

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Manual de procedimientos como una herramienta para disminuir áreas críticas en labores del personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala**

(Artículo científico - Trabajo de graduación)

Libian Raquel Sequen Contreras

Guatemala, marzo 2020

**Manual de procedimientos como una herramienta para disminuir áreas críticas en labores del personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala**

(Artículo científico - Trabajo de graduación)

Libian Raquel Sequen Contreras

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez (**Asesor**)

Lic. Julio W. Juárez (**Revisor**)

Guatemala, marzo 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez**

Coordinador

Guatemala, 17 de septiembre de 2019

Señores


Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “Manual de procedimientos como una herramienta para disminuir áreas críticas en labores del personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala” y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



---

Libian Raquel Sequen Contreras

Licenciatura en Administración de Empresa

Carné No.: 201900281

REF.: C.C.E.E.LIC.ADMON. A03-PS.007.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 24 DE FEBRERO DE 2020  
DICTAMEN**

**Tutor:** Licenciado Samuel Aron Zabala Vásquez

**Revisor:** Licenciado Julio W. Juárez

**Carrera:** PEI En Administración De Empresas

**Artículo titulado:** "Manual de procedimientos como una herramienta para disminuir áreas críticas en labores del personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala."

**Presentado por:** Libian Raquel Sequen Contreras.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada



M.A. Roberto Alfonso  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 21 de septiembre de 2019.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En relación de la asesoría del Artículo Científico **“Manual de procedimientos como una herramienta para disminuir áreas críticas en labores del personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala”**, realizado por Libian Raquel Sequen Contreras, Carné No. 201900281 estudiante de la **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Samuel Zabala  
Colegiado No. 14,367  
Asesor

Guatemala, 23 de octubre 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

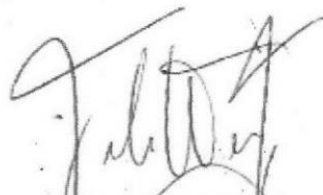
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado: **“Manual de procedimientos como una herramienta para disminuir áreas críticas en labores del personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala”**, realizado por Libian Raquel Sequen Contreras, carné No. 201900281, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Lic. Julio W. Juárez  
Colegiado 10,350

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Mi amado Dios por darme el privilegio de llamarme hija tuya y regalarme el hermoso regalo que se llama vida. Infinitas gracias por ser mi acompañante en esta aventura y ser mi guía desde el inicio. Todo honor y toda gloria sean para ti.

### **A mi familia**

Mis padres: Francisca Contreras y Tomas Sequen: Los forjadores de mis enseñanzas y valores éticos y por todos los esfuerzos que han realizado para mi enseñanza profesional mi respeto, admiración. Mi gran tesoro en la tierra. A mis hermanos: Mi fortaleza y por ser los acompañantes en toda esta trayectoria y su apoyo económico e incondicional, ¡Gracias por estar siempre conmigo! Nada de esto fuera posible sin su gran compromiso de ser hermanos en esta vida.

### **A mis catedráticos**

Por su paciencia y por trasladarme la sabiduría que han adquirido en su trayectoria, por la motivación que cada uno puso para impulsar a seguir mis anhelos de un estudiante.

### **A mis amigos**

Por regalarme el privilegio de tener a grandes personas en toda la trayectoria de estudios, por ser cómplices de tantas aventuras y desvelos y por darme palabras alentadoras cuando se necesitaban. Un abrazo y sonrisa para cada uno de ellos.



# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	i
<b>Abstract</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	1
1.3. Objetivos	
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4. Tipo de Investigación	
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujetos de investigación	3
1.6 Alcance de investigación	
1.6.1. Temporal	3
1.6.2. Geográfico	3
1.7. Definición de la muestra	3
1.7.1. Empleo de la muestra finita	3
1.8. Definición instrumentos de investigación	5
1.9. Recolección de datos	5
1.10 Procesamiento y análisis de datos	6
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Resultados</b>	
2.1. Presentación de resultados	7
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Discusión</b>	
3.1. Extrapolación	22
3.2 Hallazgos y Análisis General	29
3.3. Conclusiones	31
<b>Referencias</b>	32
<b>Anexos</b>	33

## Índice de gráficas

	<b>Página</b>
Gráfica 1: Fórmula finita para el cálculo de la muestra (ejemplo)	4
Gráfica 2: Procedimiento de cálculo de la muestra por medio de fórmula finita	5
Gráfica 3: La Importancia que brindan en las empresas a los manuales de procesos	8
Gráfica 4: Conocimiento sobre las funciones que se realizan en el trabajo	9
Gráfica 5: Calificación de instrucciones ante una actividad nueva.	10
Gráfica 6: Calidad de información en manuales de procesos.	11
Gráfica 7: El valor que aumenta cuando se tiene procesos correctos.	12
Gráfica 8: Utilidad de tiempo en las operaciones	13
Gráfica 9: Forma correcta sin errores.	14
Gráfica 10: La importancia administrativa de manuales de procesos.	15
Gráfica 11: Inconvenientes en los manuales de proceso.	16
Gráfica 12: Frecuencia en la que se ha tenido participación en creación de manuales.	17
Gráfica 13: Frecuencia de actualización de Manuales	18
Gráfica 14: Disminución en discusiones y malentendidos entre compañeros.	19
Gráfica 15: continuidad y eficiencia en procesos.	20
Gráfica 16: Tecnología con una visual clara de procesos.	21

## **Abstract**

Contar con manuales administrativos como una herramienta para disminuir áreas críticas e importantes, es esencial en la vida empresarial de todas las organizaciones administrativas que tienen el objetivo de mejorar los procesos que se realizan día con día.

Este artículo se realizó con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre la utilidad de diseñar e implementar los manuales de forma correcta, para que estos brinden un aporte de conocimiento para las personas que realizan los procesos internos y aumente la productividad sin atrasos innecesarios.

Entre los hallazgos importantes que se lograron observar es la importancia de involucrar al personal interno en todo el proceso de la creación de los manuales ya que son la parte fundamental del rompecabezas para que los procesos se desarrollen de forma eficiente en el tiempo que las organizaciones lo establezcan.

## **Introducción**

El presente artículo científico se realizó con la finalidad de identificar si los manuales administrativos son una herramienta para disminuir áreas críticas y desfavorables en la administración. Los manuales son documentos que deberían ser de alta importancia dentro de toda empresa para tener un orden y guía de cómo se debe de realizar cada proceso internamente. Este artículo se divide en tres capítulos, los cuales presento a continuación:

En el primer capítulo se plantea la metodología que es utilizada para llevar a cabo esta investigación y se plasma el objetivo general dando como base fundamental para el desarrollo de este artículo. La investigación utilizada fue la descriptiva que se encarga de puntualizar las características de una población en general. La recolección de información se llevó a cabo en el transcurso de los meses de mayo hasta agosto del 2019 aplicada en la ciudad de Guatemala, empleando una muestra finita obteniendo datos de la asociación de pequeñas y medianas empresas de Guatemala. El instrumento para la recolección de datos fue la encuesta, la cual fue de gran utilidad para poder tener datos reales y poder analizarlos.

En el segundo capítulo se da la presentación de resultados los cuales fueron proporcionados por personas profesionales que se encuentran directamente en los procesos administrativos de las empresas guatemaltecas que se encuentran dentro de la ciudad capital. Los resultados están expuestos con gráficas circulares para obtener una mejor visión y que estos puedan ser comprendidos de una manera ágil sin tanta dificultad al momento de interpretar los datos.

En el tercer capítulo se presentan y se analizan los hallazgos que sobresalen de la recolección de datos que se obtuvieron dentro del capítulo dos, los cuales son importantes para poder trabajar sobre estos y así poder tener un enfoque en la dirección correcta para obtener los resultados que se deseen alcanzar en la parte administrativa.

# **Capítulo 1**

## **Metodología**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Algunas de las empresas en la actualidad se ven forzadas a realizar cambios en sus procesos administrativos ya sea por adaptación a los nuevos sistemas operativos, o temas de tecnología, innovación o por la automatización de diversas actividades que se dan en el día a día. Para todos los procesos que se realizan es muy importante tener manuales de procesos, el no tenerlos o tenerlos desactualizados puede generar errores operativos, reproceso, pérdida de tiempo y falta de automatización en cada actividad.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información de una organización en la que se puede presentar la jerarquía, objetivos, políticas, instrucciones y lineamientos para que se lleven a cabo cada tarea u oficio asignado.

Cuando no existen manuales de procesos en las empresas existen varias posibilidades que el personal operativo no tenga claro las etapas que debe de tener cada proceso que se realice dentro de la organización, cuando los manuales de proceso no están actualizados existe la posibilidad que se cometa errores por desconocer del proceso completo. En la medida que pasa el tiempo se dan mejoras o se incluyen otros requisitos que se deben de cumplir en cada puesto de trabajo, pero si estos manuales de proceso no son actualizados en periodos establecidos la tendencia de cometer errores en procesos existentes o nuevos aumentará con actividades finalizadas incorrectamente.

Los manuales administrativos son herramientas que las organizaciones utilizan para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, son indispensables debido a la diversidad de información que existe dentro de las estructuras de la organización, el volumen de las operaciones, la asignación de recursos, la demanda de productos, servicios y la adopción de tecnología avanzada que las organizaciones innovadoras realizan para sobresalir en cada procesos que realizan y así poder realizar un trabajo ordenado y de calidad.

## 1.2. Pregunta de investigación

¿Son los manuales administrativos una herramienta para el personal de una organización para disminuir áreas críticas y desfavorables en labores administrativas?

## 1.3. Objetivos de investigación

### 1.3.1. Objetivo general

Identificar si los manuales administrativos son una herramienta para disminuir áreas críticas y desfavorables en las labores administrativas.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la utilidad que las empresas le dan a los manuales de procesos administrativos.
- Determinar si las áreas críticas para el personal administrativo se derivan de un diseño inadecuado o desactualizado en los manuales de procedimientos.

## 1.4. Investigación descriptiva

En el presente artículo de investigación se trabajó en base a la investigación descriptiva, el cual se encarga de puntualizar las características de una población sin concentrarse en las razones sino por las que se produce un fenómeno. Es decir, solamente describe sobre el tema sin indicar el por qué ocurre. Este diseño de investigación crea preguntas y analiza los datos sobre un determinado tema.

En el presente documento se investigó el tema del manual de procedimientos, estableciendo la necesidad de obtener conocimiento con respecto a los lineamientos administrativos importantes que apoyen en la disminución de áreas críticas. Se expuso hallazgos relacionados a la situación actual de dicha temática en la ciudad de Guatemala y aunque no se realizó acciones para afectar la problemática si se expusieron hallazgos relevantes y un análisis crítico a la ejecución de los procedimientos en la capital guatemalteca.

## 1.5. Sujetos de investigación

Para el estudio de manuales de procedimientos como una herramienta para establecer la necesidad de obtener conocimiento sobre sí los lineamientos administrativos inciden en la disminución de áreas críticas, se revisaron manuales de diferentes procesos para comparar con las actividades diarias que realizan el personal administrativo en diferentes organizaciones ubicadas en la ciudad de Guatemala.

El personal administrativo tiene asignadas varias actividades que se realizan con frecuencia entre ellas se puede mencionar, selección de proveedores, recepción de facturas de los proveedores, emisión de facturas a los clientes, compra de productos administrativos, coordinación de mensajería, pago a proveedores, creación de cuentas por pagar y cobrar y la ejecución del pago de la planilla a los empleados, etc

## 1.6. Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

Para la recolección de datos sobre si los manuales de procedimiento son una herramienta para disminuir procesos críticos dentro de las organizaciones, se estableció el lapso dentro de los meses de mayo a agosto de 2019 para que a través de esta recolección de información se puedan realizar grandes aportes a la administración de las organizaciones.

### 1.6.2 Geográfico

Se estableció como área geográfica la ciudad de Guatemala, principalmente en las empresas ubicadas en las zonas 9, 10, 11 y 15 de la capital guatemalteca.

## 1.7. Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita

De acuerdo a la información que brinda la Asociación de pequeñas y medianas empresas de Guatemala (ASOPYME), se identifican que en el país existen registradas 788,313 empresas, de las cuales 372,779 se encuentran activas. De acuerdo a la asociación antes mencionada, en el departamento de Guatemala se ubica el 44.29% de empresas activas, lo que equivale a 165,104

empresas. Para el estudio de los manuales de procesos administrativos como herramientas para dar a conocer si estos pueden reducir errores administrativos se trabajó con la fórmula infinita para obtener el cálculo de la muestra por ser mayor a treinta mil personas administrativas guatemaltecas activas.

### **Gráfico 1: Fórmula infinita para el cálculo de la muestra**

$$n = \frac{z^2 (p * q)}{e^2}$$

Fuente: elaboración propia, 2019.

Para el cálculo de la muestra empleando la fórmula infinita, se consideró un nivel de confianza en los datos del 93%, el cual se representa en la tabla de valores bajo la curva con 1.81, este es el dato que se determinó para la variable Z. Las probabilidades de éxito y fracaso, que corresponden a las variables p y q, debido a que no se realizó una prueba piloto que altere las tendencias, se asume por ende un 50% de probabilidades para cada variable, para efectos de cálculo se empleó el valor de 0.5. el error muestral aceptable ascendió a 8%, para el cálculo se utilizó la cifra de 0.08.



**Gráfico 2: Procedimiento de cálculo de la muestra empleando fórmula infinita**

$$n = \frac{1.81^2 (0.5 * 0.5)}{0.08^2}$$

$n = 128$

Fuente: elaboración propia, 2019.

De acuerdo al procedimiento de cálculo, la muestra asciende a 128 personas que se desenvuelven en de empresas administrativas ubicadas en el departamento de Guatemala.

### 1.8. Definición de los instrumentos de investigación

La encuesta es una de las maneras más utilizadas para coleccionar y analizar datos sobre un tema en específico donde a través de este método se llegó a una conclusión para dar una posible información a un problema en concreto, con el objeto principal de obtener la opinión pública o la tendencia de un sujeto de investigación respecto a un fenómeno o suceso y de esta forma alcanzar los objetivos de investigación.

### 1.9. Recolección de datos

La recolección de datos indica el uso de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para apoyar a una investigación de un tema de gran interés los cuales pueden ser la entrevista, la

encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos, estos instrumentos se aplican en un momento particular y preciso para ser analizados y llegar a grandes conclusiones que fueron de gran apoyo para fundamentar el tema seleccionado.

En el estudio de los manuales de procedimientos como herramienta para analizar y evaluar de los mismos, si estos se utilizan de la forma correcta disminuirán los errores administrativos y serán de gran utilidad una vez que hagan uso correcto de estos en las diferentes actividades administrativas

### 1.10. Procesamiento y análisis de datos

Se utiliza para procesar los datos obtenidos de la población con el objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como fin generar resultados agrupados y ordenados, a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos de hipótesis de la investigación realizada.

En caso de que el análisis sea cuantitativo, seleccionar las pruebas estadísticas apropiadas para analizar los datos, dependiendo de las hipótesis formuladas y de los niveles de medición de las variables.

En esta ocasión se empleó una hoja de cálculo de programa Microsoft Excel para la tabulación de resultados. Posteriormente se expusieron los resultados por medio de gráficos circulares con su respectivo análisis. Se estableció hallazgos relevantes a partir de las respuestas de los encuestados, dichos hallazgos se extrapolaron con otras teorías y opiniones de autores para realizar un análisis comparativo de la presente investigación finalizando con las conclusiones en esta trayectoria del trabajo de campo.

## **Capítulo 2**

### **Presentación de resultados**

#### 2.1 Presentación de resultados

La presente encuesta se realizó a 128 trabajadores administradores de distintas empresas en la ciudad de Guatemala, teniendo en cuenta que al menos un trabajador de cada área administrativa pudiera ejecutar su respuesta.

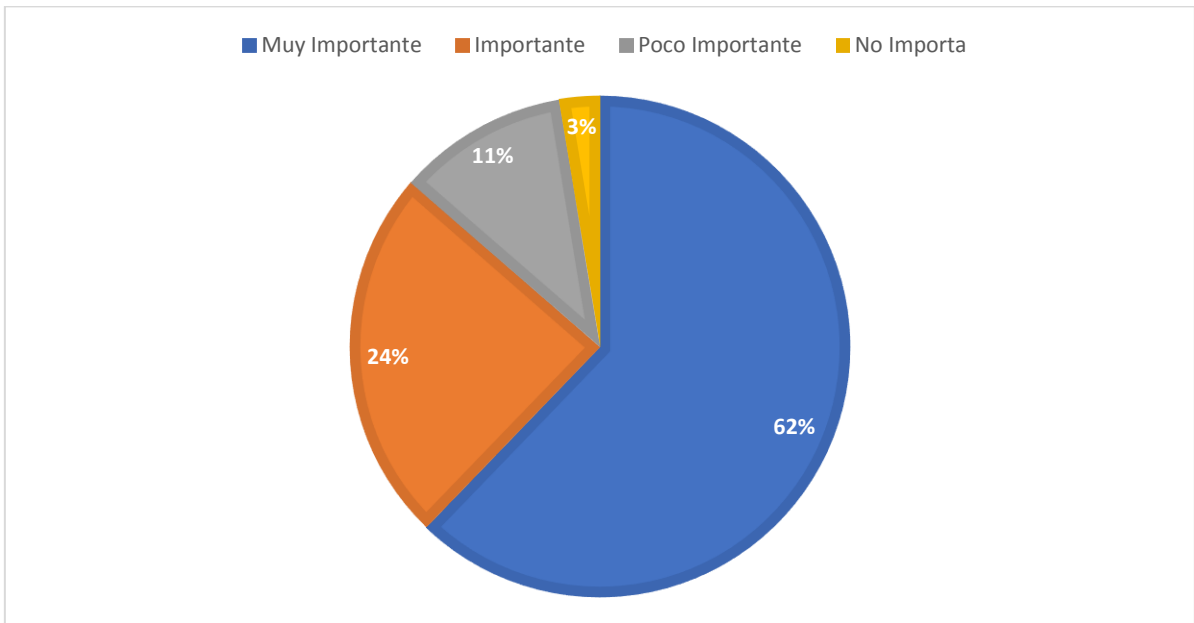
Se desarrolló una encuesta estructurada, conformada por catorce preguntas, que fueron diseñadas para validar aspectos relacionados con los manuales de procesos administrativos.

La técnica empleada fue la encuesta de forma virtual a través de los correos electrónicos se les hizo llegar a cada persona de manera ágil y rápida donde pudieran dar sus respuestas para mayor control y agilizar los resultados.

La mayoría de las preguntas poseen cuatro alternativas de respuesta, esto con el fin de evitar respuestas intermedias que no son muy significativas al trabajo realizado.

1. ¿Qué grado de importancia le brindan al manual de procedimientos en la empresa en la que labora?

**Gráfico 3: La Importancia que brindan en las empresas a los manuales de procesos**

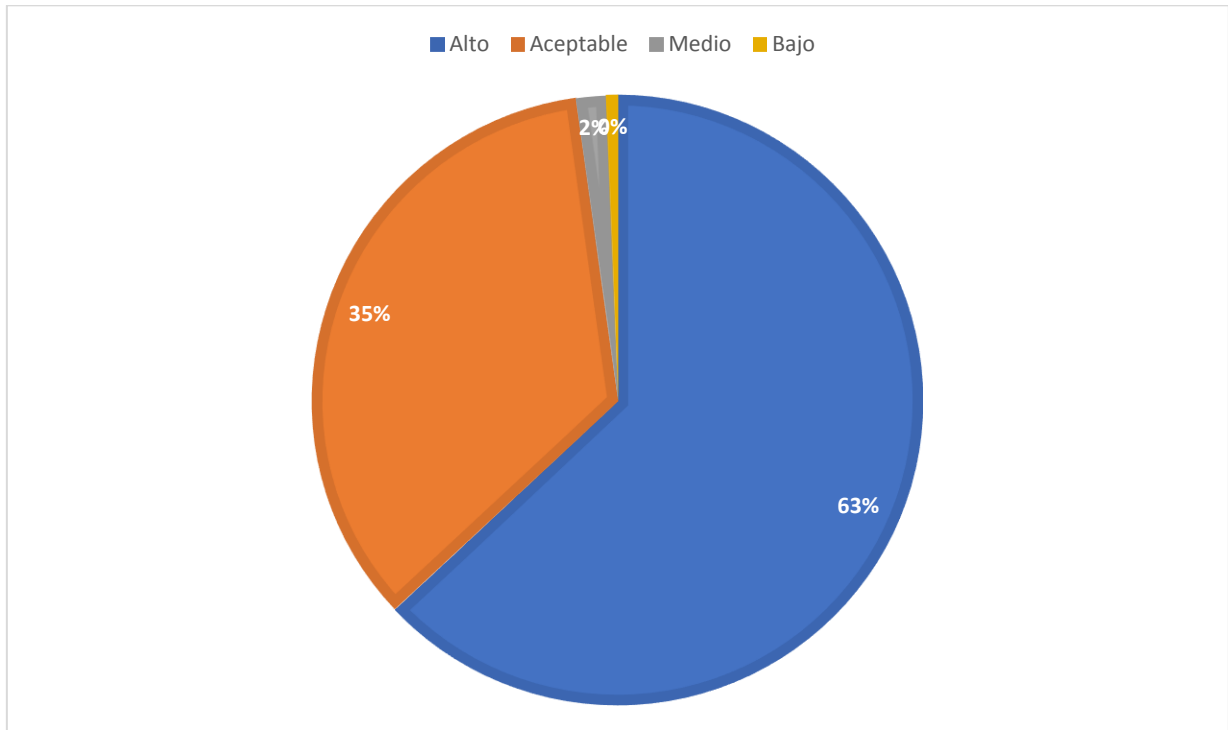


Fuente: elaboración propia, 2019

Para los trabajadores que desempeñan funciones administrativas en las empresas de la ciudad de Guatemala es muy importante que tengan manuales de procedimientos tal como lo muestra el resultado de las encuestas realizadas con el 62% que indican que es muy importante que existan manuales que consoliden cada una de las actividades que se realizan administrativamente.

2. ¿Cuál es el grado de conocimiento respecto a las funciones que debe de realizar en su trabajo?

**Gráfico 4: Conocimiento sobre las funciones que se realizan en el trabajo**

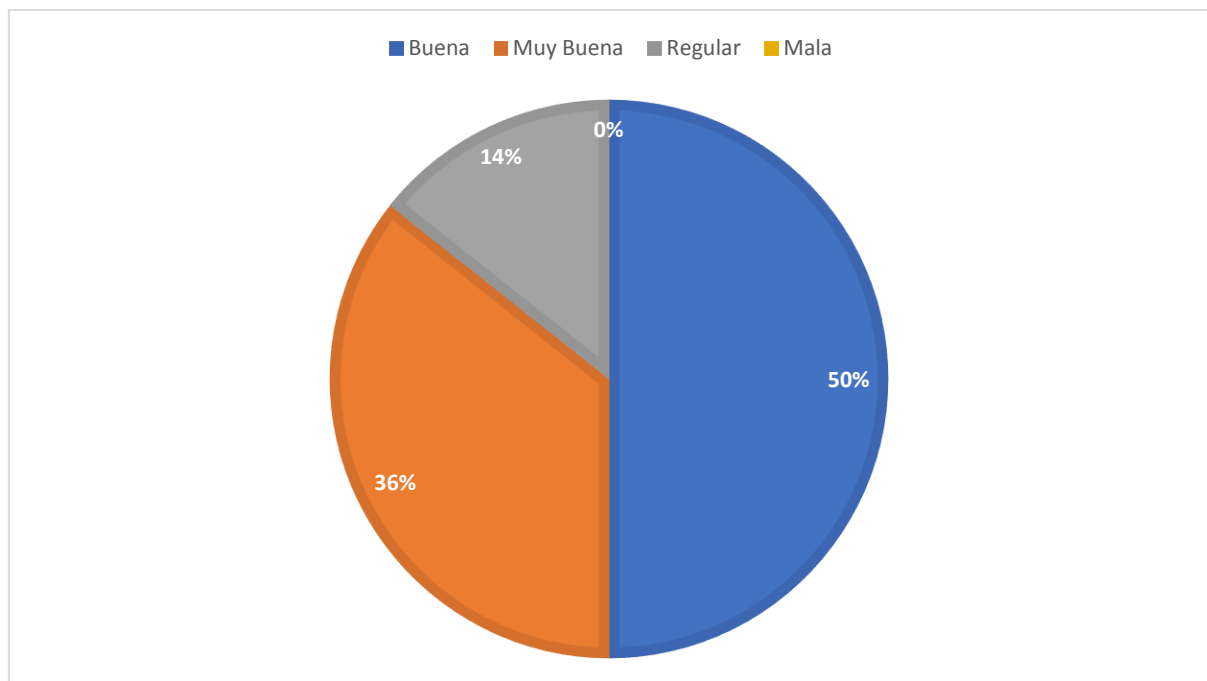


Fuente: elaboración propia, 2019.

Para el 63 % de los trabajadores el tener el conocimiento completo de sus funciones que se deben de realizar en su lugar de trabajo es alto, ya que el conocimiento es un activo muy valioso para las organizaciones ya que aumenta la productividad, así como la responsabilidad en cada miembro del equipo de trabajo.

3. ¿Cómo calificaría las instrucciones específicas dadas ante una actividad nueva asignada en el trabajo?

**Grafico 5: Calificación de instrucciones ante una actividad nueva**

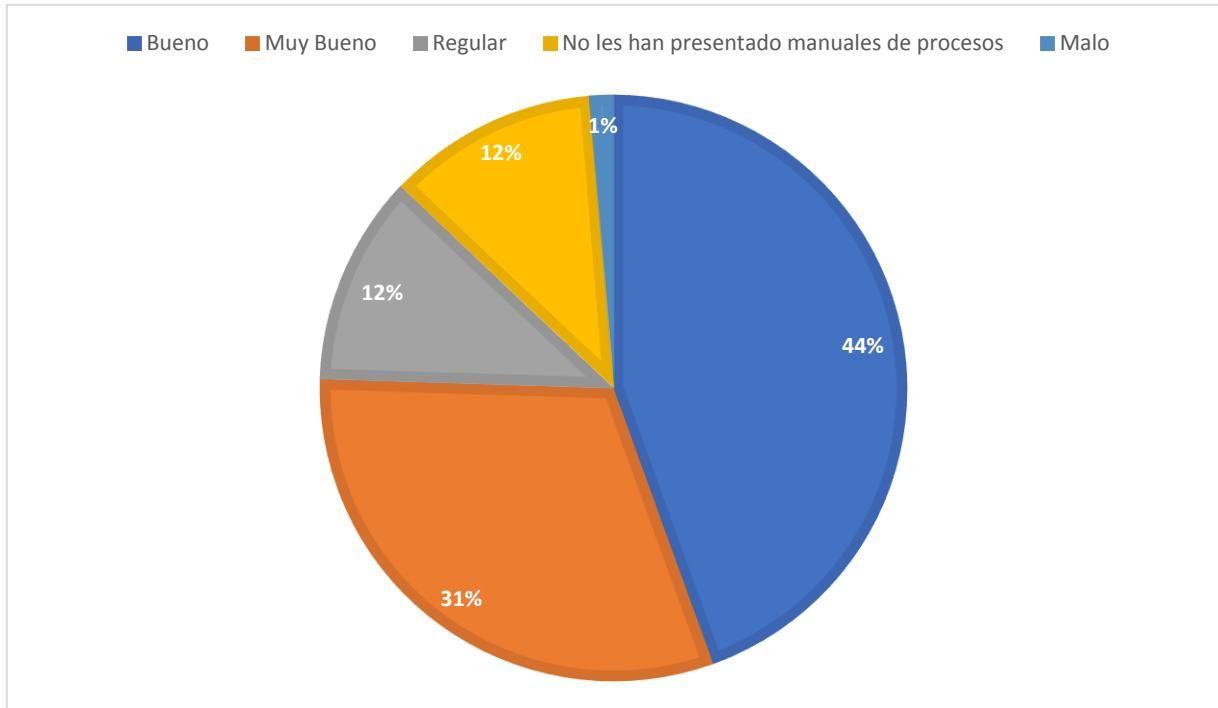


Fuente: elaboración propia, 2019.

El 50 % de los trabajadores administrativos encuestados indican que las instrucciones que se le brindaron ante una actividad nueva fue de muy buena experiencia, por lo que se debe de trabajar en mantener e incrementar las expectativas de las personas que se le asignan nuevas actividades, presentándoles manuales de procesos actualizados e innovadores.

4. ¿Cómo califica la calidad de la información del manual de procesos en la empresa en la que labora?

**Gráfico 6: Calidad de información en manuales de procesos**

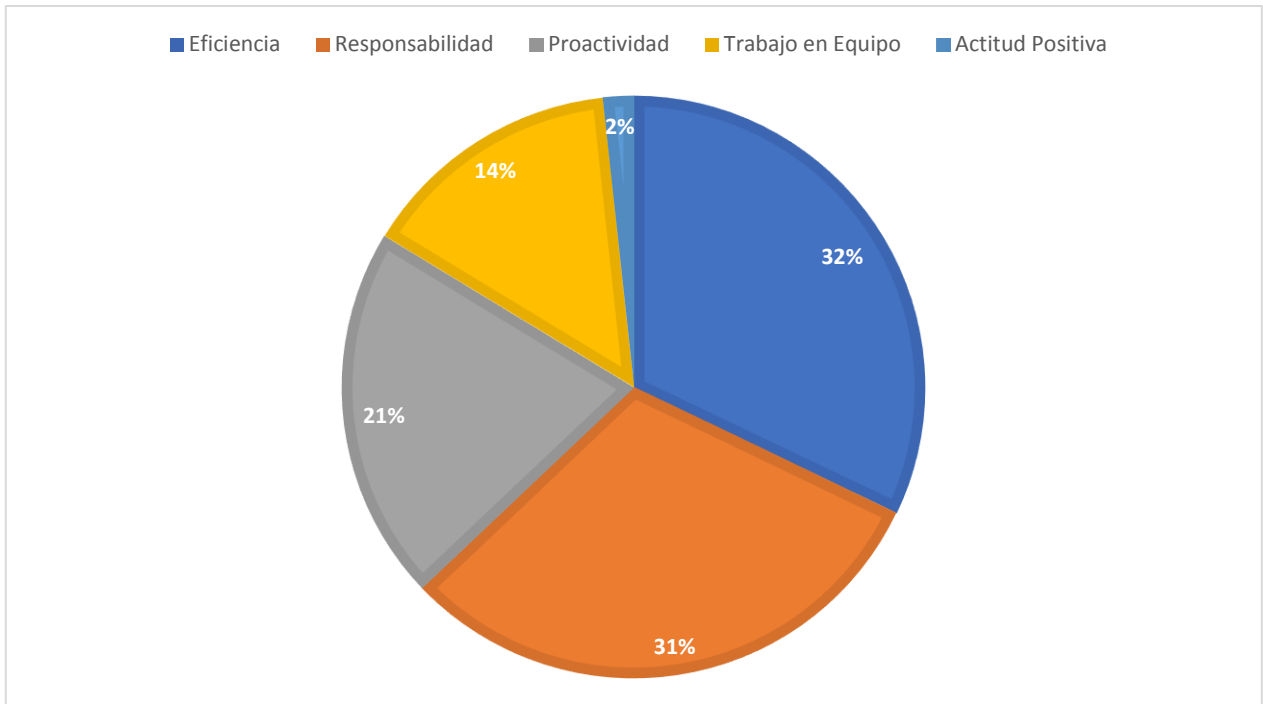


Fuente: elaboración propia, 2019.

El 44% de los trabajadores califica la información que contienen el manual de procedimientos de forma “buena “. En promedio a todos los trabajadores les parece muy bien toda la información que brindan y se plasman en los manuales ya que la información es de gran utilidad y pueden emplearse como una guía para realizar las determinadas tareas que les son asignadas en los diferentes lugares de trabajo.

5. ¿Qué valor en la organización cree usted que aumenta cuando se realizan los procesos de la forma correcta?

**Gráfico 07: El valor que aumenta cuando se tiene procesos correctos**



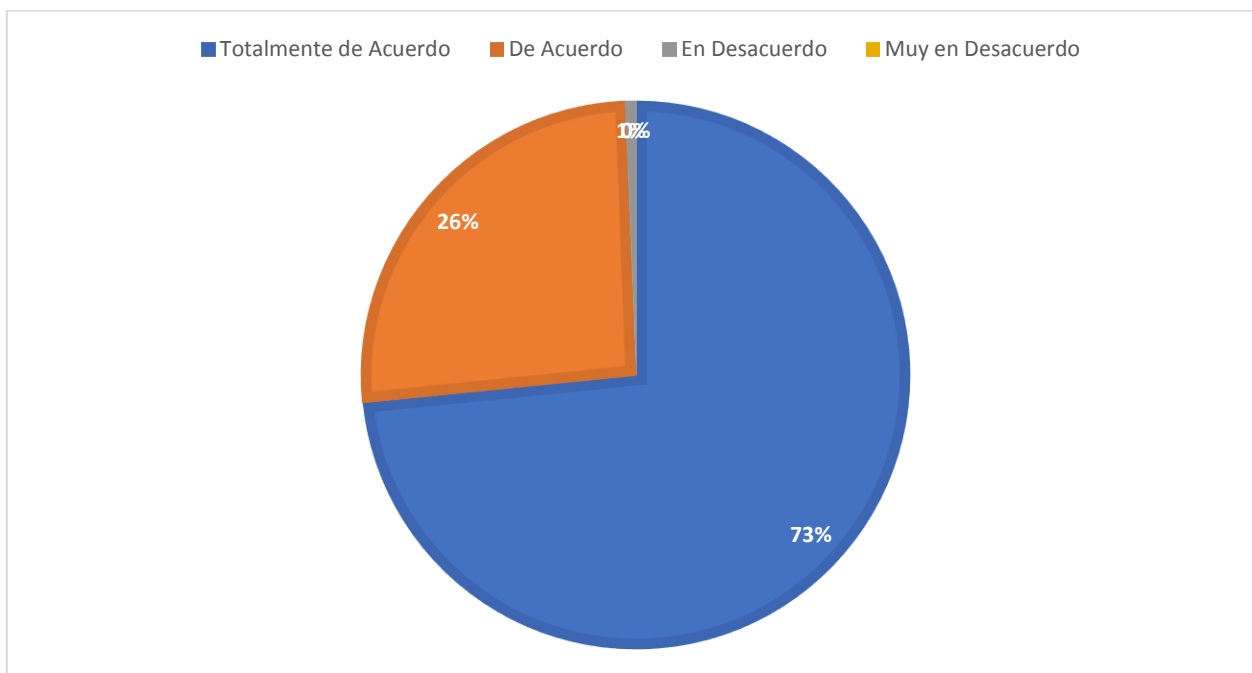
Fuente: elaboración propia, 2019.

Definitivamente uno de los valores que sobre sale al momento de realizar los procesos de la forma correcta con el 32% es la eficiencia, seguida de la responsabilidad con el 31%. Si los procesos se realizan de la forma correcta y se responsabiliza a cada colaborador en tareas específicas sin duda alguna aumentará la eficiencia utilizando correctamente los recursos y tiempo dentro de la empresa.



6. ¿El tiempo empleado en una actividad es útil cuando las operaciones se hacen de la forma correcta desde la primera vez?

**Gráfico 08: Utilidad de tiempo en las operaciones**

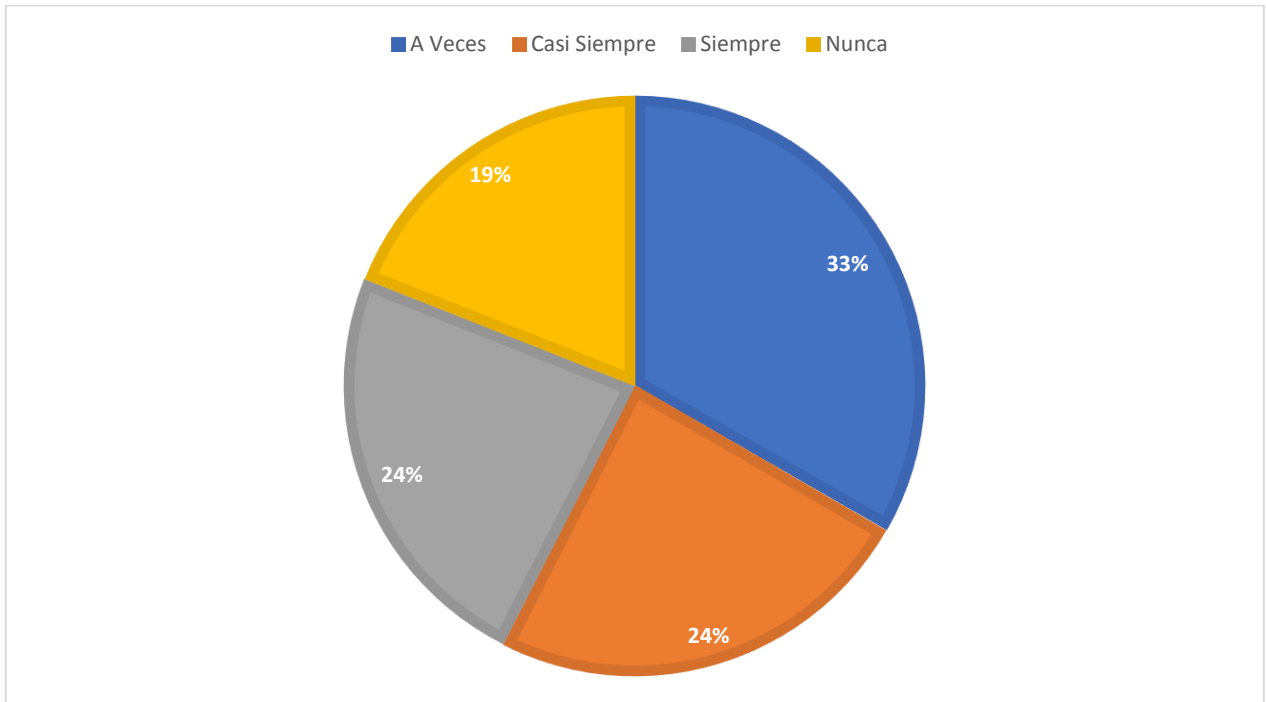


Fuente: elaboración propia, 2019.

Definitivamente el tiempo que se emplea eficientemente desde la primera vez en una actividad dará como resultado eficientemente como lo indica la encuesta con el 73% están de acuerdo que toda actividad se debe de realizar de la forma correcta desde el inicio para no perder energía, tiempo y costo en actividades incorrectas.

7. ¿Los trabajadores temporales o nuevos reciben manuales de procedimientos que les permitan trabajar de forma correcta y sin errores?

**Gráfico 09: Forma correcta sin errores**

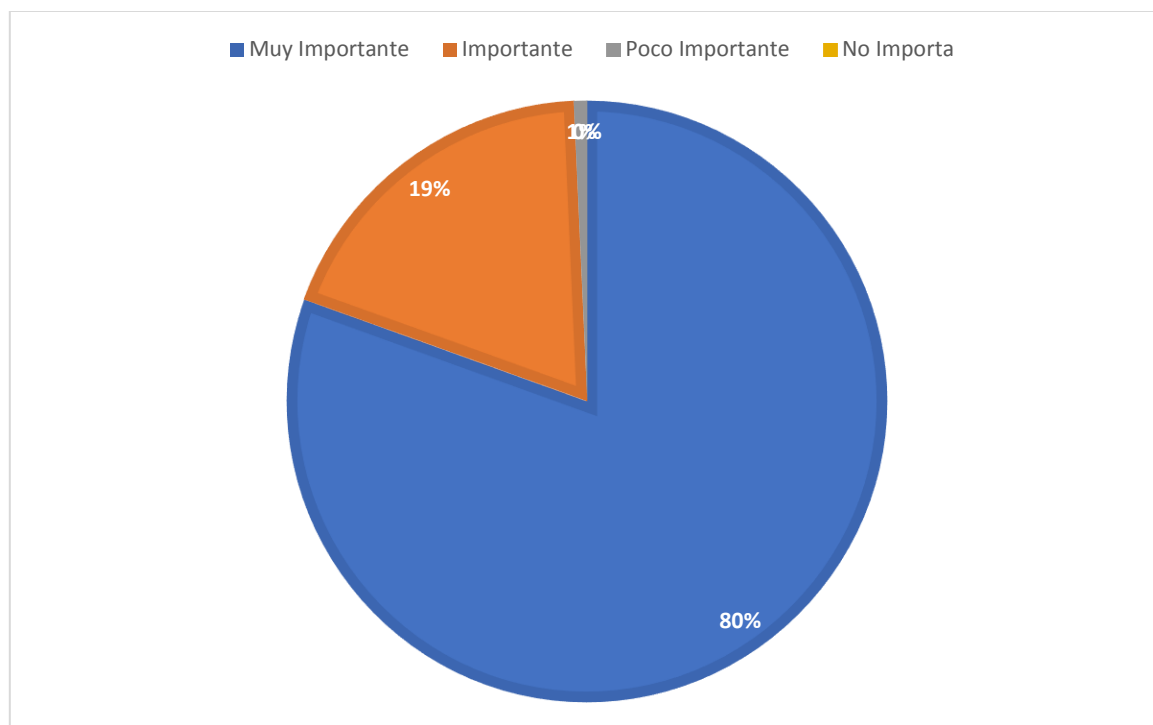


Fuente: elaboración propia, 2019.

En la gráfica se puede observar que en promedio el 27% de las empresas brinda manuales de procesos al personal nuevo que se incorpora a las actividades administrativas de la organización mientras que el resto no o a veces o nunca reciben este documento el cual es importante para que las operaciones se realicen adecuadamente y sin errores.

8. ¿Qué tan importante es contar con manuales de procesos en el área administrativa?

**Gráfico 10: La importancia administrativa de manuales de procesos.**

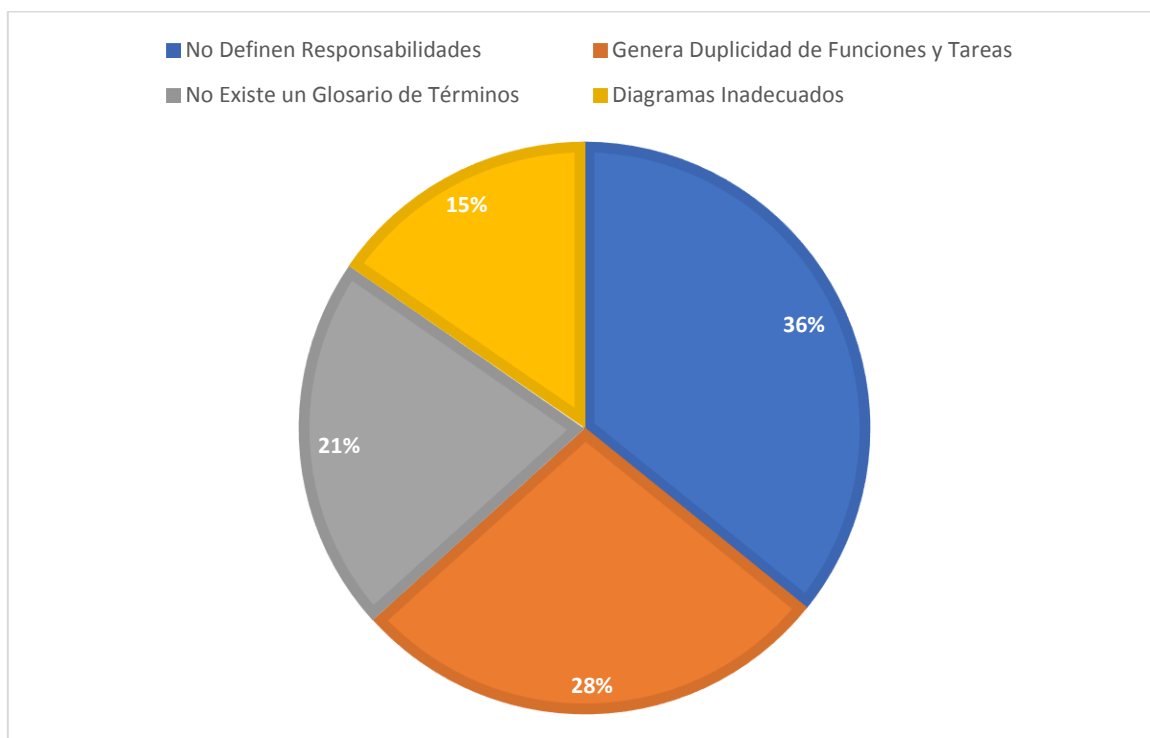


Fuente: elaboración propia, 2019.

Tal como lo muestra la gráfica más del 80% para los colaboradores es muy importante contar con manuales administrativos que sean una guía práctica muy útil para el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización. Sirven como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa. Cuando no se tiene un método genera desperdicios de tiempo y esfuerzo.

9. ¿Cuál es el principal inconveniente en los manuales de procedimientos que recibe?

**Gráfico 11: Inconvenientes en los manuales de proceso**

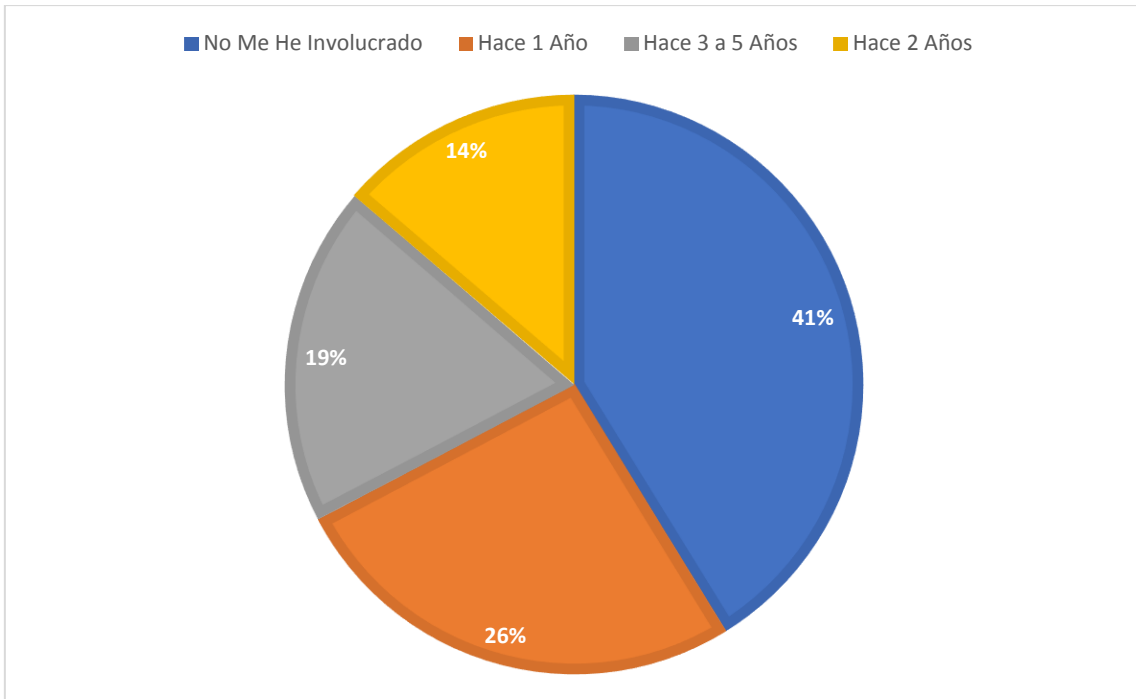


Fuente: elaboración propia, 2019.

El 36% de los encuestados indican que en varias ocasiones los manuales administrativos no definen responsables en las actividades que se deben de realizar por lo que se pueden dejar actividades descubiertas o pendientes de realizar por no tener personas asignadas responsables de cumplir con dichas actividades. También se puede observar que el 28% de los encuestados indican que se pueden dar duplicidad de funciones y tareas causando desgaste y reprocesos en las actividades. Es importante definir un proceso claro y conciso para cada tarea se deba de realizar.

10. En el tiempo que ha trabajado en la empresa ¿Con qué frecuencia ha sido parte de la creación de manuales administrativos?

**Gráfico 12: Frecuencia en la que se ha tenido participación en creación de manuales.**

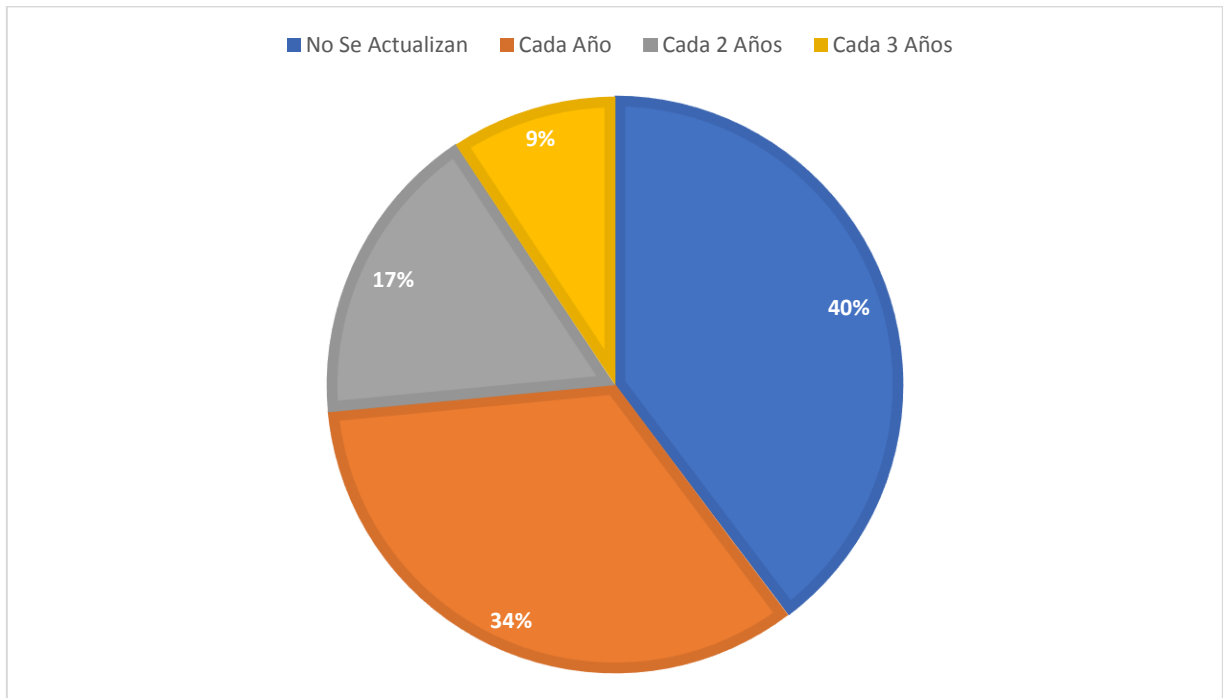


Fuente: elaboración propia, 2019.

Lamentablemente el 41% de los encuestados no ha sido parte de la creación de los manuales siendo esto una parte muy importante en la elaboración de los manuales específicos ya que la información debe de ser recolectada por el personal directamente responsable de las operaciones.

11. ¿Con que frecuencia se actualizan los manuales de procedimientos en la empresa que labora?

**Gráfico 13: Frecuencia de actualización de Manuales**

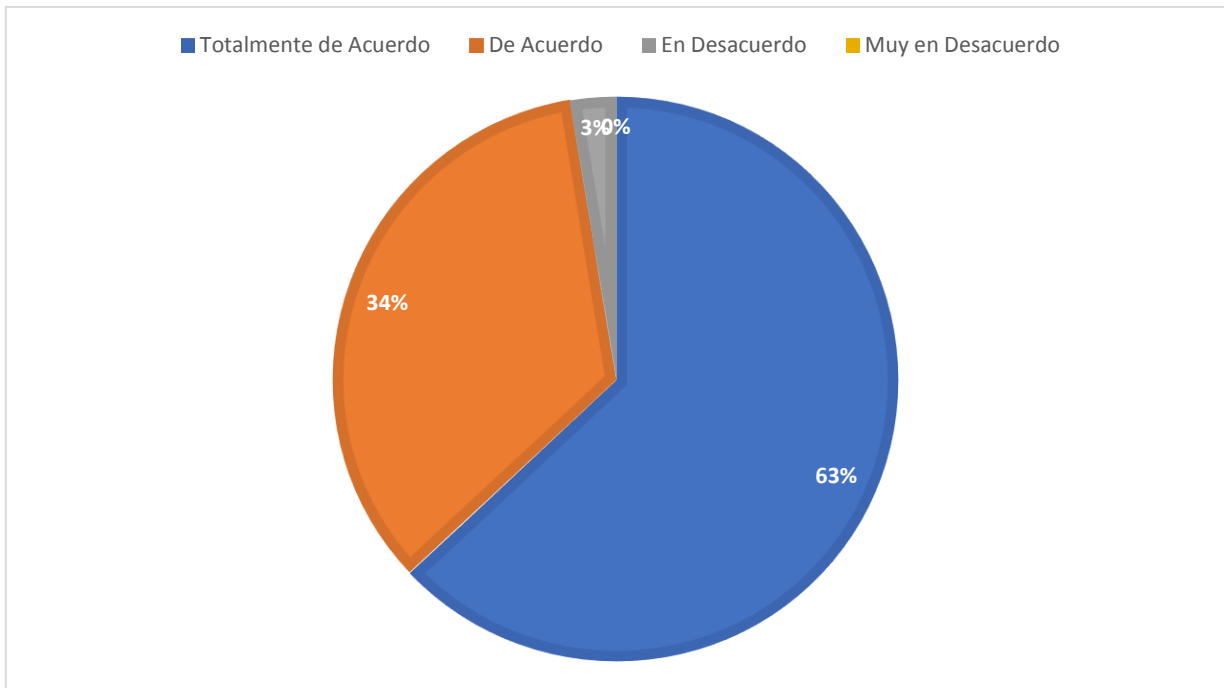


Fuente: elaboración propia, 2019.

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados. Mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación. Lamentablemente. El 40% de los trabajadores indicaron que los manuales de procedimientos no se actualizan constantemente.

12. ¿Cree usted que teniendo manuales de procesos claros y bien estructurados se evitan discusiones y malentendidos entre compañeros de trabajo?

**Gráfico 14: Disminución en discusiones y malentendidos entre compañeros**

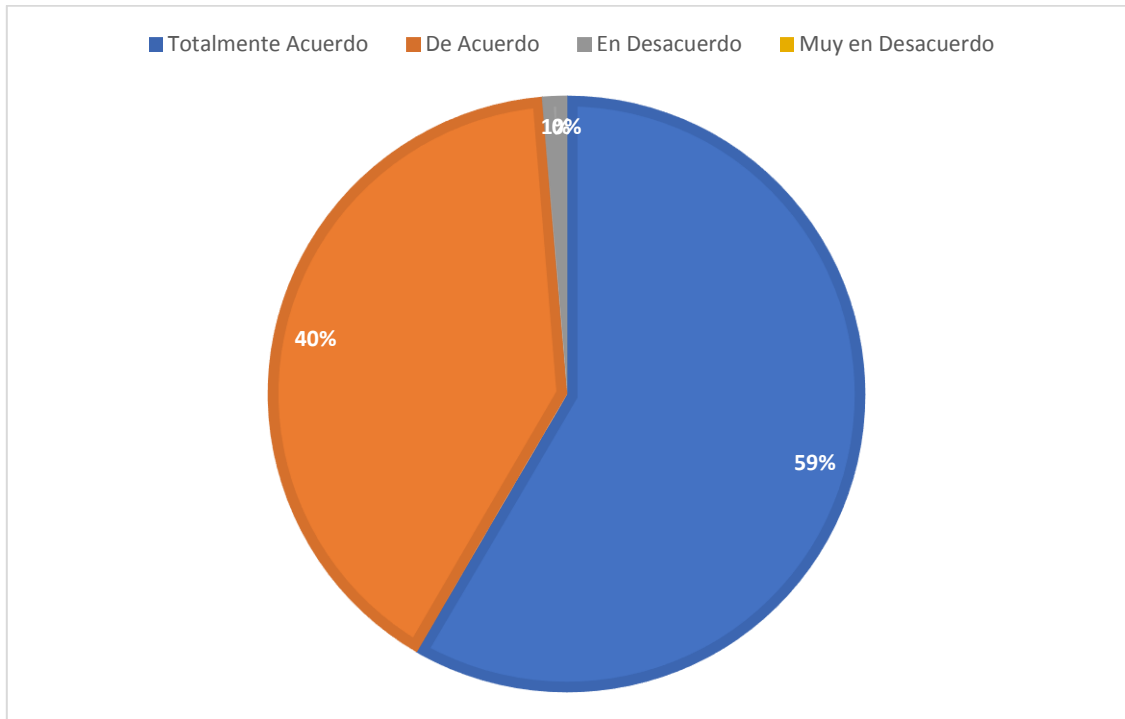


Fuente: elaboración propia, 2019.

Los malentendidos se deben a menudo a una falta de alineación del significado explícito e implícito entre el emisor y el receptor. Los procesos deben de ser claros y simples, en la encuesta la mayoría con el 63% indica que los malos entendidos se dan muchas veces porque la estructura y delegación de funciones muchas veces no se plasman en los procesos, lo cual lleva a generar molestias entre los mismos compañeros de trabajo y no alcanzar correctamente los objetivos deseados.

13. ¿Los manuales de procesos aseguran la continuidad y eficiencia en los procesos para los cumplimientos de los objetivos de la empresa?

**Gráfico 15: continuidad y eficiencia en procesos**



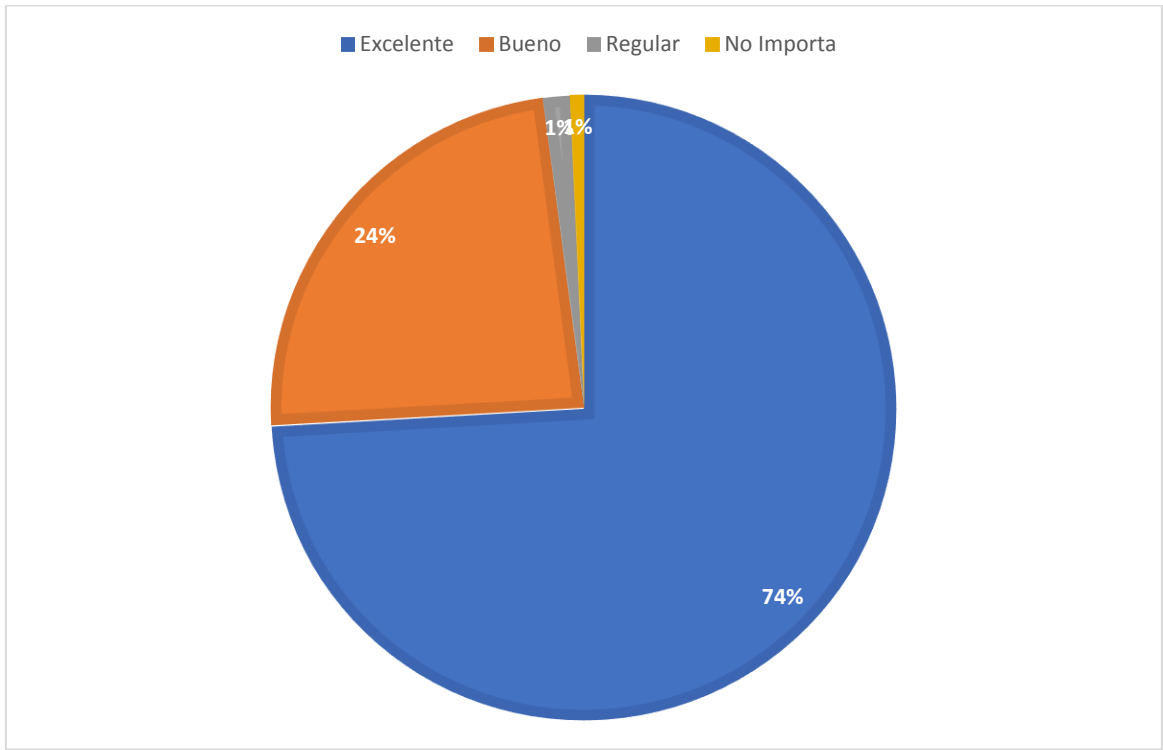
Fuente: elaboración propia, 2019.

Los manuales de proceso son una herramienta que asegura la continuidad y eficiencia para lograr los objetivos de toda empresa, tal como lo demuestra el resultado de la encuesta en esta pregunta, con el 59% en total acuerdo y con el 41 % que está de acuerdo. La continuidad y eficiencia siempre llevarán al éxito a los procesos.



14. ¿Cómo calificaría la idea que su empresa posea una aplicación virtual para que todos los colaboradores según su departamento tengan una visual clara de los procesos que deben de realizar?

**Gráfico 16: Tecnología con una visual clara de procesos**



Fuente: elaboración propia, 2019.

Con el resultado del 74% dirigido a la tecnología, la respuesta es positiva en cuanto a ser parte de los procesos virtualmente. Actualmente la tecnología es muy importante, los sistemas agilizan el trabajo y puede ser un gran aliado para presentar de forma virtual en el momento preciso los manuales de procesos y así poder caminar hacia la excelencia todas las organizaciones

## Capítulo 3

### Discusión

#### 3.1 Extrapolación

El presente artículo científico desarrolló la investigación sobre manuales de proceso como una herramienta a nivel administrativo para las empresas en la ciudad de Guatemala. Derivado del estudio se extrapolaron los siguientes hallazgos contra las exposiciones y teorías de otros autores:

La inexistencia de manuales de procesos en las operaciones administrativas es uno de los hallazgos que afecta directamente al desempeño en las diferentes áreas de la empresa, porque es común que se presenten confusiones, demoras, duplicaciones de esfuerzos e incumplimiento de funciones en general.

De acuerdo con Melgar (2002), Los manuales de procesos “Documento que contiene de forma ordenada y sistemática la información histórica, atribuciones, organización, políticas y procedimientos y métodos de una entidad, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren para el mejor desempeño de sus labores” (p.177)

Melgar expuso que los manuales son un documento que contiene datos importantes de la empresa como: el nombre de la empresa, el nombre del departamento a quien le pertenece el manual, el nombre del proceso, la fecha de inicio y quien fue el que lo elaboró. La finalidad de los manuales es transmitir conocimiento de persona a persona creando vínculos en las diferentes áreas de las organizaciones teniendo en común un objetivo concreto que orienta y sin duda alguna unifica la relación de las personas que trabajan para la organización.

Las personas deben de ser consideradas un activo muy importante en cada organización y se les debe motivar para que se logren los objetivos escritos en un determinado tiempo. Para orientar y guiar a los trabajadores existen diferentes prácticas que se desarrollan dentro de las empresas como la evaluación del desempeño; este proceso acompaña en todo momento a cada trabajador para el cumplimiento de sus funciones.

Para el autor Chiavenato (2009) la evaluación de desempeño es: “un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”. (p.245)

La evaluación del desempeño al igual que los manuales de procesos son herramientas que permiten orientar al personal hacia el logro los objetivos de la organización, la evaluación del desempeño de los trabajadores permiten tanto el trabajador como los supervisores o jefes tener una visual extensa donde se puede ver que el trabajador está cumpliendo con las funciones asignadas utilizando las herramientas adecuadas y si las está realizando en el tiempo establecido con el afán de alcanzar los objetivos trazados en la misión de la organización.

La evaluación, como lo indica Chiavenato, permite juzgar o estimar el trabajo que se realiza y cómo se puede orientar a que el trabajo que se realice, sea satisfactorio y no exista pérdida de tiempo ni desperdicio de los recursos, ni una persona con dobles funciones. La duplicidad de las funciones es un tema muy importante que debe de ser atendido por el coordinador o jefe del área.

La revista del CLAD, sobre el tema de las duplicidades de funciones a nivel organizacional, expuso que:

Se trata de evitar solapamientos de competencias y eliminar administraciones innecesarias. A simple vista parecen propuestas muy razonables, sobre todo si se aborda la administración pública como un ente geométrico y bien diseñado con el fin de alcanzar el objetivo de la máxima eficiencia en el trabajo administrativo, si es que este concepto pudiese ser definido con precisión. (p.140)

Los manuales de procesos ayudan a tener una visual amplia para velar porque el proceso establecido se cumpla y no exista un desorden en las funciones. Las causas que generan duplicidad de funciones en las organizaciones pueden ser por varios factores como: la rotación del personal en un corto tiempo o cambio de gerencia. La duplicidad de funciones es un hallazgo que se ha encontrado precisamente por no tener manuales actualizados o simplemente por carecer de ellos.

Otro hallazgo que se detectó en el proceso de investigación fue respecto a la responsabilidad en el equipo de trabajo administrativo. La responsabilidad es un valor que aumenta con los manuales de procesos; debido a que en ellos se debe de establecer los procesos que le corresponden a cada área y asimismo hacerlos responsables por cada proceso que se realiza administrativamente.

Para responsabilizar a cada área se debe de estudiar detenidamente cada proceso que se lleva a cabo en la organización.

Koontz, H., Weihrich, H. Cannice, M. (2008) indican que:

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que **los** procedimientos crucen las fronteras departamentales. Por ejemplo, el *procedimiento* de tramitación de pedidos de una compañía manufacturera involucrará casi indudablemente al departamento de ventas (a causa del pedido original), el departamento de finanzas (para la confirmación de la recepción de fondos y la aprobación de crédito al cliente), el departamento de contabilidad (para el registro de la transacción), el departamento de producción (dado que el pedido implica la producción de bienes o la autorización para extraerlos del almacén) y el departamento de tráfico (para la determinación de los medios y ruta de transporte para su entrega. (p. 112)

Cada departamento en la organización tiene o debe de tener procesos establecidos para que no se pierda el enfoque de la razón de ser de cada uno de ellos, aparte todos deben de trabajar conjuntamente en perfecta comunicación para presentar resultados a gerencia y que estos sean acordes a cada área de trabajo. Los procesos ayudan a que el trabajo se realice de forma ordena y

que la responsabilidad sea dividida en cada departamento o área de trabajo. El trabajar en equipo es esencial en una organización.

Koontz, H., Weihrich, H. Cannice, M. (2008) “Éste es el principio de la unión hace la fuerza y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo” (p. 18)

El trabajar en equipo genera muchas ventajas en la organización, pues motiva a la persona, desarrolla sinergia entre los trabajadores, aumentan las soluciones ante posibles problemas, la creatividad aumenta para llevar a cabo alguna actividad que surja espontáneamente, la comunicación sin duda alguna es abierta y positiva, lo que contribuye a mejores resultados como organización, tanto el respeto como la lealtad hacia las empresa y aumenta el compromiso de participación de cada uno de los individuos, trabajando por el cumplimiento de los objetivos.

El Compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos. (pp. 95-105)

Para que exista un compromiso debe de existir una comunicación fluida, confianza, sinceridad y respeto entre las personas. Cuando existe compromiso las personas tienen un propósito en común en el cual existe responsabilidad por cada miembro de la organización apoyándose mutuamente y utilizan sus habilidades y las complementan con los otros miembros de la organización para aportar al éxito de las empresas.

Otro aspecto sobresaliente en la investigación fue la baja importancia que las empresas le brindan a los manuales de procesos, cuando la importancia de llevar a cabo debería ser alta por los beneficios que aportan a las organizaciones de llevar los procesos de una forma ordenada y sistematizada, a fin de contribuir a lograr los objetivos y más importante cuidando los recursos de las empresas.

En 2008 el autor Ghiso A.M menciona que:

A la sistematización se la viene entendiendo como el proceso de reconocer y valorar la práctica, como una construcción colectiva de conocimientos sobre el quehacer, orientada a extraer aprendizajes, compartirlos y cualificarlos; esta manera de comprender y presentar la sistematización hizo que la propuesta reflexiva dejara su impronta crítica. (p.5)

La sistematización no es más que realizar el trabajo de forma ordenada con una consecuencia positiva en cada actividad realizada que da como resultado el logro de los objetivos colectivamente la cual aporta en el transcurso aprendizaje de cada individuo y brinda una estructura que sirve para realizar el trabajo acorde a políticas y reglas que se deben de cumplir en el trayecto de las actividades laborales.

Existen sistemas de trabajo que apoyan a que las acciones se realicen de la forma correcta enriqueciendo el trabajo, muy importante la delegación de competencias en los empleados evitando que los trabajadores ejecuten acciones repetitivas.

Chiavenato, A. (2000), define que:

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. (p.30)

Los objetivos son los resultados deseados que las organizaciones intentan alcanzar a corto, mediano y largo plazo, llevando a sus expectativas a un estado real de éxito. Las características que deben de tener son: deben de ser medibles, deben de tener fechas y ser realistas, todos los trabajadores

deben de estar informados, capacitaciones y se deben de tener herramientas necesarias para trabajar en el logro de estos objetivos.

Para el logro de los objetivos es importante tener al frente de las organizaciones a líderes que estén dispuestos a llevar a la ejecución y dar seguimiento a los procesos establecidos por la gerencia. Es responsabilidad de los líderes de cada área de realizar acciones que permitan la ejecución de procesos efectivos y viables para el éxito de las empresas.

En (1996) Según F.F. Fournies, en *Coaching for Improved Work Performance*, hay cuatro razones comunes por las que las personas no cumplen como deberían: 1. No saben lo que deberían saber. 2. No saben cómo hacerlo. 55 3. No saben por qué deberían hacerlo. 4. Hay obstáculos fuera de control. Estas cuatro razones por las que las personas no cumplen desplegando todo su potencial son las responsabilidades del liderazgo. Las primeras tres razones se refieren a comenzar un trabajo bien. Un programa de capacitación, una descripción de trabajo, las herramientas adecuadas y la visión, junto con la buena comunicación. (pp.54-55)

El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo responsablemente en los tiempos establecidos. Este se encarga de efectuar comunicación directa y clara, dar las instrucciones precisas y conjuntamente buscar soluciones a posibles problemas que puedan surgir, da las herramientas necesarias para capacitar al personal

Otro de los hallazgos encontrados fue que al personal no se le involucra constantemente en el proceso de realizar los manuales administrativos, lo cual genera que las actividades diseñadas no cumplan con la finalidad de contribuir con el aumento de la productividad, pues las personas que ejecutan diariamente las operaciones son aisladas de la creación de los manuales. Las personas que están en la operatoria diaria, son las personas con mayor experiencia en cada proceso y tiene conocimiento de cómo se realiza cada actividad de los pasos que se deben de seguir para lograr la correcta operación administrativa.

Cuando se actualizan los manuales es importante involucrar a la esencia de la organización, el personal de trabajo.

El autor Rodríguez V.J. (2012) indica:

Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. (p.29)

Los colaboradores que se encuentran en el área operativa todos los días son las personas con mayor experiencia del trabajo que se realiza, por lo que son las personas ideales para hacerlas participes del levantamiento de los manuales de proceso y aprovechar al máximo el nivel de conocimiento que todas las personas poseen en cada área.

Cortes V. (2008) “Los colaboradores de una organización son los mejores prescriptores de la misma. Si dedicas elevadas sumas de dinero a atraer a tu cliente externo, ¿por qué no al interno? ¿Se atraen del mismo modo? Sí, pero sin olvidar que nuestro cliente interno nos conoce muy bien”. (p.63)

El cliente interno es el personal de las empresas a quienes se debe de motivar y brindar las herramientas necesarias para que cumplan con el trabajo asignado. Dentro de estas herramientas se debe de incluir los manuales de procesos ejecutar el trabajo de una forma eficiente sin pérdidas de tiempo y realizando el menor de los errores para no caer en pérdida de tiempo y desperdicio de recursos de la empresa.

La comunicación organizacional es un factor importante para trasladar la información a todos los involucrados. Chiavenato, A. (2000) “La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra” (p.87)



Para que los procesos se cumplan debe de existir una adecuada comunicación interna entre los empleados, la comunicación es una fortaleza de las empresas, para poder llevar a cabo los procesos debe de existir comunicación clara entre jefes y subalternos para aclarar cualquier duda que se presente al momento que se ejecute los procesos correspondientes.

El poder capacitar al personal en las etapas es parte esencial para que se desarrollen de una manera correcta. “Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones—compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo— se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones” (p.370)

Capacitar al personal es una actividad vital en las empresas, ya que al personal es el recurso más importante dentro de cualquier organización, esto permite mejorar las habilidades, conocimiento y actitudes del personal. Al momento de brindar capacitaciones a los trabajadores aseguramos la rentabilidad del trabajo que se asigna a cada uno de ellos lo cual es de alta importancia para la organización.

### 3.2 Hallazgos y análisis general

El presente artículo científico se enfocó en reconocer los manuales administrativos como herramienta para disminuir áreas críticas y desfavorables en las labores administrativas en las empresas de la ciudad de Guatemala.

Durante el desarrollo de la investigación se encontraron hallazgos relevantes para ser analizados y así poder obtener resultados favorables en las empresas administrativas en la ciudad de Guatemala.

Los manuales de proceso deben de tener mayor importancia en las organizaciones no solo porque son guías que orientan a los trabajadores a cumplir correctamente y oportunamente en las tareas asignadas, sino también es importante realizarlo ya que estos son importantes para el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, el tener manuales es una forma organizada de realizar tareas asignadas donde el trabajo se presenta con estructuras establecidas, tiempos sugeridos,

responsables por cada área, evitando duplicidad de funciones y apoya a desarrollar compromisos con cada departamento de la organización.

Asignar responsabilidades en cada proceso permite establecer alcances y límites de cada uno de los trabajadores con el fin de rendir cuentas de las operaciones realizadas según atribuciones asignadas. Si las responsabilidades no son asignadas en una organización las operaciones pueden volverse confusas y probablemente los procesos quedarían a medias sin ser finalizados.

El personal se debe de tomar en cuenta para el levantamiento o actualización de los manuales que las personas son claves para crear manuales para que estos tengan una mejor estructura, sean fáciles de comprensión donde exista comunicación directa con la persona que realiza los manuales y con la persona que ejecuta la operación.

Actualizar los manuales a cada cierto tiempo es prudente para que los procesos se desarrollen de la forma correcta o se mejoren con el paso del tiempo. La actualización de manuales constantemente permite que las personas que se incluyan a la organización reciba una oportuna y adecuada inducción de procesos que deberá realizar en el área que le corresponda estar dentro de la organización, Los manuales deberían ser presentados como herramientas que ayudan a que las atribuciones asignadas se realicen ordenadamente de acuerdo a las políticas establecidas en el área de trabajo asignado.

### 3.3 Conclusiones

1. Los manuales administrativos son herramientas estratégicas que apoyan a disminuir áreas críticas y desfavorables que se dan dentro de las organizaciones cuando no se tienen manuales bien definidos y estructurados. Todos los procesos de cada área son importantes, pero siempre sobresalen temas que tienen mayor relevancia por lo que se debe de tener exactitud y precisión al momento de ejecutarlos por lo que el manual de proceso debe de

tener claridad en cada paso de los procesos generando beneficios para el personal que ejecute la acción administrativa.

2. Para las empresas los manuales de procesos son útiles ya que transmiten la forma correcta, detallada y sistematizada además brindan instrucciones detalladas delegan responsabilidades e informan sobre políticas de la empresa.
3. Los manuales deben de contener información detallada de cada proceso y ser evaluados y certificados por personas expertas y especialistas conocedores de los procesos más críticos e importante para la organización.

## Referencias

### Libros

1. Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Editorial Mcgraw Hill.
2. Chiavenato Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill
3. Kootz, Weihrich, Cannice. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial Mcgraw Hill
4. Melgar Callegas, José maría. (2002). *Organización y métodos para el mejoramiento administrativo de las empresas*. El salvador: Editorial Francisco Gavidia.
5. Maxwell, John C. (1996). *Desarrolle el líder que está dentro de usted*. EEUU: Editorial Caribe.

### Revistas

6. Cortés, V. (abril 2008). *Revista De Comunicación*. Campañas de marketing. 63, 62-63
7. Bastón A.B. (2016). *Revista del Clad*. reforma y democracia. 140, 129-156.
8. Ghiso A.M. (2008) *Sistematización*. Un Pensar El Hacer, Que Se Resiste A Perder Su Autonomía. 11, 5-11.
9. Peña. M.C. (2016). *Revista internacional administración & finanzas*. Compromiso Organizacional.95, 95-105.

## **Anexos**

## **Anexo 1**

### **Encuesta**

1. ¿Qué grado de importancia le brindan al manual de procedimientos en la empresa en la que labora?

Muy importante

Importante

Poco Importante

No importante

2. ¿Cuál es el grado de conocimiento respecto a las funciones que debe de realizar en su trabajo?

Alto

Aceptable

Medio

Bajo

3. ¿Cómo calificaría las instrucciones específicas dadas ante una actividad nueva asignada en el trabajo?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

4. ¿Cómo califica la calidad de la información del manual de procesos en la empresa en la que labora?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

No le han trasladado manuales

5. ¿Qué valor en la organización cree usted que aumenta cuando se realizan los procesos de la forma correcta?

Responsabilidad en cada área

Proactividad

Trabajo en equipo

Actitud positiva

Eficiencia

6. ¿El tiempo empleado en una actividad es útil cuando las operaciones se hacen de la forma correcta desde la primera vez?

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

7. ¿Los trabajadores temporales o nuevos reciben manuales de procedimientos que les permitan trabajar de forma correcta y sin errores?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

8. ¿Qué tan importante es contar con manuales de procesos en el área administrativa?

Muy importante

Importante

Poco importante

No importa

9. ¿Cuál es el principal inconveniente en los manuales de procedimientos que recibe?

Genera duplicidad de funciones y tareas

No existe un glosario de términos

Diagramas inadecuados

No definen responsabilidades

10. En el tiempo que ha trabajado en la empresa ¿Con qué frecuencia ha sido parte de la creación de manuales administrativos?

Hace más de 3 a 5 años

Hace 2 años

Hace 1 año

No me he involucrado



11. ¿Con que frecuencia se actualizan los Manuales de procedimientos en la empresa que labora?

Cada 3 años

Cada 2 años

Cada año

No se actualizan

12. ¿Cree usted que teniendo manuales de procesos claros y bien estructurados se evitan discusiones y malos entendidos entre compañeros de trabajo?

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Muy en desacuerdo

13. ¿Los manuales de procesos aseguran la continuidad y eficiencia en los procesos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Muy en desacuerdo

14. ¿Como calificaría la idea que su empresa posea una aplicación virtual para que todos los colaboradores según su departamento tengan una visual clara de los procesos que deben de realizar?

Excelente

Bueno

Regular

Malo