



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**DISEÑO DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE
BODEGA DE LA EMPRESA CIAMDEG S.A.**

AUTOR/ES:

DUBER HIBRAIN TRIVIÑO RIVERA

TUTOR/A:

ING. ALVARO RIVERA GUERRERO, ESP., MBA.

ECUADOR



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es dedicado en primer lugar a Dios, a mi esposa por ser apoyo incondicional en esta etapa,

A mis padres por siempre estar presente conmigo y fundamentalmente a mis hermanos.



RESUMEN

El presente trabajo se enfocó en la falta de un manual de políticas y procedimientos en la empresa familiar CIAMDEG S.A. dedicada a la venta de derivados de madera tales como planchas de Plywood, Aglomerado (MDP), MDF y planchas Hidroresistentes a la humedad, esta empresa es de tipo familiar las cuales se caracterizan por el desarrollo de sus actividades comerciales de forma empírica, no realizan sus actividades de manera organizada y formal en donde se estructuren objetivos definidos que sean alcanzables y medibles, no centran esfuerzos por brindar de forma clara las funciones que debe desarrollar el personal de acuerdo a los puestos de trabajos que integran la empresa. La falta de un manual de políticas y procedimientos dio como resultado afectación en la gestión de la empresa, la falta de optimización de tiempo y recursos, desincronización de actividades. El objetivo general de la investigación es Diseñar un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A. El presente proyecto de investigación es de campo, documental y del tipo no experimental, se utilizó referencias bibliográficas con un diseño metodológico como un proceso sistémico que permite conocer una realidad objeto de estudio, a la vez se utilizó el enfoque de tipo mixto el cual indica en combinar los métodos cualitativos y cuantitativos. La Población del presente trabajo de investigación está conformada por un total de 13 personas, las mismas que son colaboradores en la Empresa CIAMDEG S.A. en diferentes puestos de trabajos, dando como resultados que la información obtenida, los trabajadores no tienen conocimiento de la existencia de una estructura organizacional, los colaboradores en gran mayoría confirmar que la posibilidad de la aplicación de un manual de políticas y procedimientos será de grandes beneficios tales como un mejor comportamiento del personal.

Palabras claves: Diseño, Manual de Políticas, Procedimientos, Empresa Familiar, Gestión.



ABSTRACT

This work focused on the lack of a manual of policies and procedures in the family business CIAMDEG S.A. dedicated to the sale of wood derivatives such as Plywood, Chipboard (MDP), MDF and moisture-resistant boards, this company is a family type which is characterized by the development of its commercial activities in an empirical way, they do not carry out their activities in an organized and formal way where defined objectives are structured that are achievable and measurable, they do not focus efforts to clearly provide the functions that the staff must develop according to the job positions that make up the company. The lack of a manual of policies and procedures resulted in an impact on the management of the company, the lack of optimization of time and resources, and desynchronization of activities. The general objective of the research is to design a manual of policies and procedures in the warehouse area of the company CIAMDEG S.A. This research project is a field, documentary and non-experimental type, bibliographical references were used with a methodological design as a systemic process that allows to know a reality object of study, at the same time the mixed type approach was used which indicates to combine the qualitative and quantitative methods. The population of this research work is made up of a total of 13 people, the same ones who are collaborators in the Company CIAMDEG S.A. in different jobs, giving as results that the information obtained, the workers are not aware of the existence of an organizational structure, the collaborators in great majority confirm that the possibility of the application of a manual of policies and procedures will be of great benefits such as a better behavior of the staff.

Keywords: Design, Policy Manual, Procedures, Family Business, Management.



ÍNDICE GENERAL

FICHA SENESCYT PARA EL REPOSITORIO.....	II
COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO).....	III
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES) ...	IV
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS	V
DEDICATORIA	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	1
Formulación del problema.....	3
Preguntas de investigación	3
Objetivo General y específicos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
Variables.....	4
Diseño de la investigación	5
Metodología.....	5



Enfoque de la Investigación.....	5
Alcance de la investigación	5
Diseño de la Investigación.....	5
Población y Muestra	6
Métodos Teóricos, Empíricos y Estadísticos.....	6
Justificación de la Investigación.....	6
Justificación Teórica.....	7
Justificación Práctica	7
Justificación Metodológica.....	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes investigativos	10
Diseño organizacional:	12
Dimensiones estructurales:	13
Dimensiones contextuales:	14
Administración	15
Empresa Familiar:	15
Plywood.....	16
MDP.....	17
RH Laminados:	18
Melaminicos	18
MDF.....	19
Proveedores:	20



Proceso	20
Procedimiento:.....	21
Manual:.....	21
Por su función específica o área de actividad:.....	23
Por su alcance	25
Importancia de un manual de políticas y procedimientos	32
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO.....	33
Diseño de la investigación.....	33
Tipo de investigación	34
Población y muestra	35
Población:	35
Muestra:	36
Técnicas e instrumentos de la investigación	36
Interpretación y análisis de resultados.....	36
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	52
Tema de la Propuesta	52
Introducción.....	52
Objetivo de la propuesta.....	53
Alcance	53
Manual de Políticas y Procedimientos.....	54
CONCLUSIONES	66



RECOMENDACIONES	67
Referencias bibliográficas.....	68
ANEXOS	72



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de manuales de procedimientos	26
Tabla 2. Elementos gráficos del diagrama de flujos	31
Tabla 3. Personal CIAMDEG S.A.	35
Tabla 4. Funciones administrativas	37
Tabla 5. Asignación de funciones	38
Tabla 6. Alta Gerencia	39
Tabla 7. Cultura Empresarial	40
Tabla 8. Delegación de funciones	41
Tabla 9. Asignación de Funciones	42
Tabla 10. Organigrama.....	43
Tabla 11. Asignación de Puestos de Trabajo	44
Tabla 12. Políticas Internas	45
Tabla 13. Políticas Internas	46
Tabla 14. Capacitación del Personal	47
Tabla 15. Manual de Políticas y Procedimientos	48
Tabla 16. Manual de Políticas y Procedimientos	49



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Árbol del problema</i>	2
Figura 2. Muestrario de plywood.....	17
Figura 3. Muestrario de nueva colección RH laminados de Novopan.....	18
Figura 4. Muestrario de Melaminicos con sus diferentes texturas.....	19
Figura 5. Procesos de entrega material al cliente.....	20
Figura 6. <i>Funciones Administrativas</i>	37
Figura 7. <i>Asignación de funciones</i>	38
Figura 8. <i>Alta Gerencia</i>	39
Figura 9. <i>Misión, Visión y Objetivos</i>	40
Figura 10. Delegación de Funciones.....	41
Figura 11. <i>Asignación de Funciones</i>	42
Figura 12. Organigrama	43
Figura 13. Asignación de Puestos de Trabajo.....	44
Figura 14. Políticas Internas.....	45
Figura 15. Políticas Internas.....	46
Figura 16. Capacitación del Personal.....	47
Figura 17. <i>Manual de Políticas y Procedimientos</i>	48
Figura 18. Manual de Políticas y Procedimientos.....	49



IÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Proceso de corte de madera cruda.....	72
Anexo 2. Proceso de corte de madera laminada	72
Anexo 3. Maquina pega canto	72
Anexo 4. Proceso de canteado	73
Anexo 5. Material cortado	73
Anexo 6. Proceso de embarque de material.....	74
Anexo 7. Preguntas de encuesta.....	74



INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

CIAMDEG S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de madera, en presentación de tableros en distintos tipos de materiales tales como MDF, MDP, Plywood, OSB, tableros RH y aglomerados meláminicos, que son usados por constructoras, arquitectos, carpinteros para la elaboración de muebles de cocina, coquetas, muebles de baño, sillas entre otros mobiliarios para la decoración del hogar y negocios. Es una empresa de índole familiar está ubicada en la ciudad de Guayaquil en una zona estratégica del centro de la ciudad lo que permite que clientes de distintos puntos de la urbe la visiten.

El principal problema de la empresa es la carencia de un manual de políticas y procedimientos en un área fundamental como es la bodega principal de CIAMDEG , esta problemática crea una falta de comunicación entre los distintos mandos que se involucran en la línea de producción, el personal desconoce de los parámetros idóneos para una correcta entrega del material hacia el cliente, fallas en el control interno, mal manejo del personal, optimización de tiempo , y manejo de piezas produciendo quejas y retrasos en las entregas.

El manual de políticas y procedimientos es un documento en donde la empresa plasma que es lo que hacen, como lo hacen y por qué lo hacen sin embargo en las empresas familiares no siempre lo consideran fundamental y tienen la percepción de que es simple formalidad o burocracia, no se comprometen en la innovación y la capacitación y eso puede ocasionar en un futuro un declive en la obtención de resultados no solo de metas organizacionales sino también económicos.

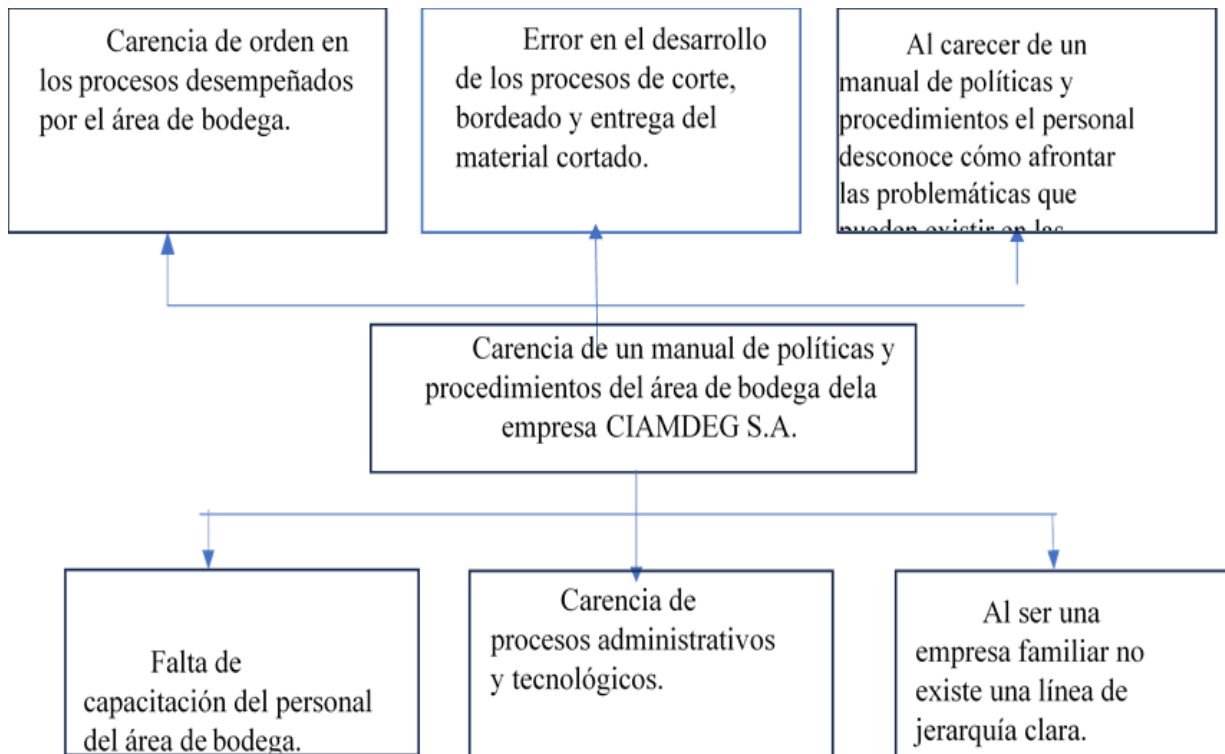


De acuerdo con PWC Global Family Bisoiness Survey (2018) en su novena edición menciona que gran parte de los negocios son familiares en alrededor de 53 países participantes tienen una cantidad considerable de empresas familiares que lo integran y aportan en el crecimiento económico y comercial , en encuestas realizadas las empresas coinciden en un mismo punto la búsqueda de optimización de procesos, alcanzar la cima de ventas y reconocimiento de marca o cumplir con los objetivos empresariales para que la empresa se mantenga a lo largo del tiempo. De igual manera expresan sus preocupaciones como la sucesión de la línea de mando, como los valores y los grados de consanguinidad influyen en la toma de decisiones.

Por lo expuesto anteriormente, los problemas de administración familiar son el resultado de la carencia de un manual de políticas y procedimientos que sirva como guía para la ejecución de tareas del personal, la falta de una línea de procesos y jerarquía puede ocasionar problemas de entorpecimiento en el accionar, tardanza de entrega, extravíos de piezas de muebles, además de no utilizar sus ventajas competitivas como su ubicación céntrica en la ciudad y sus años de trayectoria en el mercado como una oportunidad de expansión dado a sus falencias internas afecta en el desarrollo organizacional. Este tipo de empresa se considera como un nicho desentendido en donde no es importante la implementación de procesos de innovación y tecnología como la conservación de datos y manejo de herramientas digitales, convirtiendo en una propuesta esencial el uso de manuales y políticas internas que permitan un mejor desarrollo laboral en cuanto al personal que integra la empresa.

Figura 1.

Árbol del problema



Adaptado por el autor.

Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un manual de política y procedimientos mejoraría el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A.?

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación actual, respecto a los procesos de corte, bordeado y despacho de mercadería?
- ¿Cuáles son los problemas con mayor grado de relevancia en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A.?
- ¿Cómo sería la situación de la empresa de los procesos del área de bodega con la



aplicación de un manual de políticas y procedimientos?

Objetivo General y específicos

Objetivo General

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A.

Objetivos Específicos

- ¿Recopilar las principales fuentes bibliográficas para establecer antecedentes teóricos relacionados con el diseño de un manual de política y procedimientos mejoraría el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A.?
- Analizar la situación de la empresa CIAMDEG S.A.
- Proponer un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A., para el correcto proceso de gestión del despacho.

Variables

Variable independiente: Diseño del manual de políticas y procedimientos.

Variable dependiente: Procedimientos operativos del área debodega.



Diseño de la investigación

Metodología

Enfoque de la Investigación

El enfoque usado en este estudio es de carácter mixto que va de lo general a lo específico. Este enfoque permitirá mejorar los procesos de manera efectiva y asegurar la participación y aceptación del personal, lo que es clave para una implementación exitosa en el área de bodega. El enfoque aplicado es cualitativo y cuantitativo permitiendo así observar las variables numéricas y no numéricas, para una correcta recolección de información se utilizó herramientas como la encuesta con el objetivo de identificar las deficiencias de la empresa, conocer su opinión y cuál es su aspiración del presente estudio, conocer sus procesos administrativos para mejorarlos y sugerir una solución factible a sus necesidades.

Alcance de la investigación

Alcance descriptivo: Según la Universidad de Guanajuato (2021) consiste en detallar cómo son y la manera en que se manifiestan algunos fenómenos, situaciones o sucesos que se someta a un análisis, además Hernández Sampieri (2018) el alcance descriptivo es aquel que registra, analiza e interpreta el fenómeno de estudio para conocer los componentes que lo integran, tiene como objetivo describir la estructura del fenómeno de estudio y poder obtener datos para ser comparable con otras fuentes.

Diseño de la Investigación

No experimental: consiste en la observación del fenómeno de estudio tal y como se presenta, es de tipo transversal por su origen exploratorio y descriptivo. Este tipo de



investigación permite que los datos sean comparables con otras investigaciones similares basada en las observaciones y el uso de herramientas de recolección tales como la encuesta, lo que se hace con este tipo de investigación es observar para luego comprar datos de variables que ya hayan ocurrido con las que se presentan en el momento.

Población y Muestra

La población total es de 13 personas que integran la empresa CIAMDEG S.A. debido al tamaño de la población la muestra es la población total.

Métodos Teóricos, Empíricos y Estadísticos

Deductivo: Según Carvajal (2024) es un método de investigación que utiliza la deducción o la lógica de proposiciones para llegar a una conclusión o, en este caso, un descubrimiento. Este método es más conocido por conseguir un resultado de la investigación a partir de lo general a lo específico.

Descriptivo: Carvajal (2024) menciona que este método se caracteriza por describir los fenómenos de estudio y se logra obtener información que permita ser comparable. Estos métodos permiten la recopilación de datos y el análisis de información con el fin de demostrar o comprobar la teoría o la hipótesis planteada, se utilizará herramientas como encuestas mediante preguntas cerradas con escala de Likert que permite establecer datos estadísticos para definir el rendimiento del área de bodega para obtener datos y evaluarlos, permitiendo indagar y conocer aspectos cualitativos de la situación de la empresa y los procesos que se llevan a cabo.

Justificación de la Investigación



Justificación Teórica

De acuerdo con Hernández Sampieri (2018) la justificación teórica es la exposición del propósito de la investigación en donde se plasman las razones teóricas en las que se fundamenta la investigación, ayuda con la obtención de información fiable, lo cual brinda veracidad. La ejecución de la presente investigación tiene como objetivo diseñar un manual de políticas y procedimientos la cual es una guía detallada del desarrollo ordenado y cronológico de las operaciones y la jerarquía de los miembros que integran o se involucran en el área de operaciones.

De allí radica la importancia de su uso en las empresas, que permita entablar los procesos del área tan importante como es bodega y en especial en las empresas familiares en donde es importante que cada persona tenga definida su área de trabajo, sus actividades a realizar y el rol que debe cumplir evitando los colapsos en las entregas del material, evitar los cuellos de botella en los procesos y fomentando el trabajo en un ambiente armónico, a su vez se evita los roces familiares que pueden conllevar a un riesgo de enfrentamiento y que no logren cumplir con las metas organizacionales fijadas.

Justificación Práctica

La justificación practica se encarga de demostrar la viabilidad del proyecto de investigación en la presenta con de los datos numéricos o cuantitativos obtenidos durante el desarrollo de la investigación, esta investigación tiene como fin mejorar el desempeño del área de bodega de CIAMDEG S.A. con un diseño de un manual de políticas y procedimientos en donde sus procesos se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz brindando al personal que la



integra unas directrices formales que sea guía para la consecución de los objetivos empresariales.

Justificación Metodológica

Según Hernández Sampieri (2018) la justificación metodológica es la compilación de los instrumentos, técnicas y herramientas de obtención de información para la elaboración de la investigación, permite determinar la población de estudio para conocer sus patrones de conducta y su intervención en los procesos. Para lograr los objetivos planteados en esta investigación se utilizó la investigación de campo que es la obtención de los datos en el lugar donde se llevan a cabo y logar identificar su problema el cual es la carencia de un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega que permita facilitar el desarrollo de sus actividades.

El método utilizado es el deductivo que es aquel que va de un aspecto general a lo específico, evaluando el aspecto de afectación general como la obtención de sus objetivos, y cuáles son los puntos de afectación en cada área específica como la reducción de ventas si bodega falla con la entrega del material. Con el fin de recolectar información más detallada de la empresa se utilizó como herramienta una encuesta de escala de Likert donde se pudo determinar cuáles son los procesos administrativos que emplea CIAMDEG S.A, y a su vez conocer las deficiencias de la misma, este instrumento contribuye al soporte de la investigación.

Para terminar esta introducción, los capítulos que compondrán esta investigación son:



Introducción: en este capítulo se presenta y se contextualiza el problema de investigación, declarando sus variables dependiente e independiente, y describiendo de una manera resumida la metodología a emplear.

Marco teórico: capítulo donde se resumirá la teoría que viabiliza y permite ejecutar el diseño del manual de políticas y procedimientos para resolver la pregunta de investigación utilizando las variables planteadas.

Metodología: en este capítulo se describe el enfoque de investigación utilizado, el diseño de investigación, así como también los métodos e instrumentos utilizados para la obtención de datos, para la presentación de resultados con un breve análisis de los mismos.

Presentación y validación de la propuesta: este capítulo presenta el paso a paso para ejecutar la propuesta del manual de políticas y procedimientos en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A, que tiene su respectiva validación teórica y también la validación practica por parte de la gerencia.

Conclusiones y recomendaciones: capítulo en el que se describen todas las conclusiones y recomendaciones encontradas y analizadas en la investigación.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

El diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega es un proceso fundamental para optimizar la gestión logística y asegurar el cumplimiento de estándares operativos. La elaboración de estos documentos ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones debido a su impacto en la eficiencia organizacional y la calidad del servicio.

Diversos estudios señalan que la estandarización de procesos a través de manuales de políticas y procedimientos no solo contribuye a mejorar la productividad, sino que también reduce los errores operativos. Según un estudio realizado por García y Pérez (2021), la implementación de manuales de procedimientos asegura la uniformidad en las actividades, lo que facilita el seguimiento y la evaluación del desempeño, además de mejorar la eficiencia y minimizar los riesgos operativos. Esto es crucial en áreas como la bodega, donde un mal manejo puede generar pérdidas significativas de inventario.

El diseño de un manual de procedimientos permite estandarizar actividades en áreas críticas como la bodega, mejorando la productividad y reduciendo errores, según García y Pérez (2021), al proporcionar una guía clara para la ejecución de tareas y el control de inventario.

El manejo de inventarios es un componente clave en la operación de bodegas. La falta de control en este proceso puede generar desabastecimientos o sobreabastecimientos, afectando la operación de la empresa. De acuerdo con la investigación de Rodríguez (2020), la



implementación de manuales de políticas en el área de bodega ayuda a establecer procedimientos claros para el control de inventarios, lo que facilita una gestión eficiente de los recursos, minimizando costos y asegurando la disponibilidad de productos cuando se requieran.

Rodríguez (2020) sugiere que los manuales de procedimientos en el área de bodega son fundamentales para establecer directrices claras sobre el control de inventarios, lo que a su vez mejora la gestión de recursos y asegura la disponibilidad de productos en momentos críticos.

El diseño de un manual de políticas y procedimientos en áreas operativas como la bodega también tiene el propósito de reducir los riesgos. Un estudio de Morales y Sánchez (2022) resalta que la implementación de procedimientos bien definidos contribuye a mitigar riesgos relacionados con accidentes laborales y mal manejo de productos, lo cual es vital en entornos donde se manipulan grandes volúmenes de mercancías.

Morales y Sánchez (2022) destacan que la implementación de manuales operativos en bodegas reduce significativamente los riesgos asociados a accidentes laborales y a la manipulación incorrecta de productos, al ofrecer directrices claras sobre seguridad y manejo adecuado.

Un aspecto importante en el diseño de manuales es la capacidad de estos documentos para adaptarse a cambios en la operación. Según López y Ortega (2021), las empresas deben actualizar periódicamente sus manuales de procedimientos en función de la evolución de sus operaciones y del entorno externo. Esta flexibilidad es clave para mantener la eficiencia en áreas como la bodega, donde los cambios en la cadena de suministro y en la demanda del



mercado pueden requerir ajustes constantes en los procedimientos.

López y Ortega (2021), sostienen que los manuales de procedimientos deben ser revisados y actualizados regularmente para adaptarse a cambios en las operaciones y en el entorno, permitiendo así una mejora continua en la gestión de áreas como la bodega.

El diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega de CIAMDEG S.A. permitirá no solo estandarizar y mejorar las operaciones, sino también optimizar el control de inventarios, reducir riesgos y fomentar una cultura de mejora continua. Las investigaciones recientes coinciden en que la implementación de estos manuales es clave para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones logísticas en empresas de diferentes sectores.

Para la comprensión del tema es necesario conocer ciertos temas o teorías del tema:

Diseño organizacional:

Es el proceso de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación entre las distintas áreas que conforman la empresa con el objetivo de mejorar la eficiencia y ejecución del flujo de procesos, incrementar la productividad mediante un majeo sistemático y organizado. (Silva Vanegas, Duarte Zeledon., & Mendoza Silva, 2020). La importancia de un correcto diseño organizacional consiste en la alineación de los puestos de trabajos con los procesos que intervienen en el desarrollando del giro del negocio, la correcta distribución de roles y funciones evita imprevistos y facilita la toma de decisiones.

Silva Vanegas, Duarte Zeledon., & Mendoza Silva mencionan que “la rentabilidad de



la organización dependerá de la habilidad que tengan los gerentes del buen manejo de los recursos y de la creatividad de desarrollo de planes que atiendan las exigencias del mercado” , por ende la responsabilidad de una correcta puesta en marcha del negocio y su permanencia en un mercado tan competitivo y cambiante recae sobre los altos mandos quienes deben ejecutar estrategias versátiles y organizadas que permitan en este caso a CIAMDEG S.A que se desarrolle y alcance mejores prácticas que aún no han sido implementadas.

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales, cada una de ellas describen las características que posee una organización que la distingue o diferencian del resto (Bú Alba, 2022):

Dimensiones estructurales:

Radica en las características internas o propias que posee una organización.

- **Formalización:** en ella constan toda la documentación escrita en la cual se plasma las normativas, funciones, políticas y procedimientos.
- **Especialización:** es la asignación de tareas para determinados procesos.
- **Estandarización:** es la creación de estándares o forma común de realizar tareas, con el fin de realizar procesos eficaces y a su vez reducir costos.
- **Jerarquía de autoridad:** corresponde a la persona a quien se le rinde cuentas y se encuentra en la parte alta de línea de mando.
- **Complejidad:** es la composición de los subtemas de la organización. Esta se clasifica en tres dimensiones, complejidad vertical es el número de niveles jerárquicos; la complejidad horizontal es el número departamentos que existen



horizontalmente y la complejidad espacial es el número de unidades geográficas.

- Centralización: consiste en el nivel jerárquico para a toma de decisión en la organización.
- Profesionalismo: el grado de educación de los empleados.

Dimensiones contextuales:

Son las características externas que influyen en la organización.

- Tamaño: De acuerdo al Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos (INEC, 2021) las empresas clasifican su tamaño de acuerdo a el volumen de ventas anual y el número de personas afiliadas en la seguridad social.

Empresa grande: Ventas anuales de \$5000.001 a más y de 200 a más personas afiliadas.

Empresa mediana B: Ventas anuales de \$2000.001 a \$5000.000 y 100 a 199 personas afiliadas.

Empresa mediana A: Ventas anuales de \$1000.001 a \$2000.000, 50 a 99 personas afiliadas.

Empresa pequeña: Ventas anuales \$100.001 a \$1000.000 con 10 a 49 personas afiliadas.

Microempresa: Ventas anuales menor o igual a \$100.000 con 1 a 9 personas afiliadas.

- Tecnología organizacional: son los métodos que se utilizan en la utilización de



recursos, personas y tecnología en la ejecución de los procesos.

- Estrategia y objetivos de la organización: son las tácticas o estrategias que ejecuta la empresa frente a la competencia, así mismo describe el propósito de la empresa cuál es su meta a alcanzar.
- La cultura de la organización: Conjunto de valores y creencias compartidas entre los miembros de la empresa.

Administración

Hace referencia a la dirección, organización, control y planificación de los recursos de una empresa, con el objetivo principal de optimizarlos para beneficio propio. (Azcona, 2023)

Por eso una de las principales características de la administración que lo diferencias de la gestión es que la administración es la optimización de los recursos de la empresa tanto materiales como humanos en cambio la gestión es organizar las tareas acordes a al recurso humano para alcanzar las metas organizacionales.

Empresa Familiar:

Rigotti (2022) menciona que una empresa familiar es aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar. Este es el caso de CIAMDEG S.A la cual es una empresa de origen familiar que empezó en el mercado de la comercialización de derivados madera desde el año de 1996.

Vendiendo productos como:



Plywood

También conocido como tablero contraenchapado o triplex debido a su composición de varias capas de chapas de madera una sobre la otra bajo presión, temperaturas altas y combinación de resina formando un tablero resistente y compacto que tiene diferentes fines para la construcción como separación de ambientes, moldura, decoración y fabricación de muebles hasta balsas, cada tipo de plywood está destinado para un fin en específico. Los tableros de plywood miden un metro veinte dos de ancho por dos metros cuarenta y cuadro de alto pueden venir en distintos espesores 4mm, 5mm, 9mm, 12mm, 15mm, 18mm, 25mm en presentación cruda.

Tipos

- Marino: su uso es principalmente para la elaboración o forramiento de balsas o embarcaciones.
- Flex: es un plywood con finalidad de usos en construcción curvas, debido a su flexibilidad es de uso más versátil.
- Decorativo: es un plywood diseñado con ambas caras de enchape para uso decorativo.

Figura 2.

Muestrario de plywood



Adaptado por el autor.

MDP

O también conocido como tablero aglomerado crudo, según Emedec (2022) es un material derivado de la madera que se obtiene por el presado de pequeñas astillas de madera adheridas con cola. Inicialmente, se propuso producir un tablero de aglomerado con revestimiento de madera contrachapada en ambos lados y se usa como base en construcción de muebles. Existen diferentes tipos de MDP:

- MDP Crudo: es aquel aglomerado sin resistencia a la humedad y sin color o enchape alguno de ahí su definición de crudo.
- MDP Tropical: es un aglomerado crudo, pero con compuestos químicos que lo hacen resistente a la humedad o a los insectos.

Cabe recalcar que estos fueron los primeros tableros creados en esta presentación de derivados de madera de ahí nace un nuevo tipo de tableros que se divide en RH laminados y Melaminicos.

RH Laminados:

Son tableros con resistencia a la humedad, especialmente creados para climas húmedos o tropicales con el fin del que tablero resista el clima y evite su hinchazón y daño, está diseñado con dos caras laminados y un ejemplo común de su uso es en los escritorios o anaqueles de cocina, así como en los muebles de baño.

Figura 3.

Mostrario de nueva colección RH laminados de Novopan



Adaptado por el autor.

Melaminicos

Son aquellos tableros elaborados de madera de pino en combinación con material derivado de la madera, comprimo a altas temperaturas pero cubiertos por una capa denominada melamina la cual puede brindar color y textura de madera, tiene presentación variada en colores

, espesores y texturas, su medida estándar de tablero es de 2.14mts x 2.44mts es mayormente utilizada en espacios en donde no existe mucha humedad en el ambiente debido a que este tipo de material no presenta resistencia para ese tipo de clima, es muy utilizada en la elaboración de muebles como cajoneras, vanitys entre otros.

Figura 4.

Muestrario de Melaminicos con sus diferentes texturas



Adaptado por el autor.

MDF

El tablero MDF está fabricado principalmente de fibras de madera tan pequeñas, tipo pulverizadas junto con resina sintética para brindar un tablero en medida estándar de dos metros catorce centímetros por dos metros cuarenta y cuatro totalmente compacto y más denso que el resto de productos contraenchapados, viene en distintos espesores como son 2.5mm, 3mm, 4mm, 5mm, 9mm, 12mm, 15mm, 18mm y 25mm, cabe recalcar que este producto no resiste la humedad sin embargo es muy utilizado para la construcción de cajoneras, cabeceras de camas entre otros.



Proveedores:

CIAMDEG tiene distinguidos proveedores que se destacan por su posición en el mercado no solo nacional sino también internacional tales como NOVOPAN, MASISA, Contrachapados de Esmeraldas CODESA SUPERLAMINADOS, y actualmente SICON con sus planchas PVC.

Proceso

Según la ISO 9001 (2015) es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. Dentro de los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes. Es decir, son la secuencia ordenada o sistemática de tareas para lograr una actividad.

Figura 5.

Procesos de entrega material al cliente



Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2015)

En CIAMDEG S.A interactúan varios procesos hasta la entrega del material al cliente:



Procedimiento:

Según la norma ISO 9001, un procedimiento es un modo específico de llevar a cabo una actividad o proceso. Es decir, cuando un proceso cuenta con unos pasos establecidos y ordenados para obtener un resultado, se llama procedimiento.

En la bodega de CIAMDEG S.A. que es el caso de estudio se lleva a cabo los siguientes procedimientos:

- Recepción de plano
- Asignación de turno
- Corte de material
- Pegado del filo
- Perforaciones
- Marcado o identificación
- Despacho

Manual:

Olvera (2021) define al manual como un libro o folleto en el cual se recopilan los aspectos básicos y esenciales de una actividad de la organización. Permitiendo comprender el funcionamiento de algo o acceder de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia. Un manual en administración es también considerado como un instrumento guía, en donde detalla información ordenada y precisa acerca de los objetivos, procedimientos y responsabilidades de acuerdo a cada área que integra una organización, tiene como objetivo guiar al personal a la obtención de los objetivos.



Los elementos que componen un manual son:

- Logotipo de la organización
- Índice o contenido
- Prólogo y/o introducción
- Objetivos de los procedimientos
- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- Responsables
- Políticas o normas de operación
- Procedimientos
- Diagramas de flujos
- Glosario de términos

Tipos de manuales según Mollinedo (2020)

Por su contenido

Manual de historia del organismo: se describe la fecha de constitución de la empresa, filosofía, tradición y su expansión en el mercado, los logros y su posición en el ranking de mercado, en ella se plasman todos los hechos considerados importantes para que la empresa sea quien es en la actualidad.

Manual de organización: expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos laborales.



Manual de políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, entre otras.

Manual de procedimientos: es un documento con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía y canalizar la actividad operativa de las áreas, sirve como documento guía para los distintos cargos de los procedimientos que realizan en un área determinada, se detalla de forma cronológica y ordenada. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización evitando funciones y responsabilidades duplicadas o redundantes.

Manual de adiestramiento o instructivo: Utilizado generalmente en procesos de capacitación y adiestramiento de personal, es un documento que puntualiza y describe en forma sistematizada las actividades a ser cumplidas por el personal, así como la forma en que deben llevarse a cabo.

Manual técnico o de contenido múltiple: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

Por su función específica o área de actividad:

Manual de producción: o también conocido como manual de operaciones es un



documento escrito que consta de descripción clara, ordenada y grafica de los procesos que se realizan en la organización. (Zaldivar Almarales, Valenzuela Velasco, Gómez Sánchez, & Loja Soriano, 2021)

Manual de compras: define el manejo del inventario, mediante su compra, delega el responsable de compras, la línea jerárquica de autorización de compras y los métodos a utilizar que afectan sus actividades en las diferentes áreas. Con el fin de adquirir solo lo necesario y evitar pérdidas por daño de inventario o mal funcionamiento de adquisición de compras.

Manual de ventas: documento en donde se describe los procedimientos de ventas, políticas, manejo de punto de venta, vigilancia de stock con el objetivo de vender productos que estén disponible para la venta y comprar insumos necesarios sin sobre stock.

Manual de finanzas: Consiste documentar por escrito los recursos monetarios de la empresa, las responsabilidades financieras, políticas del manejo de dinero, balances y estados financieros.

Manual de contabilidad: abarca los principios y técnicas de la contabilidad, está enfocado para la utilidad y referencia para todo el personal que labora en el departamento contable, en su contenido consta aspectos legales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, entre otros.

Manual de personal: contiene las directrices o pautas dirigidas al personal que integra la empresa, en donde se detalla desde el proceso de reclutamiento del personal, lineamientos



para solución de conflictos personales, políticas del personal para regir su comportamiento dentro de la empresa, vestimenta, horario, uso de servicios, prestaciones, capacitaciones entre otros aspectos que se consideren necesarios para mejorar la comunicación de actividades y dirección de los cargos superiores al resto del personal.

Por su alcance

Rodríguez (2023) define el manual de procedimientos como un conjunto de tareas documentados en donde se relacionan actividades entre sí, en diferentes áreas, y plasman cronológicamente quienes intervienen, que hacen, como lo hacen, cuando lo hacen, donde y con qué herramienta realizan cada actividad con el objetivo de evitar la duplicación de tareas y desarrollarlas de manera eficaz. Es muy importante que una empresa de tipo familiar cuente con un manual de políticas y procedimientos que norme sus actividades, le brinda beneficios como dejar de manejarse de manera empírica, no solo es necesario el conocimiento aprendido en el día a día o transferido de una generación a otra es necesario actualizaciones en el manejo administrativo, también es necesario análisis de procesos y cargos para la elaboración de la distribución de tareas que permita optimizar tiempo y recursos.

Según Mollinedo (2020) existe distintos tipos de manuales y cada uno se basa en la naturaleza y se ajusta a las necesidades de la empresa:

- **Manual de políticas:** en este documento se plasman las normas internas de comportamiento que permiten evitar comportamientos no adecuados, reducir conflicto, crear un código de vestimenta, condiciones de seguridad para cada área., suministra información de lineamientos jerárquicos.



- Manual de procedimientos describe las directrices a seguir del personal, sus responsabilidades en cada cargo, la metodología estándar para ejecutar acciones, sirve como guía al personal recién ingresado acerca de las actividades que debe realizar y sus responsabilidades en el cargo que ocupan.

Hay dos modelos de manuales de procedimientos que se destacan entre ellos están:

Tabla 1.

Modelos de manuales de procedimientos

Martin Álvarez Torres	Franklin Fincowsky Enrique Benjamín
Identificación	
Índice	
Contenido	Portada
Objetivo	Índice
Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos	Hoja de autorización del área
Responsables	Política de calidad
Políticas	Objetivos del manual
Procedimiento	Bitácora de revisiones y modificaciones
Diagramas de flujo	Políticas
Formulario	Procedimientos
Instructivos	Formatos
Glosario de términos	Anexos

Fuente: (Salazar Soto, 2019)



En resumen, un manual de políticas y procedimientos es un documento en el cual se documenta los procedimientos que debe cumplir cada integrante de la empresa en su respectiva área de trabajo, el comportamiento del personal está delimitado por las políticas internas. El manual que se acopla a las necesidades de CIAMDEG es el de Martín Álvarez en donde se detalla de forma gráfica y ordenada en un diagrama de flujos las áreas que intervienen en los procesos hasta que se entrega la mercadería al cliente y las políticas que rigen al personal.

Este tipo de manual cada ítem que lo compone se detalla de la siguiente manera:

Identificación:

- Nombre de la empresa
- Logotipo empresarial
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas que integran el manual
- Áreas de trabajo
- Personal responsable de la elaboración
- Revisión y aprobación del manual

Índice:

Contiene el detalle de las páginas y temas relacionados al manual.

Contenido:

Consiste en el detalle de la información en relación a los diagramas de flujos, a los procedimientos generales y específicos de un área, como la bodega de CIAMDEG S.A. en



donde se presentan los procesos, procedimientos y personas que intervienen desde la captación de la venta, la recepción de la hoja de plano de corte, la asignación de turno, procesos de corte y enchapado hasta finalizar en la entrega del producto al cliente.

Objetivo

Describe el propósito que conlleva realizar cada procedimiento detallado en el manual.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

El área de la empresa a la que se pretende implementar el manual, los procesos y actividades que se realizan en ese departamento o área en específico y su especialización. En este caso se focaliza en el área de bodega en donde se lleva a cabo el principal giro del negocio que es la manipulación de madera para proceder al despacho con el cliente.

Responsables

Se menciona los puestos de trabajo que intervienen en el proceso planificación, preparación, aplicación y difusión de procesos para el área de trabajo.

Políticas

Son las normas o directrices de conductas con las cuales se delimita el comportamiento del área en donde el manual es aplicado con el objetivo de crear un comportamiento armónico, idóneo, responsable, bajo normativas que permitan que cada proceso se lleve de manera eficiente y organizada.

Procedimiento

Es la presentación física, de la documentación escrita en donde se detallan como parte



de guía a seguir en el área encargada en donde se implementara el manual de políticas y procedimientos, de acuerdo a Álvarez (2020) el procedimiento comprende la narración de los pasos de forma sucesiva que conforman un procedimiento, numerándolos desde el primero hasta el último, debe constar el nombre de la persona o cargo responsable de ejecutar el procedimiento.

Diagramas de flujo

Es la esquematización o graficación de la sucesión de procesos en donde se representa mediante elementos gráficos un orden lógico de las operaciones, áreas de trabajo, personal y material que se involucra un procedimiento.

Existen distintos tipos de flujogramas:









- Diagramas de flujo de documento
- Diagrama de flujo de sistema
- Diagrama de flujo de programa
- Flujogramas de decisiones
- Diagramas de flujo lógicos
- Diagramas de flujo de producto
- Flujogramas de casos de uso
- El diagrama de PERT (Program Evaluation and Review Technique Program Evaluation and Review Technique)



- El diagrama de flujo de trabajo
- El diagrama de flujo de carriles
- El diagrama de flujo de datos (DFD)
- El diagrama de flujo de procesos (PFD)
- El modelo y notación de procesos de negocios (BPMN 2.0)
- El diagrama de flujo de lenguaje de especificaciones y descripciones (SDL)
- El diagrama de flujo de cadena de procesos impulsada por eventos (EPC)

El diagrama de flujo permite visualizar de forma ordenada y coherente los procesos que se ejecutan en una empresa para eso es necesario elaborar los elementos gráficos como:

Tabla 2.
Elementos gráficos del diagrama de flujos

	Lineas de flujo
	Decisión
	Datos de entrada o salida de informacion
	Actividad / proceso
	Inicio / final
	Conector
	Conector fuera de pagina
	Salida de informacion impresa

Adaptado por el autor



Importancia de un manual de políticas y procedimientos

La importancia de un manual de políticas y procedimientos radica en su utilización pues tiene como objetivo guiar de manera estandarizada, ordenada cada proceso del área que se encuentra intervenida con el fin de que se cumplan los estándares para alcanzar los objetivos planteados, la utilización de un manual ayuda al personal que rota en diferentes áreas porque tiene su guía preestablecida de procedimientos, el personal se encuentra informado de que hacer en caso de contingencias y con qué responsable de área se debe de informar para la toma de decisiones reduciendo el recargo de trabajo en un solo líder.

Un manual permite la distribución de carga de trabajo de manera equitativa y ordenada, en CIAMDEG S.A. el área de bodega es uno de sus bases en la ejecución de giro de negocio porque en ella se realiza la actividad de servicio y comercio de productos, un manual de políticas y procedimientos le permitiría evitar cuellos de botella en los procesos y llevar de manera eficiente y eficaz los procesos y procedimientos que en ella intervienen , evita la duplicación de tareas, asigna responsables, ayuda en el control de actividades para que se ejecuten mediante un orden y no afecten a las demás áreas o al despacho de material, tener directrices establecidas ayuda a los altos mandos en la toma de decisión evitando su intervención en asuntos rutinarios.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

Diseño de la investigación

El presente proyecto de investigación es de campo, documental y del tipo no experimental. Según Arias (2020) define la investigación de campo como “Aquella investigación en donde se recopila los datos directamente de la realidad y permite la obtención de información directa en relación a un problema”

Mediante este tipo de investigación se logra recopilar datos de manera directa desde la fuente en este caso la empresa CIAMDEG S.A. la cual es objeto de estudio permitiendo una mejor visualización de panorama del problema que la afecta, mediante la observación se logra dimensionar la afectación en los procesos que se realizan sin manual de políticas y procedimientos en el área de bodega, como parte de respaldo de la investigación documental en el presente trabajo de investigación se utilizó referencias bibliográficas para brindar respaldo al marco teórico y una base investigativa, adicional se utilizaron herramientas para la obtención de datos como la encuesta cuya finalidad es que su análisis aporte a la investigación.

De acuerdo a (García-González & Sánchez-Sánchez, 2020) definen el diseño metodológico como “ un proceso sistémico que permite conocer una realidad objeto de estudio, sus características y condiciones en un entorno específico desde el plano teórico, práctico y/o, teórico - práctico, partiendo de la necesidad del investigador, a partir de la aplicación de conocimiento científico, poder abordar problemas sociales que requieren ser tratados como problemas de ciencia para entonces poder encontrar soluciones acordes y pertinentes con la



realidad en la que el investigador se identifica” en conclusión un diseño metodológico es el proceso de obtención, análisis, y evaluación de un problema con el fin de que el investigador pueda organizar su propuesta de investigación.

Tipo de investigación

En el desarrollo del presente trabajo de titulación se utilizó el tipo mixto el cual indica en combinar los métodos cualitativos y cuantitativos en el principio de las ideas para desarrollar la presente investigación, como complemento se aplicó el diseño no experimental el cual según (Equipo Editorial, Etece, 2021) como “ un tipo de pesquisa que no extrae sus conclusiones definitivas o sus datos de trabajo a través de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un ambiente controlado para obtener resultados interpretables, es decir: a través de experimentos.”

A través de la aplicación del diseño no experimental se podrá observar el entorno de la empresa con la finalidad de realizar un análisis y poder identificar el problema de la empresa objeto de estudio, la falta de un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega el cual permitirá que la operatividad de la empresa sea más eficiente. El método empleado es el método deductivo, denominado por ir de lo general a lo específico. Según (Espínola, 2022) define el método deductivo como “un argumento en el que la conclusión se infiere de manera necesaria de las premisas “

Para poner en práctica el método deductivo se estableció un plan de procedimientos a seguir utilizando herramientas como encuesta, cuestionarios, observación y análisis con la finalidad de recopilar información para obtener conclusiones generales obteniendo definiciones



más claras, ya que en el sentido del proceso de investigación se debe plantear de forma más concisa el problema de la empresa y definir la propuesta de mejora.

Población y muestra

Una población es un conjunto completo de individuos u objetos que comparten características similares. La población puede comprender una nación o un grupo de personas u objetos con una característica común. Incluye a todo el grupo bien definido sobre el que cualquier investigación quiere extraer conclusiones. (Narvaez, 2020)

Población:

La Población del presente trabajo de investigación está conformada por un total de 13 personas, las mismas que son colaboradores en la Empresa CIAMDEG S.A. en diferentes puestos de trabajos.

Tabla 3.

Personal CIAMDEG S.A.

Personal CIAMDEG S.A.

Departamentos	Número de Personas
Ventas	5
Tesorería	1
Bodega	5
Contador externo (Servicios Prestados)	1
Gerencia	1
TOTAL	13

Nota. Población requerida para el estudio

La totalidad de la población participo en la encuesta, los cuales fueron: vendedor,



comisionistas de ventas, cajero, gerente, jefes de bodega, operarios de maquinarias y ayudantes.

Muestra:

La muestra presentada es la totalidad de la población debido a que la población no sobrepasa el número de 100 integrantes, es de referencia a un muestreo no Probabilístico.

Técnicas e instrumentos de la investigación

Con la finalidad de recopilar información del trabajo investigado se trabajó con herramientas como la encuesta la cual fue realizada al total de la población de CIAMDEG S.A. correspondiente a 13 personas.

Interpretación y análisis de resultados

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó un cuestionario de encuesta dirigido para toda la población que integra CIAMDEG S.A.

Tratamiento de la Información: El proceso de recopilación de información se realizó a través de cuadros estadísticos y las encuestas realizada al personal, la cual se elaboró a través del conocimiento previo de los procesos que desarrollan el personal.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a la empresa CIAMDEG S.A.

Pregunta #1: ¿Las funciones en el Área de Bodega son establecidas de manera adecuada por el Gerente?, en caso de que su respuesta sea NO justifique por qué.

Tabla 4.

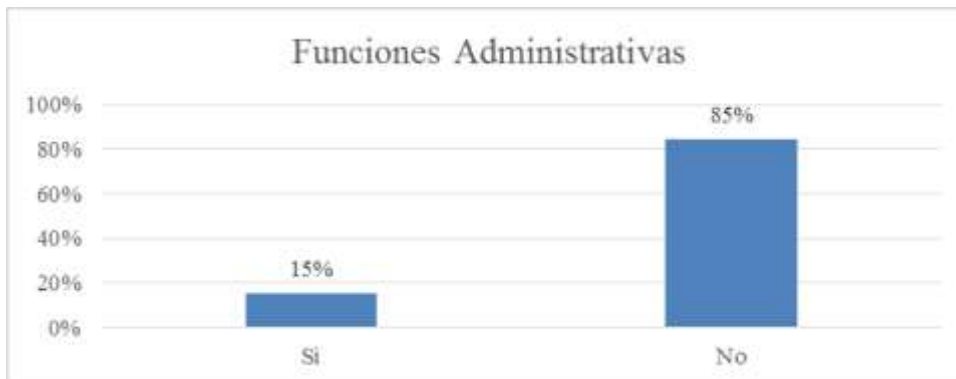
Funciones administrativas

Alternativas	Total	%
Si	2	15%
No	11	85%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 6.

Funciones Administrativas



Análisis:

Como resultado de la encuesta realizada el 85% de los encuestados indican que las funciones operativas en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S, A, no se encuentran detalladas de manera correcta por el Gerente, solo un 15% muestra estar en de acuerdo.

Pregunta #2: ¿Conoce usted si las funciones de trabajo están distribuidas en el área de bodega?

Tabla 5.

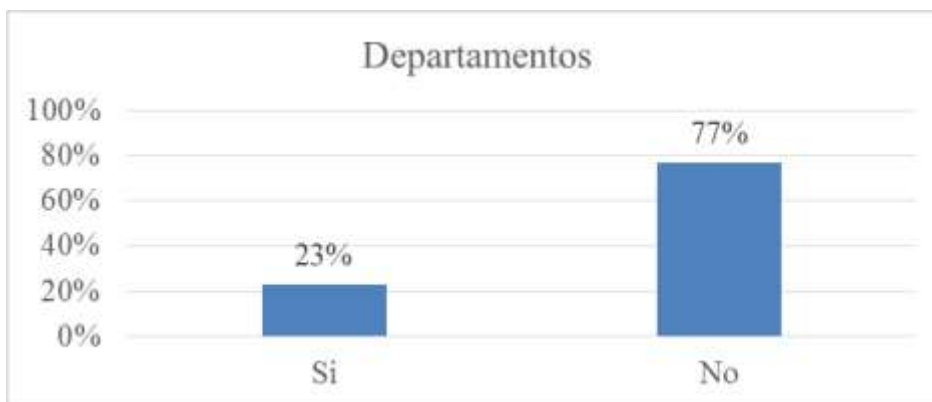
Asignación de funciones

Alternativas	Total	%
Si	3	23%
No	10	77%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 7.

Asignación de funciones



Análisis:

De acuerdo a los resultados de la encuesta el 77% del personal encuestado indican que no conocen la distribución de funciones dentro del área de bodega., solo un 23% de los encuestados señalo que, si conoce las funciones, cabe recalcar que al momento de hacer la encuesta el personal desconocía que existía una línea de funciones a cumplir.

Pregunta #3: ¿Las decisiones son tomadas únicamente por la Gerencia?

Tabla 6.

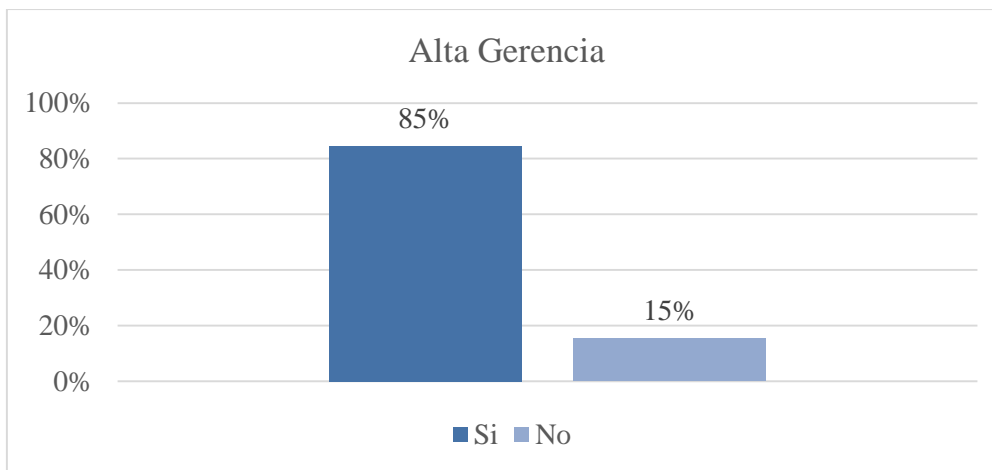
Alta Gerencia

Alternativas	Total	%
Si	11	85%
No	2	15%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 8.

Alta Gerencia



Análisis:

Se identifica que el 85% de los encuestados tienen claro que las decisiones tomadas en relación al desarrollo de la operatividad de la empresa. Recae únicamente en los altos mandos quienes analizan las circunstancias para una correcta toma de decisiones.



Pregunta #4: ¿Existe misión, visión y objetivos en CIAMDEG S.A.?

Tabla 7.

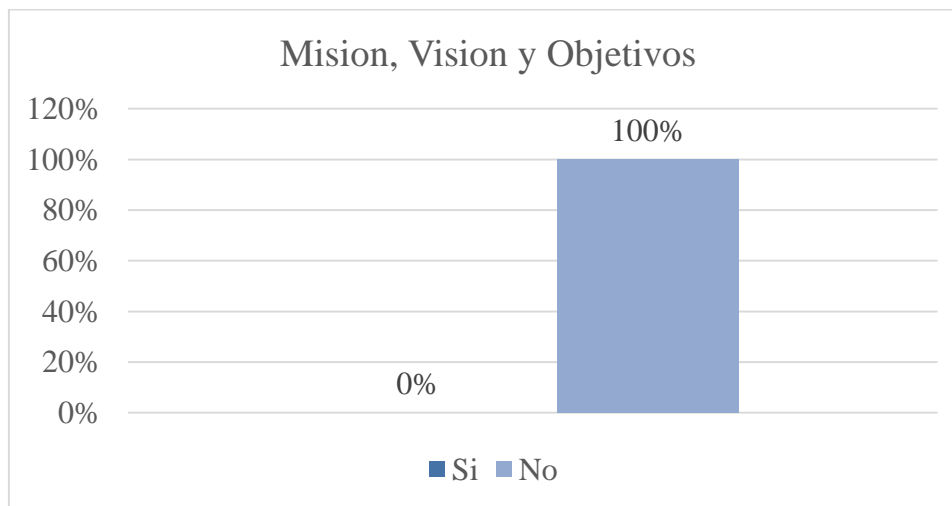
Cultura Empresarial

Alternativas	Total	%
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 9.

Misión, Visión y Objetivos



Analisis:

Según los datos que se obtuvieron por los encuestados se evidencio que en un 100% los individuos no conocen de la existencia de misión, visión y objetivos planteados en CIAMDEG S.A.



Pregunta #5: ¿Existe distribución de funciones en el área de Bodega de la empresa CIAMDEG S.A.? de funciones

Tabla 8.

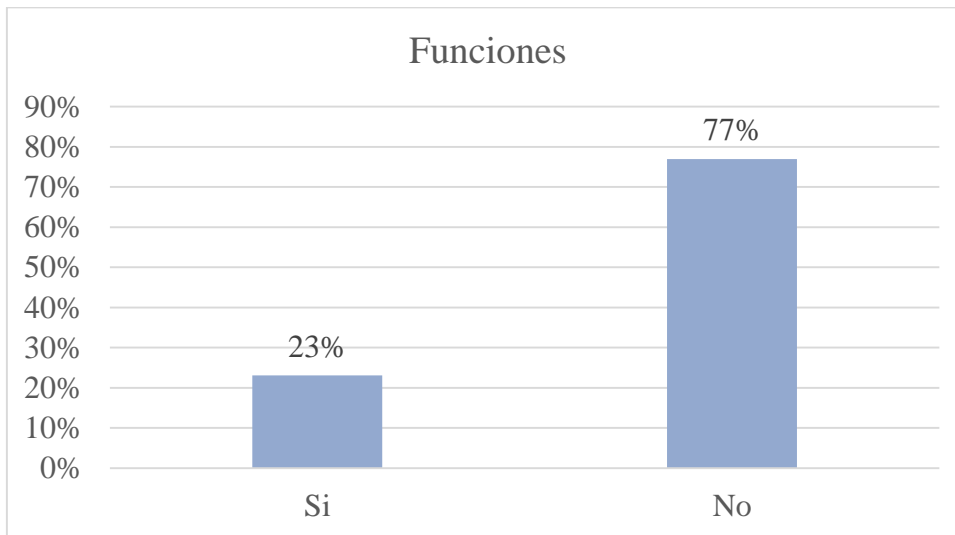
Delegación de funciones

Alternativas	Total	%
Si	3	23%
No	10	77%
Total	13	100%

Fuente Datos de la encuesta

Figura 10.

Delegación de Funciones



Análisis:

Se observa que gran parte del personal de la empresa menciona que no existe delegación y cumplimiento de funciones en la empresa.



Pregunta #6: ¿Disponen de guías con asignación de tareas en el área de Bodega?

Tabla 9.

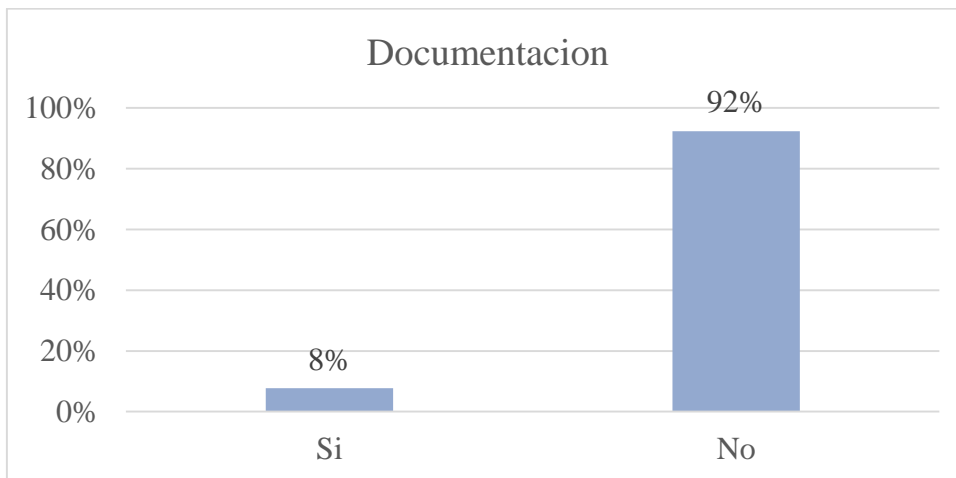
Asignación de Funciones

Alternativas	Total	%
No	12	92%
Si	1	8%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 11.

Asignación de Funciones



Análisis:

Como resultado de la encuesta realizada se obtuvo un 92% que desconocen la existencia de documentos formales donde se pueda guiar para el cumplimiento las funciones que deben realizar el personal de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa, mientras un 9% manifiesta conocer de dicha documentación.



Pregunta #7: ¿Existe organigrama en la empresa?

Tabla 10.

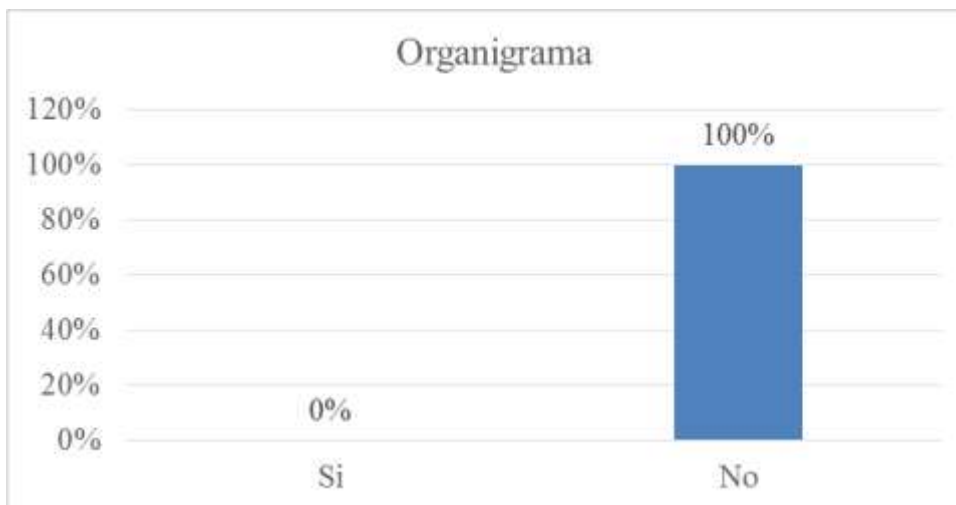
Organigrama

Alternativas	Total	%
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 12.

Organigrama



Análisis:

De acuerdo a los encuestados en CIAMDEG S.A. en su totalidad el resultado fue que desconocen de la existencia de organigramas.

Pregunta #8: ¿Se evalúa las aptitudes necesarias para la asignación de puestos de trabajo?

Tabla 11.

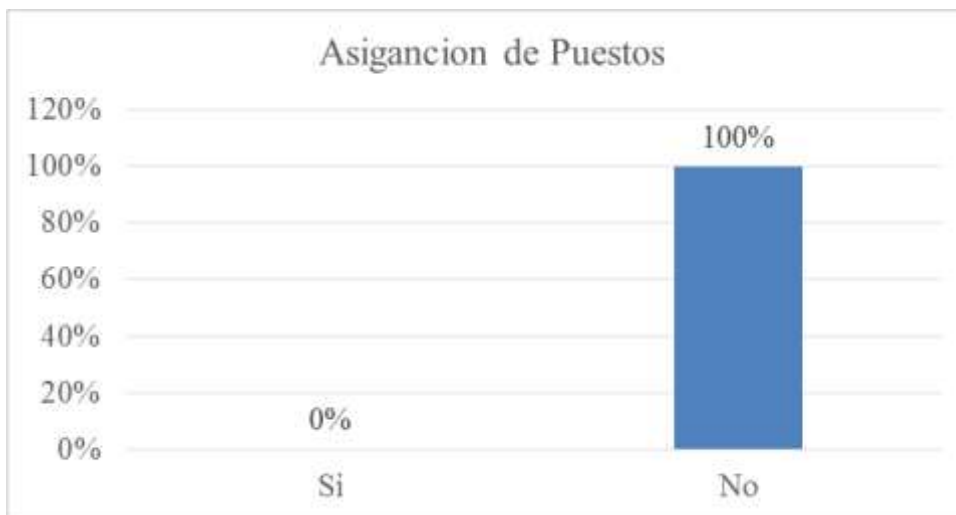
Asignación de Puestos de Trabajo

Alternativas	Total	%
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 13.

Asignación de Puestos de Trabajo



Análisis:

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada, en su totalidad los sujetos investigados aseguraron que no existe evaluación de capacidades y competencias para la asignación de puestos.

Pregunta #09: ¿Conoce usted si dentro de la empresa se manejan directrices mínimas a seguir?

Tabla 12.

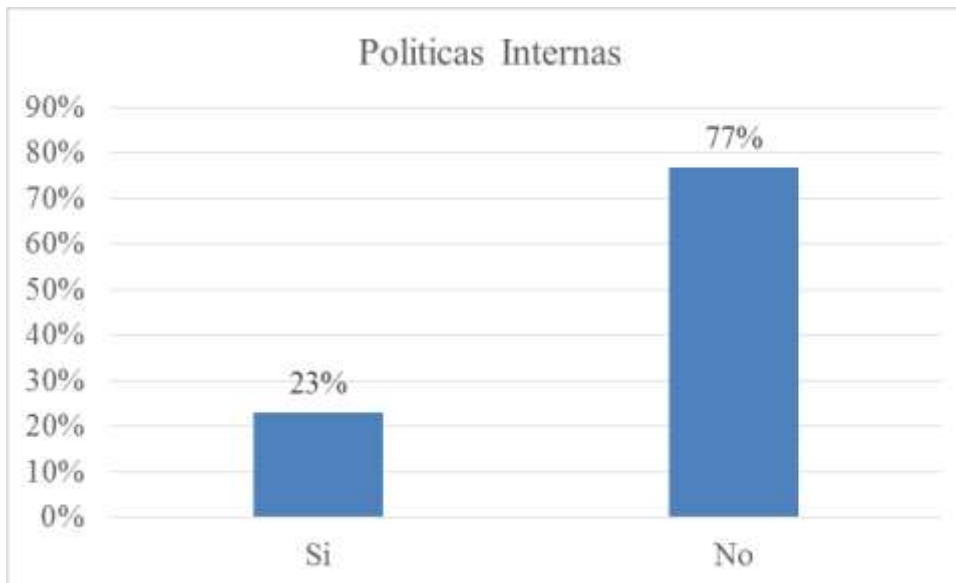
Políticas Internas

Alternativas	Total	%
Si	3	23%
No	10	77%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 14.

Políticas Internas



Análisis:

Se obtuvieron resultados donde el 77% de los encuestados en CIAMDEG S.A. manifestó que las actividades no se desenvuelven de acuerdo a ningún tipo de directriz.



Pregunta #10: ¿Se comunica al personal acerca de los cambios en las directrices internas de CIAMDEG S.A.?

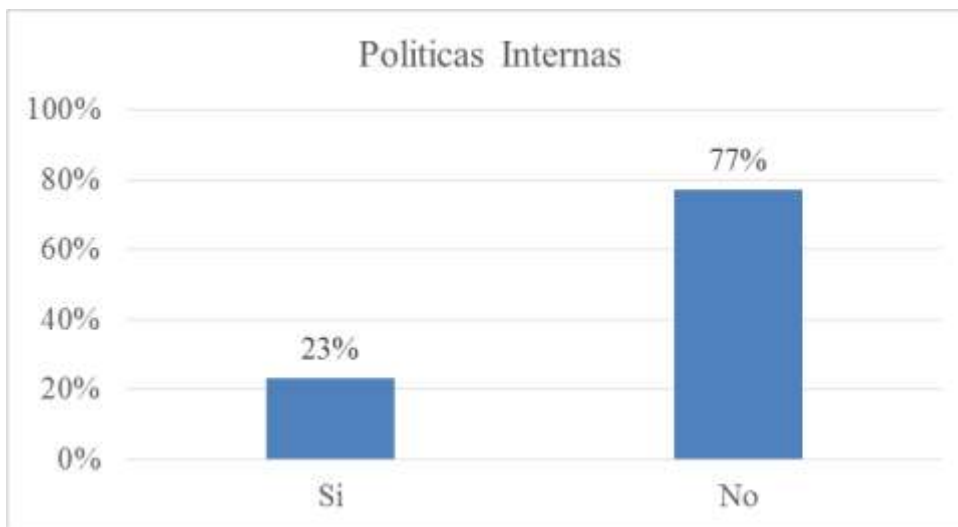
Tabla 13. *Políticas Internas*

Alternativas	Total	%
Si	3	23%
No	10	77%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 15.

Políticas Internas



Análisis:

Según la encuesta realizada la mayor parte de los encuestados menciona que no se les comunica acerca de los cambios que surgen internamente, incluso no tienen conocimiento de las directrices.



Pregunta #11: ¿Reciben capacitaciones?

Tabla 14.

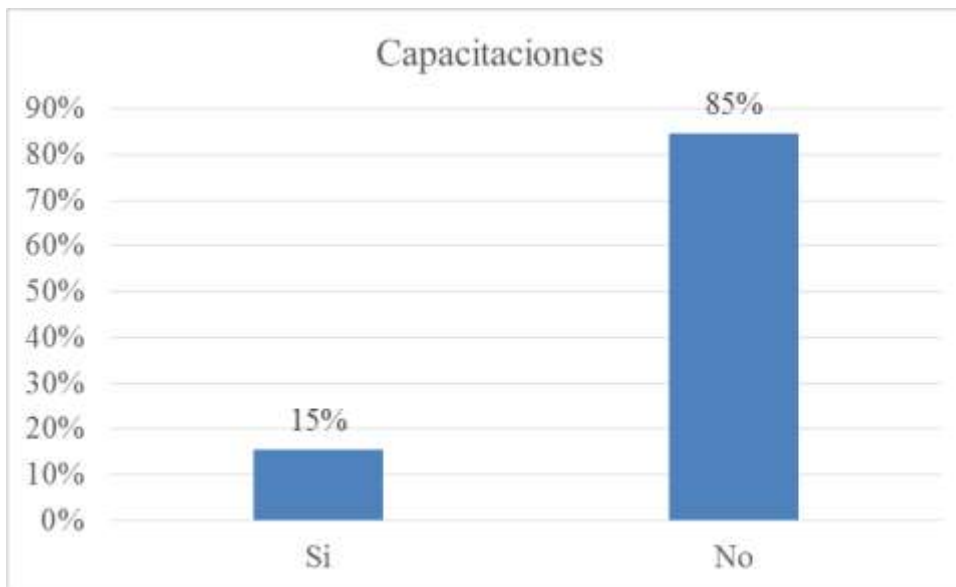
Capacitación del Personal

ALTERNATIVAS	TOTAL	%
SI	2	15%
NO	11	85%
TOTAL	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 16.

Capacitación del Personal



Análisis:

Se observa en los resultados de la encuesta que gran porcentaje de los encuestados menciona que no reciben capacitaciones para la ejecución de su trabajo.



Pregunta #12: ¿Está de acuerdo que se diseñe un manual de políticas y procedimientos para su aplicación dentro de la empresa? y Procedimientos

Tabla 15.

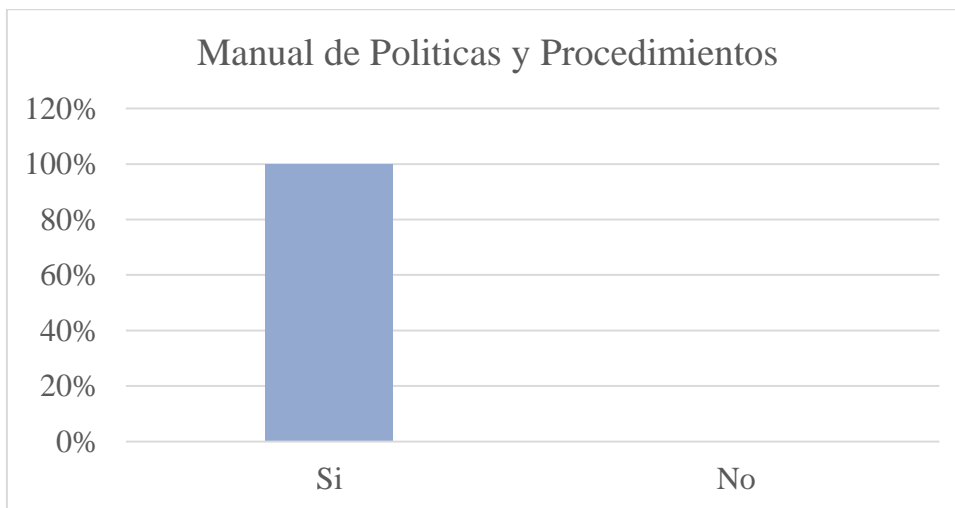
Manual de Políticas y Procedimientos

Alternativas	Total	%
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 17.

Manual de Políticas y Procedimientos



Análisis:

En su totalidad los encuestados mencionan estar de acuerdo en el diseño de un manual de políticas y procedimientos para la ejecución de sus actividades cotidianas dentro de CIAMDEG S.A.



Pregunta #13: ¿Cree usted que la aplicación de un manual de políticas y procedimientos sería de beneficio para el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A.?

Tabla 16.

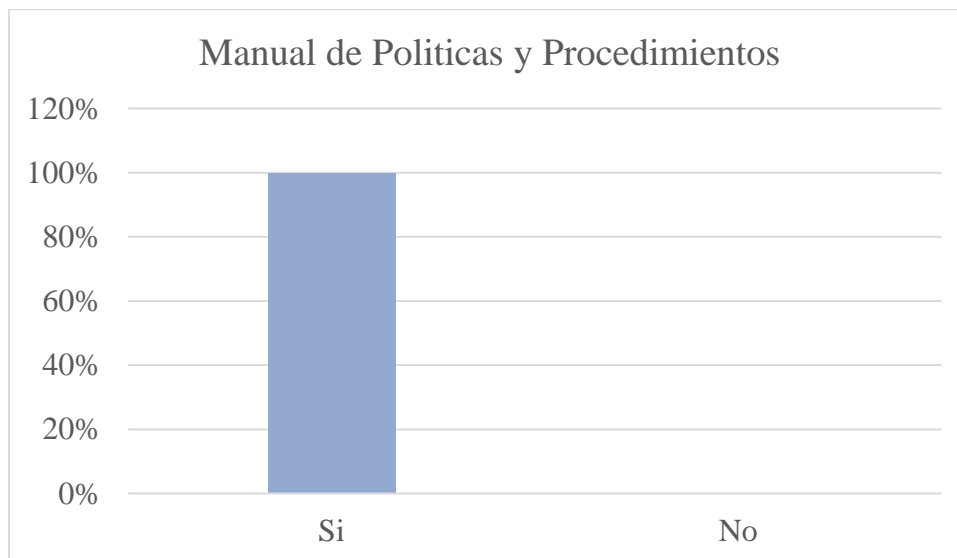
Manual de Políticas y Procedimientos

Alternativas	Total	%
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Fuente. Datos de la encuesta

Figura 18.

Manual de Políticas y Procedimientos



Análisis:

Los encuestados respondieron de manera positiva acerca de implementación de un manual de políticas y procedimientos.



Discusión de los resultados:

Una vez finalizada la encuesta la cual fue dirigida a los colaboradores de la empresa CIAMDEG S.A. se pudo obtener la información que la impresión general es que la gestión en el área de bodega no está coordinada de manera correcta por el Gerente de la empresa. Por lo tanto, a través del cuestionario de encuesta que se realizó se pudo recopilar la información que confirma que la institución no ha designado cada una de las funciones de acuerdo al departamento de manera formal mediante documentos, cada una de las funciones que realizan los colaboradores son informadas de manera informal (verbal) sin ningún sustento en documentos.

Mediante el cuestionario de encuesta realizado se pudo obtener información de que la empresa no ha designado funciones pertinentes de acuerdo a cada departamento de manera formal mediante documentos, es decir que no cuentan con un manual que les guíe al cumplimiento de las funciones con orden y eficiencia.

Las asignaciones de puesto no se designan con un análisis técnico en el cual se evalúen las aptitudes que debe cumplir el trabajador para desarrollar sus actividades, además todas las decisiones son tomadas exclusivamente por el alta Gerencia.

Adicional se pudo obtener información en la cual los trabajadores no tienen conocimiento de la existencia de una estructura organizacional es decir no conocen misión, visión y objetivos de la empresa entendiéndolo que solo tienen un manejo empírico.



Las poblaciones utilizadas en el cuestionario índico que no reciben capacitaciones oportunas para el mejoramiento de la operatividad de la empresa y que todo es manejado de manera empírica. Adicional, los encuestados mencionaron que la existencia de un manual de políticas y procedimientos en el área de estudio de la institución sería de vital aporte de importancia para el desarrollo de las operaciones de manera más eficiente en el área de estudio, permitiendo establecer de manera precisa cada una de las labores que deben ejecutar cada miembro del personal, logrando una mejor organización y administración para la empresa.

Por lo que podemos identificar que el Diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega en la empresa CIAMDEG S.A, será de beneficio para el cumplimiento de manera adecuada de cada una de las actividades que deben realizar, ocasionando una estructura administrativa más competitiva y organizada con la finalidad de lograr objetivos y metas propuestas por la empresa, permitiendo tener una relación lineal jerárquica de comunicación entre las áreas.

Podemos concluir que los colaboradores en gran mayoría confirmar que la posibilidad de la aplicación de un manual de políticas y procedimientos será de grandes beneficios tales como un mejor comportamiento del personal que limiten conductas inadecuadas en el trabajo, línea de mando del personal, limitar retrasos en despacho de mercadería, optimización de tiempo del recurso humano permitiendo lograr cada uno de los objetivos.



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Tema de la Propuesta

Manual de políticas y procedimientos en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A.

Introducción

El presente manual de políticas y procedimientos del área de bodega de CIAMDEG S.A. se fundamenta en el marco teórico de la gestión de inventarios basado en el método ABC, el cual permite la clasificación de productos según su rotación y valor, alineando las políticas de almacenamiento con los objetivos estratégicos de optimización de recursos. Además, se ha considerado la normativa ISO 9001 para garantizar que los procedimientos documentados cumplan con los requisitos de un sistema de gestión de calidad.

El diagnóstico interno ha revelado áreas de mejora en la gestión de espacio y en la eficiencia de los despachos, por lo cual se han implementado procedimientos que garantizan la trazabilidad y el control de cada proceso operativo, respetando los principios de Lean Logistics para minimizar tiempos de espera y maximizar la eficiencia de los recursos".

Una fundamentación sólida para el manual de políticas y procedimientos del área de bodega de CIAMDEG S.A., puede basarse en normativas, teorías de gestión logística y un diagnóstico interno, asegurando originalidad y relevancia para la empresa. Asegurarse de personalizar los procedimientos y citar correctamente cualquier fuente externa evitará el plagio y garantizará un documento único.



Objetivo de la propuesta

El objetivo del presente Manual de Políticas y Procedimientos, es ayudar el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A. en el desempeño y funcionamiento de cada una de las actividades que tienen encomendadas, con la finalidad de establecer de forma clara y sencilla los procedimientos a seguir en la ejecución de cada una de las funciones que se realizan en las áreas que integran los departamentos antes mencionados.

Alcance

El manual será puesto en práctica de manera diaria para todos los colaboradores que participan en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A. Además, las actividades relacionadas a cada una de las áreas también estarán controladas por el manual.



Manual de Políticas y Procedimientos



Manual de Procedimientos		PAG. 1
Área: BODEGA		
Empresa CIAMDEG S.A.		
INDICE GENERAL		
Introducción		PÁGINA 2
Objetivo		PÁGINA 2
Alcance		PÁGINA 2
Misión		PÁGINA 3
Visión		PÁGINA 3
Organigrama		PÁGINA 4
<u>Departamento de Bodega</u>		
Procedimiento #1		
Control de inventarios		PÁGINA 5
Procedimiento #2		
Operación de máquinas		PÁGINA 6
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Triviño Rivera Duber		
Hibrain		



Manual de Procedimientos	PAG. 2 – 6	
Área: BODEGA		
Empresa CIAMDEG S.A.		
Introducción El presente manual de política y procedimiento fue realizado, con el objetivo de proporcionar información clara, sencilla y coordinada de los procesos que deben realizarse en la empresa CIAMDEG S.A., con la finalidad de poder lograr llevar un control óptimo de las actividades a desempeñar en la empresa. El presente manual está conformado por las descripciones de las operaciones que conforma el área y la cual debe cumplirse en el orden indicado, formatos e Instructivos que se requieren en cada uno de los casos, indicando políticas que norman cada procedimiento, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos para cada uno de ellos		
Objetivo El objetivo del presente Manual de Políticas y Procedimientos, es brindar una ayuda a la empresa CIAMDEG S.A. funcionamiento las actividades que tienen encomendadas en el área sujeta de estudio, cuya finalidad ser establecer de forma clara y sencilla los procesos a seguir en la ejecución de cada una de las funciones		
Alcance Las políticas y procedimientos que se encuentran visibles en el presente manual son aplicables para los procesos del área de Bodega de la empresa CIAMDEG S.A. comenzando en la recepción de material hasta el despacho.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Triviño Rivera Duber Hibrain		



Manual de Procedimientos	PAG. 3 – 6	
Área: BODEGA		
Empresa CIAMDEG S.A.		
Misión Somos una comercializadora privada que busca satisfacer la demanda de productos de madera y sus derivados, contamos con maquinaria adecuada, con trabajadores calificados, garantizando la adecuada entrega de los productos de calidad y con los precios más competitivos del mercado.		
Visión Para el año 2025 seremos la empresa líder en el mercado de productos de madera y sus derivados a nivel nacional. Siendo reconocidos por nuestro excelente servicio y excelencia en cada uno de los productos ofertados.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Triviño Rivera Duber Hibrain		



Control de Inventario

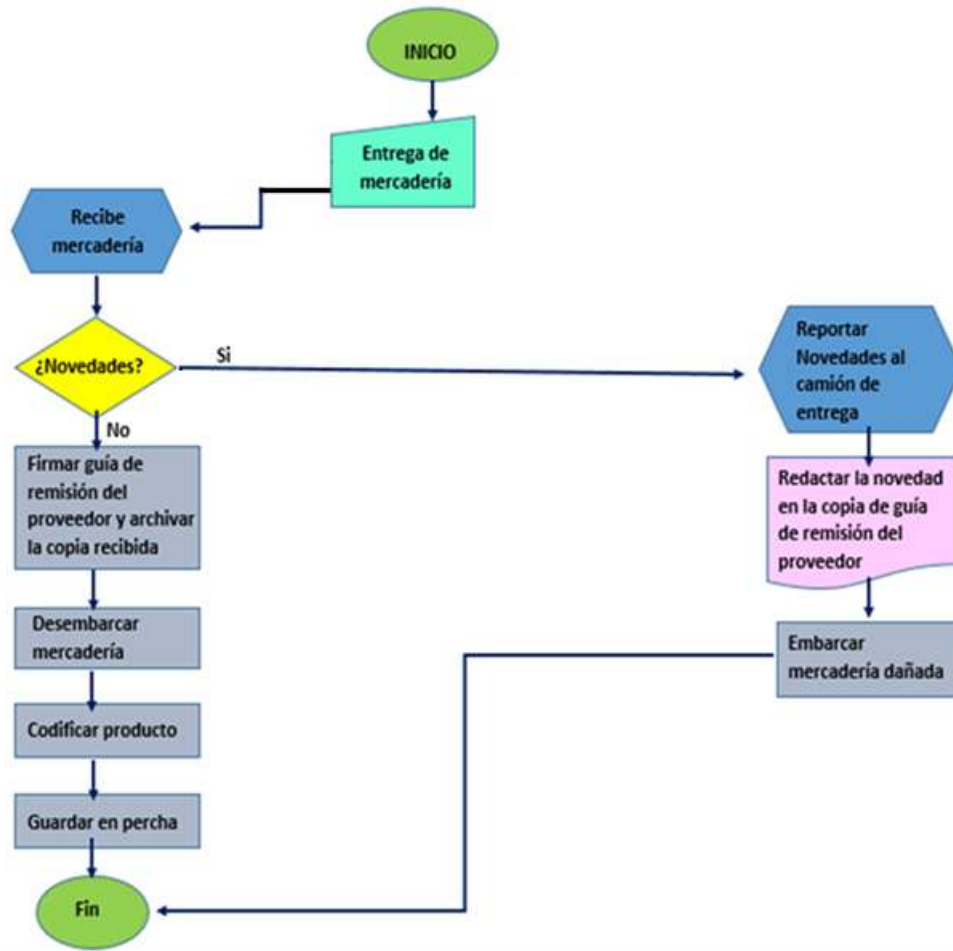
	Manual de políticas y procedimientos	Fecha:2024 – 2025
	Área: Bodega	PAG 7 - 11
	Proceso: Control de Inventario	

No	Responsable	Actividad
1	Jefe de bodega	Recibe la mercadería de cada uno de los proveedores.
2	Jefe de bodega	Revisa la mercadería con la Factura y guía de remisión comprueba que este en buen estado para posterior ingreso a bodega
3	Jefe de bodega	Da el visto bueno al ingreso de mercadería
3	Ayudante de bodega	Ingresa y ordena cada producto según su tamaño y característica.
4	Ayudante de bodega	Archiva la Factura junto con la guía de remisión, por proveedor y fecha.
5	Jefe de bodega	Registra todos los movimientos en Kardex y archiva los documentos.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Triviño Rivera Duber Hibrain		

Empresa CIAMDEG S.A.

DIAGRAMACION



Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Triviño Rivera Duber Hibrain



Proceso de Operación de Maquinas

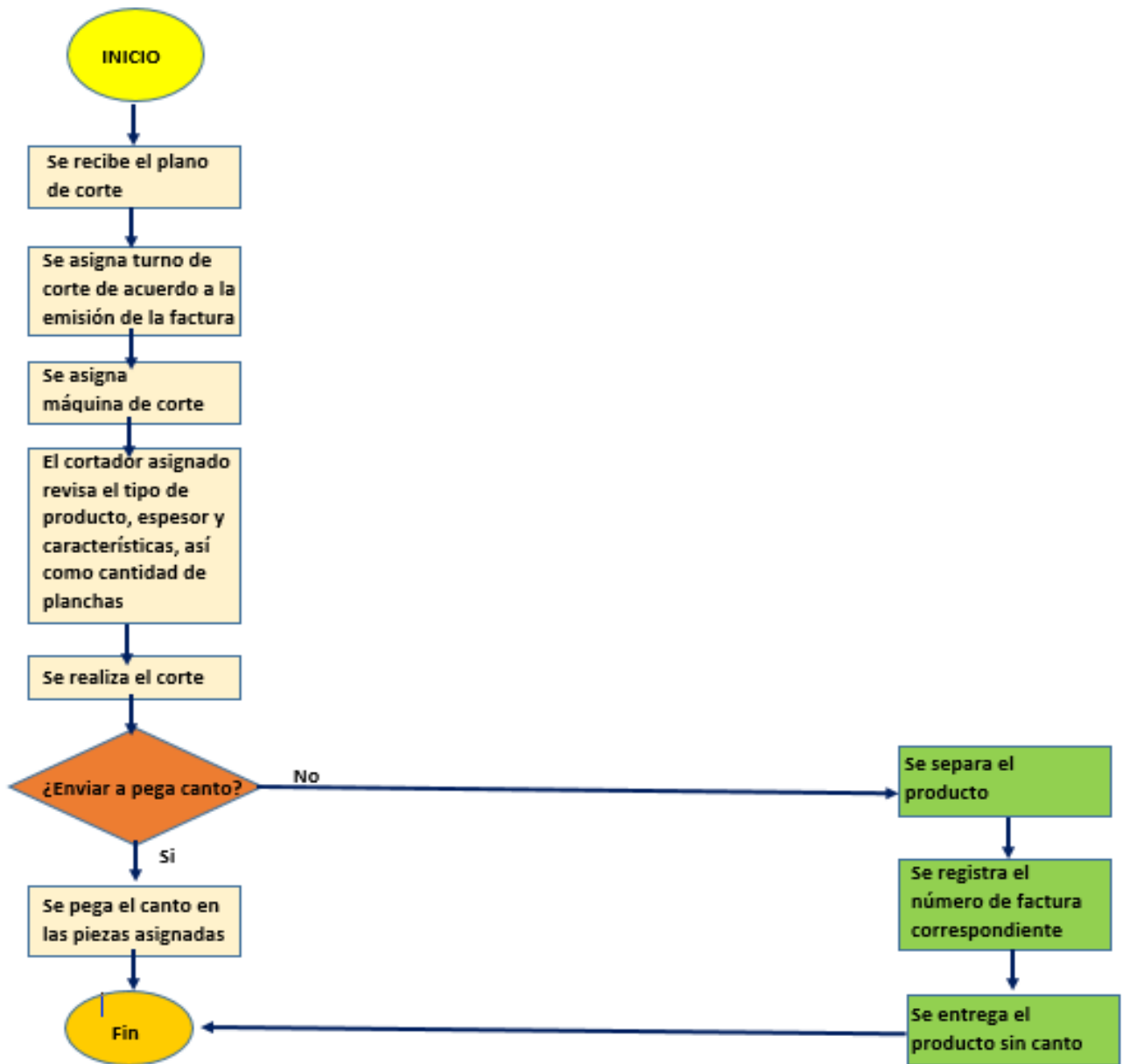
	Manual de políticas y procedimientos	Fecha:2024-2025
	Área: Bodega	PAG 8 - 11
	Proceso: Operación de maquinas	

No	Responsable	Actividad
1	Jefe de bodega	Recibe la orden de corte y las envía a la maquinas cortadoras según el orden en que se emitió la factura.
2	Operador de cortadora	Recibe la orden de corte junto con las medidas y procede a realizar el corte.
3	Jefe de bodega	Realizado el corte se procede a enviar a la maquina pega canto en caso de que el cliente lo requiera.
4	Operador de pega canto	Recibe la orden y procede a realizar el pega canto.
5	Operador de cortadora	En caso de que el cliente no requiera pega canto se separa las piezas para posterior entrega.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Triviño Rivera Duber Hibrain		

Empresa CIAMDEG S.A.

DIAGRAMACION



Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Triviño Rivera Duber Hibrain



	Manual de Políticas	Fecha:2024-2025
		PAG 11 - 11

Manual De Políticas

Empresa CIAMDEG S.A.

Políticas Generales

A continuación, se enlista las políticas generales y que deberán cumplirse para el adecuado y oportuno funcionamiento del área de bodega de la empresa

CIAMDEG S.A.:

- Ingresar al área de trabajo con el Uniforme correspondiente (Camisa polo y Credencial).
- Respetar el horario de entrada y Salida de las instalaciones.
- Respetar el horario de Almuerzo.
- No comer dentro del área de trabajo.
- No salir de las instalaciones en horas de trabajo. (excepto por necesidades fisiológicas)
- No usar el celular en las horas laborables. (excepto por emergencia Familiar)
- No dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de sus compañeros o de la compañía.
- Pelear, hacer bromas pesadas o tener conductas indebidas esta rotundamente prohibido.
- Está prohibido presentarse a trabajar en estado etílico o bajo sustancias psicotrópicas.
- Está prohibido Fumar dentro de las instalaciones.
- Está prohibido poseer armas de fuego o armas de cualquier otro tipo que



pueda perjudicar al personal de la empresa y a la empresa en GENERAL.

- Respetar y acatar instrucciones de los superiores de cada departamento y Gerencia.
- El presente manual deberá permanecer a disposición del personal de la empresa CIAMDEG S.A.
- Los jefes de cada departamento deberán reunirse una vez a la semana para informar novedades.
- Respetar el lenguaje con cual se comunica dentro de las instalaciones.
- Deben cuidar adecuadamente cada bien de la empresa.
- No divulgar información confidencial de la empresa

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Triviño Rivera Duber Hibrain		



**Manual de Políticas
EMPRESA CIAMDEG S.A**

Políticas Área de Bodega

- Usar el uniforme de trabajo (camisa polo y credencial)
- Operadores de maquinarias deben usar Faja lumbar, lentes protectores, Guantes y zapatos deportivos resistentes.
- No ausentarse del área de trabajo.
- No comer en el área de trabajo.
- No tener el área de trabajo sucia.
- Se rotará a cada colaborador de manera semanal en la limpieza de las maquinarias.
- No usar el celular en el área de trabajo
- La empresa no se responsabiliza por sobrantes que han dejado en la empresa, los mismos serán considerados en el inventario del almacén
- Recibir la mercadería, verificarla con factura y guía de remisión, generar el comprobante de egreso y entregarlo.
- Se archivará en la carpeta de proveedores la copia de la factura, guía de remisión, y copia del comprobante de egreso.
- Al momento de recibir nueva mercadería todos los colaboradores de la bodega deberán desembarcar la mercadería para proceder a revisarla e inventariarla de manera rápida, para evitar demora en la entrega de pedidos.
- Se realizará únicamente el corte de la mercadería con la factura recibida.
- Se realizará únicamente el despacho de la mercadería siempre y cuando exista el pago total de la factura.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Triviño Rivera Duber Hibrain		



La validación de la propuesta del Diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A., es una de las herramientas administrativas de vital importancia para cada uno de los directivos de las empresas, cumplir con un adecuado funcionamiento de cada una de sus operaciones.

Es un proceso clave para asegurar que las directrices establecidas sean efectivas, pertinentes y aplicables en la práctica. Este manual tiene como objetivo estandarizar las operaciones de la bodega, optimizar los recursos y mejorar la gestión del inventario. Es fundamental seguir una serie de pasos estructurados para asegurar que dicho manual sea efectivo, adecuado y aplicable a las necesidades de la empresa. A continuación, te detallo los principales pasos de validación:

Revisión de conformidad con normativas y estándares

- Normativas internas
- Normativas legales.
- Estándares de la industria.

Validación con stakeholders internos

- Consulta con el personal.
- Pruebas piloto.
- Reuniones y ajustes.

Evaluación de impacto en procesos operativos

- Análisis de eficiencia.

Capacitación y familiarización del personal

- Capacitaciones.
- Retroalimentación continua.



Validación documental y auditorías

- Revisión documental.
- Auditorías periódicas.

Revisión periódica del manual

- Actualización constante

Aprobación formal

- Aprobación directiva.

Las empresas deben realizar una serie de normas y procedimientos que permitan cumplir una gestión empresarial eficiente segura, permitiendo cumplir con cada uno de los objetivos y metas planteados por la Gerencia. Deben realizar pruebas piloto con el personal involucrado en el área de bodega, aplicando las políticas y procedimientos del manual en situaciones reales de trabajo. Esto permitirá identificar posibles inconsistencias, ineficiencias o áreas de mejora.

La retroalimentación obtenida de los empleados es crucial, ya que ellos tienen un conocimiento profundo de las operaciones diarias y pueden ofrecer perspectivas valiosas para ajustar el manual antes de su implementación formal. Otro aspecto importante es la revisión por parte de expertos en logística y gestión de inventarios, quienes pueden evaluar la coherencia interna de las políticas y su aplicabilidad en escenarios cambiantes del negocio.

Es de mucha importancia que esta institución cuente con un diseño de manual administrativo de control interno para tener una mejor administración, ayudar a mejorar los recursos económicos y a su vez organizar eficientemente al personal de la empresa. Finalmente, una vez completada la validación y realizados los ajustes necesarios, el manual de políticas y procedimientos debe ser aprobado por la alta dirección de CIAMDEG S.A. y comunicado de manera clara a todo el personal del área de bodega.



CONCLUSIONES

La implementación de un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega de la empresa CIAMDEG S.A. representa un avance significativo en la optimización de su gestión logística. El análisis teórico de los conceptos de manual de políticas y los procedimientos operativos en el contexto de la empresa permitió establecer una base sólida para el diseño del documento propuesto, no solo estructurará las operaciones de manera más eficiente, sino que también permitirá una mayor estandarización y control en el manejo de inventarios y despacho de mercancías.

El análisis detallado de la situación actual de CIAMDEG S.A. reveló diversas áreas que requieren atención en el manejo de la bodega. Se identificaron inconsistencias en la comunicación interna, falta de procedimientos estandarizados y la carencia de directrices claras para el personal, lo que afectaba negativamente la eficiencia operativa. Con base en esta evaluación, la propuesta del manual está diseñada para abordar estas deficiencias, asegurando que todos los colaboradores comprendan sus responsabilidades y cuenten con herramientas claras para el cumplimiento de sus funciones.

Este manual permitirá una mejor planificación de los recursos y una distribución más eficiente de las tareas, lo que impactará positivamente en el tiempo de respuesta y en la calidad del servicio ofrecido por CIAMDEG S.A. Además, al proporcionar pautas claras para el despacho, se reducirán los errores, mejorando así la satisfacción del cliente. La implementación de este manual tendrá un impacto tangible en la productividad y competitividad de CIAMDEG S.A.



RECOMENDACIONES

Concluida la investigación se recomienda a la empresa CIAMDEG S.A.:

- Se recomienda considerar el cumplimiento del alcance y cada objetivo propuesto en el trabajo de investigación para lograr obtener resultados oportunos, soportados del presente manual de políticas y procedimientos para su adecuado cumplimiento y que realice una buena socialización del mismo con los colaboradores del área de trabajo con el fin de lograr el cumplimiento de las funciones del área.
- Es recomendable que la empresa CIAMDEG S.A. realice el diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de bodega con lo cual cada uno de los colaboradores podrá tener clara cada una de las funciones a realizar, esto tendrá relación con la creación de un organigrama lo cual hará que cada trabajador tenga el conocimiento de cuáles son las respectivas líneas de mando y a quien se debe reportar cada tarea realizada.
- Finalmente, se recomienda el uso del manual de políticas y procedimientos con el propósito de que cada área se organice de manera adecuada, que cada jefe de área delegue actividades de manera equitativa a cada colaborador para evitar que se acumulen las actividades y con esto obtener que cada colaborador realice su función al más óptimo nivel, con lo que se podrá obtener el cumplimiento de cada objetivo planteado por la empresa.



Referencias bibliográficas

- Alvarez Torres, M. (2020). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*.
Obtenido de <https://tienda-grupoalbe.com/producto/manual-para-elaborar-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>
- Arias, E. R. (01 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 25 de 06 de 2024, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- Azcona, N. (11 de noviembre de 2023). *ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN*. Obtenido de <https://global.tiffin.edu/blog/diferencia-entre-administracion-y-gestion>
- Bú Alba, B. (01 de 01 de 2022). *Instituto Tecnológico Superior Jubones*. Obtenido de Revista científica Sociedad & Tecnología: <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Carvajal Rodríguez, L. (27 de marzo de 2024). *El método deductivo de investigación*. Obtenido de <https://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Emedec . (08 de abril de 2022). *Aglomerado: propiedades y características*. Obtenido de <https://www.emedec.com/aglomerado-propiedades-caracteristicas/>
- Equipo Editorial, Etece. (05 de 08 de 2021). *Investigacion no experimental*. Recuperado el 27 de 06 de 2024, de Investigacion no experimental: <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>
- Espínola, J. P. (29 de 07 de 2022). *Metodo Deductivo*. Recuperado el 27 de 06 de 2024, de Metodo Deductivo: <https://concepto.de/metodo-deductivo/>
- García, M. & Pérez, J. (2021). La importancia de los manuales de procedimientos en la gestión operativa. *Revista de Gestión Empresarial*, 12(3), 45-56.
- García-González, J. R., & Sánchez-Sánchez, P. A. (21 de 08 de 2020). *Scielo*. Recuperado el 25 de 06 de 2024, de Scielo: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000600159



Global Family Bisoeness Survey . (2018). *Encuesta de Empresas Familiares Edición Ecuador*.

Obtenido de Global Family Bisoeness Survey : <https://www.pwc.ec/es/family-business-survey-2018-template.html>

Hernández Sampieri , R. (2018). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta: <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

INEC. (29 de octubre de 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Principales_Resultados_DIEE_2020.pdf

Leocadio Estrada , A. (2014). *Elaboración de Manuales Organizacionales*. Obtenido de <https://huelladigital.cbachilleres.edu.mx/secciones/docs/guias/laboral/3er-semester/ElaboracionManuales.pdf>

López, F. & Ortega, R. (2021). Adaptación y mejora continua de los manuales de procedimientos en empresas logísticas. *Revista de Innovación en Procesos*, 9(2), 65-78.

Mollinedo Casanova, J. M. (Diciembre de 2020). *Instituto Tecnológico Superior De La Región Sierra*. Obtenido de Propuesta de mejora organizacional a través del diseño e implementación del manual de organización de la empresa Tony Bananas S.P.R. DE R.L. DE C.V.: <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/bitstream/TecNM/4337/1/1%29%20Tania%20Guadalupe%20M%C3%A9ndez%20Sol%C3%ADs.pdf>

Morales, A. & Sánchez, L. (2022). Manual de procedimientos y su influencia en la seguridad laboral. *Journal of Operations Management*, 18(2), 27-35.

Narvaez, M. (16 de 07 de 2020). *QuestionPro*. Obtenido de Que es una poblacion: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-una-poblacion/>



Olvera, D. (15 de marzo de 2021). *¿Qué es y cómo hacer un manual de procedimientos?*

Obtenido de <https://coparmexjal.org.mx/entorno-empresarial/que-es-y-como-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Organización Internacional de*

Normalización. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Rigotti Tamara. (2022). *¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características*. Obtenido

de EAE Business School: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>

Rodríguez , N. (18 de marzo de 2023). *Manual de políticas y procedimientos*. Obtenido de

[//transparencia.cinvestav.mx/GU%C3%8DA%20T%C3%89CNICA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20DE.pdf](https://transparencia.cinvestav.mx/GU%C3%8DA%20T%C3%89CNICA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20DE.pdf)

Rodríguez, P. (2020). El impacto del control de inventarios en la eficiencia operativa: Un

enfoque en las políticas de bodegaje. *Estudios en Logística y Distribución*, 5(1), 89-102.

Salas Espin, W., & Valencia Alvear, C. (diciembre de 2015). *Manual de procedimientos y*

gestión administrativa en el departamento de bodega de distribuidora veterinaria

ALVEAR de la ciudad de Santo Domingo. Obtenido de

<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1138>

Salazar Soto, H. (febrero de 2019). *Repositorio Universidad Autonoma de Aguascalientes*.

Obtenido de Desarrollo de manual administrativo para el departamento de recursos humanos en una institucion publica del sector salud:

<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1688/436319.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanchez Olaya, M. (agosto de 2013). *Diseño de un manual de políticas y procedimientos*

administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el area de

secretaria del colegio Provincia del Azuay de Guayaquil. Obtenido de Universidad



Politecnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5723/1/UPS-GT000516.pdf>

Silva Vanegas, L. X., Duarte Zeledon., J. E., & Mendoza Silva, D. O. (Fbrero de 2020).

Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua. Obtenido de Diseño Organizacional: <https://repositorio.unan.edu.ni/12836/1/23069.pdf>

Universidad de Guanajuato. (13 de diciembre de 2021). *Repositorio Universidad de*

Guanajuato. Obtenido de Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo: <https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-4-definicion-del-alcance-de-la-investigacion-que-se-realizara-exploratorio-descriptivo-correlacional-o-explicativo/>

Valencia Alvear, C. R. (2013). *Manual De Procedimientos Y Gestión Administrativa En El Departamento De Bodega De Distribuidora Veterinaria Alvear*. Obtenido de Manual De Procedimientos Y Gestión Administrativa En El Departamento De Bodega De Distribuidora Veterinaria Alvear:

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1138/1/TUSDADM005-2015.pdf>

Zaldivar Almarales, D. A., Valenzuela Velasco, C. A., Gómez Sánchez, C. S., & Loja Soriano, G. S. (15 de junio de 2021). *Manual De Procedimientos Para El Proceso Productivo De La Empresa Hilanderías Unidas S.A*. Obtenido de

<https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/244/623>