



## DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A

**Autores:** Shirley Paola Ortiz Yáñez<sup>1</sup>,

**Ximena Roxanna Santos Rivas**<sup>2</sup>,

**Darwin Ordoñez Iturralde**<sup>3</sup>

**Institución:** Carrera de Ingeniería Comercial,  
Facultad de Administración,

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Shirley Paola Ortiz Yáñez, Ximena Roxanna Santos Rivas y Darwin Ordoñez Iturralde (2017): "Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía Chartur S.A", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/09/manual-compania-chartursa.html>

### Resumen

En el entorno empresarial globalizado, el contar con flexibilidad en la estructura orgánico funcional que permita responder a los cambios que requiere la organización para dar soluciones inmediatas y acorde a las necesidades de los clientes vuelve importante contar con un manual de procedimientos para dos departamentos de la Compañía Chartur S.A dichos departamentos Talento Humano y Administrativos tienen falencias al realizar sus actividades diarias lo cual genera pérdidas tanto de tiempo como económicas ya que al no saber los empleados sus actividades definidas esto genera un caos al realizar lo solicitado día a día.

**Palabras Clave:** Manual de procedimientos, procesos de Talento Humano, procesos Administrativos

### Introducción

<sup>1</sup> Ingeniera Comercial, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

<sup>2</sup> Ingeniera Comercial, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

<sup>3</sup> Docente de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

El estudio se realiza en CHARTUR S.A, una empresa dedicada a la venta al por mayor de maquinaria y equipos agropecuarios. El problema que se presenta es el desconocimiento de las actividades a realizarse previo a la selección de personal lo que genera una ejecución de procesos de forma caótica y poco eficiente porque no permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales generando problemas tanto administrativos como financieros.

Llegando a la conclusión de diseñar dos manuales de procedimientos con flujogramas para detallar de forma resumida las actividades a realizarse diariamente en los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. y así llegar eficientemente a las metas organizacionales.

Almachi & Cedeño (2014) mencionan que un manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de contabilidad es una herramienta que permite diferenciar las funciones, responsabilidades, atribuciones de cada persona y así podrá identificar su rol dentro de la empresa, los documentos deben ser entregados en el plazo correspondiente y contará con un plazo para poder proporcionar información elaborada con eficiencia y eficacia para la respectiva toma de decisiones (pág. 17)

Paralelamente para Bonilla & Solórzano (2014) resaltan que es de vital importancia el diseño de un manual de políticas y procedimientos contables ya que será una gran herramienta para la elaboración de registros y de reportes de las actividades, tales como: compras, ventas, retenciones, control de inventarios, entre otros (pág. 21).

Comúnmente los problemas administrativos surgen cuando hay que determinar la labor a ejecutarse, designar a las personas adecuadas para desarrollarlas, e incluyendo la disponibilidad de los recursos con que se cuenta para realizar los procesos que se originan del plan establecido inicialmente. Por lo tanto, es importante seguir un plan diseñado para obtener los resultados previstos (Zambrano, 2011, pág. 17)

### **Metodología**

El método aplicado fue de diseño no experimental, de tipo descriptivo y explicativo con un enfoque mixto. Por la versatilidad del proceso se enfocó en técnicas de encuestas a los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A., con la finalidad de recibir datos reales para su respectiva interpretación.

Para conocer el estado en que se encuentra la empresa, se realizó una técnica de recolección de datos que será una entrevista realizada a los altos mandos de la empresa que serán escogidos al azar; las preguntas estarán enfocadas acerca de las actividades que realizan los colaboradores en todas las áreas, mediante esta información se efectúa una propuesta para solucionar este inconveniente que presenta la empresa.

Por otro lado, un análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma; con el fin de hacer un proceso de recopilación de información necesaria para saber el nivel de responsabilidad, habilidades y conocimientos de cada cargo, proponiendo y realizando críticas constructivas para la empresa, este es un proyecto más de propuestas y de trabajo con la organización para descubrir los problemas y buscar las posibles soluciones.

## Resultados

Mediante las técnicas de investigación aplicadas como la encuesta, observación y entrevista (Ver tabla 1), se logró evidenciar que la compañía realiza la selección del personal sin tener en cuenta las competencias necesarias para cubrir el puesto o los valores de la empresa, lo que puede desencadenar en problemas de adaptación e integración, lo que genera conflicto entre las áreas departamentales de la empresa, además que no existe una herramienta para control generalidades básicas de función y procedimientos, lo cual puede repercutir en problemas organizacionales y financieros.

Tabla 1: Informe técnico

Problema	Encuesta	Entrevista	Observación	Conclusión
Falta de una inducción clara al colaborador	¿La empresa le realizó una inducción clara y le dio a conocer los procesos que realizaría en su puesto de trabajo?	Por la falta de presupuesto no existe una herramienta que permita una inducción clara al colaborador	El colaborador va ganando experiencia según van pasando los días de trabajo.	Establecer un procedimiento sistemático para una inducción clara al colaborador
Instrucciones asistemáticas al momento de delegar una tarea	¿Recibe instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en su puesto de trabajo?	Existen ocasiones donde se delega mal una tarea, generando conflictos en los grupos de trabajo	La delegación de tareas es un serio problema para la organización	Establecer un procedimiento para la delegación de tareas
Falta de reducción de los tiempos de trabajo	¿El departamento implementa estrategias para reducir tiempos de trabajos?	No existe una herramienta que estandarice los tiempos de trabajo	Ineficiencia para optimizar los tiempos de trabajo, generando dificultando operaciones futuras	Generar indicadores de producción con la finalidad de mejorarlos continuamente
Falta de programas de capacitación	¿El departamento cuenta con programas periódicos de capacitación para su personal?	No se ha establecido un presupuesto para generar programas de capacitación al personal	No se incentiva al personal con capacitaciones personales o colectivas que fortalezcan su crecimiento profesional	Promover capacitaciones integrales para los colaboradores

Falta de un programa de incentivos	¿El departamento tiene un programa de incentivos para el personal?	No se ha establecido un presupuesto para incentivar al personal	Los incentivos monetarios serían una buena propuesta para optimizar los tiempos de trabajo	Establecer incentivos por generar una mayor producción en un determinado periodo de tiempo
Falta de determinación de tiempos de trabajo	¿Existe en el departamento un método para determinar los tiempos de trabajo?	El tiempo no es optimizado durante la ejecución de una tarea	No existe una programación para establecer los tiempos de trabajo	Generar parámetros de tiempo para las funciones repetitivas y cotidianas
Métodos poco ortodoxos para encontrar una solución eficiente	¿Existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución?	Si existe un conflicto entre departamentos o funcionarios no se resuelve eficientemente	La retroalimentación es necesaria para optimizar las operaciones y encontrar soluciones eficientes	Establecer un procedimiento para entrar soluciones a los conflictos eficientemente
Falta de un plan de mejoramiento continuo	¿En la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para el departamento?	Los procesos y procedimientos no son optimizados de ninguna manera	Es necesario establecer indicadores de desempeño para mejorar de manera continua	Establecer un procedimiento para desarrollar el mejoramiento continuo de los departamentos
Inexistencia de pruebas para determinar el nivel de experiencia adquirida	¿En el departamento se realiza pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas?	Es necesario realizar pruebas para medir el nivel de experiencia del colaborador, estableciendo un parámetro de promoción de puesto de trabajo	La necesidad por medir el nivel de experiencia es fundamental para establecer asensos en la empresa	Determinar en determinados periodos de tiempo el nivel de experiencia adquirida por parte de los colaboradores
Falta de un cronograma de trabajo	¿Se realiza un cronograma establecido de Trabajo en el departamento?	Las funciones son delegadas diariamente por los mandos superiores	No existe una herramienta para controlar los tiempos de trabajo de las áreas departamentales	Establecer un cronograma de trabajo
Falta de políticas departamentales	¿Conoce si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento?	No existe un manual de políticas organizacionales	Las políticas empresariales es un factor importante para el crecimiento de las organizaciones	Establecer un manual de políticas departamentales

Nota: Informe técnico final para relacionar la vinculación de las técnicas aplicadas.

El problema de no tener a disposición un manual de técnicas y procedimientos genera la falta de estandarización de actividades, produciendo directa o indirectamente una baja producción del personal, generando conflictos y desencadenando un deficientemente clima laboral por no tomarse en cuenta aspectos como la claridad en las funciones y expectativas, la consolidación de un espíritu de equipo y la determinación de estándares son factores determinantes para el éxito o fracaso de una organización.

Basados en los resultados de la investigación se procedió al diseño de los manuales de procedimientos para el departamento de talento humano y el administrativo, los cuales se resumen los principales procesos y actividades a continuación.

### **Manual de procedimientos para el departamento de Talento Humano**

El primer proceso consiste en la gestión de actividades relacionadas con el empleo (ver Figura 1), entre las responsabilidades del Jefe de Talento Humano se mencionan: recibir la solicitud de personal (Vacante existente), diseñar las bases del concurso de méritos y oposiciones, ejecutar la apta de convocatoria de los postulantes utilizando el procedimiento del concurso de méritos y oposiciones del cargo, formalizar el procedimiento de selección de personal, acordar con el departamento el candidato idóneo para el cargo a disposición notificar al candidato de su contratación por vía telefónica y correo electrónico notificar al departamento la selección del personal solicitado. El Jefe Administrativo tiene las siguientes responsabilidades: autorizar la realización del concurso de méritos y oposiciones de manera oportuna. El Asistente de Talento Humano cuenta con las siguientes responsabilidades: aplicar las pruebas de conocimiento, psicométricas, competencias técnicas y entrevistas a los individuos reclutados, realizar un informe y remitir al Jefe de Talento Humano. El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

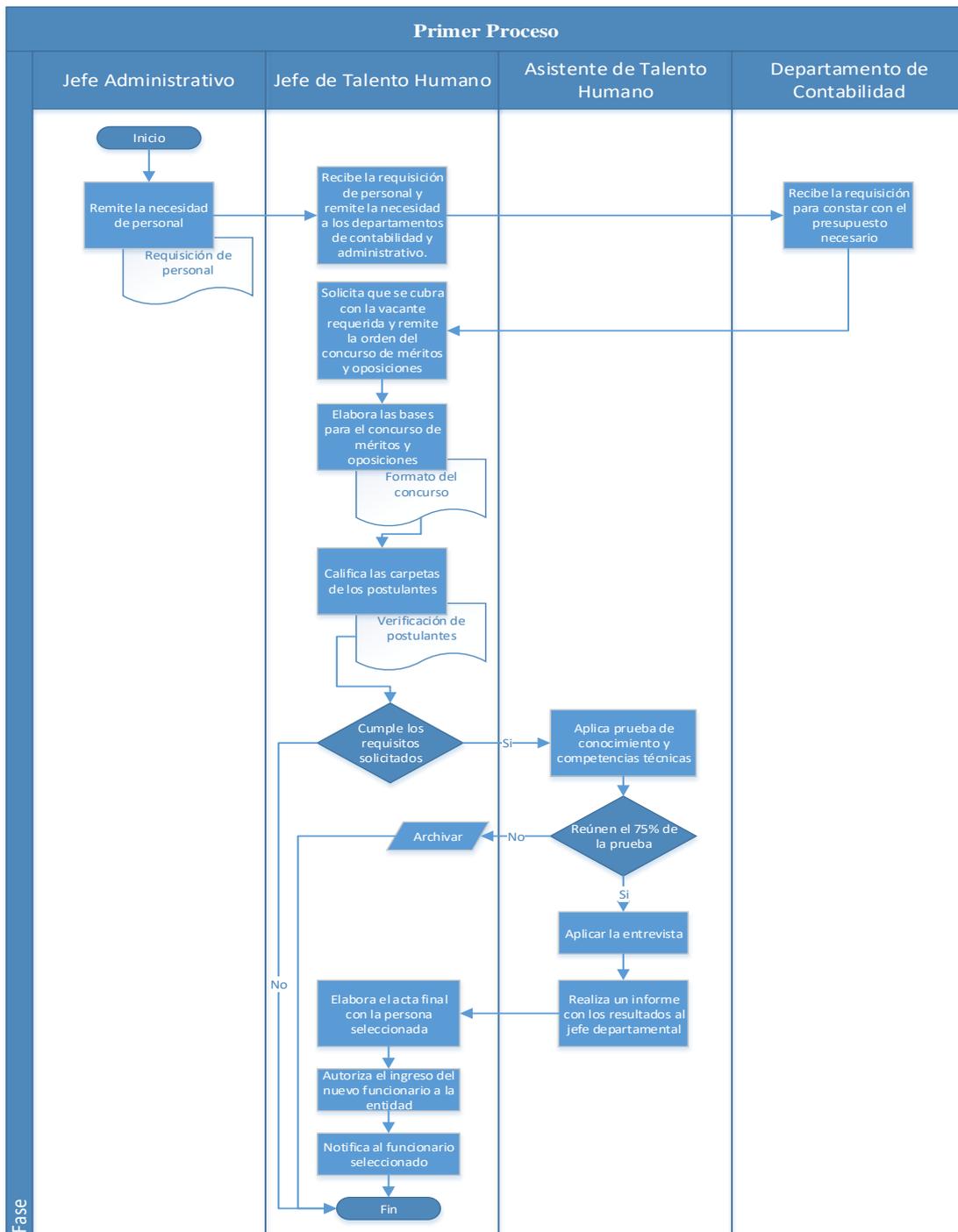


Figura 1. Proceso de Selección de Personal  
Elaborado por los Autores

El segundo proceso consiste en gestión de actividades relacionadas a la Asignación de salarios al personal, entre las responsabilidades del jefe de talento humano constan: identificar a los candidatos a evaluar, cesar las funciones de quienes no califican asertivamente la evaluación, evaluar los resultados obtenidos, solicitar el nombramiento permanente del personal califica asertivamente la evaluación. Para el Asistente de Talento Humano entre sus responsabilidades se mencionan: establecer los indicadores de evaluación de desempeño, diseñar y formular el formato de evaluación de desempeño, realizar la acción de nombramiento

permanente, legalizar la acción del colaborador. El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas. El tercer proceso consiste en la gestión de actividades relacionadas al desarrollo del Talento Humano, entre las responsabilidades del Jefe de Talento Humano se mencionan las siguientes: recibir la determinación de necesidades de cada departamento, elaborar una planificación anual de capacitación, enviar al departamento contable para su aprobación. Los organismos externos solo tienen la responsabilidad de: Ejecutar los planes de capacitación. El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

El cuarto proceso consiste en la gestión de actividades relacionadas a vacaciones al personal. El Jefe de Talento Humano tiene las siguientes responsabilidades: revisar si está aprobado por el Jefe Departamental, autorizar y dar visto bueno. El Asistente de Talento Humano debe cumplir con las siguientes responsabilidades: recibir la petición de vacaciones de los colaboradores, verificar si tiene trámite administrativo, determinar si está legalizado por el interesado. El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas. El quinto proceso consiste en la gestión de actividades relacionadas al cálculo y el pago salarial respectivo. El Jefe de Talento Humano debe cumplir con las siguientes responsabilidades: Revisar, firmar y remitir al Departamento Contable. El Asistente de Talento Humano debe cumplir con las siguientes responsabilidades: verificar si cumple con las 8 horas de trabajo diarias, realizar el pago de la jornada laboral, realizar el pago de la subsistencia en caso de ser necesario, imprimir el reporte de pago, elaborar un oficio dirigido al Departamento Contable, Revisa firma y realiza el pago de libretas y sacar dos copias una la entrega al empleado y la otra se archiva. El Departamento contable se encarga de revisar, firmar el oficio recibido y enviar a la unidad de Talento Humano. El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

### **Manual de procedimientos para el Departamento Administrativo**

El primer proceso consiste en la gestión de recursos financieros. El Jefe administrativo se encarga de: recibir los formularios para adquisición de herramientas de trabajo, evaluar los formularios por parámetros de prioridad analizar los requerimientos y redacta preguntas de conformidad a la solicitud, firmar la entrevista recibida y la archiva, establecer las herramientas de trabajo necesitadas y genera el presupuesto y remitir el presupuesto aprobado a departamento solicitante. El Asistente administrativo tiene las siguientes responsabilidades: entrevistar al jefe departamental solicitante y redactar los términos evaluados en la entrevista. El departamento contable se encarga de: recibir el y evalúa el presupuesto y firmar el presupuesto para el requerimiento de las herramientas de trabajo solicitadas. La Dirección de jefes departamentales se encarga de presentar las necesidades en base a herramientas de trabajo para las diferentes áreas departamentales. El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

El segundo proceso consiste en el control de incidencias y movimientos conjunto al Departamento de Talento Humano. El Jefe administrativo se encarga de: revisar el informe de

monitorización, notificar la falta de funcionarios, recibir y evaluar el informe final del departamento de talento humano, establecer una penalización para los operarios que no han presentado permiso y notificar al funcionario sancionado. El Asistente Administrativo se encarga de: monitorear que los departamentos tengan la totalidad de funcionarios y realizar un informe de monitorización. El Departamento de Talento Humano se encarga de: recibir y evaluar la notificación de falta de funcionarios, revisar la carpeta de permisos laborales y realizar el informe final. El tiempo del proceso tiene una duración de dos horas. El Tercer Proceso consiste en Formular e integrar presupuestos. El Jefe Administrativo se encarga de: Evaluar las peticiones de aumento presupuestarios, Diseñar el presupuesto maestro y Notificar a los departamentos. El Asistente Administrativo se encarga de: Generar un presupuesto para las diferentes áreas departamentales y verificar que represente los parámetros de evaluación del jefe administrativo. El directorio de jefes departamentales se encarga de: Las necesidades departamentales para el siguiente año. El tiempo del proceso tiene una duración de dieciséis horas.

El Cuarto Proceso consiste en la gestión de evaluación de materiales y equipos. El Jefe Administrativo se encarga de: Evaluar el informe de evaluación realizado, realizar un presupuesto para el reemplazo de materiales y equipos obsoletos, recibir y archivar la confirmación del departamento contable y realizar la gestión para el cambio de materiales y equipos obsoletos. El Asistente administrativo se encarga de realizar la evaluación de los materiales y equipos de la empresa y presentar un informe de la evaluación realizada. El Departamento contable se encarga de recibir el presupuesto, firmar y aprobar el presupuesto. El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas. El quinto proceso consiste en la gestión de evaluación de muebles y enseres. El Jefe administrativo se encarga de: evaluar el informe de evaluación realizado, realizar un presupuesto para el reemplazo de muebles y enseres obsoletos, recibir y archivar la confirmación del departamento contable y realizar la gestión para el cambio de muebles y enseres obsoletos. El asistente administrativo se encarga de: realizar la evaluación de los muebles y enseres de la empresa y presentar un informe de la evaluación realizada. El Departamento contable se encarga de: recibir el presupuesto, firmar y aprobar el presupuesto. El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

### **Discusión y Conclusiones**

Se analizaron las operaciones de la empresa CHARTUR S.A. a través del estudio de tiempos de las actividades realizadas en los departamentos de Administración y Talento Humano, mediante la realización de una observación directa al fenómeno en cuestión, evidenciando la problemática actual y llegando a la conclusión de que existía la necesidad de diseñar un manual de procedimientos acordes a las necesidades de la organización.

Se diseñó dos manuales de procedimientos con flujogramas para detallar de forma resumida las actividades a realizarse diariamente en los departamentos de administración y talento

humano de la empresa CHARTUR S.A. y así llegar eficientemente a las metas organizacionales.

### **Referencias**

Almachi, D., & Cedeño, F. (2014). Diseño de Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Contabilidad de la empresa Asesores Buendía & Asociados S.A. Periodo 2014-2015. Guayaquil.

Bonilla, A., & Solorzano, M. (2014). Diseño de Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Contabilidad de la empresa Asesores Buendía & Asociados S.A. Periodo 2014-2015.

Zambrano, R. (2011). Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011.