



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**  
**ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**  
**DE LA COMPAÑÍA IMMERC, C.A**

Autor:  
Nuñez, Rafael

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
DE LA COMPAÑÍA IMMERC, C.A**

Tutora:  
Prof. Thais Dubii

Autor:  
Nuñez, Rafael

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo  
para optar al título de Licenciado en Administración Comercial**

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA IMMERC, C.A**

---

Tutor: Prof. **Thais C. Dubii**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.  
Por. **Thais C. Dubii B.**  
C.I. **V-17.031.316**

Bárbula, Julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



## CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp: 1025  
Periodo: 1S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA IMMERC, C.A.**

Elaborado y Presentado por:

NUÑEZ, RAFAEL                      17904405                      ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Estudiante de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Rechazado

No presento

### JURADOS

\_\_\_\_\_  
LCDA. DUBII THAIS  
TUTOR

\_\_\_\_\_  
LCDA. MARÍA ÁNGELA FLORES  
COORDINADOR

\_\_\_\_\_  
LCDO. GILBERTO UZCATEGUI  
MIEMBRO PRINCIPAL

\_\_\_\_\_  
LCDA. EMMARY PINTO  
SUPLENTE

En Valencia a los \_\_\_\_\_ días del mes de Julio del año 2015

## **DEDICATORIA**

A mis Padres, por ser las personas que me dieron la dicha de vivir y crecer como persona inculcándome las mejores enseñanzas, motivándome en las adversidades, brindándome su cariño, su compañía, su comprensión y más importante aún su amor para ayudarme alcanzar mis sueños y metas demostrándome su apoyo incondicional en todo momento de mi vida. Gracias mamá y papá. Los amo.

A mi Hermana, porque aun desde la distancia me has apoyado en las buenas y en las malas, porque me has enseñado muchas cosas bellas de la vida siendo casi mi segunda mamá. Te quiero mucho Hermana.

A mi Familia en general ya que me han apoyado en las diferentes etapas de mi vida demostrándome su cariño, su apoyo y ofreciéndome momentos inolvidables, se les quiere a todos mucho.

**Rafael Nuñez.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la vida, permitir tener una familia con unos padres maravillosos, por permitirme gozar de buena salud y por darme la dicha de cumplir mis metas con esfuerzo y enseñarme en el camino que si vale la pena.

A mis Padres, por ayudarme a crecer como persona, por tenerme tanta paciencia y brindarme su amor, comprensión y apoyo incondicional en las buenas y en las malas, gracias por su amor incondicional.

A mi Hermana Penélope, que aun a la distancia me ha mostrado muchas cosas bellas de la vida, me apoya y me ayuda con muy buenos consejos y por haber contribuido en mi crecimiento ayudándome a llegar hasta acá.

A los Profesores de la Universidad de Carabobo, que con sus conocimientos han apoyado y contribuido a mi crecimiento, no solo profesional sino también personal.

Mención especial a la Profesora Thais Dubii Bondi, mi tutora, que con su contribución y conocimientos me ha ayudado infinitamente en esta ardua labor investigativa, dándome la mejor guía y las mejores herramientas para superar este reto.

A mis Amigas, Mariam Sarcos, Lisbeth Oliveros y Michelle Olivares que me han brindado su apoyo, comprensión y su cariño para ayudarme a superar meta tras meta, se les quiere.

A la Empresa IMMERC, C.A. En especial a su director el Ingeniero Fahim Elías ya que me permitieron realizar la investigación en sus instalaciones y me brindaron todo su apoyo y su tiempo. Infinitamente agradecido.

A los Licenciados, Roberto Benejam, Christian Nava, Francisco Domador y Maribel Padrón, que me han apoyado en todo momento no, solo con su amistad e impulso sino igualmente con muy buenos consejos para llegar a cumplir este objetivo.

A Diani, gracias por tu amistad, por tu amor y tu apoyo incondicional en todo momento, por impulsar a llegar hasta acá y por insistir de que este era el camino correcto al estar cerca de abandonar, estaré eternamente agradecido por ello.

**Rafael Nuñez.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
DE LA COMPAÑÍA IMMERC, C.A.**

**Autor:** Nuñez, Rafael.

**Tutora:** Dubii, Thais.

**Fecha:** Junio, 2015.

**RESUMEN**

El presente trabajo de grado tiene como objetivo general Diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para optimizar los procesos internos del departamento de administración de la Compañía IMMERC, C.A. municipio Valencia del estado Carabobo. Durante el desarrollo de la investigación se diagnosticó la situación actual en materia de normas y procedimientos de la organización, así como la determinación de las causas que originan las fallas en el desempeño del departamento, con ello se buscó la raíz del problema para originar un mejoramiento en el desempeño, orden, planificación y gestión de las labores que realizan todas las personas que intervienen directamente en el departamento de administración de la empresa. El trabajo que se presenta a continuación se desarrolló bajo característica de un proyecto factible, e igualmente la investigación es de tipo descriptivo con la característica de ser una investigación de campo. Para alcanzar el logro los objetivos se empleó la encuesta haciendo uso del cuestionario como instrumento. El diagnostico arrojó como resultado que el departamento de administración de la compañía presenta fallas en su desempeño, debido a que carece de normas y procedimientos escritos que guíen las actividades de sus integrantes; causando confusión y retrasos en los procesos de la compañía. Por ello se recomienda la inclusión y utilización de un manual de normas y procedimientos para el departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A.

Palabras Clave: Manual, Normas, Control, Procedimientos, Administración.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**DESIGN OF A MANUAL OF STANDARDS AND ADMINISTRATIVE  
PROCEDURES FOR THE DEPARTMENT OF ADMINISTRATION OF THE  
COMPANY IMMERC, CA**

**Author:** Nuñez, Rafael.

**Tutor:** Dubii, Thais.

**Date:** June, 2015.

**Abstract**

This degree work has the general objective of designing a manual of standards and administrative procedures to optimize internal processes of administration department of the Company IMMERC, C.A. Valencia municipality and Carabobo state. During the course of the investigation, the current situation was diagnosed on standards and procedures of the organization and the determination of the causes that cause failures in the performance of the department, meaning to get with the root of the problem and seeking to bring an improvement in performance, policy, planning and management of the work performed by all people directly involved in the administration department of the company. The work presented below was developed under feature of a feasible project and also the research is descriptive with the characteristic of being a field investigation, to reach the achieving of the objectives it was used the survey using the questionnaire as an instrument. The diagnosis result showed the administration department of the company is flawed in its performance due to lack of written policies and procedures to guide the activities of its members, causing confusion and delays in the processes of the company. Therefore recommends the inclusion and use of a manual of rules and procedures for the administration department of the company IMMERC, CA

**Keywords:** Manual, standards, controls, procedures, administration



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Periodo: 2015-1

Yo, **Thais C. Dubii B.** titular de la Cédula de Identidad **V.- 17.031.316**, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Nuñez Álvarez Rafael Eduardo	17.904.405	04163335494	eduardorafael132@yahoo.com	<del>AC</del>	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: **DESARROLLO INDUSTRIAL Y EMPRESARIAL**

Línea: **LA ORGANIZACIÓN EPISTEMOLOGÍA, ENTORNO, FUNCIONAMIENTO Y DESEMPEÑO**

Interrogante: **¿USO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO?**

Firman:

\_\_\_\_\_  
Tutor: Thais C. Dubii B  
E-mail: thaiscaridad@hotmail.com

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Rafael Nuñez  
E-mail: eduardorafael132@yahoo.com

Valencia, a los días 01 del mes de Junio del año 2.015.



### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Profesor de Investigación Aplicada:** Zulay Chávez. **Tutor:** Thais Dubii Bondi.

**Título del Proyecto:** Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para el Departamento de Administración de la compañía IMMERC, C.A.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	28/10/2014	Realización del Planteamiento del problema y objetivos de la investigación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	05/11/2014	Correcciones del planteamiento del problema y objetivos, redacción de justificación de la investigación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	10/11/2014	Correcciones de Justificación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	21/11/2014	Entrega del Capítulo I Completo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Profesor de Investigación Aplicada:** Zulay Chávez. **Tutor:** Thais Dubii Bondi.

**Título del Proyecto:** Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para el Departamento de Administración de la compañía IMMERC, C.A.

<b>CAPÍTULO II</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Marco Teórico</b> Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	02/12/2014	<b>Entrega de Antecedentes de la Investigación y las Bases Teóricas para correcciones</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	05/12/2014	<b>Correcciones de los Antecedentes de la Investigación y las Bases Teóricas. Entrega de términos Básicos para correcciones</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	15/01/2015	<b>Correcciones a Bases Teóricas y Términos Básicos.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	23/01/2015	<b>Entrega del Capítulo II Completo</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Profesor de Investigación Aplicada:** Zulay Chávez. **Tutor:** Thais Dubii Bondi.

**Título del Proyecto:** Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para el Departamento de Administración de la compañía IMMERC, C.A.

<b>CAPÍTULO III</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Marco Metodológico</b>  Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	02/02/2015	<b>Entrega del Marco Metodológico, Tipo de Investigación, Diseño de la Investigación e Instrumentos de recolección de datos para correcciones</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	04/02/2015	<b>Correcciones del Marco Metodológico, Revisión de la Población y Muestra, y revisión de Cuadro Técnico-Methodológico</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	12/02/2015	<b>Corrección definitiva del Instrumento de Recolección de Datos y Cuadro Técnico-Methodológico.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	20/02/2015	<b>Entrega del Capítulo III y Proyecto de Grado</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Trabajo de Grado.

**Tutor:** Thais Dubii Bondi. E-mail del Tutor: [thaiscaridad@hotmail.com](mailto:thaiscaridad@hotmail.com)

**Título del Proyecto:** Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para el Departamento de Administración de la compañía IMMERC, C.A.

<b>CAPITULO IV</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Análisis de los Resultados</b>  Elaboración del instrumento - Validación del Instrumento -Aplicación del Instrumento - Análisis e Interpretación de Datos	1.-	07/04/2015	Elaboración del instrumento.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	14/04/2015	Corrección del instrumento.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	04/05/2015	Validación y aplicación del instrumento.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	08/05/2015	Análisis e interpretación de los resultados. Realización del capítulo IV	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Trabajo Especial de Grado.

**Tutor:** Thais Dubii Bondi. E-mail del Tutor:[thaiscaridad@hotmail.com](mailto:thaiscaridad@hotmail.com)

**Título del Proyecto:** Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para el Departamento de Administración de la compañía IMMERC, C.A.

<b>CAPÍTULO V</b> Elaboración de la propuesta	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Elaboración de la propuesta del manual de normas y procedimientos administrativos. Conclusiones y recomendaciones.	1.-	13/05/2015	Revisión del IV capítulo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/05/2015	Entrega del V capítulo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	25/05/2015	Revisión final del capítulo V	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	27/05/2015	Revisión del trabajo de grado definitivo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	viii
Formato de postulación tutorial	ix
Control de etapas del trabajo de grado	xii
Índice general	xvi
Índice de cuadros	xix
Índice de gráficos	xx
Introducción	21
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema	23
Formulación del problema	26
Objetivos de la investigación	26
Objetivo general	26
Objetivo específico	27
Justificación de la investigación	27
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	30
Bases teóricas	36
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Metodología de la investigación	57
Tipo de investigación	57
Diseño de la investigación	58
Unidades de estudio	59
Población y muestra	59
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	60

Técnicas análisis de datos	62
Validez del instrumento	62
Confiabilidad del instrumento	63

#### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Presentación de los resultados	71
--------------------------------	----

#### **CAPITULO V**

#### **LA PROPUESTA**

Estructura	88
Presentación	89
Justificación	90
Fundamentación	91
Factibilidad	92
Objetivos	94
Aspectos Generales	95
Conclusión	113
Recomendaciones	115
Listado de referencias	117
Anexos	122

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro tecnico-metodologico N°1	66
Cuadro tecnico-metodologico N°2	67
Cuadro tecnico-metodologico N°3	68

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>GRAFICO</b>	<b>Pág.</b>
1. ¿Existen normas y procedimientos en el departamento de administración de la empresa?	71
2. ¿Las normas y procedimientos están establecidas por escrito y permiten entender con claridad y uniformidad las actividades a realizar?	72
3. ¿Las actividades del departamento de administración están correctamente planificadas?	73
4. ¿Se lleva a cabo un proceso de supervisión, revisión y control de las actividades que se realizan en el departamento de administración?	74
5. ¿Existe una adecuada segregación de funciones en el departamento de administración?	75
6. ¿Todas las funciones que realiza en la organización están en consonancia con el cargo que ocupa?	76
7. ¿Existe una buena comunicación entre los integrantes del departamento de administración?	77
8. ¿La comunicación con otros departamentos (inventario, ventas, recursos humanos) de la organización es fluida y continua?	78

9. ¿Considera usted que el personal que labora en el departamento de administración poseen la preparación necesaria para la realización de sus actividades? 79
10. ¿Demuestran los integrantes del departamento de administración poseer capacidades de negociación y resolución de conflictos? 80
11. ¿Se omiten pasos en las actividades de control del departamento de administración? 81
12. ¿Posee el departamento de administración una metodología que le permita detectar irregularidades en las actividades que se realizan? 82
13. ¿Considera necesaria la implementación de un manual de normas y procedimientos para el departamento de administración de la organización? 83
14. ¿Cree usted que la implementación de un manual de normas y procedimientos puede ayudar a mejorar las actividades de la administración? 84



## INTRODUCCIÓN

Actualmente la globalización, el gran dinamismo de las organizaciones y su competitividad a nivel internacional, han llevado a cada empresa a requerir un conjunto de herramientas que le permitan prosperar en los diferentes mercados y así poder ser competitivos, buscando fomentar su crecimiento continuo a nivel local. Dentro de dichas herramientas se encuentran los manuales de normas y procedimientos, los cuales son documentos que contienen la explicación de actividades que deben realizarse en una o varias unidades de las organizaciones.

Hoy en día la empresa IMMERC, C.A. no posee normas y procedimientos administrativos que le ayuden a llevar de manera correcta el control interno de los procesos, es por ello que en la presente investigación se han creado objetivos que ayudarán a la mejora de la organización, que se estudiarán en los diferentes capítulos de este proyecto, el cual estará estructurado de la siguiente manera.

Capítulo I: Lleva como título El problema. Establece lo referente al problema de investigación, el planteamiento del mismo, objetivo general, objetivos específicos, y la justificación del estudio.

Capítulo II: Denominado Marco teórico. Está integrado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y definición de términos básicos que sustentan el tema.

Capítulo III: Llamado Marco Metodológico. Describe la metodología que se utilizara en la investigación, la población y muestra tomada para el estudio, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados. En él se exponen, analizan e interpretan todos los resultados obtenidos posteriores a la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Capítulo V: Desarrollo de la propuesta de manual de normas y procedimientos administrativos. Posteriormente a la realización de la propuesta se establecen las conclusiones y recomendaciones para la óptima utilización del manual, el crecimiento y mejoramiento continuo de las actividades de la organización.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

El hombre y la sociedad desde tiempos inmemoriales siempre han buscado la manera de llevar a cabo controles exhaustivos y cronológicos de todas las actividades que realizan para lograr obtener el mayor beneficio de estas. Como consecuencia a esta tendencia de dominar dichas acciones y con el pasar del tiempo, la colectividad se ha visto en la necesidad de concebir planes, reglas e instrucciones generales en donde todas las actividades se vieran estructuradas de un modo eficiente y eficaz, de estos ideales se deriva lo que hoy se conoce como manuales de normas y procedimientos. Para Gómez, G (2010) los manuales de normas y procedimientos:

es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (p.11)

Hoy en día con la globalización de los mercados, el gran dinamismo de las organizaciones y su competitividad a nivel internacional, ha llevado a cada empresa a tomar como vital requisito poseer manuales que le permitan dirigir y controlar eficientemente todas sus actividades, para lograr responder a tiempo a las necesidades del mercado y así ser efectivos.

Observando a las organizaciones desde su inicio, se entiende que el bien más importante es su recurso humano, ya que sin él, la organización no puede realizar sus actividades. No obstante no, se puede dejar de lado el factor económico y financiero con el que se hace posible la adquisición de bienes y servicios, así como los bienes materiales, estos elementos son los que permiten que las organizaciones puedan ofrecer al mercado los bienes para la cual fue creada. De controlar y organizar todos los factores antes mencionados se encarga la administración. De acuerdo a Hitt, M, Black, S. Porter, L (2006) entiende a la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p.8).

Lo expresado por el autor describe a la administración como un proceso de constituir y usar los recursos dentro de las organizaciones para que lleve a cabo sus actividades de la forma más rápida y eficiente posible para así alcanzar sus objetivos. Los conceptos de manual de normas y procedimientos y administración van concatenados, ya que estas acciones de administrar no se realizan sin la existencia de un bagaje de instrucciones, reglas y procedimientos que se adecuen a las necesidades de cada organización.

Cada organización al momento que inicia sus actividades debe contar con un sin número de recursos financieros, humanos y materiales que le permiten realizar sus labores enmarcadas en reglas y controles continuos, sin embargo, debe también poseer una estructura clara y definida donde todas las tareas que se lleven a cabo estén correctamente descritas para que la organización pueda trabajar eficientemente en base a dicha estructura.

Con el pasar de los años todas estas reglamentaciones se van desarticulando debido a su desactualización, esto conlleva a que cada compañía con el tiempo se desorganice y pierda valiosas oportunidades, que desencadena pérdidas económicas y de tiempo, poniéndola en ocasiones en riesgo de extinción.

Entre las actividades más importantes que se materializan dentro de un departamento de administración que deben ser sujetas a revisiones y mejoras continuas de normas y procedimientos para evitar situaciones que presenten dificultades en el futuro, se encuentran los procesos de registro de recursos humanos, planificación presupuestaria, registros contables, asuntos jurídicos, control de pagos, establecimiento de precios, revisión de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

En el contexto Venezolano, tanto en las empresas públicas como las privadas, se toman en cuenta los reglamentos y procedimientos para los procesos administrativos, pero debido a la constante necesidad de “uso eficiente del tiempo” dichas directrices se empiezan a dejar de un lado para llevar a la práctica las actividades por la vía de la experiencia, lo que conlleva a mediano y largo plazo a mayores retrasos y a pérdidas económicas y financieras.

De esta situación no ha escapado la compañía IMMERC, C.A. La misma es una compañía ubicada en la Zona Industrial. Carabobo - 8va Transversal - Centro Industrial Carabobo - Galpón N° 9 cuyas actividades son con fines de lucro, su principal rubro es ofrecer al mercado nacional productos especiales relacionado con la construcción. La compañía lleva veinticinco años en el mercado ofreciendo sus productos, y si bien su estructura de manufactura está en muy buenas condiciones de operatividad, ésta presenta deficiencias

en el marco de normas y procedimientos en el área de administración, donde se manifiesta una desactualización que desencadena un descontrol en el área administrativa, debido a la incorrecta segregación de funciones y mala comunicación entre los integrantes del departamento que origina pérdidas de información contable y financiera, registros ineficientes de la información, pérdidas de tiempo en la toma de decisiones, retrasos en la realización de las órdenes de compra y en el proceso de facturación de la empresa que podrían facilitarse de existir instrucciones que agilicen los procesos internos.

Son por estas razones que la investigación se centró en ofrecer una alternativa de solución a dicha problemática, con la realización de una propuesta de manual de normas y procedimientos administrativos que ofrezca información concreta y adaptada a las necesidades de la organización para así optimizar su control interno, fomentar el uso de las normas establecidas y buscar el mejoramiento continuo de los procesos dentro del departamento administrativo de la empresa en cuestión. De lo anteriormente expuesto se indican las siguientes interrogantes:

### ***Formulación de Problema***

¿Cuál es la mejor estrategia para optimizar los procedimientos en el departamento de administración de la empresa IMMERC, C.A.?

## **Objetivos de la Investigación.**

### ***Objetivo General***

Diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para optimizar los procesos internos del departamento de administración de la Compañía IMMERC, C.A municipio Valencia del estado Carabobo.

### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar la situación actual en materia de normas y procedimientos administrativos de control interno en el departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A.

Identificar las causas que originan fallas en el desempeño del departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A

Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativo para el departamento de administración de la Compañía IMMERC, C.A

## **Justificación de la Investigación**

Dentro de la orientación más resaltante que una organización debe seguir, se encuentra implementar estrategias que permitan llevar a cabo con mayor facilidad un control de los procesos y procedimientos que sea eficiente y que pueda ser adaptado a las necesidades de cada dependencia de la

organización; sin importar el tipo de empresa, si esta no cuenta con una buena planificación, la misma no funciona de la manera esperada.

Debido a las inquietudes presentadas, se hace necesaria la existencia de un manual de normas y procedimientos que permita a los integrantes de dicho departamento desarrollar sus actividades de la manera más acertada, precisa y expedita posible, y que el mismo ayude y fomente el mejoramiento continuo de la organización como IMMERC, C.A.

El aporte de este trabajo estará centrado en ofrecer una alternativa de solución a los problemas de desactualización y gestión interna del área de administración de la compañía IMMERC, C.A. estableciendo estrategias que permitirán evitar pérdidas de tiempo, pérdidas económicas y financieras, estandarizando los procesos de gestión administrativa y dándole una mayor autonomía a los integrantes del departamento para tomar decisiones.

También el manual permitirá agilizar los procesos de cobro, pagos, preparación de presupuestos, utilización óptima de los recursos y ofrecer una mejor estrategia para el estudio de la adquisición de materia prima e insumos esenciales para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa con una mejor rentabilidad.

Igualmente ayudar a elevar el nivel de competencias de cada uno de los miembros del departamento de administración, y también el de los diferentes integrantes de la empresa que dependan de dicho departamento; todo esto con el objetivo de minimizar los riesgos económicos, agilizar la toma de decisiones y mejorar la calidad del servicio que ofrece la organización.

Para la Universidad de Carabobo el presente trabajo podrá aportar un punto de vista diferente en el diseño de un manual de normas y procedimientos, el cual servirá a la carrera para fomentar el perfeccionamiento de los procedimientos administrativos, no solo a nivel local sino también a nivel regional al igual que el nacional, lo que ayudara a generar una mayor eficiencia en el desarrollo económico haciéndolo más dinámico y llevándolo de la mano con el uso de la tecnología y sus sistemas.

De igual manera, los resultados que arroje la investigación permitirán ayudar a fortalecer los conocimientos de los estudiantes y egresados de la carrera de Administración siguiendo la línea de investigación de la organización: epistemología, entorno, funcionamiento y desempeño para así realizar mejoras en materia de normas y procedimientos administrativos para las organizaciones. Asimismo servirá de base para futuras investigaciones que otros investigadores estén interesados en realizar para expandir el conocimiento sobre este tema y con ello dar continuidad a la optimización de la administración comercial en Venezuela.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

Para Ramírez, T. (2006) El marco teórico referencial se define como:

El espacio del informe o del proyecto de investigación destinado a ilustrar al lector sobre las investigaciones ya realizadas, sobre la problemática estudiada, el contexto histórico en el cual se enmarca el problema, los parámetros teóricos desde los cuales se comprende el problema de investigación en sus múltiples facetas y dimensiones, hipótesis y las variables a estudiar.(p.7)

El norte del marco teórico referencial es instruir al lector sobre todos los puntos esenciales relacionados con el problema planteado, fundamentándose en investigaciones previas y sus respectivas delimitaciones de carácter teórico y metodológico.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Con relación a la definición de antecedentes Arias, F. (2006) (p.106) establece: “Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. En el siguiente apartado de la investigación se presentan una serie de investigaciones realizadas en la cual se sustenta el presente estudio y que guardan una relación con el presente trabajo investigativo.

Angione, M. (2009), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Manual de Normas y Procedimientos para la Gerencia de Desarrollo Social de la División Centro Sur de Petróleos de Venezuela, Municipio Barinas -**

**Estado Barinas Año: 2009.** Para optar por el título de Maestría en Gerencia General en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos “Ezequiel Zamora”. El objetivo general de dicha investigación fue Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos que regule las actividades administrativas en la Gerencia de Desarrollo Social de la División Centro Sur de Petróleos de Venezuela. El carácter de la investigación es descriptivo y de campo, la metodología aplicada para dicho estudio se enfocó en el uso del cuestionario y la revisión de documentación; la conclusión de la investigación estableció que al no existir un documento que ofrezca claramente las políticas y reglamentos provoca que las actividades no se desarrollen eficientemente debido al desconocimiento de los trabajadores de las políticas y diferentes atribuciones de los mismos en sus respectivas áreas de trabajo por lo que establece que la propuesta del manual para dicho trabajo debe de estar enfocada en ofrecer soluciones para que los procesos se efectúen con mayor eficiencia.

El trabajo presentado es un aporte para la actual investigación por que toma como punto de partida el diseño de un manual de normas y procedimientos para fomentar la mejora de los procesos dentro del departamento de desarrollo social e igualmente busca claridad y entendimiento de las atribuciones por parte de los diferentes integrantes de dicha dependencia. El antecedente permite dar un enfoque con similitud al presente trabajo investigativo debido a que este es un proyecto de factible realizado en una empresa del ramo industrial y buscando ofrecer una alternativa de solución a la problemática interna de normas y procedimientos del departamento de administración y con ello coadyuvar a la eficiencia de la organización IMMERC, C.A.

Colman, G. (2013), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Manual de Procedimientos Administrativos de la Policlínica Maracaibo C.A.** para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Rafael Urdaneta. El objetivo general es proponer un manual de normas y procedimientos administrativos de la Policlínica Maracaibo, La investigación es de carácter descriptivo y de campo, la metodología de recolección de datos se fundamentó en el uso de cuestionario y la entrevista no estructurada, la conclusión de la investigación demostró que el uso de un manual de normas y procedimientos facilita el orden, las actividades y la comunicación de los factores intervinientes en el área administrativa el cual fortalece el desempeño laboral de los mismos orientado al logro de los objetivos de la organización.

El trabajo anterior se considera un aporte a la presente investigación, ya que exhibe información esencial al permitir observar y profundizar sobre las bases de la realización de un manual de normas y procedimientos administrativos destinado a un departamento de administración como el de la Policlínica Maracaibo, C.A. La relación directa que guarda con el presente trabajo de investigación se encuentra en los objetivos específicos ya que estos buscan detectar las fallas en el área administrativa para luego ofrecer una alternativa de solución por medio del manual de normas y procedimientos.

Aguilar, J y Mora, H. (2011), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Contables que permitan la Optimización de las Operaciones Aplicadas en el Área de Cuentas por Pagar de la Empresa Auto Senna, C.A.** para optar por el título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. El

objetivo general fue diseñar un manual de normas y procedimientos contables que permitan la optimización de las operaciones aplicadas en el área de cuentas por pagar de la empresa Auto Senna, C.A. Del mismo modo el tipo de investigación fue un proyecto factible y la metodología utilizada fue el cuestionario de entrevista donde dicha investigación llegó a la conclusión de que la falta de un manual de normas y procedimientos no permite que el personal que labora dentro del área de cuentas por pagar realice de forma ordenada los procedimientos que deben seguirse para ejecutar de manera sistemática las actividades que allí se realizan.

Dicha investigación se considera un aporte relevante para el presente trabajo investigativo, ya que presenta una orientación al análisis de las normas y los procedimientos contables del área de cuentas por cobrar de la empresa Auto Senna C.A., el cual forma parte importante en el desarrollo de las actividades enmarcadas en un departamento de administración al igual que ofrece un enfoque para el diseño de un manual de normas y procedimientos administrativo. Igualmente la investigación se vincula con el presente trabajo de investigación por medio de los objetivos específicos ya que busca diagnosticar la existencia de normas y procedimientos e identificar las fallas que existen para ofrecer una solución efectiva por medio del manual.

Da Silva, F; Munera, K y Ramírez, P. (2010), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Propuesta de Lineamientos de Control Interno en el Departamento Administrativo – Contable de la Empresa Grupo Euroven Centro, c.a. ubicada en Valencia, Estado Carabobo** para optar por el título de Licenciados en Contaduría pública en la Universidad de Carabobo, el objetivo general de la investigación es proponer lineamientos de control

interno en el departamento Administrativo – Contable de la empresa Grupo Euroven Centro, C.A., para que contribuyan a la optimización de la gestión administrativa de dicha organización. Así mismo la metodología usada se sustentó en la base de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo descriptiva, con la utilización de técnicas de recolección de información, haciendo uso de la encuesta, la cual se instrumentó a través de un cuestionario. La investigación concluyó que dichos lineamientos planteados podrán contrarrestar las debilidades y errores que afronta la organización, con la finalidad de mejorar y evolucionar sus procesos Administrativos - Contables. Se hacen algunas recomendaciones para que se consigan los mejores resultados y así implementar la propuesta.

La investigación es un aporte de gran valor para el presente trabajo, debido a que formula los lineamientos para optimizar el control interno de la administración, analiza las debilidades, específicamente en el contexto de la contabilidad y ofrece correctivos necesarios para el desarrollo de las actividades que se realizan en la dependencia el cual que permite mejorar el control financiero de la empresa. Adicionalmente su conexión con el presente trabajo se centra en las teorías utilizadas por los investigadores basadas en las tareas utilizando, la administración y el control interno como teorías principales.

Moreno, E. (2010), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Contables de Control Interno para el Área de Ventas-Cuentas Por Cobrar de la Empresa Sermatein, C.A.** para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, el objetivo general de la investigación es diseñar un manual de normas y procedimientos contables de control interno para el área de ventas-cuentas por cobrar que mejore las operaciones

administrativas y contables de la empresa Sermatein, C.A. La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, basado en el diseño documental de campo, utilizando el análisis de una matriz DOFA para determinar la situación de la organización tanto en su ambiente interno como externo y empleando como técnica e instrumento de recolección de datos la observación directa y cuestionario de encuesta. La investigación concluyo que existe una cantidad de fallas que no permiten el correcto proceder de las actividades de la empresa, lo que entorpece su crecimiento; sin embargo, esta visión de la problemática de una manera más objetiva le ofrece con exactitud las normas y los procedimientos más importantes a tomarse en cuenta en el diseño de la propuesta del manual y con ello poder cumplir con el objetivo general para generar eficiencia y eficacia en la realización de los procesos, así como una mejora en el control interno de la organización y una mayor confiabilidad en la información financiera del área de estudio.

La investigación es un aporte para el presente trabajo, la razón se centra en que establece una estrategia para optimizar el control interno del área ventas y cuentas por cobrar, enfocando el análisis en las actividades que pueden presentar un mayor riesgo para el desempeño del área de ventas y cuentas por cobrar la cual tiene un papel preponderante en la administración de una organización, con ello busca orientar la propuesta netamente a las necesidades que se presentan para darle una solución eficaz. La relación con el trabajo investigativo se encuentra en el tipo de investigación ya que esta es un proyecto factible cuyo diseño es de campo y fundamenta la obtención de los datos por medio de una entrevista haciendo uso del cuestionario como herramienta principal.

## **Bases Teóricas**

En relación Arias, F. (2006). “Las bases comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.107)

Toda investigación lleva al estudio y solución de la problemática, la misma posee basamentos que permiten esclarecer y fomentar la comprensión del problema, es en ello donde radica la importancia de las bases teóricas. En esta investigación el enfoque teórico lo proporcionan las teorías con énfasis en las tareas, principalmente para la administración científica, al igual que en la estructura con la propuesta de la teoría de las relaciones humanas.

## ***Administración***

En referencia Chiavenato, I (2007), define la administración dentro de las organizaciones como:

La técnica de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los factores que hacen que una empresa se lleva a cabo sus actividades, estos pueden ser factores económicos, financieros, tecnología, materiales y el más importante, el recurso humano, todo esto para lograr el alcance de los objetivos de la organización persiguiendo con ello la obtención del mayor beneficio.(p. 10).

El autor pone de manifiesto que la administración es la actividad por excelencia dentro de las organizaciones, esta permite no solo controlar los ámbitos de la empresa sino igualmente le da valor y control a la actividad humana en la utilización de sus esfuerzos para así dar alcance a los objetivos deseados.

## ***Características de la Administración***

Si bien la definición de administración es bastante clara en su exposición, se ha de destacar que toda ciencia o técnica posee una serie de singularidades que la definen y enmarcan. Usando como referencia los estudios de Marconi, J (2012), se resumen las siguientes características:

- Universalidad: Puede ser implementada en cualquier grupo social.
- Valor instrumental: La finalidad de la administración es netamente práctica, es un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma, con el uso de sus herramientas se busca obtener resultados concretos.
- Unidad temporal: La administración es un proceso cuyo dinamismo provoca que todas sus partes trabajen de manera simultánea. Es decir, que las etapas del proceso administrativo se dan todas al unísono y no de manera aislada.
- Amplitud de ejercicio: Es aplicada a todos los sistemas o subsistemas de una organización formal.
- Especificidad: Ostenta características particulares que le dan un carácter específico, no puede confundirse con otras disciplinas.
- Interdisciplinariedad: La administración se sustenta de las ciencias sociales y guarda una estrecha relación con todas aquellas ciencias relacionadas con la eficiencia del trabajo.
- Flexibilidad: se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.

## ***El Proceso de Administrar***

Chiavenato, I (2007) define el proceso administrativo como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral”. A tal efecto el autor expone cada etapa del proceso de la siguiente manera:

- **Planificación:** Comprende la labor de precisar los objetivos y metas que tiene la organización y para lo cual ésta estará diseñada y con ello desarrollar una coordinación e integración de los planes a realizar de ella surgen las siguientes interrogantes. ¿Qué es lo que se quiere hacer? y ¿Qué se va a hacer?
- **Organización:** Para poder efectuar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario organizar en buena medida las estrategias para que los fines sean apropiada e integralmente cumplidos, estas disposiciones desencadenan que las actividades y la estructura de la organización se coordinen de un modo más eficiente. La organización se centra en despejar la duda: ¿Cómo se va a hacer?
- **Dirección:** Consiste en encabezar, influir y ayudar en las actividades de los integrantes de una organización con respecto a una tarea, verificando que se hagan los procesos a cabalidad.
- **Control:** El propósito es valorar, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución de las actividades en relación con las pautas de acción y de esta forma comparar para determinar si existe la necesidad de tomar acciones correctivas para mejorar la ejecución de las actividades; para lograr de esta manera que vayan en consonancia con las normas

establecidas. La interrogante a resolver desde el punto de vista del control es: ¿Cómo se ha hecho?

### ***Manual***

Para comprender de una mejor manera el contenido del trabajo investigativo es prudente establecer el concepto de manual. Duhalt, M (1997) lo define como “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

Al ser la investigación dirigida a un área administrativa es necesario establecer la definición de manual administrativo.

### ***Manuales Administrativos***

Al respecto de la definición Valdez, B (2008) expresa:

Son un medio de comunicación escrita que contiene lo más primordial y básico de las políticas, procedimientos, organización e historia de las organizaciones o bibliotecas, lo cual se presenta en forma práctica, sencilla y breve. Sirve para orientar, coordinar, instruir y normalizar. Finalmente, son un instrumento de planeación, que nos ayuda a cumplir los objetivos de la institución (p.11).

### ***Clasificación de los Manuales Administrativos***

Duhalt, M (1997) citado por Valdez, B (2008). (p.16) los distingue en dos clases: según su área de actividad y su contenido. Para efectos del trabajo

investigativo se le dio una mayor importancia a la clasificación según su contenido, la misma es:

- *Manual de organización:* Es el que incluye en forma descriptiva cómo se encuentra formada la organización, señalando los puestos, los escalafones, así como los grados de autoridad y responsabilidades.
- *Manual de historia de la organización:* Es el que contiene los antecedentes de la empresa desde sus inicios, su crecimiento, sus logros, sus objetivos y su estado actual. Este tipo de manual es muy importante ya que es un instrumento que le da al personal la noción de dónde está trabajando.
- *Manual de políticas:* Es el que incluye la postura de la orientación de una empresa. Es el medio de divulgar las actitudes de la dirección o bien es aquel que comunica los lineamientos a seguir y es el entendido como una guía básica para la gestión.
- *Manual de procedimientos:* Es un instrumento que vincula guías de acción de una actividad para ejecutar un determinado tipo de trabajo, es decir, es una guía de orden lógico en donde se describen paso a paso las operaciones que han de realizarse para la mayor eficiencia de un trabajo.
- *Manual de contenido múltiple:* Son los que incluyen información mixta de dos o más tipos de manuales administrativos. Los mismos se realizan cuando la empresa no requiere manuales administrativos específicos. Por ejemplo: Manual de políticas y procedimientos o un manual de organización y procedimientos.

Los conceptos expuestos acerca de los diversos tipos de manuales administrativos existentes, ayudan a establecer el carácter del manual en uno de tipo de contenido múltiple el cual incluye información de carácter mixto relevante para la organización objeto de estudio IMMERC, C.A.

### ***Manual de Normas y Procedimientos Administrativos***

En su estudio Alonso, J (1998) explica que “son libros organizados para promover un mejor entendimiento de políticas, prácticas y procedimientos administrativos; su propósito es el de suministrar un pronunciamiento actualizado, conciso y claro de la función exacta de cada fase del negocio de la empresa”.

En este sentido, un manual de normas y procedimientos es una guía documentada que contiene la descripción de actividades y funciones que han de seguirse en la ejecución de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incorpora además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando sus atribuciones y participación en los procesos. También puede contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar, y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

## **Objetivos**

Con relación a los manuales, Catacora, F (2004). (p.102) resalta los siguientes objetivos de los mismos:

- Dotar a la Institución de una herramienta que indique la forma de proceder y la continuidad de sus procedimientos.
- Facilita la continuidad de los procedimientos aun cuando se sucedan cambios.
- Reducir errores, omisiones y desperdicios de insumos.
- Presentar en forma adecuada y sistemática las normas y procedimientos de cada área o de una en especial.
- Minimizar la labor de los supervisores para que dediquen más tiempo a la planificación.

Sin duda alguna, los manuales de normas y procedimientos administrativos son una excelente herramienta que sirve de guía para el desarrollo de las actividades dentro de cualquier ente, por ello es prudente reseñar que los mismos poseen una serie de ventajas y desventajas que son especificados a continuación.

## ***Ventajas***

Al respecto Duhalt, M (1997:26) citado por Angione, M (2009:40) destaca adicionalmente las siguientes ventajas:

- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en las situaciones donde puedan surgir dudas respecto a que áreas les corresponde tratar o a que niveles puede llegar la ejecución de cada integrante.
- Hacen más eficaz y eficiente el trabajo del personal, y el registro de las operaciones, evitando que se alteren arbitrariamente.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan sujetas a la improvisación o al criterio de cada persona.
- Ofrecen un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización.
- Sirven de herramienta para ayudar al cumplimiento de las óptimas condiciones de la organización.
- Son un elemento dentro de la organización que es enriquecido con el paso del tiempo y este va adaptándose a las necesidades de la organización.

## ***Desventajas***

A pesar de que los manuales contienen información enriquecedora para las organizaciones, su orden y su desarrollo, estos no tienen una condición

infalible como herramienta, los manuales poseen una serie de desventajas que son expresadas por Catacora, F (2004). (p.28) a continuación:

- El trabajo se limita a lo dispuesto en las normas y procedimientos del manual.
- Requieren una cantidad de tiempo considerable dependiendo de la densidad de la información que requiere el manual.
- Pierden vigencia con rapidez y estos deben ser sujetos a actualizaciones constantes.
- Reprimen el pensamiento creativo del personal.
- Su costo de realización puede ser muy elevado.
- La información que contienen puede resultar insuficiente.

### ***Control Interno***

Toda organización posee una estructura que define de manera objetiva el desarrollo de sus operaciones que le permiten alcanzar sus metas, sin embargo, para que dicha estructura se mantenga coordinada, ordenada y no existan problemas mayores debe poseer una metodología de control eficiente, es ahí donde cobra importancia el control interno en las organizaciones. A tal efecto el Decreto Nacional 2623 por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado (2009), define el control interno como:

El Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (pág.1) (art.1).

Lo expresado por el autor refleja conceptos básicos fundamentales de lo que abarca el control interno, se puede observar que el sistema está orientado al logro de los objetivos, está destinado a utilizar medios y tareas para lograr un fin y no es el fin en sí mismo.

### ***Objetivos del Control Interno***

Todas las organizaciones tienen sus esquemas de trabajo bien definidos, sus tareas establecidas y sus metas a alcanzar determinadas, no obstante todos los objetivos se logran cuando los elementos de la estructura se organizan, coordinan e integran, para ello el control interno se enfoca en determinados objetivos que le permiten coadyuvar a las organizaciones. El informe de evaluación del control interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) establece (pág.3):

- *Objetivos operativos:* Enfocados en la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional así como en la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

- *Objetivos de información:* Orientados a la confiabilidad de la información financiera y no financiera interna y externa de la compañía que pueden abarcar aspectos como la oportunidad y transparencia de las políticas propias de la entidad u otros organismos regulados.
- *Objetivos de cumplimiento:* Se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones a la que está sujeta la entidad.

### ***Limitaciones del Control Interno***

Si bien el control interno busca ofrecer un margen de seguridad alto realizando inspecciones periódicas a todos los sistemas, políticas y procedimientos que integran una organización, este no escapa al hecho de poseer ciertas limitaciones, estas pueden darse por la falta de acondicionamiento de los objetivos de la organización con su condición y entorno actual, igualmente por las fallas humanas con la ocurrencia de un simple error la cual es muy común.

También pueden ocurrir por la incapacidad de la dirección de anular el control interno, inclusive existen limitaciones internas difíciles de detectar debido a la capacidad de los miembros de la organización de eludir reglamentos, procedimientos y normas en complicidad entre las diferentes dependencias y niveles. Por último tenemos, que también posee limitantes externas ya que la organización no puede dominar dichos eventos y por consiguiente han de repercutir en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de esta.

## **Comunicación**

Para las organizaciones es importante poseer reglas establecidas concernientes a las políticas, los procedimientos y las actividades que conlleven al alcance de sus objetivos, sin embargo, existe un elemento implícito de gran importancia que permite que todas las estrategias implantadas se logren de una manera eficiente y eficaz, este elemento es la comunicación, Guzmán, V (2012) la define como “el proceso por el cual se transmite información, pensamientos, sentimientos y cualquier otra cosa que pueda ser compartida por medio de diferentes canales.”(pág.9).

La comunicación es vista como un evento que se lleva a cabo de manera natural, sin importar el contexto ni el tamaño del grupo en un espacio de tiempo determinado, esta ha permitido al hombre desde sus inicios ir avanzando hasta nuestros días por medio de diferentes técnicas, ya sean gestos, señas, señales, lenguaje verbal hasta llegar a la comunicación vía internet y otros dispositivos que nos permiten llevar la comunicación más allá de una simple o corta distancia.

Si bien la comunicación es vista como un proceso simple, esta contiene una serie de elementos que la caracterizan, Guzmán, V (2012) (p.20). Los identifica de la siguiente manera:

- *Emisor:* Es quien inicia la comunicación, puede ser una persona o grupo de personas y puede utilizar cualquier tipo de lenguaje para hacer llegar el mensaje.
- *Receptor:* Es quien recibe la información enviada por el receptor.

- *Código:* Es un sistema de signos con normas de uso y procedimientos, como el idioma inglés, el sistema de lectura braille, los pictogramas, las banderas, etc.
- *Mensaje:* Es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que será captada por el receptor.
- *Canal:* Son los medios que el hombre ha creado para transportar los mensajes a lo largo del tiempo y el espacio.
- *Decodificación:* Es el proceso en el cual el receptor interpreta el mensaje, y después lo traduce en información significativa o importante.
- *Ruido:* Es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación logrando interferir en el acto comunicativo.

### *Limitaciones de la Comunicación*

Al observar la comunicación se puede constatar que es un proceso sumamente complejo de intercambio de información donde intervienen un sinnúmero de factores para que la misma se dé satisfactoriamente, sin embargo, la comunicación posee una serie de limitaciones que provocan que el mensaje o la información que se quiere hacer llegar este distorsionada o malinterpretada, sobre estas limitantes LLacuna J y Puyol L (2008) (p.6) mencionan:

- *Psicológicas*: Están relacionadas con las emociones, los valores, los hábitos de conducta y la percepción de las personas que intervienen en la comunicación.
- *Físicas*: Están ligadas a los ruidos y distorsiones que se puedan presentar al momento de comunicarnos.
- *Semántica*: incluyen los símbolos, palabras e imágenes que pueden tener múltiples significados.

Sin duda se puede apreciar que la comunicación es un proceso complejo que tiene fallas y posee características particulares que la definen, sin embargo, es el método más eficaz, de mayor rapidez y efectividad que se usa para intercambiar información desde los inicios de la humanidad, es por esta razón que se hace énfasis en ello en el presente trabajo especial de grado, ya que la comunicación tiene una gran relevancia en el desempeño de las organizaciones y en el cumplimiento de sus objetivos.

### ***Comunicación organizacional***

Según Guzmán, V (2012) (pág.70) es “el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones”.

La autora adicionalmente expresa que anteriormente la comunicación en las organizaciones se manifestaba únicamente de afuera hacia adentro dando prioridad a los clientes, sin embargo, hoy en día el proceso ha dado

un giro ya que igualmente las organizaciones están tomando en cuenta a sus trabajadores y a sus clientes externos lo que favorece a la misma ya que los empleados se sienten más contentos y satisfechos con su lugar de trabajo provocando así que su implicación con la labor productiva sea mayor y esto a su vez desencadena una optimización del trabajo y abaratamiento de los costos.

### **Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se delimita en dos tipos: Comunicación externa y comunicación interna.

#### ***Comunicación externa***

Es definida por Guzmán, V (2012). Como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios”. (p.71).

Esta permite que todos aquellos entes o personas que no estén ligados a la organización puedan establecer contacto con la misma para conocer sus productos, servicios o propuestas al mercado. Cabe destacar que cualquier persona de la organización puede cumplir funciones para realizar comunicación externa y difusión de la imagen de la organización.

## ***Comunicación Interna***

Para Guzmán, V (2012). Define a la comunicación interna como:

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p.71).

La comunicación interna está orientada a las personas que están vinculadas con las actividades de la organización de manera directa (accionistas, directivos, trabajadores, entre otros). Su objetivo es coordinar el esfuerzo de todos sus integrantes orientado al crecimiento y desarrollo de las actividades de la organización así como de mejorar la relación entre la empresa y sus empleados.

## ***Flujo de la comunicación en las organizaciones***

En virtud de la estructura de las organizaciones la cual está formada por personas que cumplen un cargo y que dicho cargo contiene responsabilidades y un rol que cumplir las organizaciones se han visto en la tarea de fomentar y mejorar la comunicación de diversas maneras impulsando una diversidad de que influyen en la comunicación sin importar si la misma incluye a dos personas o a toda la organización en cuestión, Guzmán, V (2012). (p.74). explica estos flujos de la siguiente manera:

### *Descendente*

Involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección de la empresa hacia los empleados, están relacionadas con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas que van ligadas a la misión general de la organización, y la manera en la que se relaciona estos con los objetivos.

### *Ascendente*

En este caso la información fluye desde los empleados hacia los superiores y su principal objetivo es formular preguntas, hacer sugerencias y fomentar la retroalimentación, su consecuencia inmediata es que mejora la moral y las actitudes de los empleados ya que se sienten escuchados e incluidos en las actividades de la organización.

### *Lateral u horizontal*

Este se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Esta contribuye a la coordinación de tareas, a la resolución de problemas, la participación e inclusión en la información y a la resolución de conflictos.

### *Diagonal*

La comunicación diagonal es aquella que se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía. Esta posee un carácter informal en su naturaleza, y permite a los empleados con distinta información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización, ofrece en ocasiones rapidez en la

resolución de problemas, ya que no pasa a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso.

Los conceptos anteriores demuestran la complejidad de la comunicación a nivel de las organizaciones ya que, su importancia no solo radica en la transferencia de información, igualmente recae en el manejo y retroalimentación de la misma, la cual puede resultar beneficiosa para alcanzar el logro de los objetivos en cualquier organización porque no solo manifiesta las necesidades o requerimientos que la misma puede cubrir sino también que busca la compenetración de todos los integrantes para fomentar el crecimiento y mejoramiento continuo.

### ***Competencias***

Al referirnos a las empresas se entiende que estas poseen un vínculo insustituible entre lo que es la organización, sus procesos y métodos con las personas que los llevan a cabo. Ese recurso humano es el mayor bien que posee una organización, sin este capital la organización sería una mera estructura, sin embargo todas las personas que integran cualquier ámbito de la misma deben dominar una serie de competencias para que se pueda obtener el mejor resultado de la realización de sus actividades, el diccionario de la Real Academia Española (2014), define competencias como: “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

Las competencias tienen que ver con una combinación constituida de conocimientos, habilidades y actitudes dirigidas a una ejecución adecuada y oportuna en diversos espacios de la organización, provienen de las prácticas académicas, laborales y sociales que un individuo experimenta a lo largo de

su vida y que van forjando así sus aptitudes y actitudes en los diferentes ámbitos. Haciendo énfasis en el área laboral que es la que influye a la actual investigación, la competencia laboral según la Organización Internacional del Trabajo OIT (1997) citado por Irigoín, M y Vargas, F (2002) es:

“la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (p.43).

### ***Competencias Laborales:***

Otra forma de contribuir al concepto de competencia laboral es establecer las capacidades clave que debe poseer una persona en un área laboral que le permitan contribuir positivamente al desarrollo de sus actividades. Irigoín, M y Vargas, F (2002) (p.62) señalan las siguientes competencias clave que debe tener un integrante de una organización:

Capacidad de organización y planificación: Planificación de procesos laborales. Ejecución y evaluación.

Capacidad de cooperación y comunicación: Relación interpersonal y trabajo en equipo.

Estrategias de aprendizaje: Capacidad de aprender, evaluación, valorización y transferencia de información.

Autonomía y responsabilidad: Conciencia de calidad, reconocimiento de las propias limitaciones, capacidad para tomar decisiones.

Capacidad de enfrentar implicaciones físicas y síquicas del trabajo.

Las evidencias anteriores reflejan las capacidades más relevantes que debe poseer una persona que ocupa cualquier posición en una organización,

sin embargo no se limita solo a ellas, también lo anterior refleja que las competencias son subjetivas en cuanto a su nivel ya que, a pesar de que pueden ser evaluados todos estos tópicos por una tercera persona (por lo general en un rango superior), es incierto saber los límites que cada individuo tiene, no solo en conocimiento sino en la aplicación de los mismos, solo podrán ser determinadas sus capacidades a medida que transcurra en el tiempo la persona ocupando un cargo o realizando una labor específica para la cual se le empleó.

### **Reseña Histórica de IMMERC, C.A.**

Industria Multi Manufacturera de Epóxicos y Resinas para la Construcción C.A. (IMMERC, C.A.) es una empresa Venezolana, de capital totalmente nacional, fundada en 1989, ubicada en la ciudad de Valencia, dedicada a la manufactura y comercialización de productos especiales para la construcción.

Durante los 26 años de existencia, la empresa se ha distinguido por un moderno concepto de gerencia y un alto sentido de la necesidad de asistencia técnica a sus clientes, que junto a la calidad y efectividad de sus productos le ha permitido escalar posiciones relevantes en el mercado de aplicaciones técnicas, tanto industriales como domésticas.

Tanto el personal técnico como el administrativo es venezolano, directamente se da empleo a 15 personas de varios niveles e indirectamente a unas 10 personas. Geográficamente cubre los estados centrales conformados por el eje Caracas, Barquisimeto, Barcelona y Pto. Ordaz.

### ***Misión***

Es una empresa venezolana del sector químico, orientada a la manufactura y comercialización de productos especiales para concretos y el mantenimiento industrial. Con alto soporte tecnológico externo, lo cual permite brindar la solución técnica precisa totalmente identificada con la problemática de los clientes.

### ***Visión***

La empresa es reconocida a nivel nacional, como fabricante de resinas para el área de la construcción y el mantenimiento industrial, de excelente calidad. Se destaca por ofrecer asesoría técnica especializada directa en obras, y en el momento preciso de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.

### ***Principios de la empresa***

*Ética:* No venden sus productos si no entienden la necesidad del cliente.

*Servicio:* Siempre en la búsqueda de exceder todas las expectativas del cliente.

*Calidad:* apoyo tecnológico externo con aseguramiento interno.

*Innovación:* investigación permanente para el desarrollo de productos.

*Responsabilidad:* entrega inmediata y supervisión en obra.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En la presente sección del trabajo investigativo se ofrece una descripción detallada acerca del desarrollo de la investigación, enfatizando en los métodos y procedimientos investigativos así como los instrumentos que se emplearon para analizar la problemática planteada y así dar solución a la misma con una propuesta efectiva. El capítulo hace referencia al cómo estuvo encaminada la investigación, para así ofrecer las herramientas necesarias para estudiar la problemática y dar respuesta a las necesidades presentadas en la empresa IMMERC, C.A. Acerca del Marco Metodológico Balestrini, M (2006) expresa lo siguiente:

Es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p.125).

#### **Tipo de Investigación**

El presente trabajo de investigación es un proyecto factible debido a que la investigación estuvo centrada en el diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos para optimizar el control interno del departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A. La propuesta establece una solución a las necesidades de la compañía por medio de la utilización de un manual como instrumento práctico para la satisfacción de las exigencias de control interno que se presentan en la organización en cuestión. En este aspecto Arias, F (2006) establece que el

proyecto factible “es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (p.134).

De igual manera la investigación posee un carácter descriptivo, ya que se establecieron los principios y particularidades de los problemas de control interno existentes en el departamento administrativo de la empresa IMMERC, C.A. llevando al análisis las normas y los procedimientos que se toman en cuenta en dicha dependencia. Desde el punto de vista de Arias, F (2006) la investigación descriptiva:

consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

### **Diseño de la Investigación**

La investigación se corresponde con el diseño de campo, ya que se observó y recolecto toda la información directamente de la realidad, de un ambiente natural, esto permitió establecer una interacción entre los objetivos y su correspondencia con la actualidad de la situación investigada.

Sobre la definición Balestrini, M (2006) la investigación de campo “es aquel diseño donde se observan los hechos estudiados tal y como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables” (p.132).

Con el objeto de afianzar el proceso investigativo, el presente trabajo posee un carácter documental, ya que depende sustancialmente del estudio y consulta de documentos, textos, y trabajos realizados por otros investigadores, así como de información suministrada por la organización que se pueden tomar como punto de control o referencia para los análisis en cualquier momento que sean necesarios.

Sobre la validez de dicho enunciado Arias, F (2006) expresa que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, el análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales con el propósito de aportar nuevos conocimientos”. (p.27).

### ***Unidades de Estudio***

Para Sierra Bravo. (1998) citado por Aguilar J y Mora H. (2011), plantea que las unidades de observación “son las realidades que se observan y que constituyen en la investigación el objeto global de estudio de donde se obtienen los datos empíricos necesarios para contrastar las hipótesis con la realidad”. (p.88).

### ***Población y Muestra***

En las investigaciones de campo es imprescindible la existencia de un objeto de estudio. Estos objetos son una población o grupo de elementos y eventos que convergen entre sí, y que poseen una serie de características propias, al respecto Hurtado I. y Toro J. (2006), define a la población como “el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación;

es decir, todos los elementos que se van a estudiar, por ello también se llama universo” (p.103).

Dentro de todo universo objeto de análisis se debe obtener unidades específicas, de donde se adquieran resultados concretos y estos den mayor profundidad a la investigación, estas unidades son denominadas muestra, referente al concepto Soto, E. (2011) precisa a la muestra como “parte de una población que se elige aleatoriamente para que represente un estudio estadístico”. (p.102).

En el contexto del presente trabajo investigativo la población es finita, la misma consta de tres (3) personas, representada por la gerente de administración, la asistente administrativa y la contadora pública que laboran en el área administrativa de la empresa IMMERC, C.A. Es por ello que no se realizó un cálculo muestral. Al respecto Arias F. (2006) menciona:

Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo. (p.82).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Atendiendo a esta consideración Bautista, M (2009) expresa que “son los procedimientos o actividades realizadas con el propósito de recabar la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación, está relacionado con la operacionalización de las variables de estudio” (p.38).

El autor establece que, las técnicas e instrumentos de recolección de datos son todos los métodos que emplea el investigador para la búsqueda de la información que proporcione respuestas a las interrogantes establecidas a lo largo del proceso investigativo, haciendo énfasis en el estudio de las variables.

Posterior al establecimiento de la problemática de estudio, de establecer el tipo de investigación a realizar y delimitar de la población que se estudió, se dio continuación a la investigación por medio de la recolección de datos, para así obtener resultados confiables que respalden la investigación.

### ***Técnica de Recolección de Datos***

De acuerdo a Arias, F (2006), técnica es “procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). La técnica seleccionada para la recopilación de datos de la presente investigación fue la encuesta por cuanto, permitió realizar un estudio detallado de las actividades y operaciones que realizan las personas que integran el departamento de administración de la empresa IMMERC, C.A.

### ***Instrumentos de Recolección de Datos***

Con el propósito de obtener información completa sobre el desarrollo de las diversas actividades que se realizan en el departamento de administración, se llevó a cabo la recolección de los datos de la investigación mediante la aplicación de un cuestionario. Definido por Claret, A. (2014) como:

Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y

las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado. (p.80)

Para el trabajo de investigación, el cuestionario que se utilizó es un instrumento cuyo diseño posee preguntas de escala dicotómicas con respuestas cerradas (Si-No), el mismo se aplicó a las personas involucradas en el proceso de administración de la organización objeto de estudio. El fin del instrumento es recolectar la información sobre la concepción que los integrantes tienen sobre los procesos aplicados dentro del departamento.

### **Técnica de Análisis de Datos**

Las técnicas empleadas fueron gráficos y procesamiento de la información. Las respuestas aportadas por los sujetos de estudio están asociadas en gráficos que permitieron ofrecer resultados de carácter porcentual lo cual aportó con mayor claridad un veredicto sobre los aspectos tratados en el instrumento posterior al análisis de los mismos.

### **Validez del Instrumento**

La validez es un factor relevante en la investigación ya que establece la relación del instrumento con los objetivos y el contenido de la investigación para así dar una mayor coherencia y respuesta a las incógnitas presentadas. Al respecto Bautista, M (2009) señala la validez como “el grado en el que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”.

En esta investigación, se elaboró un solo instrumento de recolección de datos: el cuestionario, este fue revisado y validado por dos expertos previo a su aplicación. Este se utilizó en todos los casos, para determinar la respuesta de los individuos ante las diferentes fases del proceso de administrar en la empresa IMMERC, C.A. dicho instrumento cumple con los parámetros de objetividad en su estructura, lo que condujo que los resultados obtenidos posteriores a su empleo posean un alto grado de seguridad.

### **Confiabilidad del Instrumento**

En el caso de esta investigación, para demostrar la confiabilidad del instrumento se utilizó el procedimiento Kuder-Richardson para ítems dicotómicos (KR-20), por medio del uso del coeficiente desarrollado por Kuder-Richardson este requiere de una sola aplicación del instrumento de medición ya que las preguntas del instrumento usado en este estudio arrojan respuestas cerradas (si y no).

En el coeficiente Kuder-Richardson los valores puede variar de 0.00 a 1.00. Los valores altos (entre 0.50 y 1.00) indican que la confiabilidad de la prueba es alta, mientras que los valores bajos (0.00 a 0.50) indican una baja confiabilidad de la prueba. El coeficiente KR -20 puede verse afectado por la dificultad de la prueba, la propagación en las puntuaciones y la longitud del examen, entre otros factores.

En el caso del test aplicado al personal del departamento de administración el resultado obtenido es:

<b>Sp.q</b>	0,666667
<b>Vt</b>	0,888889
<b>KR-20</b>	<b>0,269231</b>

El resultado del coeficiente (0.269231) establece que la confiabilidad de la prueba es baja. El mismo pudo estar influenciado por la cantidad de personas a las cuales se aplicó la prueba (tres personas) la cual es poca, la cantidad de preguntas contentivas en la prueba, y por las respuestas establecidas por los integrantes del departamento que pueden haberse visto influenciadas por presiones de la gerencia general de la empresa.

## **Cuadro Técnico- Metodológico**

Según Hurtado, I. y Toro, J. (2006) expresa que el cuadro técnico metodológico:

Busca la descomposición de los objetivos de la investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define. Esta descomposición nos permitirá extraer de los enunciados generales, elementos estructurales más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categorías de análisis o variables, indicadores e ítems, puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos. (p. 76).

En las siguientes páginas se indicó la operacionalización de los objetivos a través del cuadro técnico metodológico desarrollado en la presente investigación y la cual sirvió como base fundamental para el diseño del instrumento de recolección de datos que se aplicó a la empresa IMMERC, C.

## Cuadro 1

### Cuadro Técnico-Methodológico. Operacionalización de las Variables N°1

<b>Objetivo General:</b> Diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para optimizar los procesos internos del departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A. Municipio Valencia del estado Carabobo.						
Objetivos Específicos	Variables	Definición de las Variables	Indicadores	Instrumentos	Ítems	Fuentes
Diagnosticar la situación actual en materia de normas y procedimientos del departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A.	-Normas y procedimientos administrativos	-Reglas, políticas e instrucciones que se utilizan para el correcto proceso de las operaciones dentro de una organización.	-Existencia de Normas y procedimientos.  -Proceso Administrativo  -Segregación de funciones	Cuestionario de Encuesta	<p>-Existen normas y procedimientos en el departamento de administración de la empresa. Ítem # 1</p> <p>- Las normas y procedimientos están establecidas por escrito y permiten entender con claridad y uniformidad las actividades a realizar. Ítem # 2</p> <p>- Las actividades del departamento de administración están correctamente planificadas. Ítem # 3</p> <p>- Se lleva a cabo un proceso de supervisión, revisión y control de las actividades que se realizan en el departamento de administración. Ítem # 4</p> <p>- Existe una adecuada segregación de funciones en el departamento de administración. Ítem # 5</p> <p>- Todas las funciones que realiza en la organización están en consonancia con el cargo que ocupa. Ítem # 6</p>	Personal que labora en el área de administración de la empresa

**Fuente: Nuñez, R (2015)**



### Cuadro N° 3

#### Cuadro Técnico-Methodológico. Operacionalización de las Variables N° 3

<b>Objetivo General:</b> Diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para optimizar los procesos internos del departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A. Municipio Valencia del estado Carabobo.						
Objetivos Específicos	Variables	Definición de las Variables	Indicadores	Instrumentos	Ítems	Fuentes
Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativo para el departamento de administración de la Compañía IMMERC, C.A	-Manual de normas y procedimientos administrativo.	-Guías o instructivos que especifican las actividades a realizar y van de la mano con las políticas a seguir para el correcto proceder de dichas tareas.	- Manual de Normas y Procedimientos	Cuestionario de encuestas  Revisión documental	-Considera necesaria la implementación de un manual de normas y procedimientos para el departamento de administración de la organización. Ítem # 13  - Cree usted que la implementación de un manual de normas y procedimientos puede ayudar a mejorar las actividades de la administración. Ítem # 14	Personal del departamento de administración de la empresa IMMERC, C.A.

Fuente: Nuñez, R (2015)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para Rodríguez, D y Valdeoriola, J. (2009) el análisis e interpretación de los resultados es:

Un proceso que consiste en dar un sentido a la numerosa información recogida en el escenario, lo que requiere que el investigador organice los datos de manera que la información resulte manejable, y eso, a su vez, se consigue buscando aquellas unidades de análisis que nos parecen relevantes. El investigador deberá descubrir lo verdaderamente importante: el significado que se esconde tras los datos. Es decir, la fase de análisis de datos consiste en dar sentido a los fenómenos y para ello, el investigador debe mantenerse firme y orientado al objeto de estudio (pág.72).

En el presente capítulo del trabajo investigativo se exhiben, analizan y explican los resultados que arrojó la encuesta realizada a las personas que laboran en el departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A. siguiendo los lineamientos expresados en el capítulo III.

Para la realización de este capítulo se estudiaron e interpretaron los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de recolección de datos, el cual es un cuestionario compuesto por 14 interrogantes de tipo cerradas, las mismas se les aplicaron a las 3 personas, estas figuran como la totalidad de la población sujeta a estudio.

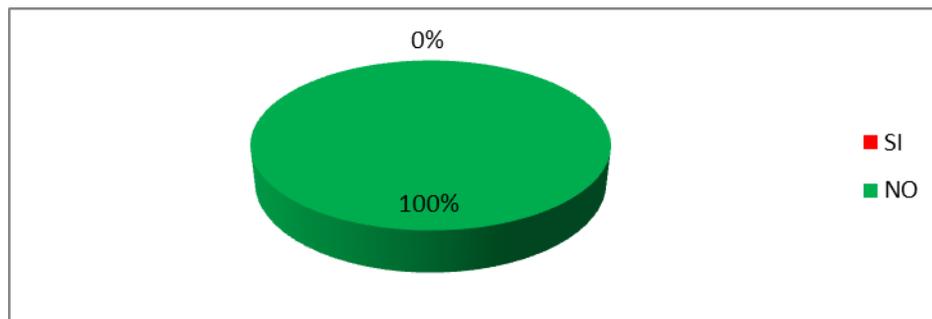
Los resultados extraídos permiten establecer las nociones para desarrollar las conclusiones de la investigación y plantear una serie de recomendaciones para mejorar el desempeño de los empleados de la dependencia de la organización.

A continuación se presentan los resultados obtenidos posteriores a la aplicación del instrumento.

### Ítem 1

¿Existen normas y procedimientos en el departamento de administración de la empresa?

Gráfico N° 1: Distribución de los resultados del Ítem 1



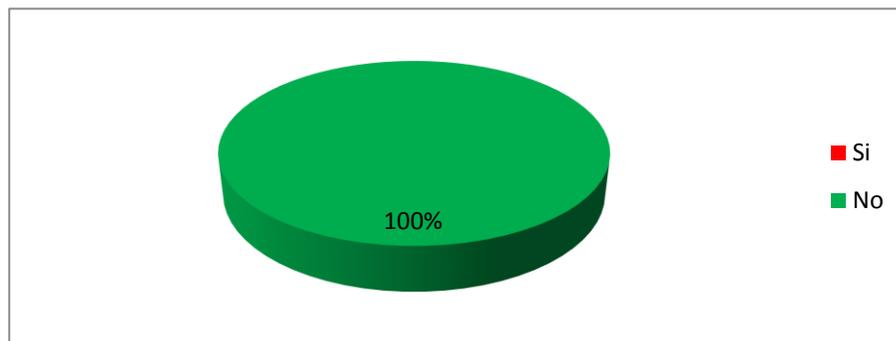
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** La totalidad de los encuestados indica que no existe un manual de normas y procedimientos para el departamento de administración. Esto refleja que las actividades se desempeñan con base al ejercicio profesional a las experiencias que cada uno de los integrantes posee, sin tener un soporte al cual acudir al momento que surge una interrogante en las actividades. La falta del instrumento evidencia la potencial desorganización y la necesidad de una herramienta que establezca orden en la dependencia administrativa para mejorar y afianzar la ejecución de sus tareas.

## Ítem 2

¿Las normas y procedimientos están establecidas por escrito y permiten entender con claridad y uniformidad las actividades a realizar?

Gráfico N° 2: Distribución de los resultados del Ítem 2.



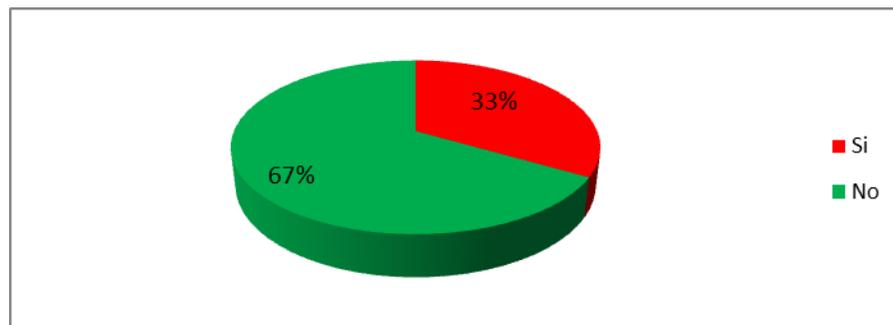
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** Todo el conjunto de encuestados expresa que dentro del departamento no existen reglas escritas en las cuales puedan sustentarse para realizar las actividades de manera correcta, esto desencadena situaciones de confusión al realizar diferentes tareas ya que están propensos a omitir pasos lo que ocasiona retrasos. Los resultados anteriores evidencian aún más la necesidad de poseer normas y procedimientos que respalden las actividades.

### Ítem 3

¿Las actividades del departamento de administración están correctamente planificadas?

Gráfico N° 3. Distribución de los resultados del Ítem 3.



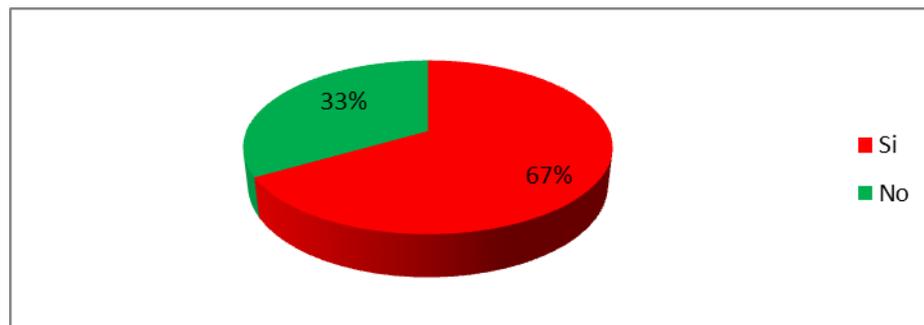
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** Después de la aplicación del instrumento se puede apreciar, que el 33% expreso que si existe una planificación dentro del departamento, a su vez 67% de los encuestados está de acuerdo en que las actividades del departamento no están establecidas acorde a una planificación ya que, no existe ningún lineamiento que le sirva de apoyo para programar las actividades del departamento que le permitan organizarse para llegar a cubrir los objetivos planteados por lo cual es de gran importancia la elaboración de pautas para planear para optimizar las labores del departamento.

#### Ítem 4

¿Se lleva a cabo un proceso de supervisión, revisión y control de las actividades que se realizan en el departamento de administración?

Gráfico N° 4. Distribución de los resultados del Ítem 4.



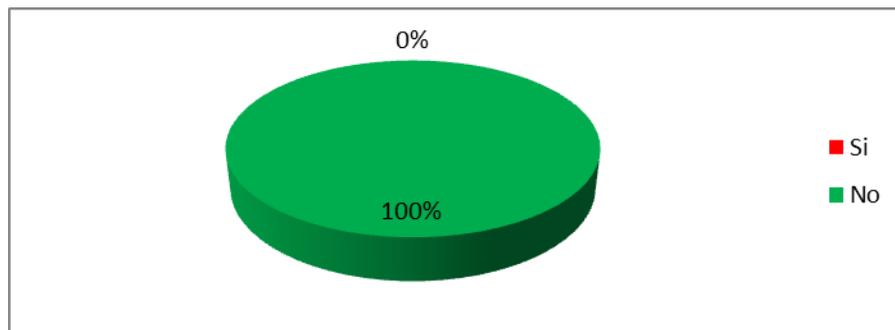
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** Una de las personas encuestadas expone la falta de lineamientos o reglas dentro del departamento, sin embargo, el resto de los encuestados expresa que se aplica una revisión, supervisión y control de las actividades en el departamento lo que evidencia que, en el departamento cada integrante por medio de sus experiencias ha establecido parámetros propios de control para encaminar la gestión administrativa de la mejor manera posible.

### Ítem 5

¿Existe una adecuada segregación de funciones en el departamento de administración?

Gráfico N° 5. Distribución de los resultados del Ítem 5.



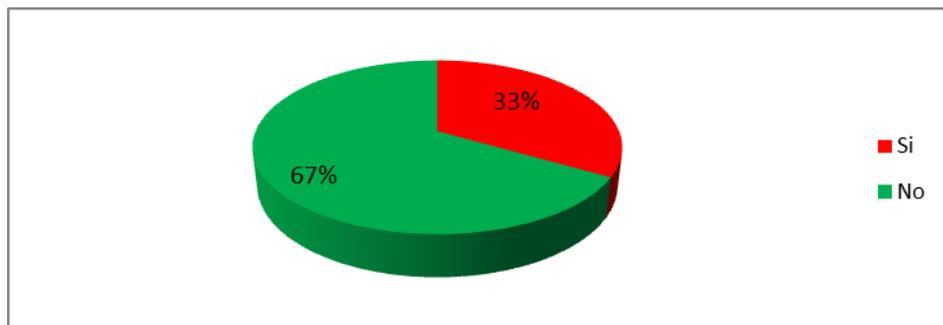
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** La totalidad de los encuestados opina que las funciones de cada integrante no están correctamente distribuidas. En ocasiones esto provoca inconveniente, debido que se mezclan las funciones que le corresponden a uno u otro integrante del departamento dando como resultados malos entendidos y pérdida de tiempo en las actividades que realizan.

### Ítem 6

¿Todas las funciones que realiza en la organización están en consonancia con el cargo que ocupa?

Gráfico N° 6. Distribución de los resultados del Ítem 6.



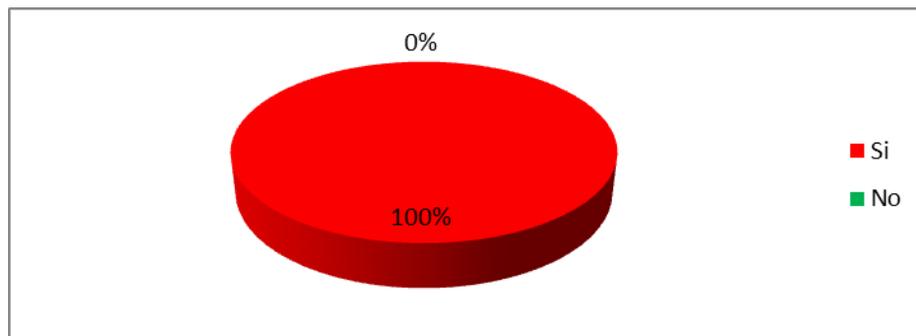
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** Del total de los encuestados solo el 33% expresa que sus funciones si están en completa correspondencia con el cargo que están ocupando. Por otro lado el 67% establece que sus funciones no están acordes al cargo que poseen. Esto puede ser provocado por una sobrecarga en las responsabilidades atribuidas a los diferentes integrantes de la organización por parte de la gerencia general, lo que induce a cometer errores y ocasionar retrasos en las gestiones e igualmente puede ser originado por una limitada definición de las normas y procedimientos en la dependencia de la organización.

### Ítem 7

¿Existe una buena comunicación entre los integrantes del departamento de administración?

Gráfico N° 7. Distribución de los resultados del Ítem 7.



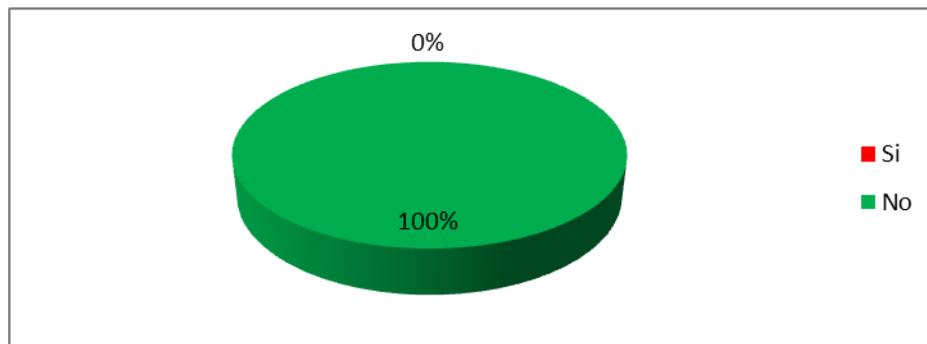
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** El 100% de las personas encuestadas están en conformidad de que existe una buena comunicación entre todos los integrantes del departamento. Esto afianza que existe una buena comunicación tanto ascendente como descendente dentro del departamento y puede fomentar el orden y minimizar conflictos en la gestión administrativa.

### Ítem 8

¿La comunicación con otros departamentos (inventario, ventas, recursos humanos) de la organización es fluida y continua?

Gráfico N° 8. Distribución de los resultados del Ítem 8.



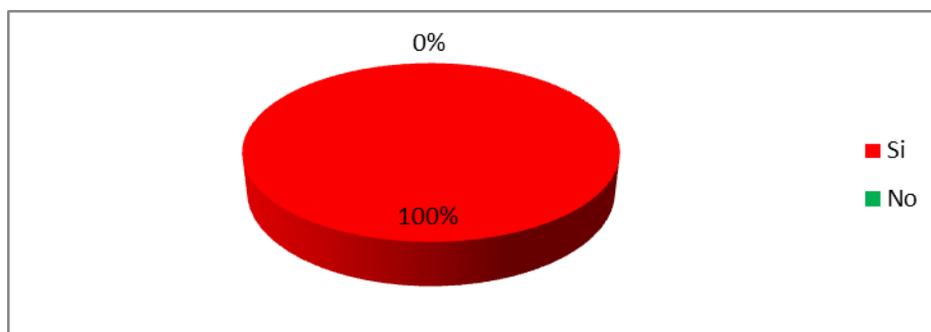
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** Al respecto se puede observar que la comunicación interdepartamental es deficiente debido a que todos los encuestados contestaron negativamente. Se puede afirmar entonces que la comunicación lateral u horizontal entre departamentos no es fructífera, dicha deficiencia de comunicación desencadena malos entendidos entre los distintos integrantes de las diferentes dependencias lo cual pone en riesgo el correcto proceder de las actividades de la empresa y ocasionar desajustes en la gestión administrativa.

### Ítem 9

¿Considera usted que el personal que labora en el departamento de administración poseen la preparación necesaria para la realización de sus actividades?

Gráfico N° 9. Distribución de los resultados del Ítem 9.



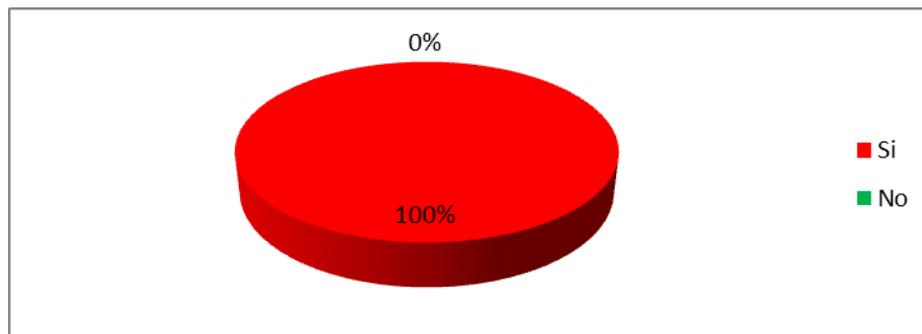
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** El 100% de las personas encuestadas reconoció que los integrantes del departamento poseen las capacidades y conocimientos requeridos para el cargo que ocupan. Esto pone de manifiesto que, las competencias de cada integrante de la dependencia son tomadas en cuenta al momento de seleccionar a la persona adecuada para realizar las tareas asignadas lo que contribuye a la fluidez de las actividades y a una saludable gestión de la administración.

### Ítem 10

¿Demuestran los integrantes del departamento de administración poseer capacidades de negociación y resolución de conflictos?

Gráfico N° 10. Distribución de los resultados del Ítem 10.



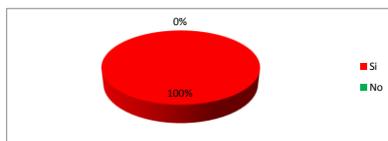
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** El total de los encuestados concuerda que existen capacidades para la negociación dentro del departamento así como disposición para resolver conflictos que acontezcan. Lo dicho anteriormente establece que el departamento posee integrantes capaces de adecuar las actividades para lograr el alcance de los objetivos y están preparados para resolver conflictos que atenten contra la estabilidad del departamento, esto demuestra que la compañía se preocupa por elegir bien a sus empleados y capacitarlos para cualquier eventualidad.

### Ítem 11

¿Se omiten pasos en las actividades de control del departamento de administración?

Gráfico N° 11. Distribución de los resultados del Ítem 11.



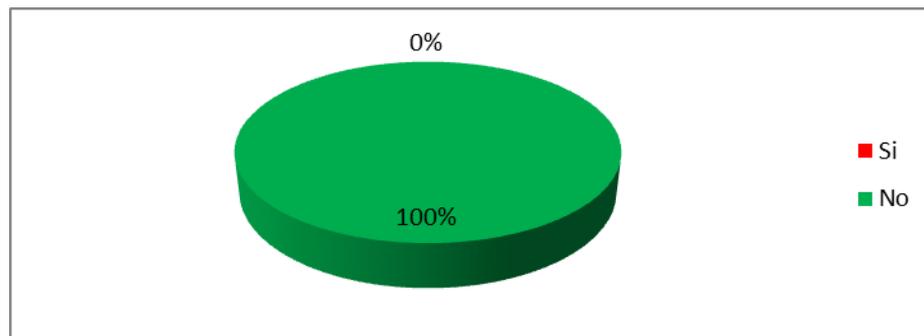
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** El 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que existen omisiones dentro de las actividades que realizan cada integrante, poniendo en riesgo el control de las tareas ya que a pesar de existir supervisión y revisión de las actividades (como se establece en las respuestas del ítem 2) estas aún siguen resintiéndose de distracciones que provocan errores a nivel interno del departamento.

### Ítem 12

¿Posee el departamento de administración una metodología que le permita detectar irregularidades en las actividades que se realizan?

Gráfico N° 12. Distribución de los resultados del Ítem 12.



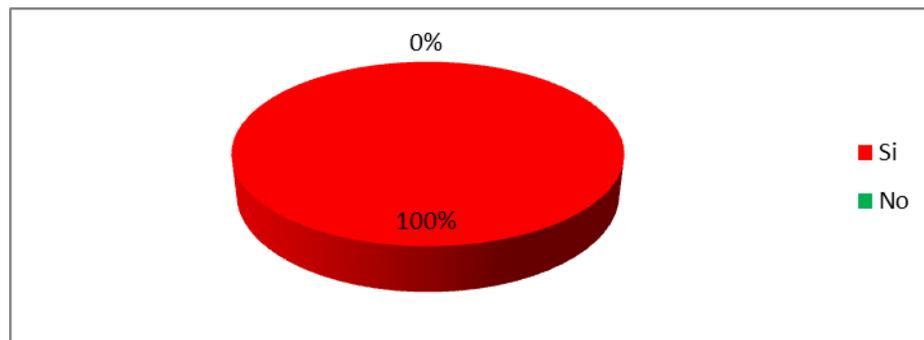
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** El total de los encuestados expresa que no existe ningún método de control para detectar irregularidades. Si bien es cierto que se realizan actividades de supervisión y revisión, estas no están establecidas en ninguna herramienta dentro del departamento, todo se realiza con base a la experiencia de cada integrante (como se pudo observar en el ítem 4). Lo que pone de manifiesto la falta de un instrumento que permita un control interno de eficiente de los procesos.

### Ítem 13

¿Considera necesaria la implementación de un manual de normas y procedimientos para el departamento de administración de la organización?

Gráfico N° 13. Distribución de los resultados del Ítem 13.



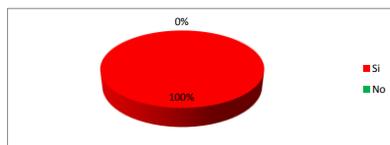
Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** Sin objeción alguna, el total de los encuestados opina que es necesaria la implementación de un manual de normas y procedimientos para el departamento de administración ya que, el mismo ayudará a mejorar sustancialmente las labores que realizan los integrantes del departamento administrativo estableciendo lineamientos y describiendo funciones importantes que permitan que los mismos logren los objetivos planteados eficaz y eficientemente.

### Ítem 14

¿Cree usted que la implementación de un manual de normas y procedimientos puede ayudar a mejorar las actividades de la administración?

Gráfico N° 14. Distribución de los resultados del Ítem 14.



Fuente: Nuñez, R (2015).

**Observación:** El 100% de los encuestados considera importante la implementación del manual de normas y procedimientos en la administración de la empresa ya que, este puede influir positivamente en las actividades del departamento, en los integrantes que llevan a cabo las mismas y a su vez puede contribuir en la estabilidad y evolución de la empresa ya que el departamento de administración es una pieza fundamental dentro manejo de las organizaciones.

**CAPÍTULO V**  
**LA PROPUESTA**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA  
EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA IMMERC,  
C.A UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.  <b>Fecha:</b> Mayo 2.015	<b>Inspeccionado por:</b>  Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b>  1 de 28	<b>Aprobado por:</b>
---	---	-------------------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA IMMERC,  
C.A UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.  <b>Fecha:</b> Mayo 2.015	<b>Inspeccionado por:</b>  Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b>  2 de 28	<b>Aprobado por:</b>
---	---	-------------------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**MANUAL ELABORADO POR**

Nuñez Rafael

**REVISIÓN TUTORIAL**

Lcda. Dubii Bondi Thais

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 3 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**ESTRUCTURA DEL MANUAL**

**Presentación**

**Justificación**

**Fundamentación**

**Factibilidad**

**Aspectos Generales**

- Objetivos.
- Responsabilidades.
- Alcance.

**Mision y Vison de la Administración**

**Objetivos de la Administración**

**Funciones del Gerente de Administración**

**Funciones del Asistente Administrativo**

**Funciones del Contador Publico**

**Políticas Administrativas**

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 4 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



## **Presentación**

El siguiente manual de normas y procedimientos es un instrumento orientado al departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A. El mismo tiene como finalidad el formalizar y encaminar las actividades realizadas en dicha dependencia para mejorar su desempeño, igualmente sirve como herramienta explicativa para que los integrantes de la empresa se informen y conozcan con precisión las actividades que desempeña cada integrante del departamento. A través del manual se ilustraran los cargos así como las funciones de cada integrante de la administración.

El manual de normas y procedimientos es una herramienta de gran importancia ya que, establece las políticas administrativas que regirán en el departamento para dar una solución eficaz a las irregularidades que se presenten en la administración de la compañía IMMERC, C.A.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 5 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **Justificación de la propuesta**

El presente manual nace de la necesidad expresada por la gerencia general de la empresa IMMER,C.A de establecer un orden en las actividades y políticas para los integrantes del departamento de administración, los cuales realizan sus funciones sin ningún tipo de soporte que contribuya en la realización de sus tareas y fomenten el orden en el desempeño del departamento. El norte del presente manual es servir de herramienta útil en el cual puedan apoyarse las actividades de cada uno de los integrantes del área administrativa.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 6 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **Fundamentación de la propuesta**

El manual de normas y procedimientos se fundamenta en las teorías de administración, control interno y manual, el cual es una herramienta donde se exponen de manera ordenada y sistemática las actividades que deben ser realizadas con el propósito de mejorar el desempeño de diversas labores.

Igualmente el manual se fundamenta en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (encuesta) donde se evaluó la situación del departamento de administración de la empresa IMMERC, C.A. Dichos resultados derivados de la investigación encauzaron la creación del presente instrumento y los pasos a seguir en el mismo con el fin de poder guiar y dar solución a las necesidades de los integrantes del departamento de administración de la organización

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 7 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **Factibilidad de la propuesta**

Para la factibilidad de la propuesta se establece como base primordial los recursos con los cuales cuenta la empresa. Igualmente hace énfasis en el manual de normas y procedimientos, y su adecuación a los requerimientos de la organización para lograr sus objetivos.

### **Factibilidad Técnica**

La empresa IMMER, C.A. posee todos los recursos e instrumentos adecuados para llevar a cabo el manual de normas y procedimientos de una manera ordenada y no requiere adquirir otros recursos para implantarlo. Adicionalmente el manual de normas y procedimientos para el departamento de administración cuenta con la aceptación de todo del personal administrativo de la empresa por lo cual se establece que la implantación del mismo ha de mejorar el desempeño de las funciones y procesos que en ella se realizan.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 8 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **Factibilidad Operativa**

Está expresada por la disponibilidad de recursos materiales, humanos y tecnológicos que son necesarios para desarrollar la propuesta. La empresa IMMERC, C.A. cuenta con los recursos necesarios, por lo tanto es factible que dicha propuesta se establezca sin problemas.

### **Factibilidad Económica**

La empresa IMMERC, C.A. llevará a cabo el desarrollo de la propuesta incurriendo en costos relativamente bajos dado que, no se efectuaron pagos a un personal especializado, no se presentaron gastos en tecnología para el diseño del manual ya que el mismo es elaborado por el investigador. La empresa cuenta de con todos los recursos que hacen factible que dicha propuesta se establezca en la organización.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 9 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



## **ASPECTOS GENERALES**

### **Objetivo General**

- Establecer las normas y procedimientos por medio de las funciones que realiza cada integrante en el departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A.

### **Objetivos Específicos**

- Describir las funciones del proceso administrativo.
- Detallar las habilidades requeridas por el personal para el ejercicio de sus funciones.
- Implantar las políticas administrativas del departamento de administración.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 10 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **Responsabilidades**

El compromiso de presentar el manual de normas y procedimientos al departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A. así como de las modificaciones que se requieran recaen enteramente sobre el autor.

El uso y aplicación del manual de normas y procedimientos, así como de las políticas que este contiene es responsabilidad de cada uno de los integrantes del departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A.

### **Alcance**

El contenido de este manual es aplicable a las actividades que realizan los integrantes del departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 11 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **MISIÓN**

Ejecutar todos los procesos administrativos y financieros de la empresa IMMERC, C.A con el objetivo de optimizar la distribución y utilización de los recursos materiales, económicos, financieros y humanos para satisfacer las necesidades de la organización, bajo los principios de eficiencia y eficacia así como del respeto de las leyes y las políticas internas y externas de la compañía.

### **VISIÓN**

Ser un departamento que brinde apoyo mediante las acciones administrativas con un alto sentido de responsabilidad, transparencia y efectividad para lograr satisfacer las necesidades de las diversas dependencias e integrantes de la organización, y así contribuir con el alcance de los objetivos planteados por la compañía IMMERC, C.A.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 12 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



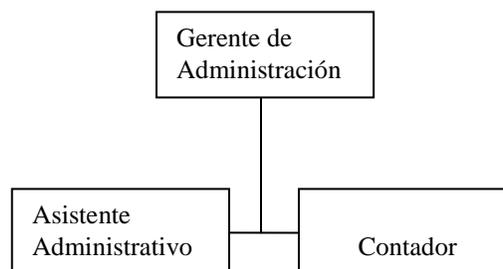
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Objetivo del Departamento de Administración de la compañía IMMERC.  
C.A.**

El departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A. tiene por objetivo el planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos financieros, económicos, tecnológicos, materiales y humanos de la organización con el propósito de contribuir al desarrollo de las actividades de la empresa para lograr el alcance de los objetivos. Adicionalmente los integrantes del departamento deben ser garantes del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el presente manual.

**Estructura Organizativa del departamento de administración.**



<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 13 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Manual de normas y procedimientos administrativos para el  
departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A**

**Gerente de Administración**

El objetivo del puesto es gestionar, supervisar y dirigir las actividades que realiza el departamento de administración, en su figura recae el manejo de los recursos materiales, la planificación del presupuesto de la empresa, el manejo del efectivo, así como la toma de decisiones en cuanto al uso de los recursos económicos y financieros de la empresa, basándose en los análisis de la información financiera.

**Funciones del Gerente de Administración**

- 1) Planificar, organizar y dirigir el uso de los recursos financieros de la compañía en conjunto con la gerencia general.
- 2) Establecer controles presupuestarios para la compañía.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 14 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **Funciones del Gerente de Administración**

- 1) Realizar reportes del estado financiero de la compañía a la gerencia general.
- 2) Supervisar el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados por parte del contador.
- 3) Monitorear los registros contables de la compañía.
- 4) Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad por parte de los empleados del área administrativa.
- 5) Gestionar la solicitud de divisas a través del centro de comercio exterior (CENCOEX).
- 6) Supervisar el estatus de la solicitud de divisas a través del centro de comercio exterior (CENCOEX).

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 15 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Funciones del Gerente de Administración**

- 1) Comprobar la cancelación de pagos de aranceles aduanales, impuestos, tributos y demás desembolsos de carácter obligatorio para la compañía.
- 2) Realizar revisiones periódicas del estatus de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la compañía.
- 3) Realizar informes de pago de nómina del personal de la compañía.
- 4) Controlar el flujo de efectivo, los fondos fijos, fondos especiales y la caja chica de la compañía.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 16 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **Funciones del Gerente de Administración**

- 1) Implementar planes dirigidos al ahorro y control de gastos de la empresa.
- 2) Realizar la emisión oportuna del pago de la nómina.
- 3) Coordinar con la gerencia general la autorización para la emisión de cheques que requiera la organización para la adquisición de insumos.

### **Comunicación directa**

El gerente de administración estará en comunicación directa con la gerencia general y los gerentes de los demás departamentos de la compañía para llevar un control de las necesidades en materia de ventas, compras, nómina y de insumos o materia prima imprescindibles para el funcionamiento del área productiva de la empresa.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 17 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Gerente de Administración**

**Subordinado a:** Gerente general.

**Supervisor de:** Asistente Administrativo y Contador

**Habilidades requeridas:**

- Análisis de estados financieros.
- Trato cortés con los integrantes de la compañía y el público general.
- Trabajar bajo presión.
- Rapidez y precisión en cálculos numéricos.
- Capacidad de Negociación.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 18 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **Asistente Administrativo**

El asistente administrativo es el encargado de brindar apoyo al área administrativa y al gerente de administración en la realización de las actividades inherentes al departamento con el fin de cumplir con los procesos y las tareas asignadas apoyando éstas en normas y procedimientos establecidos para dar garantía del correcto desempeño de sus funciones.

### **Funciones del Asistente Administrativo**

- 1) Organizar y gestionar el material de oficina del departamento de administración con su respectivo registro.
- 2) Registrar y archivar expedientes de proveedores de la compañía.
- 3) Gestionar depósitos bancarios y llevar el control de los mismos.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 19 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Funciones del Asistente Administrativo**

- 1) Recibir y verificar facturas de los desembolsos realizados por parte de la compañía.
- 2) Realizar el registro periodico y control de caja chica con sus respectivos comprobantes.
- 3) Recibir, verificar y registrar las requisiciones de compra de la compañía.
- 4) Redactar los documentos que requiera el departamento.
- 5) Brindar apoyo en la gestion del departamento al gerente de administración para la realización de las actividades.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 20 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Funciones del Asistente Administrativo**

- 1) Entregar los recibos de pago de nómina al personal de la compañía.
- 2) Recepción de la correspondencia del departamento de administración.
- 3) Realizar la revisión y liquidación de las planillas del ISLR.
- 4) Registrar en el sistema computarizado la información del área administrativa.
- 5) Recibir las llamadas que se realizan al departamento de administración de la compañía.
- 6) Atender a los clientes y proveedores de la compañía.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 21 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Asistente administrativo**

**Subordinado a:** Gerente de administración.

**Supervisa a:** No tiene personas bajo su mando.

**Habilidades requeridas:**

- Habilidades numéricas fluidas.
- Manejo de equipos computarizados.
- Trabajar bajo presión.
- Manejo de dinero.
- Buena dicción y lenguaje fluido.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 22 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



## **Contador**

Es la persona facultada para llevar a cabo el registro y la actualización de toda la documentación de carácter contable de la compañía. Su principal labor es realizar el registro de las transacciones y emisión de los estados financieros siguiendo los principios de contabilidad exigidos por la ley con la finalidad que dichos registros sean confiables para la toma de decisiones de la compañía.

## **Funciones del Contador**

- 1) Elaborar y actualizar los estados financieros de la compañía.
- 2) Realizar el correcto registro de los libros auxiliares de contabilidad de la compañía.
- 3) Elaborar la declaración de impuestos sobre la renta e impuesto al valor agregado.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 23 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



### **Funciones del Contador**

- 1) Realizar la revisión periódica de las conciliaciones bancarias de la compañía a fin de detectar errores.
- 2) Organizar el archivo de los documentos contables de la compañía.
- 3) Monitorear y comparar los reportes de ventas con reportes de años anteriores para dar seguimiento al comportamiento de las mismas.
- 4) Ser participe en la toma de decisiones financieras para la compañía.
- 5) Contribuir en materia contable con todo lo requerido por el gerente de administración.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 24 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Contador**

**Subordinado a:** Gerente de administración.

**Supervisa a:** No tiene personas bajo su mando.

**Habilidades requeridas:**

- Manejo de los principios contables de aceptación general.
- Habilidades comunicativas, buena dicción.
- Trabajo bajo presión.
- Manejo de equipos de computación.
- Toma de decisiones.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 25 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Políticas administrativas del departamento de administración**

- El gerente de administración es responsable del área administrativa de la compañía, este debe garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos de parte de cada integrante del departamento para garantizar la ejecución eficiente de los procesos.
- Para el proceso de adquisición de materia prima, materiales o servicios, el gerente de administración debe realizar el estudio de al menos dos (2) presupuestos diferentes y el seleccionado deberá pasar por la aprobación de la gerencia general.
- Los gastos excepcionales en el departamento de administración deben ser autorizados por la gerencia general.

**Responsable:** Gerente de administración.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 26 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Políticas administrativas del departamento de administración**

- El departamento de administración proveerá a través del contador público toda la información contable requerida por los funcionarios de los diversos entes gubernamentales.
- Los procesos de compra y venta deben ser registrados en el sistema interno de administración de la compañía, para llevar el orden de las transacciones.
- La auditoría interna de la compañía estará a cargo del departamento de administración, para estudiar la situación en materia económica, financiera y de recursos.

**Responsable:** Gerente de administración.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 27 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Políticas administrativas del departamento de administración**

- Todos los desembolsos de dinero deben estar soportados por sus debidos comprobantes originales que sigan los parámetros estipulados por la ley. No se aceptan copias bajo ninguna excepción
- El aumento del fondo de caja chica está sujeto a lo determinado por el gerente de administración con previa reunión con la gerencia general.
- La aprobación de los desembolsos de caja chica es otorgada por el gerente de administración. En su ausencia debe ser aprobado por el gerente general.

**Responsable:** Gerente de administración.

<b>Elaborado por:</b> Nuñez, Rafael.	<b>Inspeccionado por:</b> Lcda. Dubii Bondi Thais.	<b>Página:</b> 28 de 28	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha:</b> Mayo 2.015			

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Al observar los resultados de la investigación se llegó a las conclusiones siguientes:

Con relación a primer objetivo: Diagnosticar la situación actual en materia de normas y procedimientos del departamento de administración de la compañía IMMERC C.A. Se pudo concluir que el departamento carece de herramientas donde se encuentren establecidas pautas a seguir para el desarrollo de las actividades del departamento. Igualmente carece de una planificación de funciones de cada integrante, su cargo o sus atribuciones en el departamento, dicha falta de normas y procedimientos da origen a una desorganización general del departamento provocando pérdidas de tiempo y malos entendidos ya que frecuentemente los empleados de dicha dependencia realizan labores distintas a las que están asignados.

Con relación al segundo objetivo: Identificar las causas que originan fallas en el desempeño del departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A. Se puede concluir que existen fallas en la gestión administrativa ya que las actividades del departamento no están planificadas, estas se realizan según las necesidades al momento que ocurran, no existe una previsión de las tareas y esto ocasiona pérdidas de tiempo y recursos. La segregación de funciones es deficiente, los integrantes del departamento no poseen parámetros de trabajo mediante los cuales puedan realizar sus procesos provocando desorganización en el departamento. El área administrativa carece de una metodología de control interno que le permita prever o detectar errores así como la omisión de pasos importantes en la

consecución de las actividades del departamento, esto trae como consecuencia omisiones de registros y malos entendidos en el personal.

La comunicación entre los integrantes del departamento es efectiva, dicho esto, se afirma de que la comunicación lateral es fluida y completa donde existe la búsqueda de entendimiento entre las partes involucradas en una actividad y no se omite información relevante, sin embargo, la comunicación interdepartamental es ineficiente debido a que no existen canales de comunicación concretos y en ocasiones se omite datos relevantes para el registro de las mismas. Lo dicho anteriormente provoca retrasos en la toma de decisiones por parte de la gerencia administrativa ya que tiene que corroborar la información debido a su falta de confiabilidad.

Cabe destacar que las competencias laborales del personal son muy buenas ya que estos presentan buenas bases académicas y amplia experiencia laboral que se requiere para ocupar sus respectivos cargos, estos muestran una alta capacidad para la resolución de conflictos así como practicidad para la negociación, esto ha compensado la carencia de normas y procedimientos, primordialmente basados en la experiencia con la que cada integrante cuenta, esto ha permitido lograr los objetivos planteados en el área administrativa.

Con relación al tercer y último objetivo: Diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para el departamento de administración de la compañía IMMERC, C.A. La carencia de una herramienta que establezca responsabilidades y describa las funciones, los cargos y las tareas a realizar dentro de la dependencia administrativa es lo que ha provocado que el desempeño del área sea pobre y este no funcione correctamente, esto deja a los empleados en una mala posición ante sus superiores y hace ineficiente la

gestión del departamento. Lo expuesto enfatiza la necesidad de implementar un manual de normas y procedimientos administrativos ya que, este ayudaría a cada miembro del departamento a desempeñar mejor sus labores, estos tendrán sus actividades y tareas bien señaladas y delimitadas, sus cargos ajustados a su perfil y esto permitirá no solo optimizar y ordenar el departamento sino permitir a los demás integrantes de la organización estar mejor informados de lo que dicha dependencia y sus integrantes realizan para evitar malos entendidos y pérdida de información en los procesos. También el manual puede ayudar a fomentar la supervisión y el control de las actividades de dicha sección para detectar y minimizar errores, lo que conducirá a un mejor uso del tiempo y de los recursos del departamento, es por ello que el manual es una excelente herramienta para la administración de la empresa IMMERC, C.A.

## **Recomendaciones**

Posterior al análisis de la compañía IMMERC, C.A. se proponen una serie de recomendaciones que ayudaran a mejorar el acontecer actual del departamento de administración de la organización. Dichas recomendaciones son las siguientes:

- Promover el cumplimiento del manual en el departamento de administración.
- Realizar una revisión periódica del manual para comparar las labores que se realizan con las establecidas y así evitar desvíos en las asignaciones de los integrantes del departamento.

- Hacer una revisión exhaustiva del manual trimestralmente para observar si es necesario actualizar el mismo.
- Comunicar a los empleados de las demás dependencias de la organización la existencia del manual para que estos acudan a él y así estén mejor informados de las actividades que se realizan en el departamento y de quien corresponde cada tarea dentro del mismo.
- Realizar manuales de normas y procedimientos para las demás dependencias de la organización (departamento de producción, ventas, inventario) ya que se observa que estos departamentos igualmente requieren de dichas herramientas para ordenar sus actividades, con la realización de las mismas se busca fomentar la uniformidad y el orden en la empresa y sus labores.
- Aplicar las normas y los procedimientos que se estipulan en el manual. El uso del mismo proporcionara una mejora en las tareas que realizan los empleados del departamento y las funciones de los mismos estarán correctamente delimitadas. Adicionalmente servirá como guía para los demás integrantes de la organización que tengan contacto con la dependencia.

## LISTADO DE REFERENCIAS.

- Aguilar, Johana y Mora, Hilda. (2011). **Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Contables que permitan la Optimización de las Operaciones Aplicadas en el Área de Cuentas por Pagar de la Empresa Auto Senna, C.A.** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela.
- Alonzo, José. (1998). **Diseño de Sistemas Administrativos y Contables.** Vigésima Segunda Edición. Caracas.
- Angione, Mariangela. (2009). **Manual De Normas Y Procedimientos para la Gerencia de Desarrollo Social de la División Centro Sur de Petróleos de Venezuela, Municipio Barinas – Estado Barinas Año 2009.** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Nacional Experimental de Los Llanos “Ezequiel Zamora”. Venezuela.
- Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación.** Editorial Episteme, Caracas Venezuela. 5ª Edición.
- Bautista, María (2009). **Manual de Metodología de la Investigación.** Editorial Talitip. Caracas, Venezuela. Recuperado en: [http://issuu.com/mariubautista/docs/manual\\_de\\_metodologia\\_de\\_investigacion\\_-\\_bautista](http://issuu.com/mariubautista/docs/manual_de_metodologia_de_investigacion_-_bautista)
- Balestrini, Miriam (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación: Para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles.** 7ma. Editorial Pie Imprenta, Caracas, Consultores Asociados.
- Casilda, Ramón (2014). **América Latina, capital humano, productividad y competitividad.** Diario El País. España. Recuperado en

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/actualidad/1391508351\\_607373.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/actualidad/1391508351_607373.html)

Catacora, Fernando (2004). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Editorial McGraw Hill Interamericana. Bogotá, Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2007). **Introducción a la teoría general de la administración**. 7ma Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.

Claret, Arnoldo (2014). **Como Hacer y Defender una Tesis**. Editorial Texto, Caracas Venezuela. 27ª Edición.

Colman, Gabriela. (2013). **Manual de Procedimientos Administrativos de la Policlínica Maracaibo C.A.** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Venezuela.

Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. (COSO). (2013). **Control Interno-Marco Integrado, Resumen ejecutivo**. Traducido por el Instituto de Auditores Internos de España. Madrid. España.

Da Silva, Fernando; Munera, Kevin y Ramírez, Patricia. (2010). **Propuesta de Lineamientos de Control Interno en el Departamento Administrativo – Contable de la Empresa Grupo Euroven Centro, c.a. ubicada en Valencia, Estado Carabobo**. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula. Venezuela.

**Diccionario de la Real Academia Española**. (2015). Recuperado de Internet de: <http://www.rae.es/>

Duhalt, Miguel (1997). **Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas**. Editorial ECASA. México D.F. México.

Gómez, Giovanni (2010). **Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno**. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

Guzmán, Vanessa (2012). **Comunicación Organizacional**. Editorial Red Tercer Milenio, Tlalnepantla, México.

Hitt, Michael. Black, Stewart y Porter, Lyman (2006). **Management**. Editorial Pearson Education, Prentice Hall, Gran Bretaña. Traducido por Pearson México, México.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2006). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. Fondo Editorial 5ª Edición. Caracas, Venezuela.

Irigoin, María y Vargas, Fernando (2002). **Competencia Laboral. Manual de Conceptos, Métodos y Aplicaciones**. Editorial Cinterfor. Montevideo, Uruguay.

Ley 87 por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado. Decreto Nacional 2623 (2009). Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

LLacuna, Jaime y Puyol, Laura (2008). **La comunicación en las organizaciones**. Informe del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. Barcelona. España.

Marconi, Jorge. (2012). **Conceptos, Objetivos, Importancia y Características de la Administración.** Curso de Administración General. American Andragogy University. La Ceiba. Honduras.

Moreno, Elaiza. (2010) **Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Contables de Control Interno para el Área de Ventas-Cuentas por Cobrar de la Empresa Sermatein, C.A.** Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo, Bárbula. Venezuela.

Ramírez, Tulio. (2006) **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación.** Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO.

Rodríguez, David y Valldeoriola, Jordi. (2009) **Metodología de la investigación.** Barcelona, España. Editorial Eureka media, SL.

Rodríguez, Joaquín. (2012) **Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos.** Cengage Learning Editores, México. Texto completo Recuperado en:  
[http://issuu.com/cengagelatam/docs/como\\_elaborar\\_manuales\\_administrativos\\_rodriguez\\_v/4](http://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v/4)

Soto, Efraín. (2011) **Diccionario Ilustrado de conceptos matemáticos.** Tercera edición. Monterrey, México. Extraído de internet en:  
[http://issuu.com/danielpulga/docs/diccionario\\_ilustrado\\_de\\_conceptos\\_](http://issuu.com/danielpulga/docs/diccionario_ilustrado_de_conceptos_)

Universidad de Carabobo (UC). (2011) **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Bárbula, Venezuela.

Valdez, Brenda (2008). **Los Manuales Administrativos para el Buen Funcionamiento de las Bibliotecas Mexicanas.** Informe académico para obtener el título de licenciada en bibliotecología. Universidad

Nacional Autónoma de México. México. Recuperado en:  
<http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/valdez-jimenez-brenda.pdf>

## **ANEXOS**

### Coeficiente Kuder-Richardson para pruebas dicotómicas.

Formula:

$$KR - 20 = \left( \frac{k}{k-1} \right) * \left( 1 - \frac{\sum p \cdot q}{Vt} \right)$$

KR-20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)

k = Número de ítems que contiene el instrumento.

Vt: Varianza total de la prueba.

Sp.q = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

p = TRC / N; Total respuesta correcta entre número de sujetos

q = 1 - p

**Coeficiente Kuder-Richardson para pruebas dicotómicas.**

3 sujetos y 14 ítems.

<b>Sujetos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>Totales</b>
<b>1</b>	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	8
<b>2</b>	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	8
<b>3</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	6
<b>TRC</b>	0	0	1	2	0	1	3	0	3	3	3	0	3	3	
<b>p</b>	0	0	0,333333	0,666667	0	0,333333	1	0	1	1	1	0	1	1	
<b>q</b>	1	1	0,666667	0,333333	1	0,666667	0	1	0	0	0	1	0	0	
<b>p.q</b>	0	0	0,222222	0,222222	0	0,222222	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Sp.q</b>	0,666667														
<b>Vt</b>	0,888889														
<b>KR-20</b>	0,269231														



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BARBULA**



**INSTRUMENTO**  
(Cuestionario)

El instrumento que se presenta a continuación es un cuestionario que tiene la finalidad de recopilar información que servirá de base para el trabajo de grado titulado: **DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA IMMERC, C.A.**

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las interrogantes.
- Seleccione solo una alternativa de respuesta a cada pregunta marcándola con una (X).
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- No deje ninguna pregunta sin contestar.
- La información y los datos que suministre son enteramente confidenciales y serán utilizados estrictamente con fines académicos.

Gracias por su valiosa colaboración.

Autor:

Nuñez, Rafael.

## Instrumento.

ÍTEMS	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
<b>Normas y Procedimientos</b>			
1	¿Existen normas y procedimientos en el departamento de administración de la empresa?		
2	¿Las normas y procedimientos están establecidas por escrito y permiten entender con claridad y uniformidad las actividades a realizar?		
<b>Gestión Administrativa</b>			
3	¿Las actividades del departamento de administración están correctamente planificadas?		
4	¿Se lleva a cabo un proceso de supervisión, revisión y control de las actividades que se realizan en el departamento de administración?		
<b>Segregación de Funciones</b>			
5	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el departamento de administración?		
6	¿Todas las funciones que realiza en la organización están en consonancia con el cargo que ocupa?		
<b>Comunicación</b>			
7	¿Existe una buena comunicación entre los integrantes del departamento de administración?		
8	¿La comunicación con otros departamentos (inventario, ventas, recursos humanos) de la organización es fluida y continua?		
<b>Competencias</b>			
9	¿Considera usted que el personal que labora en el departamento de administración poseen la preparación necesaria para la realización de sus actividades?		
10	¿Demuestran los integrantes del departamento de administración poseer capacidades de negociación y resolución de conflictos?		

ÍTEMS	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
<b>Control Interno</b>			
11	¿Se omiten pasos en las actividades de control del departamento de administración?		
12	¿Posee el departamento de administración una metodología que le permita detectar irregularidades en las actividades que se realizan?		
<b>Manual de normas y procedimientos</b>			
13	¿Considera necesaria la implementación de un manual de normas y procedimientos para el departamento de administración de la organización?		
14	¿Cree usted que la implementación de un manual de normas y procedimientos puede ayudar a mejorar las actividades de la administración?		