas propias de la empresa son revisados semestral y anualmente.

El 21% de los encuestados añaden que deben ser revisados cuando exista alguna variación en las normas. Ver anexo (11)

Es importante señalar que los procesos todos deben ser revisados de manera anual, y dependiendo de la importancia, complejidad de cada uno, la empresa debe definir un tiempo de revisión acorde a las normas que rigen a la empresa.

Pregunta 8.- ¿Cree usted que existe un adecuado seguimiento de los Procedimientos?

El 79% de los encuestados concuerda en que existe un seguimiento adecuado, ya que se han cumplido con las metas y auditorias de la organización. El 21% de los encuestados concuerda en que no existe un seguimiento adecuado, ya que no se han visto mejoras sustanciales en eficiencia de procesos. Ver anexo (12)

Pregunta 9.- ¿Cree usted que con el Manual de Procedimientos se daría mayor cumplimiento a los procesos de cada área?

El 100% (11) de los encuestados concuerda en q al contar con un Manual de Procedimientos, se controlaría y se podría mejorar continuamente los mismos. Ver anexo (13)

- En base a los resultados de las encuestas realizadas en la Entidad y tomando en consideración las observaciones realizadas se determina la necesidad de que la misma cuente con un documento el cual contenga las directrices, responsabilidades, la forma organizada y sistémica de desarrollar los respectivos Procedimientos.
- Se determina también la necesidad de socializar los Procedimientos aún más dentro del ámbito empresarial con el fin de mejorar la organización sistémica dentro de la Empresa.
- Se necesita la elaboración de un plan de capacitación tanto para informar a los trabajadores acerca de qué es un Manual de Procedimientos y para qué sirve.
- Informar a los trabajadores la cantidad de procesos que existen en la Empresa y la descripción de cada uno.
- Existe desconocimiento por parte de los trabajadores en cuanto a la elaboración de los Procedimientos así como también de los objetivos del Manual de Procedimientos, las cuales han sido determinadas por la investigación realizada por la autora.

- Desarrollar una política de capacitación y preparación del personal en las diferentes áreas que garanticen elevar la motivación, el alto desempeño en sus actividades.
- Establecer sistema de comunicación que garantice que la información interna y externa sea captada por todos los trabajadores y esta fluya por los canales correspondientes.
- Consolidar de forma integral el sistema de preparación y seguimiento que tiene referente a los múltiples procesos de la empresa para de esa manera asegurar que todos tengan conocimientos del manual que pretendemos elaborar no en su totalidad pero si por lo menos que se conozca cuál es su función dentro de la Entidad.
- En la revisión realizada de la documentación se pudo constatar que en la Empresa están elaborados mayor cantidad de Procedimientos que los conocidos por los trabajadores, por lo que se hace necesaria la capacitación del personal respecto al contenido y existencia de todos los procedimientos existentes en la misma.

2.3 METODOLOGÍA PARA ELABORAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA SERCOMAX, PINAR DEL RÍO.

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por ello se adoptó la metodología diseñada por LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES DE MEXICO EDICIÓN (JUNIO 2009) por ser la que más claro especifica cada uno de los elementos que debe contener un Manual de Procedimientos dentro de las empresas, por esta razón, resulta conveniente que la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río adopte normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación, debido a que la Empresa se encuentra en constante perfeccionamiento, así como también los documentos que se elaboran y rectorean

su actividad, debido al constante movimiento y actividad que tienen los mismos, y también se ha tomado muy en cuenta la economía cubana por la cual se rige la empresa.

A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar el Manual de Procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persigue con su elaboración:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Presentación de los procedimientos
 - Nombre del Procedimiento.
 - Objetivo del Procedimiento
 - Normas y Políticas de Operación.
 - Descripción de los Procedimientos.
 - Formatos e Instructivo de Llenado
 - Diagramas de Flujo

Identificación

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

- Logotipo de la dependencia.
- Nombre de la dependencia.
- Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
- Título del Manual de Procedimientos.
- Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

Índice

En este se presentan de manera sintetizada y ordenada, los ítems principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe.

- a) Introducción
- b) Objetivo del manual
- c) Presentación de los procedimientos

Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la Dependencia.

Objetivo(s) del Manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos.

2.3.1 Presentación de los Procedimientos

Este apartado enuncia o relaciona todos los procedimientos que se van a describir en el Manual, se recomienda que se redacten de forma sencilla, sintetizada, de forma tal que expresen la esencia del servicio. Una vez que se relacionen por cada área (dirección, subdirección, departamento), en el orden en que aparecen en el organigrama del manual de organización de la unidad administrativa respectiva, se deberán analizar cada uno, considerando la inclusión de los puntos siguientes:

- Nombre del Procedimiento.

- Objetivo del Procedimiento
- Normas y Políticas de Operación.
- Descripción de los Procedimientos.
- Formatos e Instructivo de Llenado
- Diagramas de Flujo.

Nombre del Procedimiento

Al iniciarse la descripción es importante determinar el nombre de éste, debiendo coincidir con el especificado en el apartado de la “presentación de los procedimientos” y esté acorde con lo descrito en su contenido. De preferencia se sugiere anotarlo en una hoja aparte, conjuntamente con el objetivo, las normas y políticas de operación.

Objetivo del Procedimiento

Es el fin que se pretende alcanzar con la elaboración del procedimiento, mismo que deberá ser claro, conciso y directo.

Normas y Políticas de Operación

Son las bases jurídicas y administrativas que sustentan la naturaleza y fines de una actividad, fijados en la normatividad establecida y por los niveles altos de decisión, con el fin de proporcionar orientación en la realización de un servicio al público o de apoyo interno. Para ello deberán mencionarse las áreas responsables interactuantes en la implementación de las mismas.

2.3.2 Descripción del Procedimiento

Es la narración escrita en orden cronológica y secuencial de cada una de las actividades que se ejecutan para concretar un resultado determinado, en respuesta al cumplimiento del objetivo del procedimiento y con apego en sus propias normas o políticas de operación.

Esta definición estará apoyada en una metodología y un conjunto de técnicas e instrumentos, para que sea lo más explícita posible, comprensible, asimilable y, en su caso transmisible con fines de formación, capacitación o actualización del personal y, en su caso, de los clientes o usuarios.

Entre las bases o consideraciones específicas para la descripción están las siguientes:

- Usar letra Arial tamaño 11 puntos en mayúsculas y minúsculas, en el llenado del formato
- Utilizar los formatos que se incluyen en la metodología y que sean acorde a las necesidades de la elaboración de cada procedimiento además del encabezado (Dependencia o Entidad, Unidad Administrativa, Nombre del Procedimiento, así como también el número de hojas), de 5 columnas conteniendo los siguientes conceptos: Responsable, Número de Actividad, Actividad, Formato/Documento, y otros.
- En la columna de “Responsable” se identificará por su nombre a la instancia u órgano o puesto responsable en sí. En el caso de los puestos, éstos solo se mencionarán cuando la naturaleza de las actividades de la instancia correspondiente, así lo amerite.
- Se tendrá presente durante la descripción de la operación o actividad, que estas pueden ser perfectible, es decir, se podrán mejorar y eliminar (cuando existan) duplicidades, esfuerzos y tareas innecesarias; reducir firmas, decisiones, tiempos, copias, formatos y líneas de espera; equilibrar cargas de trabajo; emplear nueva tecnología; y revisar normas o políticas, etc.
- La descripción se iniciará con un verbo conjugado en tercera persona del singular y tiempo presente: inicia, elabora, presenta, revisa, almacena, archiva, consulta, turna, etc.
- Cuando sea necesario, entre cada actividad y/o operación se puede anotar una leyenda con el fin de darle la secuencia requerida a su descripción, por ejemplo: cuando se presenta alguna toma de decisiones: “si se autoriza”, “si está correcto”, o cuando se establecen plazos: “en la fecha establecida”, “posteriormente”, entre otras.
- Al final de algún paso, cuando sea necesario, se puede hacer alguna indicación u observación como complemento del mismo, y también describir el destino de los originales y copias de los formatos utilizados.

- Al terminar un procedimiento se anotará la frase “Fin del Procedimiento”.
Ver anexo (14)

2.3.3 Formatos e Instructivo de Llenado

Los formatos utilizados en la ejecución de los procedimientos objeto del manual, deberán anexarse al final de la descripción de cada procedimiento, acompañado de su respectivo instructivo de llenado, que contendrá las indicaciones correspondientes.

Dentro de este apartado es necesario considerar lo siguiente: Sólo se deberán hacer instructivos de llenado de aquellos formatos que se originen al interior de la unidad administrativa de que se trate. Ver anexo (15)

2.3.4 Diagrama de Flujo

Un último apartado del procedimiento nos permitirá analizar su operatividad, de lo cual pueden derivarse acciones de simplificación de los mismos, que conlleven al mejoramiento del quehacer público. Esta representación gráfica de los procedimientos, debe incluirse enseguida de cada procedimiento, o de los formatos, cuando estos se originen.

Se recomienda la elaboración de éstos diagramas, sobre todo en procedimientos relacionados a la prestación directa de servicios al público, dado que nos permitirá obtener información para posteriores análisis sobre la efectividad con que se desarrollan los mismos.

2.4 La diagramación requiere observar las recomendaciones siguientes:

- Un diagrama de flujo siempre inicia y termina con el símbolo “TERMINAL”.
- Las líneas entre los símbolos, indican el sentido del flujo.
- La diagramación de los procedimientos deberá iniciarse en la parte superior central de la primera columna, el trazo inicia de arriba hacia abajo y de la izquierda hacia la derecha.

-
- Las actividades deberán diagramarse de tal forma que se logre una adecuada distribución y simetría de los símbolos utilizados.
 - Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.
 - Cada símbolo de actividad deberá numerarse consecutivamente, correspondiendo a la numeración dada en el descriptivo del procedimiento.
 - La unión entre símbolos se representará con líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas, evitando su cruce, con excepción de los conectores, que podrán entrar en cualquier parte del procedimiento. Ver anexo (16)

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SERCOMAX

Debido a la gran variedad de implementaciones que tiene la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río es que surge la necesidad de establecer en el Manual de Procedimientos la mayoría de las pautas a seguir en cada proceso que se lleva a cabo en la misma. El Manual es una carpeta que abarca la información de todas las actividades o funciones que tiene cada área dentro de un proceso determinado. A continuación se delimitan los parámetros y lineamientos que se siguieron con el objetivo de conseguir un proceso de las actividades unificadas, para su correcta estructuración y de acuerdo con la metodología planteada se consideró adecuada la que menciona LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES DE MÉXICO (Junio 2009).

El manual de Procedimientos como se mencionó anteriormente no existe dentro de la empresa y tampoco se le da mayor importancia a su elaboración, ya que los procedimientos elaborados dentro de la entidad en su gran mayoría los hacen con el fin de certificar a la calidad.

Uno de los primeros pasos para la elaboración del manual fue adquirir toda la información necesaria de la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río, ya que de sus características se obtendrá la idea base para comenzar con el proceso de elaboración del manual. Una vez que se obtiene esta información se analiza la metodología adecuada del manual ya que este tendrá que ser de fácil comprensión para las personas que requieran tener información acerca de los procedimientos existentes dentro de la entidad.

Por consiguiente se realiza la identificación o portada del manual de procedimientos

La portada es la carta de presentación de manual deberá contener el elemento que más lo identifique, es por esta razón que se diseñó una identificación de

acuerdo a las especificaciones internas que tiene la Empresa ya que no se puede alterar ni crear otro tipo de emblema ya que es el que representa a la misma. Ver anexo (17)

Una vez diseñada la presentación del manual se comienzan a crear los elementos que este contendrá. A continuación se explica el proceso:

 <p>Sercomax Para su desarrollo</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Número :	
		Edición: 1	Fecha: 17/06/2011
		Firma:	
		Página: 1/62	
		Área responsable: Dirección	

ÍNDICE

Introducción

Objetivo

Marco Jurídico

Presentación de los procedimientos

- Nombre del Procedimiento
- Objetivo del Procedimiento
- Normas y Políticas de Operación
- Descripción del Procedimiento
- Formatos e Instructivos de Llenado
- Diagrama de flujo

Introducción

La Dirección General de la Empresa de Servicios a trabajadores Pinar del Río a través de las UEB, ha considerado conveniente la elaboración del presente Manual de Procedimientos con el objeto de brindar la orientación necesaria al personal en cada una de sus actividades, y con ello dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en las diferentes Normas.

Este Manual Procedimientos describe todos los Sistemas de Gestión implantados en la Organización integrados al Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río, a partir de los requisitos que establece la ISO-NC 9001-2008, y la NC -136 - 2007 (Sistema HACCP) con el objetivo de mejorar su desempeño brindando servicios de Calidad y alimentos inocuos, así como las NC-143/2001, las NC-ISO: 14001/2004 de Medio Ambiente, NC-ISO:18001/2005 de Seguridad y Salud en Trabajo y las NC:3001/2007 de Capital Humano.

El Manual de Procedimientos estará bajo la responsabilidad del departamento de Sistema de Gestión Integrada, el mismo que realizara las actualizaciones que considere necesarias para su correcta utilización dentro de la dependencia, el manual de procedimientos tiene la autorización del Ing. Julián Chirino Breijo Director General de la empresa.

Objetivo del Manual

Establecer las políticas, normas y lineamientos para el desarrollo de las actividades de cada una de las áreas que conforman la Dirección y sus UEB, bajo los criterios establecidos por los marcos jurídicos aplicados a éstos como objetivo general.

Como objetivo específico está el de elaborar, implementar e implantar los procedimientos, así como los métodos de trabajo para cada procedimiento determinado. Y de esta manera proporcionar un instrumento técnico que norme

las actividades a realizarse, que permita optimizar el cumplimiento del trabajo y la eficiencia en cada uno de los servicios que realiza.

Marco Jurídico

Los procedimientos que se elabora dentro de la entidad tienen que basarse o guiarse en la normas y leyes que se menciona a continuación ya que la empresa está en perfeccionamiento continuo en los servicios que ofrece a los trabajadores, por ello para la elaboración del manual se tomara muy en cuenta cada una de las normas que rigen a los procedimientos así como las leyes cubanas. Y de esta manera proporcionar un documento eficiente y conforme a las disposiciones reglamentarias internas de la empresa y de las normas externas a la misma.

NORMATIVAS:

- NC-ISO-9000-2008- Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario.
- NC-ISO-9001-2008- Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos.
- NC-ISO-9004-2000- SGC Directrices para la mejora del desempeño.
- NC-ISO-19011-2002- Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.
- NC-ISO-10012-2002-Requerimientos de aseguramiento de la calidad para los equipos de medición.
- NC-136-2007 – Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP).
- NC-143-2007-Principios Generales de Higiene de los Alimentos.
- IRAM-14201- 2001- Servicios de Alimentos, Buenas Prácticas de Manufacturas.
- NC-452-2006- Envases, embalajes y medios auxiliares. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC-453-2006- Alimentación Colectiva. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC-454-2006- Transportación de Alimentos. Sanitarios Generales.

- NC-455-2006- Manipulación de los Alimentos. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC-456-2006- Equipos y utensilios en contacto con los alimentos. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC-471-2006- Nutrición e Higiene de los Alimentos. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC- ISO: 14001/2004 de Medio Ambiente.
- NC- NC-ISO:18001/2005 (Seguridad y Salud en Trabajo) y las NC: 3001/2007 (Capital Humano).
- Las NC:3001/2007 (Capital Humano).

DECRETOS LEY.

- Decreto Ley 281/2007

Procedimientos

1. Procedimiento control de Documentos y Registros.
2. Procedimiento de Auditorías Internas de la Calidad.
3. Procedimiento de control de Producto no Conforme.
4. Procedimiento de Acciones Coreectivas y Preventivas.
5. Procedimiento de Revisión por la Dirección.
6. Prodecimiento de Seguimiento y Medicion de la Satisfacción del Cliente.
7. Procedimiento de Análisis de Datos.
8. Procedimiento Evaluación y Selección de Proveedores
9. Procedimiento de Abastecimiento y Compras.
10. Procedimiento proceso de la Actividad Metrológica.
11. Procedimiento de Contratación.
12. Procedimiento de trabajo con los Cuadros.
13. Procedimiento para la Incorporación de Trabajadores al Empleo.
14. Procedimiento para la Participación de Trabajadores.
15. Procedimiento de Otorgamiento o Retiro de Accesos a las Tecnologías.

16. Procedimiento de control sobre el Movimiento de Bienes Informáticos.
17. Procedimiento para la Recuperación de Información.
18. Procedimiento para el Respaldo de la Información.
19. Procedimiento de Selección y Aprobación del Personal que utiliza los Bienes Informáticos.
20. Procedimiento para la Instalación y Configuración de la RED informática.

Una vez listados todos los Procedimientos con que la Empresa cuenta, se procede a dar la explicación del desarrollo de cada uno. Dentro de la elaboración del Manual se detallan de manera minuciosa las diferentes actividades que tiene los procesos.

Desarrollo del Procedimiento de Documentos y Registros

Identificación de los Procedimientos y Registros

Procedimiento

Seguridad salud y en el trabajo, etc.

Distribución y Conservación de los Documentos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).

Cada uno de los documentos serán conservados y revisados periódicamente conforme existan modificaciones o cambios en los mismos.

Responsabilidad y Auditoría

Los principales responsables de dar cumplimiento al procedimiento son los Jefes de la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río. Los especialistas de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Director General es el que se encarga de aprobar y supervisar el procedimiento.

Registros

Se registran todos los documentos que serán utilizados.

Desarrollo del Procedimiento Auditoría Interna de la Calidad

Programa de auditoría.

Las diferentes actividades que se van a realizar y el tiempo a cumplirse la auditoría.

Requisitos del personal Auditor

Se establecen los diferentes requisitos que tienen que cumplir para realizar la auditoría en la Empresa.

Organización de la auditoría

El auditor jefe organiza de que manera se va dar cumplimiento las actividades de la misma.

Ejecución de la Auditoría

Después de haber establecido los parámetros se da inicio a la auditoría.

Revisión de los Documentos

Proceso de revisión de los documentos que la Empresa tiene a su cargo para la ejecución de la auditoría.

Actividades de la Auditoría

Describe la indentificación de hallazgos mediante la revisión de los documentos

Informe de Auditoría

El equipo auditor informa cada uno de los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoría y proporciona un Informe escrito que contiene los elementos fundamentales de la auditoría.

Responsabilidades

Los responsables de la ejecución y seguimiento del Procedimiento son: representantes de la Dirección, Auditor Principal, Jefe de Área o Proceso.

Archivo

El informe de auditoría será archivado por los representantes de la Dirección en un lugar en donde estos no puedan sufrir daños o alteraciones.

Anexos

Se ejecutan los anexos que sean necesarios para su elaboración.

Desarrollo del Procedimiento Producto no Conforme

Detección de No Conformidades

Se especifican las diferentes no conformidades en los diferentes productos en cada una de las inspecciones realizadas.

Identificación

Se identifican los productos que contengan ciertas inconformidades.

Tratamiento del Producto No Conforme

Las diferentes medidas a tomarse con relación a la no conformidades de los productos.

Responsabilidades

Los responsables son:

El Jefe de Área

Representante de la Calidad

Director General que se encargará de revisar mensualmente la situación respecto a estos temas.

Desarrollo del Procedimiento Acciones Correctivas

Determinación de las Acciones Correctivas

Las acciones a tomarse en ciertas circunstancias que se presentan en la Entidad.

Seguimiento en las Acciones Correctivas

El seguimiento que debe darse a las acciones para que las mismas no vuelvan a ocurrir.

Acciones Preventivas

Las que se deben tener en cuenta antes de que cualquier cosa pueda ocurrir en determinado proceso.

Responsabilidades

Los responsables de este procedimiento son: Jefe de Area, representantes de la Dirección y el personal en general de la Empresa.

Desarrollo del Procedimiento Revisión por la Dirección

Planificación

El Consejo de Dirección es el que planificará los elementos a tomarse en cuenta dentro de este Procedimiento, tomando en cuenta el Sistema de Gestión de la Calidad para realizar mejora dentro del sistema.

Responsables

Consejo de Dirección

Director General

Jefes de Area

Desarrollo de Procedimiento Seguimiento y Medición de la Satisfacción

Evaluación

Se debe realizar mediante técnica de investigación a los clientes de las diferentes areas en las que las unidades prestan servicios y de esta manera conocer el grado de satisfacción que se tiene en cada uno de los clientes. Y tener una panorámica de qué es lo que se debe mejorar para seguir ofreciendo productos de calidad y competitivos.

Responsables

Es responsabilidad de los Jefes de Areas que tienen relaciones con los clientes realizar la medición de su satisfacción en los plazos que corresponda.

Desarrollo de Procedimiento Analisis de Datos

El análisis de datos está encaminado a comprobar sistemáticamente la idoneidad y eficacia del sistema.

Los procesos principales que se gestionan en la organización.

Dirección

Recursos

Materialización del Producto

Medición, Análisis y Mejora

Técnicas a utilizar para el análisis

Modelo de recolección de datos
Digrama de afinidad
Uso de puntos de referencia
Intercambio intensivo de ideas
Digrama de flujo

Gestión de la Información

Se analizarán los datos generados de los resultados del seguimiento y medición de los procesos y productos.

Seguimiento del Análisis de Datos

Excelente
Adecuado
Insuficiente

Responsables

Jefes de Areas
Representantes de la Dirección
Director General

Desarrollo del Procedimiento de Evaluación de Proveedores

El proceso de evaluación de proveedores de suministros o servicios que realiza a:

- Todos los suministradores nuevos.
- Todos los suministradores históricos por primera vez.
- Se reevalúan a todos los suministradores aprobados.

La Lista de Suministradores aprobados debe incluir la siguiente información

- Identificación del Suministrador
- Suministros para los que se aprueba
- Instrucciones a tener en cuenta de ser necesarios u observaciones de si está en proceso de evaluación

Responsables

Director General

Representante de la Calidad

Desarrollo del Procedimiento de Compras

Los productos o servicios genéricos que inciden en la calidad de los suministros o los Clientes.

Las Compras se realizarán a Suministradores aprobados.

Se autoriza la Compra puntual a suministradores.

Descripción del Proceso

Solicitud de compras

Evaluación de proveedores

Revisión de la solicitud

Evaluación y selección de ofertas

Responsabilidades

Los integrantes de la Junta Financiera creada en la Entidad son los responsables de dar la aprobación de la Compra ya sea en MLC o en MN.

Desarrollo de Procedimiento de Actividad Metrológica

Selección de los Instrumentos de medición y ensayos

En cada una de las actividades productivas o de servicios de la Organización se utilizarán Instrumentos de medición cuyas características técnicas y metrológicas garanticen la uniformidad y exactitud requeridas en las mediciones.

Control de los Instrumentos de medición.

Se habilitará el Registro Automatizado de Instrumentos de Medición

Verificación y/o Calibración y Mantenimiento de los Instrumentos de Medición

Los Instrumentos de Medición se verificarán de acuerdo a lo normado en cada magnitud.



Conservación y almacenamiento de los Instrumentos de Medición.

Se conservarán y almacenarán de acuerdo a lo que establece cada especificación del medio siempre en lugares seguros.

Responsabilidades

Director General

Jefe de Brigada

Técnico de Calidad de la UEB

Desarrollo del Procedimiento de Contratación

Solicitud de Servicio

La solicitud de servicio se tramitará a través del Area de Contratación.

Elaboración de Oferta

El área definida (Desarrollo Técnico) para elaborar la oferta, precisará de acuerdo a la instrucción que se elabore para cada producto o servicio, solicitando.

Evaluación de la solicitud

El Comité de Contratación evaluará la solicitud con la documentación de la oferta

Presentación de la oferta.

El área de contratación presentará al cliente la oferta si es aceptada en el Comité de Contratación.

Elaboración del Contrato.

El área de contratación, una vez que ha sido aceptada la oferta por el cliente, presentará al representante del mismo, la proforma de contrato elaborada

Responsabilidades

Area de Contratación

Dirección de Desarrollo Técnico

Comité de Contratación

Desarrollo del Procedimiento de Trabajo con los Cuadros

Sobre los métodos y procedimientos a utilizar en el sistema de trabajo con los cuadros.

El sistema de trabajo con los cuadros se organiza con el fin de garantizar el desarrollo integral de nuestros cuadros, dirigentes y reservas, tanto en la Dirección de la Empresa como en sus UEB y centros.}

Disposiciones Generales

Son considerados cuadros de nuestra Empresa los trabajadores que por sus cualidades, capacidad, voluntad y compromisos de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

De los Cuadros y sus Reservas

Para la correcta aplicación de la política con respecto al trabajo con los Cuadros se establecerá las principales acciones:

Selección y Movimiento de Cuadros.

Selección y Preparación de la Reserva según las Fuentes Adecuadas de Promoción.

Proceso de Evaluación

De la ética de los Cuadros de la Empresa de Servicio a Trabajadores

Los Cuadros de la Empresa se regirán en su actuación según lo preceptuado en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano y será un deber de la entidad educarlos en el conocimiento y cumplimiento de los mismos.

Sobre el régimen disciplinario

Las indisciplinas que comentan los Cuadros y Dirigentes de la entidad deberán ser analizadas por la Comisión de Cuadros y sancionadas por los Jefes inmediatos

Disposición final

Todo el trabajo que se desarrolle con los Cuadros y Dirigentes de la Empresa de Servicio a Trabajadores será analizado por su Comisión de Cuadros y quedará plasmado en sus actas.

Desarrollo del Procedimiento de Incorporación de Trabajadores al Empleo

Los principios que rigen la política de empleo son:

Pleno empleo;

Libertad para elegir empleo;

Empleo como base de la seguridad social;

Empleo solo en plazas vacantes y trabajos útiles;

Estudio con remuneración económica, como un nuevo concepto de empleo;

Idoneidad demostrada;

Percibir salario igual por trabajo igual

Incorporación al Empleo

Ingreso, Permanencia, Promoción e Incorporación a Cursos

Archivo

La documentación que se genera durante la aplicación de estas técnicas es un medio efectivo que demuestra su utilización y como tal debe conservarse como registro de la calidad por un tiempo no menor de 3 años por cada Jefe de Área

Desarrollo del Procedimiento de Participación de Trabajadores

Métodos económicos

El análisis económico sistemático de los indicadores que inciden en la eficiencia económica será un instrumento fundamental para evaluar los resultados, productivos, económicos y el estado financiero para seleccionar las alternativas más eficaces y eficientes.

Métodos administrativos

Tanto la Empresa como las UEB en el mes de Diciembre de cada año confeccionarán el planeamiento estratégico con sus objetivos.

Métodos políticos

La constante Superación Política e Ideológica, así como la superación y la información constante de los Jefes y trabajadores sobre temas de carácter económico, político, jurídico., científico- técnico y cultural constituyen la base de este método.

Métodos psicológicos

Estos métodos abarcarán diferentes vías para detectar posibles problemas en el funcionamiento de la Empresa a través de un diagnóstico permanente que se lleva a cabo por medio de encuestas, trabajos en grupo, tormentas de ideas, etc. que permitan ofrecer soluciones a los mismos con la participación activa de los trabajadores y dirigentes.

Responsables

Es responsabilidad del Director General, Director de Capital Humanos, los Directores de Unidades Empresariales de Base, Especialistas y Técnicos del área de Capital Humano la correcta aplicación de lo anteriormente expresado.

Archivo

El presente Procedimiento es de estricto cumplimiento por todos los Directivos y solo puede ser modificado por la Administración.

Desarrollo del Procedimiento Otorgamiento o Retiro de acceso a las tecnologías

Otorgamiento o retiro del derecho de acceso a las tecnologías de información y a los servicios, será facultad en cada Dirección del Jefe de la misma.

Asignación de nuevos identificadores de usuarios se realizará a partir de la notificación del jefe inmediato del usuario al administrador de la red a través del llenado de la solicitud de acceso al dominio.

Acceso remoto al dominio por parte de las Unidades Empresariales de Base de Empresa de Servicios a Trabajadores se realizará llenando una solicitud, la cual

vendrá avalada por el Director, el Informático y será entregada al administrador de la red, para habilitar el mismo.

Terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral, indisciplina, violaciones sobre los bienes informáticos, violaciones del código de ética a mantener durante la explotación de los mismos, u otras causas, se procederá de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario.

Responsables

La alta Dirección

Las Direcciones.

El Trabajador

Desarrollo del Procedimiento de Movimientos Informáticos

Movimiento de los Bienes Informáticos

El movimiento de medios técnicos de computación fuera de la entidad debe ser autorizado por el Director del Área.

Movimiento de Medios Básicos

Que se registra en el área de Contabilidad y Finanzas, establecido como cualquier medio básico, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.

Responsabilidades

Tipo de documento	Elaboración	Revisión	Aprobación
Movimiento de medios básicos	Contador	Jefe área	Director General
Movimiento de tecnologías de la información	Resp. Seg. Informática	Director área	Director General

Archivo

Los registros se archivarán en un lugar seguro y que garantice la integridad del documento al menos por 5 años.

Desarrollo del Procedimiento de Recuperación de la Información

DESARROLLO:

Se reportará de inmediato de la acción ocurrida al Director de Desarrollo de la Empresa, la que se evidenciará en el registro de incidencias.

El Director de Desarrollo se comunicará con los afectados o los involucrados en la recuperación del incidente mediante una cita u otra vía.

Se designará por la Dirección de la Empresa una comisión presidida por un miembro del Consejo de Dirección e integrada por especialistas no comprometidos directamente con el incidente, que realizará las investigaciones necesarias con el fin de esclarecer lo ocurrido, determinar el impacto, precisar los responsables y proponer la conducta a seguir, lo que se registrara mediante un acta.

Se reportará inmediatamente a la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas y al GEC. Este reporte incluirá como mínimo:

1. En qué consistió el incidente o violación.
2. Fecha y hora de comienzo del incidente y de su detección.
3. Implicaciones y daños para la entidad y para terceros.
4. Acciones iniciales tomadas.

Se Procede a la revisión de las Tecnologías de Información

Se procede a Copiar la información de respaldo en la PC donde se le dará continuidad al trabajo

Responsables

Tipo de documento	Elaboración	Revisión	Aprobación
Recuperación de la información	Usuarios y resp seg informática	Director área	Director entidad

Archivo

Serán archivados por el Responsable de Seguridad Informática en un lugar adecuado para conservar su integridad, estando en el archivo activo los que correspondan al año, pasando al pasivo finalizado éste al menos por tres años.

Desarrollo del Procedimiento Respaldo de la Información

La información sensible o clasificada que se procese en los bienes informáticos se salvará en Soportes digital, preferiblemente en dos versiones, cada vez que sea modificada.

La información de respaldo, conjuntamente con informes precisos y completos de las copias de respaldo y los procedimientos de recuperación documentados deberán almacenarse en tres lugares: en la oficina de la Oficina de las Normas de Control, en el Servidor Profesional y fuera de la Entidad, es decir en una ubicación que le permita no afectarse en caso de desastre en la ubicación principal.

La información de respaldo deberá tener una protección física y ambiental consecuente con las normas aplicadas en la ubicación principal. Los controles aplicados a los medios en la ubicación principal deberán extenderse a la ubicación de los medios de respaldo.

Los medios de respaldo deberán probarse regularmente y verificar su estado de actualización con el fin de asegurar que pueda confiarse en ellos para un uso de emergencia cuando sea necesario.

Responsables

Tipo de documento	Elaboración	Revisión	Aprobación
Respaldo de la información	Usuarios y resp seg informática	Director área	Director entidad

Archivo

Los soportes digitales se ubicarán en el lugar destinado para ello siempre fuera del Área de trabajo, en un lugar seguro y que garantice la integridad del documento al menos por 5 años.

Desarrollo del Procedimiento de Selección y aprobación del personal que utiliza los bienes informáticos

Se seleccionará adecuadamente al personal previsto para ocupar cargos vinculados a la actividad informática

Se incluirá por parte del Área de Capital Humano en el contrato de trabajo la obligación de la Empresa en cuanto a la preparación del trabajador, así como su responsabilidad del hacia la Seguridad Informática, aspecto este que mantiene su vigencia hasta que finalice la relación laboral.

Los Jefes de cada Área garantizarán que el personal vinculado a las tecnologías de la información esté capacitado para la utilización de las mismas, así como que conozca sus deberes y derechos en relación con el Sistema de Seguridad Informática implementado,

El usuario deberá firmar una declaración como constancia de su conocimiento y compromiso de cumplimiento, que se incluirá en el contrato de trabajo.

Los usuarios de las tecnologías de la información están en la obligación de informar de inmediato cualquier incidente de seguridad, debilidad o amenaza a sistemas o servicios y las direcciones correspondientes exigirán su cumplimiento.

Responsables

Tipo de documento	Elaboración	Revisión	Aprobación
Recuperación de la información	Usuarios y resp seg informática	Director área	Director entidad

Anexos

Respaldo de información

Desarrollo del Procedimiento para la Instalación y Configuración de Redes

Diseño de la red

Una vez conocidas las distintas posibilidades existentes técnicamente se hará el diseño la red local tal y como está representado en el Esquema de red que se Anexa a este documento (Anexo1).

Se elegirá el protocolo de bajo nivel en este caso es Ethernet.

La topología a usar será en estrella, con un concentrador principal a donde llegarán todos los cables de las distintas dependencias.

Elementos a utilizar

Se colocará una caja o roseta en cada una de las dependencias remotas y mediante las pertinentes canaletas se conducirán los cables hasta el armario de comunicaciones.

La conexión entre el panel de parcheo y el concentrador, así como entre las rosetas y las PC, se realizarán mediante los pertinentes latiguillos.

Instalación de la Red

Colocación de canaletas con tornillos en las paredes.

Se fijarán las cajitas o rosetas y el panel de parcheo.

Se introducirán los cables en las canaletas, se conexionarán a las cajitas o rosetas y al panel de parcheo.

Configuración de la Red.

Serán configurados en los servidores con todos los softwares necesarios para: Sistema Operativo, Tarjeta de Red, Servicios de DHCP, DNS FTP, Correo, Mensajería, Web, Antivirus, etc.

Serán configuradas las estaciones de trabajo.

Responsables


Alta dirección

Administrador de redes

Trabajador

3.2 Descripción de Actividades

Descripción de actividades del procedimiento para la Documentación y Registros de Seguridad se realizó a base de un formato para una adecuada secuencia cronológica de sus pasos o procesos a seguir dentro del procedimiento.

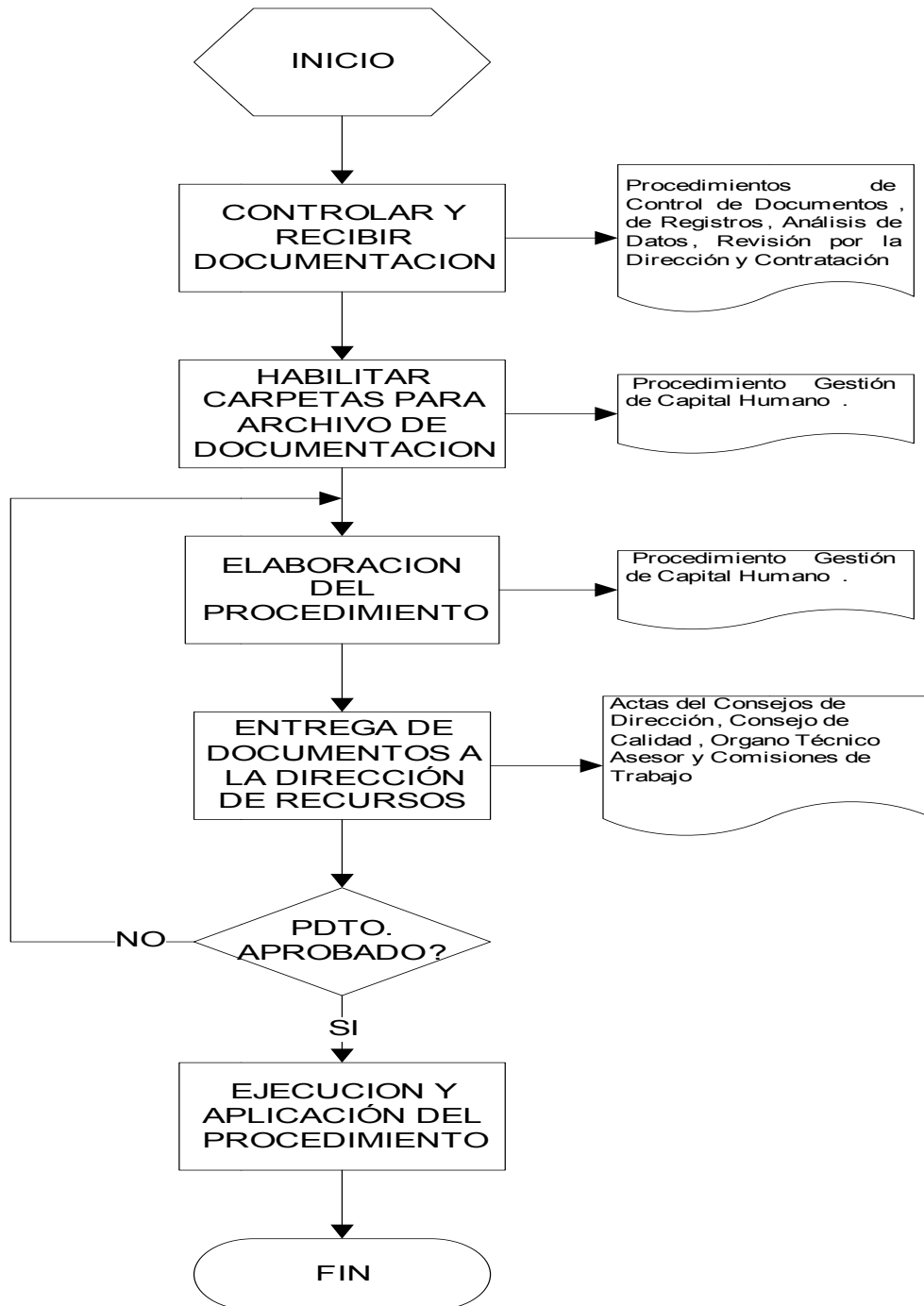
	Procedimiento		Fecha:
	Nombre del Procedimiento		Versión
Unidad administrativa:			Página: 1/1
		DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
Paso	Responsable		
8	9	10	11

3.2.1 Instructivo de llenado

1. Nombre: Anotar el nombre del Procedimiento.
2. Clave del Procedimiento: Se compone de las siglas (PR) que significa procedimiento, (DO) significa Dirección de Organización (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y (00) que es el número consecutivo del procedimiento.
3. Fecha: Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
4. Versión: Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1
5. Página: Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
6. Unidad Administrativa: Anotar el nombre de la dirección general responsable, ejemplo: Dirección General de Gestión de la Calidad, Capital Humano y Contabilidad y Finanzas.
7. Área Responsable: Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Dirección General.
8. Paso: Anotar el número de la actividad.
9. Responsable: Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo: Área de Informática.
10. Actividad: Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza
11. Documento de Trabajo: Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad.

3.3 Diagrama de Flujo

Es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, etc.



3.4 Formatos e instructivos

El formato es una hoja de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de la Empresa; puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

(Utilizar sólo cuando se originen formatos en los procedimientos)

Es necesario que, una vez concluido la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado. Ver anexo (18)

3.5 Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro del procedimiento:

- Oficios.
- Circulares.
- Reglamentos
- Leyes

3.6 Consideraciones generales para la aplicación del Manual de Procedimientos.

Están en la obligación de elaborar y mantener actualizado el Manual de Procedimientos todas las Unidades Básicas de Servicio de la Empresa.

La necesidad de revisar y actualizar el Manual de Procedimientos surge al modificarse las actividades o funciones al interior de las Unidades Básicas de Servicio y de la Dirección de la Empresa. Por ello cada área estará obligada a mantener actualizados los Procedimientos que en definitiva son el cuerpo fundamental del Manual, conforme a las bases y los lineamientos vigentes dispuestos en las normas, en el Decreto 281 del 2007, para lo que, los jefes de cada Departamento deberán informar oportunamente al Departamento de Sistema de Gestión Integrada que es el responsable de las



actualizaciones del Manual, sobre todo cambios que se originen y que se tengan que registrar en el mismo, con el fin de que se realicen las adecuaciones correspondientes.

3.7 Validación del Manual de Procedimientos

Para que el Manual de Procedimientos tenga validez legal, el Departamento de Sistema Gestión Integrada deberá remitir el proyecto al Director General de la Empresa el Ing. Julián Chirino Breijo, el que aprueba o no la implantación del mismo, para posteriormente dirigir el oficio de validación al titular de cada una de las UEB correspondientes.

CONCLUSIONES

A partir del trabajo realizado se presentan las principales conclusiones a las que se ha arribado:

1. Este trabajo de investigación representa un aporte en lo que se refiere al tema de Manuales de Procedimientos ya que todavía es mucho lo que se puede decir en relación a él.
2. Es de interés destacar que la adopción de un Manual de Procedimientos se presenta como el medio más certero y efectivo para el apoyo administrativo obtener así resultados altamente satisfactorios así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la dependencia.
3. Después de aplicar métodos y técnicas se constató que el Manual de Procedimientos de la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río no había sido elaborado ya que no era considerado como una de sus fortalezas.
4. Se califica a la Entidad de aceptable en el grado de cumplimiento de los niveles de economía, eficiencia y eficacia de sus objetivos estratégicos, aunque se encontraron algunas deficiencias:
 - Los trabajadores de la entidad no tienen conocimiento acerca de la utilidad e importancia de los Manuales de Procedimientos.
 - Los Procedimientos de la Empresa no tienen secuencia lógica ya que al momento de realizar los flujogramas se detectaron deficiencias.
5. La elaboración y puesta en práctica del Manual de Procedimientos reportará beneficios claves y le permitirá a la Empresa conocer todas y cada una de las actividades de sus áreas sin necesidad de estar solicitando los Procedimientos a cada jefe de área.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones planteadas anteriormente y a fin de que se gane en mayor eficiencia y eficacia en el trabajo que se realiza en la Empresa recomendamos:

1. Que este trabajo investigativo se utilice como material de consulta, debido a que es el primer Trabajo de Diploma sobre el diseño de manuales de procedimientos que se ha realizado en esta institución, y sirva como fuente de apoyo para investigaciones posteriores que estén relacionados con el tema.
2. Mejorar la elaboración de los procesos de las diferentes áreas ya que estos no tienen secuencia lógica.
3. Capacitar al personal de las diferentes áreas en temáticas afines al Manual de Procedimientos con vistas a elevar la calidad y objetividad de los informes del desempeño y una mejor toma de decisiones.
4. Que la dirección de la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río adopte el Manual como una herramienta de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

1. Alvin Toffler manuales administrativos (1970)
2. *Alonso Fernández Hatre Manual y Procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001-2000*
3. Capriotti, P. 1992. La Empresa. Estrategia para una comunicación integrada, Disponible en:
http://www.telefonica.net/web2/paulcapriotti/Libro_Imagen_de_Empresa.pdf
4. Carter, e.d 1984. Corporate identity manual. Art Dirección book company. New york.
5. Colegio Universitario de Administración y Mercadeo” (C.U.A.M)
6. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo (Gobierno del Estado de sonora) (1994)
7. Dynik, M.A. 1994. Editorial Grijalbo. p. 697-751.
8. Fincowskye. “sistemas administrativos Gómez ceja, México, MC Graw Hill 1997
9. Gustavo Quiroga. “Organización y Métodos en la Administración Pública”
<http://www.temasdeclase.com>
10. Guía Técnica para la elaboración de manuales de Procedimientos” pg. 7- 9
<http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/>
11. Guía Técnica para la elaboración de manuales de Procedimientos”.
Secretaría de la Contraloría General del Estado, abril de 2003.
12. Lesly, P. Manual de Relaciones Públicas Martínez Roca. Barcelona. Segunda Edición 1969
13. Los manuales de estilo. Ministerio de Educación y Ciencia. Gobierno de España. (2007).
14. L. J. Blanco Encinosa. La Habana. 2006. Los procedimientos de trabajo manual o administrativos



15. Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura Disponible en:

<http://www.monografias.com>

16. *Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Cuarta Edición 1996*

17. *Reyes Ponce. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales Pág. 27*

Páginas WEB

1. Organización de Empresas, análisis diseño y estructura [en línea]

<http://www.gestiopolis.com/manualesdeorganizacion/analisisy-evaluacion-.htm>

2. Paz Ramírez, sistemas administrativos, publicado el 30-10-2007 [en línea]

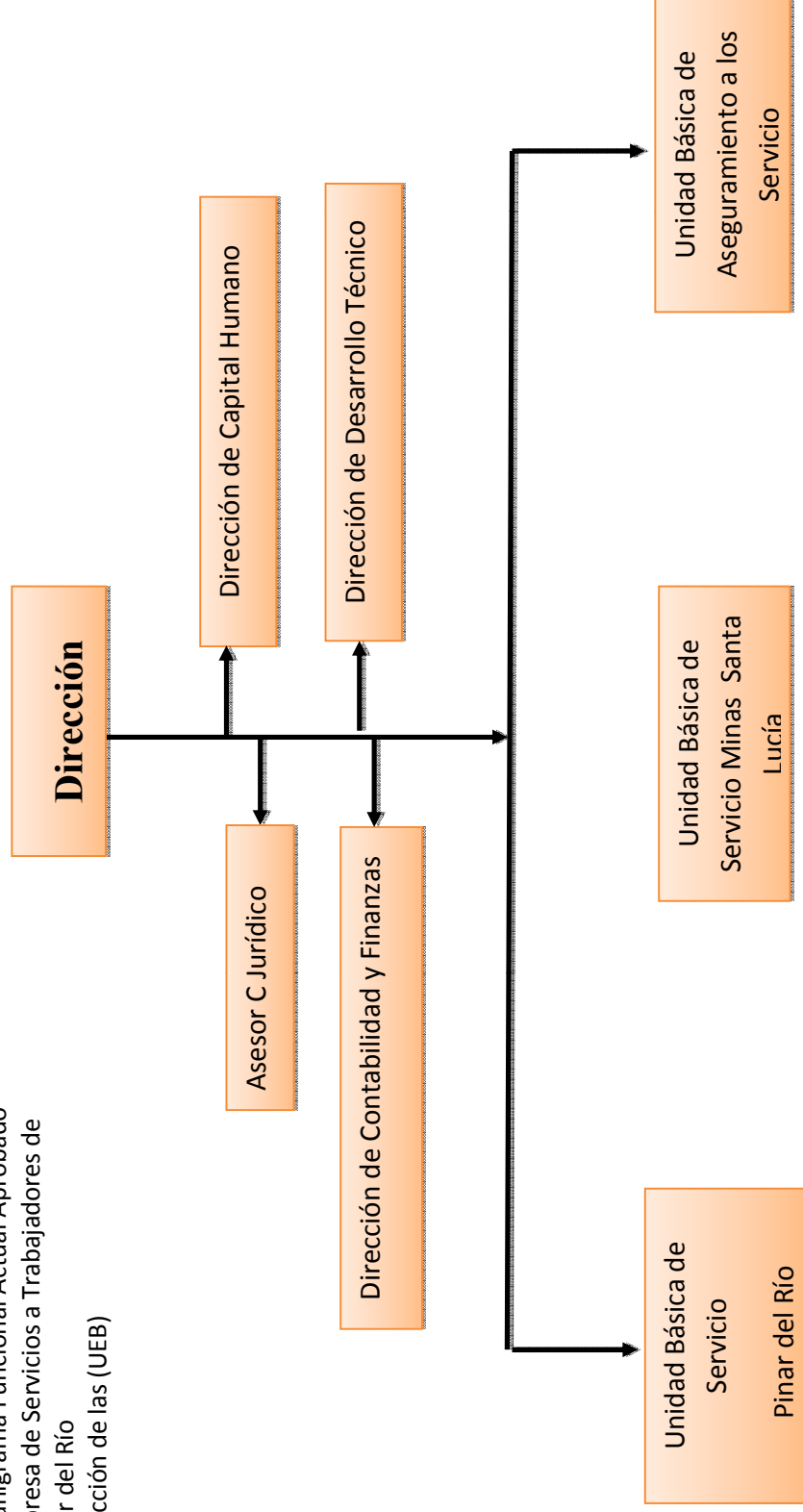
<http://www.gestiopolis.com/manualesdeventashtm>

3. Rodríguez Hernández, Criterios Metodológicos para el Diagnóstico de los Manuales de Procedimientos [en línea]

<http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>

ANEXO 1

Organigrama Funcional Actual Aprobado
Empresa de Servicios a Trabajadores de
Pinar del Río
Dirección de las (UEB)



ANEXO (2) Áreas de resultados claves y factores críticos de éxito

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia Económica Empresarial y obligaciones Financieras y Tributarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salud contable, financiera de la Organización y un riguroso control interno. ➤ Automatización de las operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad en la prestación de servicios de comedor a los trabajadores del Sistema ➤ Efectividad en la Prestación de Servicios Gastronómicos, Ranchones y albergues. ➤ Mejoramiento constante del Control de la Calidad. ➤ Efectividad en el proceso de reorganización de cocinas. ➤ Generalización de los trabajos del FORUM y la ANIR. ➤ Efectividad en el cuidado del Medio Ambiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Área de Aseguramiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en las Compras de materias primas y materiales que garanticen la prestación de servicios de comedores y gastronómicos. ➤ Efectividad en las producciones del Centro de Elaboración para mejorar la alimentación en comedores. ➤ Incremento en las producciones agropecuarias para apoyar los abastecimientos de nuestros comedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Transporte, Reparación y Mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en el control y mto de los equipos. ➤ Efectividad en el control del consumo de portadores energéticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reclutamiento, superación, motivación y estímulos por los resultados. ➤ Evaluación del desempeño en función de la Estrategias y resultados de la Organización. ➤ Capacitación de los cuadros y trabajadores en función del cumplimiento del Objeto Social. ➤ Efectividad en la aplicación de la NC- 3000
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y Salud Ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en la aplicación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional y el control y evaluación de los riesgos. ➤ Completamiento de los Medios de protección a los puestos que lo requieran.
<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento del Sistema Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El perfeccionamiento Empresarial, condiciones necesarias y determinante para la existencia y competitividad de la organización. ➤ Lograr la certificación de los Sistemas Integrados.
<ul style="list-style-type: none"> • Defensa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en la consolidación de la preparación para la defensa.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y Protección 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en el sistema de la seguridad y protección. ➤ Profundizar la lucha por la Prevención de los delitos, las ilegalidades y las indisciplinas graves.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Informativo y Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento del reglamento de la información ➤ Implantación del CMI ➤ Establecimiento del Sistema Archivístico ➤ Efectividad de la Comunicación interpersonal
<ul style="list-style-type: none"> • Atención a la Población 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en la atención a los trabajadores de la Empresa y de las organizaciones a las que se prestan servicios.

ANEXO (3) Plan de acción

Objetivo No. 1 Lograr el cumplimiento del plan de ingresos total obteniendo resultados financieros superiores.						
No.	Acción	Fecha	Participantes	Responsable	Controla	Recursos
1	Garantizar todos los recursos de forma que se posibilite el cumplimiento eficiente de los indicadores económicos planificados.	En el mes	Trabajadores	Director de Desarrollo Téc, Recursos Humanos y Económico	Director General	Desglosados en el Plan por meses.
Objetivo No. 2. Profundizar y sistematizar la aplicación de los sistemas de precios de la Empresa.						
1	Trabajar por los sistemas de precios aprobados en la actividad de Ranchones y Hotelito de tercera categoría más el 25%.	En el mes	Trabajadores	Director Contabilidad y Finanzas.	Director General	Humanos
2	Aplicar los precios de albergamiento y prestación de servicios regidos por las partes interesadas según contratos firmados.	En el mes	Trabajadores	Director Contabilidad y Finanzas.	Director General	Humanos
3	Aplicar los precios conveniados en la actividad de comedores por la administración y el sindicato en aquellos casos que los productos no satisfacen los costos.	En el mes	Trabajadores	Director Contabilidad y Finanzas.	Director General	Humanos
Objetivo 3. Garantizar una política de reparación y mantenimiento en todas las instalaciones de la Empresa.						
1	Cumplimentar el plan de reparación y mantenimiento de las instalaciones de la Empresa.	Según Plan	Trabajadores	Director de Desarrollo Téc y Económico	Director General	Desglosados en el Plan por meses
Objetivo No. 4 Mantener la Condición de Modelo del 100% de las cocinas comedores, pantrys y cafeterías de atención a los trabajadores con la adecuada calidad de la prestación de los servicios.						
No.	Acción	Fecha	Participantes	Responsable	Controla	Recursos
1	Lograr que de los 19 comedores existentes mantengan la condición de Modelo	Según Plan	Trabajadores	Director de Desarrollo y de UEB	Director General	Según las necesidades de cada centro



UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



2	Lograr que disfruten más de 1300 núcleos familiares de estas instalaciones durante la Jornada de Verano y 550 núcleos en la temporada de Invernal a través del sistema establecido y conveniado con el sindicato, con una rotación de 6 usuarios por cabañas.	Mayo a Sep	Trabajadores	Director de Desarrollo y de UEB Aseguramiento	Director General	Según asignación
---	---	------------	--------------	---	------------------	------------------

ANEXO (4) Boletín económico de la Empresa SERCOMAX

Indicadores	U/M	Año 2011	Abril			Acumulado hasta Abril		
		Plan	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Ventas Totales	MP	9366.0	780.5	841.0	108	3122.0	3526.2	113
Ventas de Producción	MP	9166.0	763.8	841.0	110	3055.3	3526.2	115
Ingresos Totales	MP	9181.0	765.1	841.1	110	3060.3	3527.1	115
Gastos Totales	MP	8788.1	732.3	831.5	114	2929.4	3494.4	119
Utilidad	MP	392.9	32.7	9.5	29	131.0	32.6	25
Valor Agregado	MP	4950.3	412.5	401.2	97	1650.1	1775.9	108
Productividad / Valor Agregado	P	955	955	974	102	900	1060	118
Salario Medio	P	557	557	592	106	564	614	109
Ingresos Monetarios / Valor Agregado	MP	0.584	0.584	0.608	104	0.584	0.579	99
Promedio de Trabajadores	U	432	432	412	95	432	419	97
Productividad Bruta	P	1807	1807	2041	113	1807	2104	116
Fondo de Salario	MP	2890.0	240.8	244.1	101	963.3	1028.3	107
Gasto Material	MP	3902.0	325.2	403.0	124	1300.7	1568.6	121
Gasto Salario/ Peso Prod. Bruta	MP	0.309	0.309	0.290	94	0.309	0.292	95
Servicio Recibido	MP	513.7	42.8	36.8	86	171.2	181.7	106
Costo por peso de Prod. Bruta	P	0.938	0.938	0.989	105	0.938	0.991	106
Gasto Material/peso prod		0.417	0.417	0.479	115	0.417	0.445	107

ANEXO (5) GUIA PARA LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS A TRABAJADORES PINAR DEL RÍO

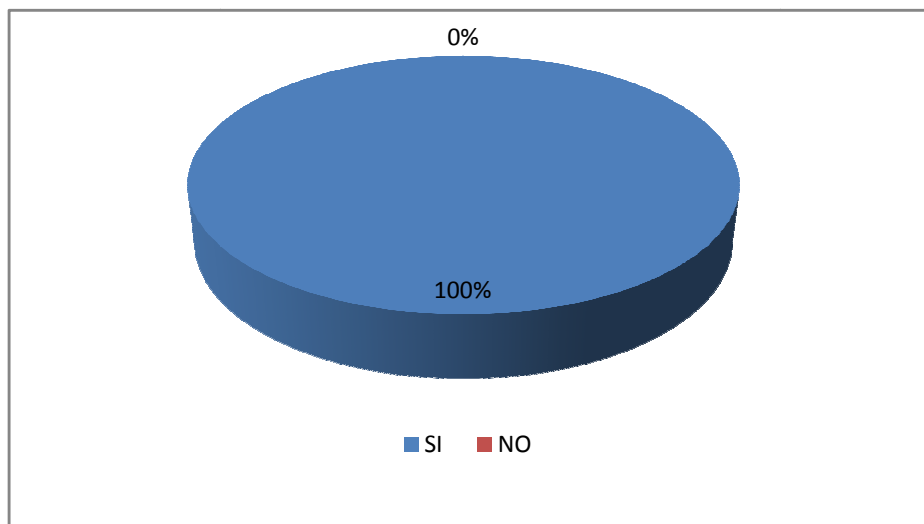
Objetivo: Conocer el criterio que tienen respecto al Manual de Procedimientos los directivos y los trabajadores que más se relacionan con los procesos que tiene la entidad.

1. Qué cargo ocupa
2. ¿Qué es un Manual de Procedimientos?
3. ¿Qué importancia le concede a los Manuales de Procedimientos
4. ¿Existe un Manual de Procedimientos en la Entidad?
5. Están elaborados los procedimientos de la empresa; mencione alguno de ellos.
6. Los Procedimientos son elaborados por una o más personas.
7. Cada qué tiempo se actualizan los procedimientos.
8. Creé usted que existe un adecuado seguimiento de los procedimientos.
9. Cree usted que con el manual de procedimientos se daría mayor cumplimiento a los procesos de cada área.

Graficación del análisis de cada una de las preguntas Anexo (6)

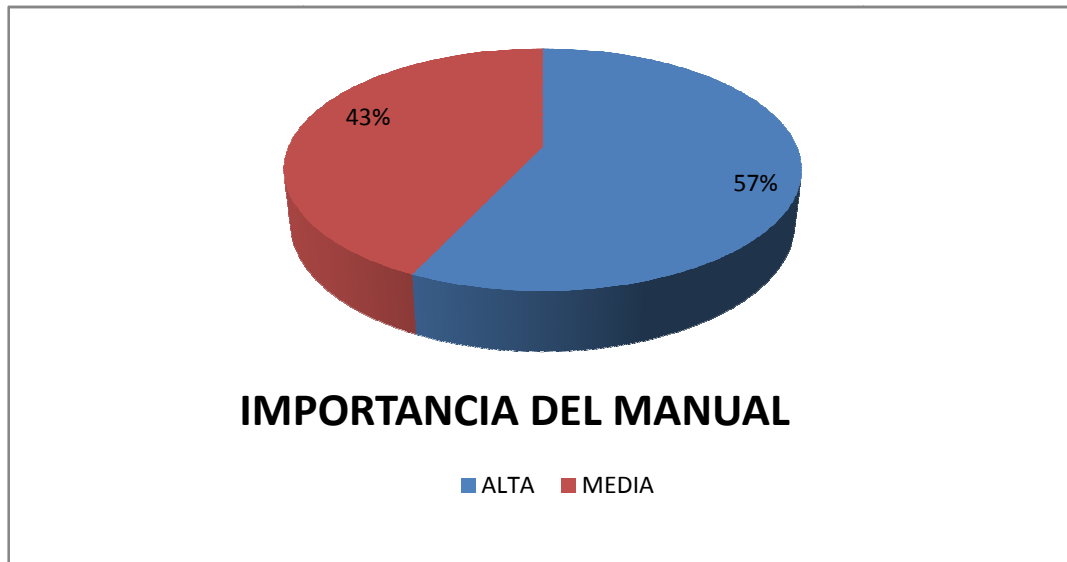
Qué es un Manual de Procedimientos

ENTREVISTADOS	CONOCE	
	SI	NO
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6		X
7		X
8		X
9		X
10		X
11		X
12		X
13		X
14		X
FRECUENCIA	5	9
PORCENTAJE	36%	64%



Qué importancia le concede a los Manuales de Procedimientos ANEXO 7

ENTREVISTADOS	IMPORTANCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5		X	
6	X		
7		X	
8		X	
9	X		
10	X		
11	X		
12		x	
13		x	
14		x	
FRECUENCIA	8	6	
PORCENTAJE	57%	43%	



Existe un Manual de Procedimientos en la Entidad ANEXO 8

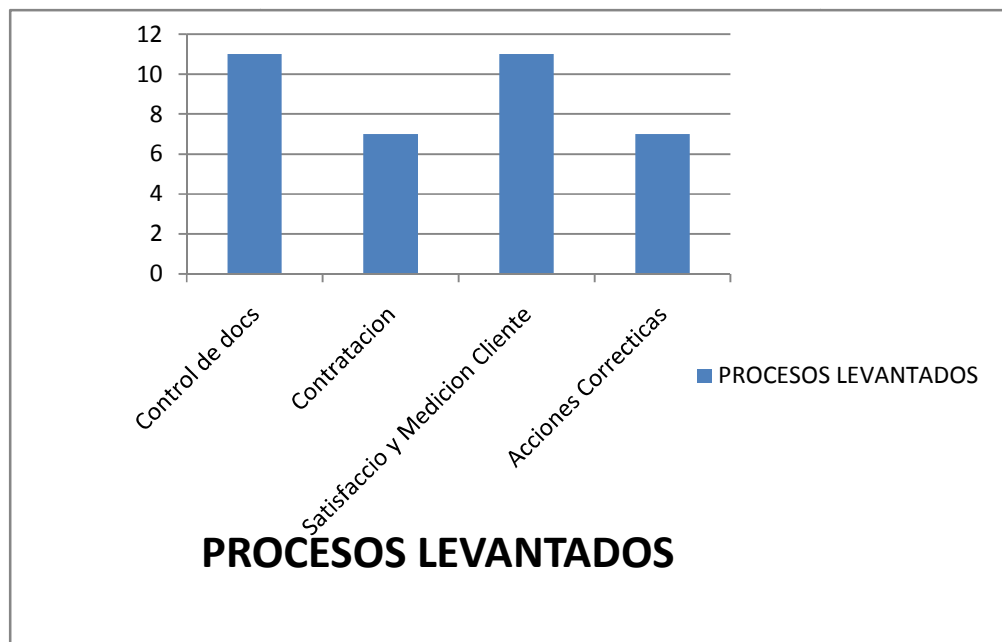
ENTREVISTADOS	SI	NO
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6		X
7		X
8		X
9		X
10		X
11		X
12		x
13		x
14		x
FRECUENCIA	0	14
PORCENTAJE	0%	100%



Están elaborados los procedimientos de la empresa; mencione alguno de ellos. AEXO 9

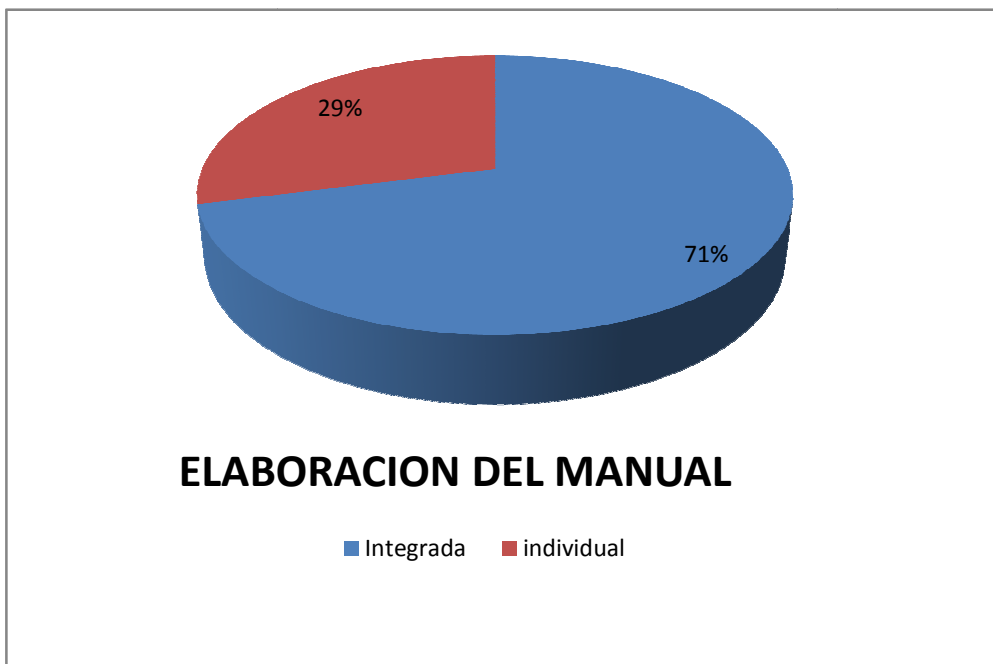
PREGUNTA 5

ENTREVISTADOS	control de docs	contratacion	satisfaccio y medicion cliente	acciones correcticas	total
1	1	1	1	1	4
2	1	1	1	1	4
3	1		1		2
4	1	1	1	1	4
5	1	1	1		3
6	1		1	1	3
7	1	1	1	1	4
8	1		1		2
9	1		1		2
10	1	1	1	1	4
11	1	1	1	1	4
FRECUENCIA	11	7	11	7	
PORCENTAJE	100%	64%	100%	64%	



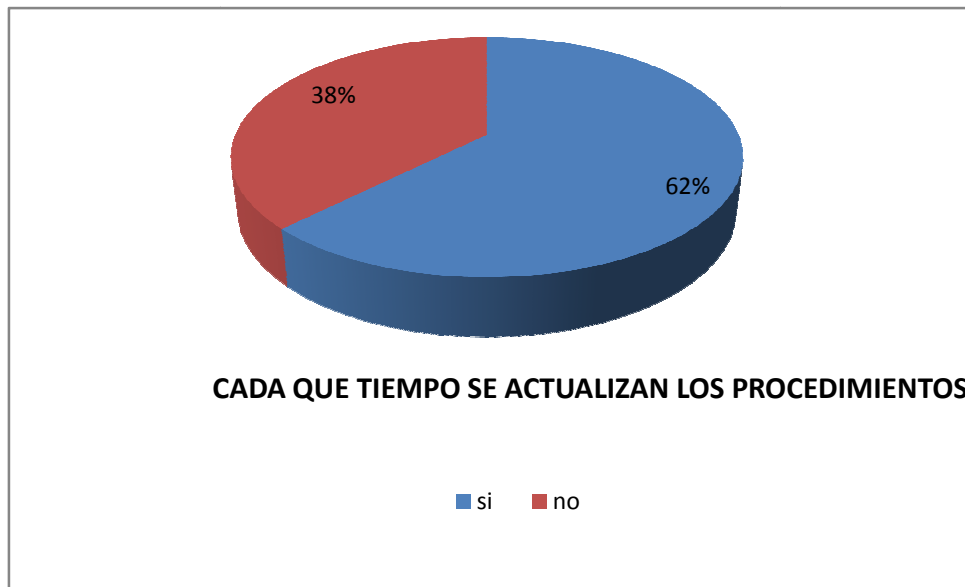
Los Procedimientos son elaborados por una o más personas ANEXO 10

ENTREVISTADOS	Integrada	individual
1	x	
2	x	
3		X
4	x	
5	x	
6		x
7	x	
8	x	
9	x	
10		x
11	x	
12		x
13	x	
14	x	
FRECUENCIA	10	4
PORCENTAJE	71%	29%



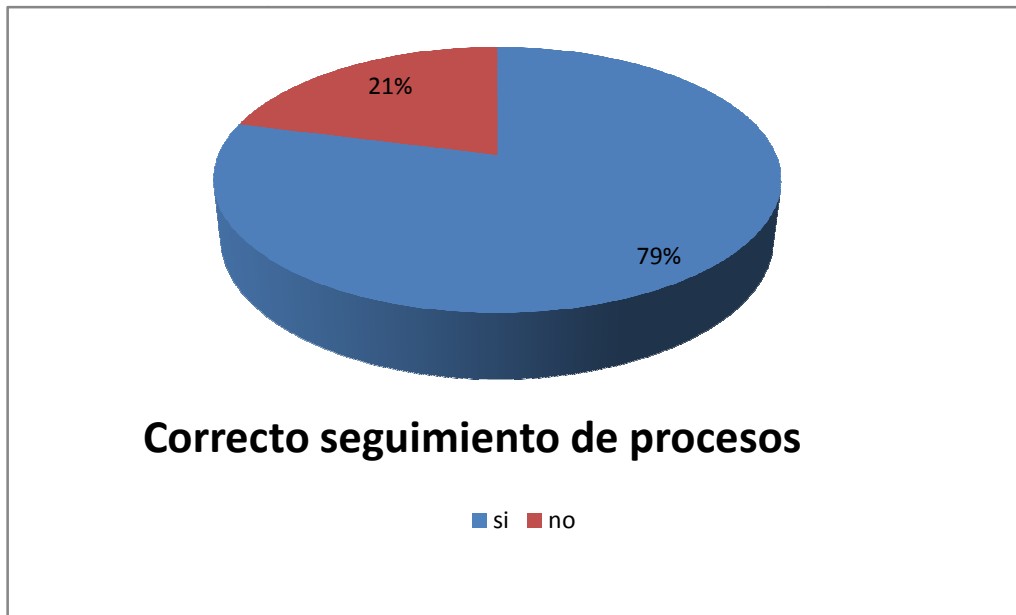
¿Cada qué tiempo se actualizan los procedimientos? ANEXO 11

ENTREVISTADOS			esporádica o por variación de normas
	anual	semestral	
1	x	x	
2	x		X
3	x		
4	x	x	
5	x	x	
6	x	X	
7	x		X
8	x		
9	x		X
10	x		
11	x	X	
12	x		
13	x		
14	x		
FRECUENCIA	11	5	3
Porcentaje	100%	35%	21%



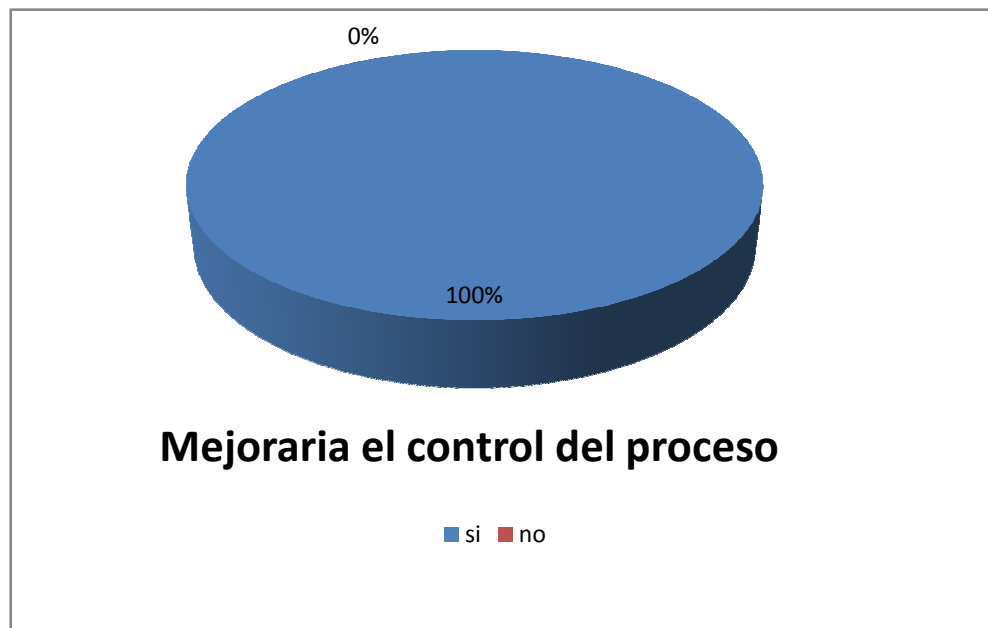
¿Cree usted que existe un adecuado seguimiento de los procedimientos? ANEXO 13

ENTREVISTADOS	si	no
1		x
2	x	
3		x
4	x	
5	x	
6	x	
7	x	
8	x	
9	x	
10	x	
11	x	
12	x	
13	x	
14		x
FRECUENCIA	11	3
PORCENTAJE	79%	21%




Creé usted que con el manual de procedimientos se daría mayor cumplimiento a los procesos de cada área ANEXO 14

ENTREVISTADOS	si	no
1	x	
2	x	
3	x	
4	x	
5	x	
6	x	
7	x	
8	x	
9	x	
10	x	
11	x	
12	x	
13	x	
14	x	
FRECUENCIA	11	0
PORCENTAJE	100%	0%



Formato de llenado de la descripción del Procedimiento ANEXO (15)

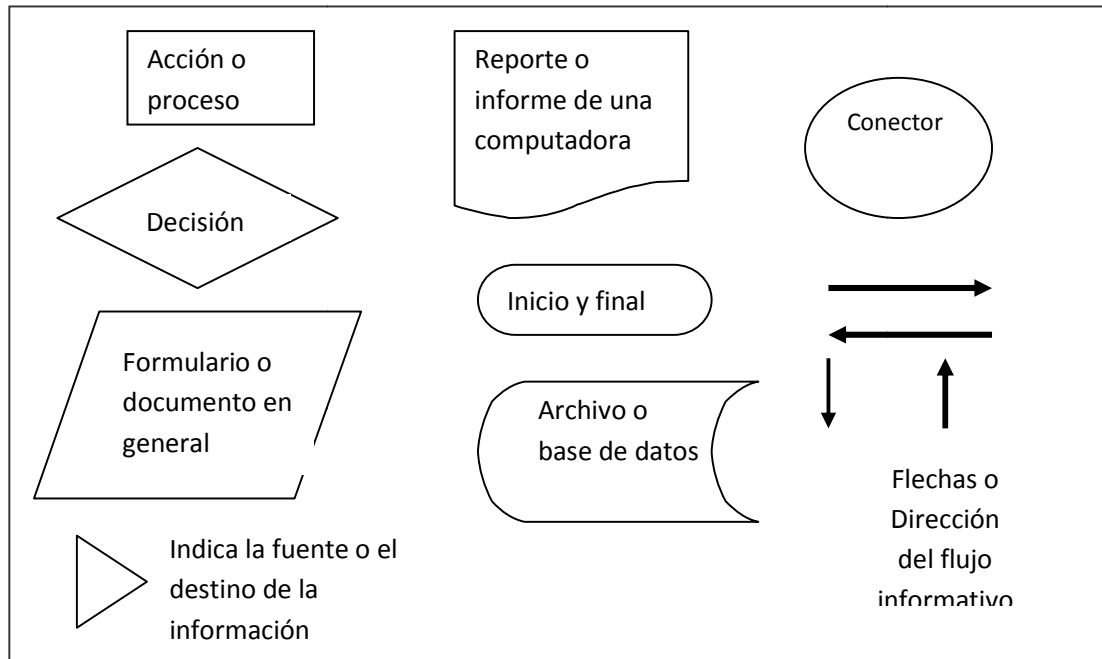
 <p>Sercomax Para su disfrute</p>	PROCEDIMIENTO PARA EL RESPALDO DE LA INFORMACIÓN		Número : P-REC-13	
			Edición: 01	Fecha:
			Firma:	
			Página: 49/62	
Unidad administrativa: Dirección			Área responsable:	
DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES				
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)	
1	Jefe informático	Clasifica la información existente en la entidad que los protegerá en soporte digital en tres versiones		
2	Jefe informático	Guardara la información con respaldos precisos y sus debidos informes y los procedimientos de recuperación		
3	Jefe informático	Los respaldos se los guardara en un medio seguro así como en un ambiente físico adecuado		
4	Jefe informático	Los probara con prioridad y verificar su actualización debida y sean confiables.		
5	Director General	Aprobación del procedimiento		

Instructivo de llenado ANEXO (16)

PEDIDO Fecha:(1)_____
Descripción del Artículo: _____ (2)_____
Cantidad:_____ (3)_____
_____ (4) Autorizó

INSTRUCTIVO DE LLENADO PEDIDO	
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1.	Anotar: Día, mes y año de elaboración
2.	Señalar el nombre y presentación del artículo solicitado
3.	Especificar el número solicitado
4.	Indicar nombre de la persona que autoriza

Simbología utilizada ANEXO (17)



Portada del Manual de Procedimientos ANEXO (18)

 <p>Sercomax <i>Para su disfrute</i></p>	Número :	
	Edición: 1	Fecha: 17/06/2011
	Firma:	
<p><i>EMPRESA DE SERVICIOS A TRABAJADORES DE PINAR RÍO, MICONS.</i></p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>19 de junio de 2011</p>		

 <p>Sercomax <i>Para su disfrute</i></p>	Número :	
	Edición: 1	Fecha: 17/06/2011
	Firma:	
<p><i>EMPRESA DE SERVICIOS A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO</i></p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>Elaboró</p> <hr/> <p>Gladys Chiluisa</p>	<p>Aprobó</p> <hr/> <p>Director General de la Empresa</p>	