



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL
FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE LA
TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR - EP**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

MARCO ANTONIO NAULA SÁNCHEZ

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL
FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE LA
TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR - EP**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: MARCO ANTONIO NAULA SÁNCHEZ

DIRECTOR: LIC. JOSÉ LUIS LÓPEZ SALAZAR

Riobamba – Ecuador

2023

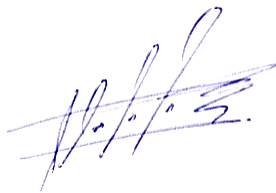
© 2023, Marco Antonio Naula Sánchez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Marco Antonio Naula Sánchez, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor/autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 23 de agosto de 2023




A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. A. N. S.', with a stylized flourish at the end.

Marco Antonio Naula Sánchez

0107550766

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR - EP**, realizado por el señor, **MARCO ANTONIO NAULA SANCHEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Freddy Marco Armijos Arcos PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-08-23
Lic. José Luis López Salazar DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-08-23
Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-08-23

DEDICATORIA

Mi esfuerzo plasmado en este trabajo de investigación va dedicado a DIOS por darme la sabiduría, la fuerza necesaria para superarme día tras día, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haberme brindado los regalos más hermosos de mi vida a mi esposa Doris Irene y mi hijo Damián Alexander quienes son mi inspiración para cosechar éxitos y superar los retos que se presentan en la vida, porque son la razón mejorar cada día para brindar ejemplo para un futuro mejor, gracias por su apoyo y amor incondicional; Uds, mi hogar.

Marco Antonio Naula Sánchez

AGRADECIMIENTO

Como no expresar mi sentimiento de gratitud a Dios, por darme la oportunidad de vivir y ser alguien en la vida, con especial cariño a mis padres Aurelio y Hortensia por ser el pilar fundamental en todo lo que hoy soy, como profesional y como persona, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida. A mi esposa Doris tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos. Este proyecto no fue fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían te agradezco muchísimo, amor. a mis hermanos y sobrinos en todo momento de esta dura prueba fueron portadores de ánimo y entusiasmo para realizar el sacrificio necesario y culminar con este objetivo académico. Expreso mi agradecimiento a cada uno de los docentes de la Facultad Administración de Empresas de la ESPOCH, que en las aulas y fuera de ellas compartieron sus enseñanzas y ejemplo a seguir para el desarrollo de mi vida profesional, Agradezco a EMMUTTEC – EP Administración 2019 - 2023, a su gerente Ing. Inocencio Tenelema, por permitirme realizar el presente trabajo de integración curricular, donde pude adquirir valiosos conocimientos en mi área profesional.

Marco Antonio Naula Sánchez

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
SUMMARY / ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Problema general de la investigación.....	2
1.3 Problemas específicos de investigación	3
1.4 Objetivos	3
1.4.1 General.....	3
1.4.2 Específico	3
1.5 Justificación	3
1.5.1 Justificación teórica.....	3
1.5.2 Justificación metodológica	4
1.5.3 Justificación práctica	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO.....	5
2.1 Antecedentes de investigación	5
2.2 Referencias Teóricas	5
2.2.1 La administración	5

2.2.2	Procesos administrativos.....	6
2.2.3	Elementos del proceso administrativo	7
2.2.4	Definición de manual.....	13
2.2.5	Tipos de manuales:	13
2.2.6	Importancia del manual.....	17
2.2.7	Objetivos del manual.....	17
2.2.8	Características del manual	18
2.2.9	Utilidad del manual	19
2.2.10	Ventajas del manual.....	19
2.2.11	Aplicación de los manuales	20
2.2.12	El Manual como medio de comunicación	20
2.2.13	Formalización del manual	21
2.2.14	Implantación del manual	22
2.2.15	Manual de organización.....	22
2.2.16	Contenido que integran el manual de organización.....	23

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	32
3.1	Enfoque de investigación	32
3.2	Nivel de investigación.....	33
3.2.1	Investigación exploratoria	33
3.3	Diseño de investigación	33
3.3.1	Según la manipulación de la variable independiente	33
3.3.2	Según las intervenciones en el trabajo de campo	33
3.4	Tipo de estudio.....	34
3.4.1	Documental	34
3.4.2	De campo.....	34
3.5	Población y muestra	34

3.5.1	Población.....	34
3.5.2	Muestra	35
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	36
3.6.1	Métodos.....	36
3.6.2	Técnicas.....	37
3.6.3	Instrumento	37

CAPÍTULO IV

4.	RESULTADOS.....	38
4.1	Encuesta	38
4.2	Análisis e interpretación de los resultados.....	40
4.3	Discusión de resultados	52

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO.....	53
5.1	Título de la propuesta	53
5.2	Información de la EMUTTEC – EP.....	53
5.2.1	Antecedentes	53
5.2.2	Datos generales de la organización.....	54
5.3	Análisis situacional.....	54
5.4	Presentación del contenido de la propuesta.....	55
5.5	Contenido del Manual de Organización	55
5.5.1	Portada del Manual.....	56
5.5.2	Manual de Reseña Histórica	56
5.5.3	Manual de Clasificación de puestos	56
5.5.4	Manual de Funciones	57
5.5.5	Manual de procesos	57
5.6	MANUAL DE ORGANIZACION	59

5.6.1	MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS.....	69
5.6.2	MANUAL DE FUNCIONES	80
5.6.3	MANUAL DE PROCESOS.....	94
5.6.4	GLOSARIO	97
	CONCLUSIONES.....	98
	RECOMENDACIONES.....	99
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- 3:	Técnicas e instrumentos de investigación	32
Tabla 2- 3:	Población de Empleados	34
Tabla 3- 4:	Encuesta para administrativos y operativos	39
Tabla 4- 4:	Manual de organización.....	40
Tabla 5- 4:	Indicaciones de sus funciones	41
Tabla 6- 4:	Estructura orgánica	42
Tabla 7- 4:	Creación de manual de organización.....	43
Tabla 8- 4:	Tareas y responsabilidades.....	44
Tabla 9- 4:	Conoce sus funciones.....	45
Tabla 10- 4:	Incentivos por labor	46
Tabla 11- 4:	Eficiencia	47
Tabla 12- 4:	Capacitación	48
Tabla 13- 4:	Adaptación.....	49
Tabla 14- 4:	Información	50
Tabla 15- 4:	Organigrama estructural.....	51
Tabla 16- 5:	Análisis situación inicial	54
Tabla 17- 5:	Lista de distribución del manual	59
Tabla 18- 5:	Registro de edificaciones	59
Tabla 19- 5:	Nómina trabajadores EMUTTEC-EP.....	70
Tabla 20- 5:	Descripción del puesto gerente general.....	71
Tabla 21- 5:	Descripción del puesto contador	72
Tabla 22- 5:	Descripción del puesto soporte informático	73
Tabla 23- 5:	Descripción del puesto secretaria.....	74
Tabla 24- 5:	Descripción del puesto mantenimiento de maquinaria	75
Tabla 25- 5:	Descripción del puesto control de andenes	76
Tabla 26- 5:	Descripción del puesto mantenimiento y limpieza	77
Tabla 27- 5:	Descripción del puesto seguridad.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1- 4:	Manual de organización	40
Ilustración 2- 4:	Indicaciones de sus funciones.....	41
Ilustración 3- 4:	Estructura orgánica.....	42
Ilustración 4- 4:	Creación manual de organización.....	43
Ilustración 5- 4:	Tareas y responsabilidades	44
Ilustración 6- 4:	Conoce sus funciones	45
Ilustración 7- 4:	Incentivos por labor.....	46
Ilustración 8- 4:	Eficiencia	47
Ilustración 9- 4:	Capacitación.....	48
Ilustración 10- 4:	Adaptación	49
Ilustración 11- 4:	Información	50
Ilustración 12- 4:	Organigrama estructural	51
Ilustración 13- 5:	Organigrama EMUTTEC – EP.....	55
Ilustración 14- 5:	Organigrama Funcional	61
Ilustración 15- 5:	Logotipo de la empresa	64
Ilustración 16- 5:	Macro localización	64
Ilustración 17- 5:	Micro localización.....	65
Ilustración 18- 5:	Logotipo de la empresa	69
Ilustración 19- 5:	Logotipo EMUTTEC – EP.....	80
Ilustración 20- 5:	Logo EMUTTEC - EP.....	94
Ilustración 21:	Encuesta.....	6
Ilustración 22:	Aplicación encuesta administrativo	7
Ilustración 23:	Aplicación encuesta operativo	8

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMUTTEC - EP

ANEXO B: APLICACIÓN DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMUTTEC – EP

RESUMEN

El presente trabajo se planteó como objetivo principal, realizar el diseño del manual organizacional de la EMUTTEC – EP, a través de la identificación de procesos necesarios para mejorar la gestión administrativa la estructuración adecuada de un manual de organización para la EMUTTEC - EP, el mismo contiene información necesaria sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Se partió con el diagnóstico, mediante el uso de encuesta como técnica de recolección de información, que fue aplicada tanto al personal administrativo y al personal operativo. Con la información recolectada se realizó el análisis interno y externo, consecutivamente se identificó las variables preponderantes, las mismas que reflejaron que la organización posee fuerzas internas débiles, no obstante, tiene favorables oportunidades en el medio en el que se desarrolla. Está investigación fue realizada para dar solución a una problemática ocasionada por la ausencia de un manual de organización en la EMUTTEC – EP, los beneficiarios directos de la presente investigación serán los directivos, colaboradores y usuarios, el trabajo de investigación se realizó basado en el trabajo de investigación documentada y de campo; en el cual se destacó la problemática. El diseño organizacional se enfocó en el aprovechamiento de todas las cualidades de cada área de la empresa y de sus colaboradores. Así como también, alcanzar las metas planteadas por la organización de una forma más eficaz, eficiente, optimista y organizada

Palabras clave: <OBJETIVO>, <INFORMACIÓN>, <COLABORADORES>, <ORGANIZACIÓN>, <ESTRUCTURA>, <PROBLEMÁTICA>, <EFICIENCIA>, <EFICACIA>

A handwritten signature in blue ink is written over a circular official stamp. The stamp contains the text 'UNIVERSIDAD DEL GUAYAS' and 'FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN'.


28-08-2023

1735-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The main objective of this work was to design the organizational manual of EMUTTEC - EP, through the identification of processes necessary to improve the administrative management and the adequate structuring of an organizational manual for EMUTTEC - EP, which contains necessary information about the tasks and responsibilities of each job. We started with the diagnosis, using a survey as a technique for collecting information, which was applied to both administrative and operational personnel. With the information collected, the internal and external analysis was carried out, and the prevailing variables were identified, which showed that the organization has weak internal strengths, however, it has favorable opportunities in the environment in which it operates. This research was conducted to solve a problem caused by the absence of an organizational manual in EMUTTEC - EP, the direct beneficiaries of this research will be managers, employees and users, the research work was conducted based on documented research and field work, in which the problem was highlighted. The organizational design was focused on taking advantage of all the qualities of each area of the company and its collaborators. As well as achieving the goals set by the organization in a more effective, efficient, optimistic and organized way.

Keywords: <OBJECTIVE>, <INFORMATION>, <COLABORATORS>, <ORGANIZATION>, <STRUCTURE>, <PROBLEMATICS>, <EFFICIENCY>, <EFFICACY>.



LIC.VIVIANA YANEZ MSC
0201571411

INTRODUCCIÓN

El diseño de un manual de organización para el funcionamiento de la EMUTTEC- EP, por medio de esta investigación contribuirá en el desarrollo y fortalecimiento de la empresa pública.

A continuación, se da conocer el orden de los capítulos que se desarrolla el presente trabajo de integración curricular:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, en este capítulo se da conocer el planteamiento del problema, se da conocer el estado actual de la empresa, preguntas de investigación generales. La información que impulsa el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL, los temas que abarcan este capítulo junto con varios autores que ayudan a direccionar el desarrollo del programa de refuerzo. Como referente bibliográfico para el mejor entendimiento de la información necesaria para realizar el trabajo de investigación.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO, el capítulo sirve como guía de aplicación metodológica, técnica, modelo y las herramientas que se utilizan en este estudio, brindando el factor importante para manejo de información y datos.

CAPÍTULO IV: MARCO DE RESULTADOS, consecuentemente este capítulo abarca la aplicación, análisis e interpretación de resultados obtenidos en la encuesta a la población de la empresa.

CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO, los capítulos anteriores presentan una guía de información para en este capítulo presentar la propuesta para el trabajo de investigación, una vez analizado desde la situación inicial se presenta el diseño de un manual de organización para el funcionamiento de la empresa municipal de la EMUTTEC- EP.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, en base a los objetivos planteados para el trabajo de investigación se presenta las conclusiones y recomendaciones que deja constancia los resultados del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

La necesidad del transporte terrestre acompaña al hombre desde el principio de la evolución humana. Cuando los hombres primitivos cambiaron su estilo de vida nómada a una vida sedentaria, debían movilizarse y recorrer grandes distancias para obtener alimentos y luego trasladar hasta el lugar donde habitaban.

El transporte en su camino evolutivo se registra desde la invención de la rueda y con ella iniciando la gran carrera transportista y la elaboración de los medios de transporte.

La primera guerra mundial instó el desarrollo de nuevas tecnologías en el transporte, viendo así, la luz del autobús que permitía transportar mayor cantidad de pasajeros derivando en lo que actualmente se ha convertido en una de las mayores industrias del mundo. Dando paso a la llegada de los terminales terrestres, lugar de embarco y desembarco de pasajeros, equipajes y cargas de mercadería.

Las terminales terrestres a nivel mundial brindan un servicio de transporte, embarque y desembarque de pasajeros. Así también, la llegada y salida de buses públicos, siendo un método de desarrollo social y económico para la provincia en la que se encuentra.

La EMUTTEC- EP cuenta con instalaciones adecuadas para su actividad, sin embargo, en la administración de la Terminal Terrestre no existen manuales de funciones y procesos, esto representa una desventaja institucional al momento de brindar el servicio a la colectividad que hace uso de estas instalaciones, no hay un control de calidad para las actividades administrativas creando confusión y no delimitación de responsabilidades, terminando en el abuso de autoridad e irresponsabilidad del talento humano sin una supervisión adecuada de procesos y procedimientos llevados a cabo en la institución. Se opta por diseñar un manual de procesos administrativos, con la finalidad de optimizar y generar un mejor funcionamiento de esta entidad.

La EMUTTEC- EP, se encuentra ubicada en el cantón Cañar, en la zona Centro Sur de los Andes Ecuatorianos a 3178msnm. Región caracterizada por sus elevados valores culturales, arqueológicos y patrimoniales de herencia Cañari e Inca.

1.2 Problema general de la investigación

¿De qué forma el diseño de un manual organizacional incide en la gestión administrativa de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del cantón Cañar - EP?

1.3 Problemas específicos de investigación

¿Cuál es la situación actual de la estructura organizacional de EMUTTEC – EP?

¿EMUTTEC – EP tiene identificado la filosofía de la organización además de los servicios ofertados?

¿Cómo ayudara un diseño de manual organizacional a EMUTTEC – EP, para la realización de su gestión administrativa?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Proponer un plan de mejoramiento administrativo de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar – EP, a través de un manual de organización, mediante la identificación de procesos para optimizar la gestión administrativa de la organización

1.4.2 Específico

- Realizar un diagnóstico de situación actual de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar – EP, para establecer su importancia en el desarrollo económico local.
- Rediseñar la estructura organizacional de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar – EP, en base al análisis de funciones y estructura organizacional, relacionada con los servicios de embarque y desembarque de pasajeros, carga y correspondencia.
- Elaborar el manual de organización para la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar – EP, en base a los resultados obtenidos en la investigación.

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación teórica

La presente investigación encamina a realizar un diagnóstico de los problemas que están afectando de manera negativa a la Empresa Municipal de Transporte Terrestre del Cantón Cañar - EP para de esta manera proponer un manual de organización con el fin de mejorar el desempeño de la organización, de esta manera apoyar al crecimiento local y provincial, además que sus usuarios obtengan servicios de calidad.

El presente trabajo de titulación se basa en la necesidad de optimizar la gestión del talento humano de la Empresa Municipal de Transporte Terrestre del Cantón Cañar - EP, mediante el diseño del manual organizacional basado en los fundamentos teóricos formulados por los manuales investigados como una guía detallada de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que cada individuo realiza en un área específica.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas respecto a sus políticas, organización y procedimientos. La actividad de elaboración de los manuales se considera como el tener informado al talento humano clave de los cambios en las actitudes de la dirección.

Los manuales de procedimientos administrativos permiten a las empresas u organizaciones desarrollar funciones del proceso administrativo, para planificar y dirigir de manera eficaz todas las actividades designadas.

La investigación pretende brindar resultados que aporten y faciliten la generación de cambios oportunos por parte de la administración, como un instrumento muy útil para el proceso administrativo y de esa manera se podrán realizar controles en base a las actividades que realiza la Terminal Terrestre.

1.5.2 *Justificación metodológica*

El presente trabajo se desarrolló un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo que permitieron utilizar instrumentos y técnicas de investigación como la entrevista y encuesta para el levantamiento de se debe empleo una investigación descriptiva a través de encuestas aplicadas directamente a colaboradores de la institución, con la finalidad de obtener resultados que beneficien la actividad que se desarrolla como terminal terrestre, y sea de beneficio para el personal administrativo contar con un manual de procesos y así obtener una mejor administración de sus actividades.

1.5.3 *Justificación práctica*

El manual de organización es una herramienta útil, el cual tiene como propósito desarrollar una administración clara y precisa. El cual será clave para un mejor funcionamiento de la Empresa Municipal De La Terminal Terrestre Del Cantón Cañar - EP, ya que cuenta con amplios beneficios para la empresa, y de esa manera ejercerá sus actividades de manera ágil y práctica.

A través de esta investigación se podrán lograr resultados donde no solo los investigadores obtengan práctica profesional, sino que sirva como aporte para que el personal que labora en esta entidad tenga una herramienta útil para mejorar el funcionamiento administrativo de la Terminal Terrestre y brindar un servicio de alta calidad a la ciudadanía.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de investigación

En nuestro país uno de los terminales terrestres más conocido se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil que ha tenido un antes y un después en sus diferentes administraciones. Este fue inaugurado en la década de los ochenta, administrado por la Comisión de Tránsito del Guayas suscitándose problemas en la administración que dieron como resultado que la terminal se vuelva un lugar inseguro, desordenado y no apto para la transportación, que proporcionó un pésimo servicio a los pasajeros. En la actualidad esta institución es una de las más modernas de la región brindando un servicio de alta calidad obteniendo una organización en la parte administrativa basada en manuales de procedimientos administrativos que reglamenta cada una de las prestaciones, ofreciendo eficacia y eficiencia a la población (Rodríguez, 2011).

La EMUTTEC- EP, Desde el 2010 inicio con la ejecución de varios estudios que demandan la construcción de una obra de esta magnitud, estudios, estructurales, arquitectónicos, instalaciones varias, de impacto ambiental, sostenibilidad, etc.

La construcción se ubica en el sector de *Tretón*, al sur de la ciudad, a una altura de 3160 metros sobre el nivel del mar, junto a la panamericana.

Con respecto a la creación de un manual organizacional, se manifiesta que la deficiencia del proceso administrativo en la organización desencadena al decremento de la solvencia del negocio, por lo que se propone la creación de un manual organizacional, mismo que tiene definido las funciones, principales y específicas de cada puesto de trabajo, así como los lineamientos organizativos que se deben seguir para el cumplimiento del objeto social de la compañía., al crear un manual de organización se podrá contar con una correcta gestión de los recursos, esto permitirá que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa garantizando el incremento y rentabilidad del negocio (Alvarado & Genovezzi, 2017).

2.2 Referencias Teóricas

2.2.1 *La administración*

La administración se basa en cumplir actividades dentro de un proceso que el ser humano se plantea con el fin de alcanzar un objetivo específico, como lo menciona (Ramos, 2018). La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencias) y significa aquel que presta un servicio u otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye

dependiendo de la definición, términos como: proceso, recursos, logros de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros.

La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso y manejo de los diferentes recursos con los que cuenta la organización.

La administración debe cumplir un proceso sistematizado como lo expresa (Quiroa, 2020) La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución garantizando bienes y servicios de calidad.

En realidad, para que la administración logre alcanzar sus objetivos, se tiene que hacer uso de una forma coordinada de los recursos humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros que se poseen. Esto, buscando la estabilidad, el mantenimiento y el crecimiento de los grupos sociales o de las instituciones. La persona clave en la administración es el administrador.

2.2.2 *Procesos administrativos.*

Dentro de la administración existen procesos que se deben seguir como lo manifiesta (López, 2019) El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de manera más eficiente posible.

En palabras aún más sencillas, el proceso administrativo se compone de una serie de etapas que nos ayudarán a conseguir los diferentes objetivos propuestos. El proceso administrativo es continuo. No se trata de realizar cada una de las etapas y todo termina ahí. Cuando termina un ciclo, se pasa al siguiente. Normalmente se utiliza para el objetivo general de la empresa, objetivos particulares o incluso para proyectos menores.

Henri Fayol, fue el creador del proceso administrativo. De él emanan las 4 etapas de las que se compone el proceso administrativo:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Para Fayol, estas cuatro etapas eran imprescindibles para la buena gestión gerencial. Todo equipo directivo debe dominarlas y tenerlas en cuenta de cara a cualquier proyecto. Con todo, Fayol

nunca fue extremista en sus ideas y se puede leer en su obra como dejaba espacio para la flexibilidad y la adaptación. Así, los seguidores de la teoría clásica de la administración han ido completando, mejorando y adaptando el proceso administrativo a los diferentes tipos de empresas que han ido naciendo durante las últimas décadas.

Por otra parte, El ciclo de gestión es el aparato que se aplica en las organizaciones para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades sociales y de beneficio, para (Reza, 2019) El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo.

2.2.3 Elementos del proceso administrativo

Empleando las palabras de (Moreno, 2015) El proceso administrativo como una herramienta que cuenta con los elementos necesarios para generar soluciones a problemas determinados o específicos y que, con base en ella, podemos regular cada una de las acciones a seguir, las fases que debe seguir cualquier organización exitosa a nivel administrativo son:

- Planeación: Aquí podemos determinar ¿qué se va a hacer?
- Organización: Para determinarlo se debe responder ¿Cómo lo vamos a hacer?
- Integración: ¿Con qué lo vamos a hacer?
- Dirección: Se encargará de ver que los problemas se resuelvan de manera correcta.
- Control: Se trata de poder describir ¿cómo se ha realizado?

Se trata de ofrecer un instrumento de gestión que ayude a crear ciclos más eficaces para abordar los problemas de cada empresa u organización.

Desde la posición de (Cruz, 2021) el proceso administrativo es un ciclo de cuatro etapas interrelacionadas que, al ser ejecutado de forma continua, permite alcanzar los objetivos organizacionales empleando óptimamente los recursos de los cuales se dispone.

La sucesión de etapas del proceso administrativo comienza con la pregunta ¿qué hacer?, que se responde mediante una preparación suficiente. A continuación, viene otra pregunta, ¿cómo hacerlo?, que se explica mediante una asociación adecuada. A continuación, en lugar de una pregunta, se produce una afirmación, "que se haga", que se lleva a cabo mediante un

encabezamiento legítimo. Por último, otra pregunta, cómo podría hacerse, que se resuelve mediante el control, con lo que el ciclo vuelve a empezar, ya que la interacción repite lo mismo.

2.2.3.1 *Planeación en el proceso administrativo.*

La planeación es el punto de partida dentro de la administración, como agrega (Rivera, 2020) El proceso administrativo es un conjunto de capacidades de gestión que tienen como motivación capitalizar cada activo que tienen las organizaciones. La planeación es la base del proceso administrativo, esta fase consiste en formular planes que servirán de guía para el accionar de la organización de manera eficiente. Planear implica establecer objetivos y cursos de acción para alcanzar dichos objetivos que contribuirán al éxito de la organización. El objetivo de este trabajo investigativo es diseccionar los fundamentos de la organización como etapa fundamental del proceso administrativo debido a que todas las demás etapas parten del proceso de planeación.

Dentro del proceso administrativo la planeación cumple una función base, como lo expresa (Uriarte, 2022) La planeación administrativa de una empresa es la primera y la más importante de sus funciones. Consiste en crear procedimientos para dirigir las actividades de la organización con el fin de alcanzar sus objetivos. La planeación es un mecanismo que permite a una organización la distribución eficiente de recursos, asignar las actividades más esenciales y mantener unos objetivos claros.

Según el tipo de planeación administrativa, se pueden proyectar estrategias a corto, medio y largo plazo. La planificación debe ser realista, con acciones que estén dentro de las posibilidades de la organización.

Los principios más importantes de la planeación administrativa son:

- **Unidad.** Es el deber de toda empresa para que la planeación resulte adecuada. Cada área debe dirigir sus sistemas de acuerdo con el plan general.
- **Racionalidad.** Es la habilidad de planificar en base de normas sensatas y auténticas, que abordan planes de actividad concebibles.
- **Precisión.** Es el nivel de fidelidad que adquiere la planeación general para que cada región de la organización dirija sus esfuerzos fielmente de la manera esperada.
- **Compromiso.** Es el reconocimiento y ejecución de la planeación que debe cumplir cada área de la organización.
- **Flexibilidad.** Es la capacidad de adaptarse a los cambios, lo que hace posible la permanencia de la empresa en el tiempo.

2.2.3.2 Organización del proceso administrativo:

Desde la posición de (Argudo, 2018) afirma que toda empresa necesita para funcionar correctamente, tener un ciclo de gestión coordinado para funcionar con precisión. El proceso administrativo hace referencia a las actividades que deben cumplirse en el seno de una organización para elevar su eficiencia y aprovechar al máximo todos sus recursos, tanto humanos como materiales y técnicos. Consiste en diferentes etapas y para esta situación, trataremos las fases de la organización del proceso administrativo en una compañía.

Para ayudar definitivamente a satisfacer las metas de la empresa y tener éxito en la producción de bienes o servicios la organización del proceso administrativo ha de ser efectiva y clara.

La organización efectiva del proceso administrativo tiene unos elementos comunes, independientemente de la naturaleza y del ámbito en que opere la empresa:

- Es de tipo ininterrumpido, proporcionando unas pautas bien definidas y la administración de los recursos a lo largo del tiempo.
- Proporciona técnicas para ejecutar las actividades de forma sustancialmente más productiva.
- Reduce costos de producción y aumenta la eficacia empresarial, eliminando costos innecesarios.
- Evita esfuerzos duplicados y, en consecuencia, inútiles, delimitando de forma excepcionalmente exacta las capacidades y habilidades del personal.

La organización en el proceso administrativo cumple un papel importante ya que ayuda a obtener mejores resultados, como lo expresa (García, 2018) La organización tiene un impacto esencial en el progreso para conseguir el éxito en cualquier gestión empresarial. Una adecuada organización de la empresa proporciona los métodos para que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo así los costos, evitando la lentitud y la duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades de cada trabajador. De alguna manera, esto también contribuye a emplear mejor los recursos y medios disponibles. Es preciso, además, conocer lo que implica cada puesto y si acarrea un gasto innecesario. Todo ello se encuadra dentro de la necesidad de una correcta organización de la empresa.

Una buena organización empresarial permitirá a las compañías conseguir unos mejores resultados con los recursos disponibles, disminuyendo los costes y mejorando los plazos de ejecución de los proyectos. Otro aspecto a tener en cuenta de la importancia de la organización empresarial es la posibilidad de avanzar en el trabajo conjunto. Esto supondrá la cooperación entre áreas y

provocando un ambiente saludable. De este modo, los trabajadores se sentirán mejor y desempeñarán sus tareas de forma más provechosa.

2.2.3.3 *Dirección en el proceso administrativo.*

Como menciona (Galán, 2021). La dirección administrativa es la disposición de las capacidades existentes en una organización, que buscan la toma de decisiones y estrategias favorables para la misma.

En el ámbito empresarial y de la gestión de las organizaciones, la dirección administrativa comprende una fase vital para la empresa. Las funciones administrativas enfocadas a la toma de decisiones se engloban en la misma. En ese sentido, este tipo de dirección supone la necesidad de concentrar, en una determinada estructura, la capacidad de liderar y gestionar el porvenir de una compañía.

Por ello, esta fase de gestión empresarial se basa en gran medida en la recopilación de información acerca del funcionamiento de una organización.

La valoración e interpretación de dicho material económico y coyuntural debe permitir al gestor la adopción de medidas y estrategias empresariales beneficiosas o de éxito. A su vez, la dirección administrativa asume la labor de guiar y coordinar al resto de departamentos pertenecientes al organigrama de la sociedad en cuestión.

De acuerdo con (Argudo, 2018) La dirección en el proceso administrativo es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas miembros de un equipo de trabajo y su gerente. Entender el concepto de la dirección en el proceso administrativo y sus funciones es fundamental para avanzar en las otras fases del proceso.

Coordinar un conjunto de actividades se requiere que el gerente tenga capacidad de persuasión y la habilidad de liderar. Un líder, además, debe tomar decisiones lógicas, aunque también existirán algunas basadas en la intuición; de ahí que su experiencia sea fundamental.

En el proceso administrativo la dirección cuenta con elementos que los hace clave para la obtención de resultados, como deduce (Pathak, 2020) Los componentes básicos de la dirección empresarial son la planificación, la organización, el manejo de recursos humanos, la dirección de los empleados y el control. Estos cinco elementos son considerados as cinco marcas convencionales de la investigación adecuada de la administración de empresas. Sin embargo, algunos consideran que otros componentes del liderazgo tienen igual importancia, como, la capacidad de persuadir a los representantes.

- **La planificación:** Como en muchos otros campos, desde la programación hasta el diseño, el primer paso es la planificación. Es el paso principal. Es importante conocer el rumbo

de la organización, decidir el número de recursos que se necesitan y cómo conseguirlos, y qué posibilidades sensatas tiene el negocio de ser un éxito beneficioso.

- **La organización:** La organización está orientada a consolidar las partes de una empresa de forma agradable. Las organizaciones tienen algunas partes, por ejemplo, las personas que trabajan en las oficinas, el hardware utilizado para realizar el trabajo y las relaciones externas, entre otras.
- **El manejo de recursos humanos:** Numerosos especialistas afirman que los recursos humanos son el componente principal de cualquier empresa. El director de una empresa debe elegir el número de personas que utilizará, qué tipo de representantes buscará y la cantidad que les pagará.
- **El liderazgo:** La dirección empresarial incluye la administración de los colaboradores. Es importante dirigir los ejercicios de los trabajadores y asegurarse de que están coordinados hacia la ventaja de la organización. Esto requiere un estilo de autoridad adecuado, tratar bien a los representantes y saber cambiar el estilo en función de las condiciones.
- **El control:** Independientemente de lo convincente que sea la administración diaria, puede haber continuamente circunstancias que deban resolverse.

A través del control es factible decidir la adherencia de los ciclos al plan original determinado de la empresa, y las acciones tomadas cuando alguna parte del marco se sale de estos estándares.

- **Estrategia:** El sistema empresarial es elegido por la dirección y es vital para la prosperidad de la organización. Un procedimiento adecuado producirá mejores resultados a largo plazo y aumentará las posibilidades de supervivencia de la organización.
- **Responsabilidad:** La dirección, así como los resultados obtenidos, deben ser aceptados por el consejo de administración. Esta responsabilidad va más allá de la estrategia, pero también incluye la coherencia con las directrices legítimas y morales.
- **Comunicación:** Para que una organización tenga éxito, el consejo debe ocuparse de su correspondencia interna y externa. En caso de que esta variable no se aplique con precisión (o no se le dé la importancia que merece), podría provocar una deficiencia de gran valor en cuanto a imagen y eficacia.

2.2.3.4 *Control en el proceso administrativo*

Dentro del proceso administrativo el control es el encargado de establecer mediaciones acordes a las funciones que se desarrollen dentro de las empresas, como lo manifiesta (Münch, 2010)

Estrechamente vinculado a la planeación, el control es el periodo del ciclo regulador en el que se evalúan los resultados obtenidos de acuerdo con lo organizado para abordar las desviaciones y reiniciar la interacción. lo dispuesto para abordar las desviaciones y reiniciar la interacción.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las estructuras, estrategias y tipos de control que, además, los tipos de control que promuevan la máxima satisfacción de los clientes, el personal, la sociedad, el entorno y los inversores para satisfacer las necesidades de la asociación, clima y de los inversores para satisfacer el objetivo central de la asociación.

Las organizaciones deben tener un control autorizado que garantice su buen funcionamiento y competencia. Esto les permitirá aumentar los beneficios, reducir los gastos y ofrecer a sus clientes un producto o una administración de calidad superior. Existen tres tipos de control administrativo:

- **Control preventivo:** Se realiza antes de iniciar cualquier movimiento; su capacidad es asegurar que la actividad se puede realizar sin correr ningún riesgo; es importante confirmar que todos y cada uno de los activos fundamentales son accesibles, teniendo en cuenta los gastos que se van a aceptar.
- **Control concurrente:** Se realiza durante los ciclos y su función es confirmar que se realizan de forma idónea, garantizando que no se compromete la calidad ni el bienestar.
- **Control posterior:** Una vez finalizado el ciclo o la acción, se obtienen datos sobre la ejecución y se pueden realizar posibles mejoras.

Al establecer un sistema de control se requiere que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con su aplicación, que se establezca en relación con los objetivos y que se evalúe su efectividad para eliminar lo que no sirve, simplificarlo o combinarlo para perfeccionarlo.

Desde el punto de vista de (Araugo, 2018) entendemos el conjunto de etapas a través de las cuales una asociación u organización utiliza los activos de que dispone. Recordemos que el control se refiere al resto de las etapas de las que dispone el proceso administrativo, después de la planificación, la dirección y la organización.

Durante la fase de control, se trata de evaluar si los objetivos y medidas conseguidos durante la fase de administración han sido satisfactorios, o si, en contra de la norma, es importante integrar cambios específicos que permitan acercarse a los resultados que se pretenden obtener.

Los elementos de control en el proceso administrativo pueden caracterizarse correspondiendo a los siguientes puntos:

- **Automatización de la regulación:** Debe tenerse en cuenta que, en los acontecimientos, podría ser importante identificar cualquier incoherencia o acción errónea con respecto a

los grupos de trabajo subordinados. Practicar al menos el mando sobre estas actividades puede ayudar a devolver el asunto a una circunstancia esencial.

- **Objetivo administrativo:** Como hemos indicado en el punto anterior, el control es igualmente el último período del proceso administrativo.
- **Capacidad restrictiva:** El control hace que sea concebible ir como un especialista coercitivo en la forma no deseada de comportarse entre colegas. En este sentido, permite delimitar sus capacidades y prohibir la intemperancia incontrolada.

2.2.4 Definición de manual

Los manuales se diseñaron como medio para que el ser humano tenga un esquema que guíe cada actividad a desenvolver en busca de alcanzar la meta deseada como lo define (Villalta, 2018) un manual es un conjunto de informes que, a la luz de los objetivos fijados y de las estrategias ejecutadas para alcanzarlos, muestra la sucesión legítima y ordenada de una progresión de actividades, convertida en una metodología particular, demostrando quién la completará, qué ejercicios deben realizarse y la defensa de todos ellos, de modo que constituya una ayuda para el personal que debe realizarlos.

Manual también se utiliza para aludir a un libro o bloc de notas que acumula datos significativos sobre algún tema. Los manuales suelen presentar directrices de trabajo.

2.2.5 Tipos de manuales:

2.2.5.1 Manuales de bienvenida

Los manuales de bienvenida ayudan a una mejor interacción dentro de la empresa, como lo define (León, 2018) un manual de bienvenida es una breve ayuda para los nuevos representantes con datos excepcionalmente útiles sobre la organización a la que se incorporan y su objetivo principal es colaborar en una rápida transformación a la organización. Todos recordamos los principales días en un nuevo puesto (ya sea la primera visión del trabajo o cualquiera de las progresivas) y conocemos su importancia; además, hay individuos que tienen un mayor número de problemas que otros para adaptarse a otro grupo. La forma en que planifiquemos la invitación de nuestros trabajadores tendrá el efecto entre organizaciones contendientes. Por este gran número de razones, los supervisores de talento humano deben saber realmente cómo elaborar un manual de bienvenida.

Desde la posición de (Pursell, 2021) un manual de bienvenida es una breve ayuda que contiene datos que contribuyen a la transformación de los nuevos representantes y contiene una sinopsis de la cultura corporativa. El resultado de un manual de bienvenida para organizaciones depende de los

puntos de vista que incorpores; una de las reglas principales es redactarlo de forma inconfundible y razonable.

Normalmente, el manual de bienvenida es un registro realizado por el grupo de talento humano, que sirve a los nuevos trabajadores, pero además a la capacidad humana previamente empleada a todos los niveles. Los manuales de bienvenida son excepcionales para cada organización, aunque un gran número de ellos comparten perspectivas fundamentales como el objetivo central, la visión y los valores de la organización. Entre los componentes que se pueden recordar para un manual de bienvenida encontramos igualmente:

- Resumen de políticas.
- Procedimientos administrativos.
- Código de vestimenta.
- Beneficios para los empleados, como vacaciones o servicio de comedor.
- Datos de contacto e información de oficinas.

2.2.5.2 *Manuales de organización*

Los manuales de organización optan por brindar información específica como lo expresa (Melara, 2021) que estos manuales contienen datos punto por punto sobre los fundamentos, la normativa, las habilidades, el diseño autoritario, el esquema jerárquico, el mando y las capacidades autoritarias. Si está adaptado a una región concreta, incluye conjuntos de responsabilidades; si no, puede ofrecer una lista del personal directivo superior.

Al tratarse de un instrumento de normalización, es vital para la administración institucional. Por ello, debe elaborarse con toda diligencia para que determine con claridad y exactitud el motivo, las capacidades, las atribuciones y las obligaciones de cada uno de los distintos cargos o puestos de ocupación.

Desde la opinión de (Febre, 2020) el manual de organización y funciones es una parte importante de cualquier organización, ya que es un documento que establece detalladamente las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo; por ello, su implantación debe ser fundamental para que cada trabajador tenga una idea clara de lo que la empresa espera de él y para que todos contribuyan a la consecución de los objetivos previstos.

2.2.5.3 *Manual departamental*

Los manuales departamentales cumplen con la función de detallar las funciones que una empresa debe desarrollar, como deduce (Asanza, 2016) administra y dirige la forma en que deben completarse

los movimientos de todo tipo de cada área. Las normas se coordinan con el personal según indique la oficina a la que pertenezcan y el puesto de trabajo que satisfagan. Estos manuales reflejan el tipo de organización, aunque en un tamaño más limitado, es decir, gestionan las actividades, tareas y trabajos de cada división específica.

Empleando en las palabras de (Vergara, 2017) dichos manuales, en cierta forma, administran la manera en que deben completarse los ejercicios realizados por la fuerza de trabajo. Los principios se dirigen a los trabajadores de forma diferenciada según la oficina a la que pertenezcan y el trabajo que desempeñen.

2.2.5.4 *Manual de finanzas*

Los manuales de finanzas son empleados principalmente dentro del área contable, como lo da a conocer (Asanza, 2016) comprueba la organización de la multitud de recursos, remuneraciones y costes de la organización. Normalmente, este manual es elaborado y seguido por el financiero y el contable.

Desde la posición de (Vergara, 2017) nos permite saber que la motivación de los manuales de dinero es comprobar la organización de todos los recursos que tienen cabida en la organización. Esta obligación incumbe al responsable financiero y al regulador.

2.2.5.5 *Manual de política*

Los manuales de política, su función se basa en regular actividades de la empresa, como manifiesta (Asanza, 2016) decide y controla la presentación y el rumbo de una organización concreta. No está relacionado con la estrategia gubernamental (del país en el que trabaja la organización), sino con los planteamientos particulares de la organización. Este manual se centra en el control y la dirección de los ejercicios realizados por los líderes de la organización.

Por otra parte (Vergara, 2017) comunica que, sin estar oficialmente dirigido, este manual decide y dirige la exposición y los ejecutivos de una organización específica.

2.2.5.6 *Manual de puesto*

Los manuales de puesto informan el desarrollo de un área, como lo manifiesta (Asanza, 2016), que hace referencia a que determinan explícitamente cuáles son las cualidades y obligaciones a las que se debe llegar en un determinado puesto o trabajo.

Desde el punto de vista de (Vergara, 2017) caracteriza que estos manuales deciden explícitamente cuáles son las cualidades y obligaciones en un puesto concreto.

2.2.5.7 *Manual de Identificación*

Los manuales de identificación, como expresa (Molina & Zambrano, 2016) este tipo de manual cubre los enfoques adjuntos:

- Clave de la estructura: Contiene las siglas de la asociación, las de la unidad directiva, el número continuo de la estructura y el año.
- Nombre de la Organización
- Logotipo de la Organización
- Número de Páginas
- Unidades responsables de la elaboración, modificación y reconocimiento
- Lugar y fecha de la elaboración
- Sustitución de páginas
- Extensión y sección del manual, ya sea explícita o general

Según (Chapingo, 2017) este tipo de manual abarca los siguientes puntos clave esta contiene la abreviatura de dicha organización, la de la unidad reguladora, el número continuo de la estructura y el año.

- Nombre de la Organización
- Logotipo de la Organización
- Número de Páginas
- Unidades responsables de la elaboración, corrección y reconocimiento
- Lugar y fecha de la preparación
- Sustitución de páginas
- Extensión y denominación del manual, si es explícito o general.

2.2.5.8 *Manual de procedimientos*

Los manuales de procedimientos contienen datos sobre la congruencia ordenada y sucesiva de las tareas entrelazadas. Esto guía en la presentación de cada capacidad, recado y acción bien definida para la organización. Son de otra manera llamados manuales de directrices y detallan las tareas normales a través de los métodos en esto mostrados, entendiendo una agrupación coherente y coordinada realizada. Su objetivo último es controlar y aglutinar la práctica diaria en el trabajo y

evitar, en la medida de lo razonable, cualquier tipo de ajuste errático, tal y como se muestra. (Molina & Zambrano, 2016)

Desde el punto de vista de (Asanza, 2016) estos manuales de procedimientos dirigen cada uno de los medios que deben completarse para abarcar alguna acción de manera correcta. Establece las direcciones para que los ciclos (industriales, manufactureros y administrativos) que se cumplen en la organización sean productivos y viables.

2.2.5.9 Manual para especialistas

Los manuales para especialistas, su función se desempeña en direccionar a empleados, como lo define (Asanza, 2016) este tipo de manual contiene directrices recogidas en sus artículos. Las normas se componen de forma explícita y evidente. Contiene los resúmenes de las secretarías y las normas de los vendedores.

Su principal objetivo es preparar a los trabajadores, pero también se utiliza como componente de perspectiva para llevar a cabo las tareas que se les encomiendan.

2.2.6 Importancia del manual

Para el ser humano es importante contar con un manual ya que gracias a ellos se puede desarrollar cualquier actividad de manera favorable tal como lo menciona (Melara, 2021) por tratarse de un instrumento normativo, reviste gran importancia en términos de gestión institucional. Por ello, debe ser elaborado con total diligencia para que especifique de manera clara y precisa la finalidad, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los diferentes cargos o puestos de trabajo.

La importancia de los manuales radica en que explican detalladamente los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logran evitar grandes errores que suelen cometerse dentro de las áreas funcionales de la empresa. Permiten detectar fallos que se producen con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son muy útiles cuando se incorporan nuevas personas a la organización ya que explican todo lo relacionado con ella, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizativa, hasta explicar los procedimientos y tareas de un determinado departamento. (Alarcón, 2019)

2.2.7 Objetivos del manual

(Chapingo, 2017) expresa que los objetivos del manual son:

- Comprender de forma eficaz, sucesiva y definida las tareas a realizar, los órganos en cuestión y los dispositivos a utilizar para la exhibición de los ejercicios institucionales, recogidos en técnicas.

- Establecer oficialmente las estrategias de funcionamiento y los procedimientos que deben seguirse para la exhibición de las actividades.
- Indicar las responsabilidades funcionales relativas a la ejecución, el control y la evaluación de las actividades.

Según (López León, 2018) los objetos del manual son aquellos que se detallan a continuación:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

2.2.8 Características del manual

Afirma (Rangel, 2018) que las siguientes definiciones representan los conceptos más utilizados en este documento:

- Conceptos básicos.
- Procedimiento.
- Actividad.
- Operación.
- Unidad responsable.

Las características relevantes de un manual son las siguientes:

- Descripción de la Empresa.
- Breve Historia de la Empresa.
- Misión y Visión.
- Objetivos.
- Políticas.

- Organigrama General.
- Análisis de Puestos.
- Manual de Procedimientos.

2.2.9 Utilidad del manual

Su utilidad comprende el apoyo hacia el ser humano en base a sus actividades, como lo considera (López León, 2018) un manual es un documento elaborado de manera sistemática que indicará las actividades que deben realizar los integrantes de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea de manera conjunta o por separado. Su finalidad principal es instruir al personal sobre aspectos tales como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., con el fin de lograr una mayor eficacia en el trabajo.

Define que es un documento que orienta a los integrantes de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión dentro de la entidad por parte de los órganos de control. El manual es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas a realizar por todos los que integran la empresa y desarrollan actividades específicas, en su elaboración se deben basar en los respectivos procedimientos, sistemas, normas. Además de ser un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

2.2.10 Ventajas del manual

Afirma (Huancani, 2018) que las ventajas de contar con manuales de procedimientos son dar soporte a las diferentes actividades que se realizan diariamente en una empresa y además permite un seguimiento secuencial de las tareas, también es de gran utilidad porque es una herramienta de comunicación efectiva ya que detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas.

Contar con un manual de procedimientos es necesario para la implementación de un Sistema de Control Interno, debido a que este manual es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilita el aprendizaje al personal respecto a sus funciones, permiten la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas y en el área operativa o de ejecución de una manera clara y sencilla, de esta manera, permite alcanzar las tareas que han sido asignadas y además mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado.

Empleando las palabras de (Riquelme, 2022) deduce que disponer de esta herramienta ofrece grandes ventajas a la empresa, algunas de ellas son:

- Ayudan al personal a tener una mejor formación y capacitación.
- Describen detalladamente todas las actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos.
- Sirven de guía para el trabajo a realizar.
- Proporcionan al personal una visión más integral de la empresa.
- Permiten a los responsables de la parte operativa conocer cuáles son los pasos que deben seguir para desarrollar todo correctamente.
- Indican explícitamente las interrelaciones con el resto de puestos de la empresa.

2.2.11 Aplicación de los manuales

Los manuales son fundamentales dentro de las empresas ya que su aplicación amplía el conocimiento en base a las actividades que se deben dar cumplimiento, tal como lo expresa (Huancani, 2018) que la elaboración, aplicación e implementación del manual de procedimientos es fundamental en la estructura organizacional, ya que, con esta herramienta se identifican los propósitos y necesidades de la empresa, además, permite precisar las tareas, líneas de autoridad, determinar las responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones, a fin de lograr los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente. En conclusión, un manual de procedimientos, para su respectiva implementación debe estar debidamente elaborado, ya que este documento permite al empleado de la institución o empresa, saber con claridad respecto al cumplimiento de sus funciones, qué hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo, conociendo además los recursos y requerimientos necesarios para cumplir con una determinada tarea.

Para (Vivanco, 2017) los manuales son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en la que se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para llevar a cabo las actividades de manera eficaz y eficiente. Elaborar y conocer lo que son los manuales de procedimientos permitirá la aplicación de estos instrumentos fundamentales en la estructura de la organización, ya que, con esta herramienta se identifican los propósitos y necesidades de la empresa, además, permite especificar las tareas, líneas de autoridad, determinar las responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, a fin de lograr los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente.

2.2.12 El Manual como medio de comunicación

Los manuales son un medio de comunicación para esclarecer acuerdos o resoluciones dictaminados en una organización, como lo describe (Vargas, 2021) los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y

transmitir de manera ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para su mejor desempeño. Los manuales son un instrumento importante en la administración, ya que buscan una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, así como los de las unidades administrativas que la constituyen. En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la dirección relativas a las políticas, la organización y los procedimientos.

Es importante que todos los empleados conozcan y comprendan la visión, misión y valores de la organización, así como las funciones que requiere su puesto, objetivos, características, requisitos y responsabilidades, y el alcance de estas funciones.

2.2.13 Formalización del manual

Según (Melara, 2021) una vez elaborado el manual de organización:

- **Dictaminación y validación:** Consiste en revisar el documento y emitir las observaciones correspondientes y de ser necesario, conjuntamente la unidad administrativa acordará y harán las modificaciones que sean necesarias al manual.
- **Trámite de expedición:** Consiste en integrar al documento la hoja de autorización en donde se recabará la firma de autorización.
- **Difusión del manual expedido:** Enviar a la unidad administrativa correspondiente, copia del manual de organización, adjuntando una copia de la hoja de autorización para su difusión.

Como señala (Palma, 2020) radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implementación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual
- Designar un responsable para la atención de esta función.

2.2.14 *Implantación del manual*

Con base en (Melara, 2021) para llevar a cabo la implantación del nuevo manual de organización, es recomendable elaborar un programa de trabajo que determine las actividades secuenciales a desarrollar, fijando fechas de inicio y finalización, así como los recursos a utilizar y los responsables de cada actividad. Además, se debe determinar el método de implementación que se utilizará, de acuerdo con las características del nuevo manual de organización y las condiciones en que se introducirá en la unidad.

Para (Palma, 2020) la implantación del manual representa el momento crucial para traducir de forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones concretas para aumentar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de las dinámicas y componentes organizativos.

2.2.15 *Manual de organización*

La información necesaria para mantener el rumbo de los objetivos de la organización debe ser clara, precisa, concreta y de fácil acceso para el talento humano de la organización, ya que de esto depende el éxito de la misma, como agrega (Asanza, 2016) resume la administración de una organización de forma global. Muestra la construcción, las capacidades y los trabajos realizados en cada espacio. Es el más no excluyente y debe ser conocido por todos los trabajadores, ya que busca reflejar todo el esfuerzo del establecimiento, tanto los ejercicios autoritativos, como los principales y los funcionales.

Según (Melara, 2021) estos manuales contienen datos pormenorizados sobre los fundamentos, la normativa, las capacidades, el diseño autoritario, el gráfico jerárquico, el mando y las capacidades autoritarias. En el caso de que se personalice para un área concreta, incorpora conjuntos de responsabilidades; alternatively, se puede dar la publicación del catálogo.

2.2.15.1 *Elementos que integran el manual de organización*

Para (Melara, 2021) los elementos esenciales de un manual de organización son los siguientes:

- Nombre oficial de la empresa
- Logotipo de la organización
- Título del Manual
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de edición
- Unidad responsable de elaboración

- Cantidad de ejemplares impresos

Como señala (Hernandez, 2016) los elementos de un manual son:

- Historia y descripción de la empresa.
- Misión, visión y objetivos de la empresa.
- Legislación o base legal.
- Estructura de la organización (organigrama general).
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (organigrama por área).
- Normas y políticas generales.

2.2.16 Contenido que integran el manual de organización

En este segmento se presentan, de forma elaborada, las partes que componen el manual o los principales títulos que lo contienen. Para normalizar la introducción de estos registros, es fundamental seguir la solicitud retratada a continuación.:

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

IV. MARCO JURÍDICO

V. ATRIBUCIONES

VI. MISIÓN Y VISIÓN

VII. ESTRUCTURA ORGÁNICA

VIII. ORGANIGRAMA

IX. OBJETIVO Y FUNCIONES

X. GLOSARIO DE TÉRMINOS

2.2.16.1 Introducción

La introducción es un breve resumen del tema a tratar, como lo menciona (Melara, 2021) alude a la aclaración dirigida al usuario sobre los elementos del manual, la conveniencia, los puntos y diseños generales que se prevé satisfacer a través de él. Recuerda datos sobre cómo se utilizará,

quién, cómo y cuándo se harán correcciones y actualizaciones. Se sugiere que, a la hora de elaborar la presentación, se utilice una jerga básica para facilitar su comprensión, y que lo que venga a continuación se perciba en su totalidad:

- Propósito y utilidad.
- Síntesis del contenido.
- Ámbito de su aplicación.
- Áreas que participaron en la elaboración del manual.
- Importancia de mantener permanentemente actualizado este manual.
- La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.
- La introducción habrá de elaborarse en un máximo de tres cuartillas.

Con base en (Rodríguez, 2015) una reseña es la puerta de entrada al progreso, es una de las fases más significativas y llamativas de una obra compuesta; es fundamental que las etapas que siguen a cualquier reseña sean transitadas por el lector, ya que no hay segundo más estimulante para el lector que tener el deseo inagotable de leer. Toda presentación en estos términos debe ser provocadora, remover sentimientos y dejar constancia de los intereses del autor.

2.2.16.2 *Objetivo del manual*

Describe de manera específica el propósito a alcanzar con la ejecución del manual, como describe (Melara, 2021) tenga en cuenta los hechos y la lógica. En este apartado se debe señalar el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del manual. Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que regule la elaboración de manuales con uniformidad, contenido y presentación que optimicen la eficiencia en la organización y funcionamiento de las unidades administrativas de la Secretaría.

El objetivo debe ser lo más específico posible, y su redacción debe ser clara y en párrafos cortos; además, la primera parte de su contenido debe expresar: ¿qué se hace?; y la segunda, ¿para qué se hace?

Por otra parte, (Molina & Zambrano, 2016) los objetivos y beneficios son fijar políticas, definir funciones, determinar y delimitar responsabilidades, ahorrar tiempo, evitar despilfarros, reducir costes, facilitar la selección de personal, construir una base, servir de base de formación, comprender el plan de la empresa. Los manuales tienen normas y procedimientos que se utilizan en la organización para realizar cada actividad en una secuencia lógica, unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones.

2.2.16.3 *Antecedentes históricos*

La documentación base o existente será de gran utilidad para realizar una mejora continua o cambios que sean necesarios para corregir y mejorar procesos dentro de la organización, como lo expresa (Melara, 2021) las condiciones que preceden al asunto, que no incitan a la comprensión ni a la evaluación de las realidades resultantes, la justificación de las cosas. Los cambios fundamentales en la organización y la actividad de la unidad administrativa correspondiente se expondrán, en orden secuencial, demostrando las disposiciones legales de gestión que han provocado y alterado su diseño jerárquico.

Desde la posición de (Hernandez & Collado, 2014) nos ayuda a no tener que explorar un tema que ya ha sido objeto de atención proactiva por dentro y por fuera. Puesto que recrear un examen no sería tan significativo, los ciclos de investigación deben ser novedosos y deben centrarse en abordar un tema no estudiado, profundizar en uno modestamente notable o dar una visión alternativa o creativa a una cuestión que se ha inspeccionado de forma proactiva una y otra vez.

Estructurar más formalmente la idea de investigación y estudiar otras exploraciones sobre el punto al que nos referimos nos proporciona un pensamiento fundamental, un camino o un plano con una lucidez y una convención más destacadas de lo que tenemos que investigar y cómo tenemos que hacerlo.

2.2.16.4 *Marco jurídico*

Normas y artículos decretados para mantener orden y vigilar por los derechos u obligaciones de quienes forman parte de la organización, como agrega (Melara, 2021) conjunto de normas, reglamentos, directrices y concurrencias que debe cumplir una organización o asociación. En esta parte del manual registra las disposiciones legales relacionadas por orden jerárquico, que conducen a la organización, establecen su creación y poderes, así como los que dirigen su actividad. Las autorizaciones legales en vigor deben solicitarse y organizarse progresivamente en una solicitud descendente, tal y como se muestra a continuación:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Leyes.
- Códigos.
- Reglamentos.
- Decretos.
- Convenios.

- Acuerdos.
- Circulares y/u Oficios.
- Documentos Normativo-Administrativos (manuales, guías o catálogos).
- Otras disposiciones (se anotarán los documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior).

Se deberán indicar en forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos y citar su número de referencia (capítulo, artículo, fracción y en su caso, letra de inciso), fecha de publicación o expedición, así como su última reforma.

Como señala (Rascón, 2022) el marco jurídico es el conjunto de normas, reglas, reglamentos y otros instrumentos de carácter legal que se utilizan de forma consecutiva y consciente y que, una vez aplicados, permiten facilitar todas las actividades y actuaciones relacionados con cuestiones legales. Los instrumentos de perspectiva legal que se consideran en el sistema legítimo se organizan en varias clases o rangos, estos instrumentos, en términos cotidianos, son:

- **Los reglamentos y las leyes:** en esta categorización de instrumentos se incluyen la constitución de cada país, los códigos aplicables, y las diferentes leyes.
- **Las Resoluciones y los decretos:** en esta categoría se incluyen las diferentes resoluciones y decretos que son promulgados y que tienen vigencia en cada uno de los países.
- **Las providencias de tipo administrativas:** las cuales son emanadas de los diferentes órganos o entes con rango y autorización para desarrollar y promulgar es este tipo de instrumentos.
- **Normas de uso generales:** en esta categoría se incluyen las diferentes normativas que se derivan de las diferentes leyes o de las providencias de tipo administrativas.
- **Instrumentos de tipo internacional:** esta categoría está representada por los diferentes acuerdos o leyes que se rigen entre diversos países, para un mejor entendimiento y manejo de aspectos relacionados en materia legal.

2.2.16.5 *Atribuciones*

A las atribuciones se las conoce como competencias administrativas asignadas a una persona de manera específica en la organización (Melara, 2021) poderes que pueden ejercerse. Desde el punto de vista jurídico, las potestades son medios para alcanzar fines. En el caso de los órganos

administrativos, las potestades están representadas por las competencias establecidas por la ley. Las atribuciones les dan su alcance y limitación, determinan su ámbito de competencia.

Para (Porto, 2016) la idea de atribución se utiliza a menudo en relación con las facultades de que dispone una entidad de acuerdo con la normativa que regula su funcionamiento. Una atribución también consiste en atribuir una obra o una acción a una persona, afirmando que esta persona es responsable. Las atribuciones suelen ser equivocadas y señalan erróneamente al autor en cuestión.

2.2.16.6 *Misión y Visión*

La misión es el ser de la organización y la visión hacia donde quiere llegar la organización como expresa (Melara, 2021) la acción por la que la organización se compromete y la imagen que debemos dar de la organización. La misión es la razón de ser de la fundación, lo que da sentido a su presencia. Una afirmación de nivel significativo retrata su razón clave.

La Visión representa el escenario altamente deseado por la dependencia que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

Por otro lado, la misión y la visión son postulados a través de los cuales una empresa u organización establece los objetivos que desea alcanzar a medio y largo plazo. Juntas describen la identidad y la base teórica de una organización, empresa o marca. Ambas tienen características que las distinguen, por lo que no deben confundirse, pero deben formularse juntas porque es importante que sean coherentes entre sí y que prevean las situaciones que pueden producirse en un determinado periodo de tiempo.

- La misión describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se centra en los objetivos que deben alcanzarse en el presente. Debe definirse de forma precisa y concreta para orientar al grupo de trabajo en el día a día. Por ejemplo: La misión de la empresa es mejorar la calidad de los automóviles.
- La visión describe una expectativa ideal de lo que se espera que la organización sea o consiga en el futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar el trabajo. Por ejemplo: La visión de la empresa es convertirse en el fabricante de automóviles de mayor calidad del mercado local.

La misión y la visión forman parte de una estrategia y persiguen el mismo objetivo. Ambos conceptos desempeñan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos dentro de la organización. Son creados por el consejo de administración o los fundadores de la organización.

2.2.16.7 Estructura orgánica

La estructura orgánica detalla la jerarquía que presenta la organización, como lo considera (Melara, 2021) forma sistemática de integración de una organización. Se deben identificar y mostrar los niveles jerárquicos y la relación entre cada uno de los órganos que integran la estructura autorizada, seguido del número de código de la organización, y anotar los nombres de los órganos que integran la unidad administrativa de acuerdo con la estructura autorizada.

La descripción de la estructura organizativa debe corresponderse con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo que se refiere a la nomenclatura de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico y orden de presentación.

Las áreas sustantivas deben representarse en primer lugar, seguidas de las áreas de apoyo, siempre que formen parte de la estructura.

Para (Rodríguez, 2015) este apartado se refiere a la descripción jerárquica de las unidades administrativas adscritas a una agencia o entidad o a los órganos administrativos de una unidad administrativa. Debe codificarse de forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia. La descripción de la estructura organizativa debe corresponderse o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo que se refiere al título o nombre de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico. Se recomienda no utilizar abreviaturas en los nombres de los órganos que componen la unidad administrativa.

2.2.16.8 Organigrama

Es la representación gráfica y detallada de la estructura existente de la organización (Melara, 2021) es la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución. Se deberá representar gráficamente la relación ordenada de las áreas que componen una unidad administrativa, autorizada, reflejando en forma sistemática la ubicación del órgano administrativo, su integración, sus niveles jerárquicos y sus líneas de autoridad y asesoría. En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforman una estructura, sus relaciones, las características de la dependencia, y sus funciones básicas. Los organigramas, por sus características:

- Proporcionan una imagen formal de la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta.
- Indican las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de la institución.

- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
- En las tareas de organización, ayudan a descubrir posibles duplicidades o dispersiones en el quehacer o las atribuciones; fracturas en los procesos; dualidades de mando; omisiones; incongruencia en relaciones de dependencia y niveles jerárquicos; y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Constituyen un elemento valioso en el apoyo de la inducción y capacitación de los trabajadores.
- En general, auxilian en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

Para la elaboración de los organigramas se deberá observar lo siguiente:

- Conocer la organización de la dependencia.
- Dibujar el organigrama con figuras de dimensiones semejantes para representar cada área y con líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre éstas.
- Ubicar cada área representada, de acuerdo con el nivel jerárquico que le corresponde.
- Conectar todas las áreas dependientes del titular de la dependencia, por medio de una sola línea.
- Representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.
- Establecer la relación principal de autoridad, a través de líneas de conexión
- Representar áreas de asesoría (*staff*), mediante líneas discontinuas colocadas perpendicularmente a la autoridad principal o área.
- Utilizar una línea de trazo discontinuo en forma transversal, para indicar órganos o unidades desconcentradas.
- El organigrama deberá representar los niveles jerárquicos que han sido autorizados, desde el máximo nivel y hasta jefatura de departamento.

Para (Nirian, 2020) el organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, que permite comprenderla rápidamente de forma visual.

El organigrama es una herramienta que permite a las empresas comprender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando. Esta herramienta es útil para las personas que se incorporan a la empresa. Sirve de base para cualquier iniciación de un departamento de recursos humanos.

2.2.16.9 *Objetivos*

El objetivo se detalla como el propósito al que se desea alcanzar, como lo define el sitio web (Thompson, 2021) el objetivo es la finalidad que se pretende alcanzar, que especifica claramente qué y por qué se prevé y debe llevarse a cabo una acción determinada. Se propondrá un máximo de tres objetivos por área. La descripción de los objetivos comenzará con un verbo en infinitivo y se evitará el uso de adjetivos calificativos. Describe el propósito hacia el cual se orientan los recursos y esfuerzos de una unidad administrativa, para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución a una unidad administrativa. Las unidades administrativas podrán participar en el cumplimiento de una o varias actividades de la institución, por lo que sus objetivos reflejarán su contribución al cumplimiento de dichas actividades.

Para el objetivo: especificar el propósito que el área pretende alcanzar mediante el desarrollo de sus funciones, es decir, el QUÉ, el CÓMO y el PARA QUÉ, debiendo ser congruente con el objetivo del área superior de la que depende funcional y jerárquicamente. Cuando exista más de un objetivo, priorizarlos de acuerdo a su importancia y en relación a sus atribuciones.

Para (Perez, 2021) un objetivo es el resultado o la suma de una serie de metas y procesos. Después de haber identificado un objetivo, la persona debe ser capaz de describir las acciones que representan su significado, es decir, ser capaz de detallar los resultados específicos que se pretenden alcanzar. Los objetivos son parte fundamental de cualquier proyecto que se desee ejecutar en cualquier ámbito de la vida, por lo tanto, se establecen a corto, mediano y largo plazo.

Este término se refiere al fin o meta que se quiere alcanzar o lograr. Es el que impulsa a las personas a tomar decisiones o seguir sus sueños. El sinónimo de objetivo es meta, fin o destino. El objetivo también actúa como adjetivo, considerándose como tal todo lo relacionado con el objeto en sí y no depende de su apreciación o forma de pensar.

2.2.16.10 *Funciones*

Cada una de las actividades asignadas según su importancia y relevancia para la organización se asignará al talento humano calificado para ejecutarlas con eficiencia, tal como lo describe (Melara, 2021) esta instrucción define las tareas esenciales para cada una de las unidades administrativas de la estructura organizativa, que son necesarias para el cumplimiento de los cometidos de la organización. Constituyen el conjunto de actividades relacionadas, a través de las cuales se logrará el desarrollo de los atributos y objetivos planteados.

Las funciones deben estar ordenadas de acuerdo a la importancia y naturaleza del área en cuestión. Las funciones descritas para cada órgano administrativo serán las más relevantes para su área de competencia e incluirán únicamente las de carácter sustantivo. Se establecerá un máximo de diez.

Para (Sánchez, 2020) las funciones administrativas de una empresa son las tareas y obligaciones que una organización debe asumir para un funcionamiento coordinado y eficiente, derivando las responsabilidades asociadas a las mismas a sus diferentes órganos.

Las funciones implican la ejecución de diferentes tareas cotidianas desde el punto de vista de una empresa. Esta ejecución debe ser coordinada y buscando la mayor eficiencia posible de los recursos empleados.

Su asunción por las organizaciones supone el establecimiento de un sistema jerárquico, mediante esta estructura se determinan las diferentes tareas a realizar y los departamentos o profesionales designados para las mismas.

2.2.16.11 *Glosario de términos*

El glosario de términos cuenta con significados de palabras no conocidas, como detalla (Melara, 2021) catálogo de palabras de la misma disciplina. Se trata de una lista alfabética de definiciones de aquellas palabras o términos utilizados en el documento que pueden dar lugar a confusión por no tener siempre el mismo significado o ser poco conocidos.

Se recomienda seguir los siguientes criterios:

- Defina con la mayor claridad y concreción posible los términos técnico- administrativos señalados en el manual.
- Incluya solamente los términos que se presten a confusión.
- Ordene los términos en forma alfabética.
- Describa los conceptos sin incluir para ello el término que pretende definir.

Desde el punto de vista de, (Gardey, 2021) el glosario es un catálogo de palabras de una misma disciplina o campo de estudio, que se definen, explican o comentan. El glosario, por tanto, incluirá la explicación de estos términos, de esta forma, el lector podrá comprender con mayor exactitud el significado del texto, es una recopilación de definiciones o explicaciones de palabras que versan sobre un mismo tema u ordenadas alfabéticamente.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

El manual de organización debe ser diseñado y elaborado como instrumento eficaz que sea de apoyo para la organización de funciones, actividades y orientación de cada uno de los que forman parte del talento humano de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar – EP

El enfoque fue orientado a estructurar un manual de organización, con la finalidad de aportar una herramienta que permita la optimización de recursos y funciones en el área administrativa de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del cantón Cañar – EP.

Esta investigación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo dando una visión sobre la gestión que se efectúa actualmente en la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar – EP, de manera que permita identificar, evaluar y describir los elementos que se deben considerar para estructurar el manual de organización de modo que el diagnóstico realizado permita emitir criterios para concretar las ideas del trabajo de investigación a realizar.

Tabla 1-3: Técnicas e instrumentos de investigación

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Preguntas
Observación	Guías de observación

Fuente: (Arias J. , 2020)

Elaborado por: Naula Marco, 2023

Está orientada a través de un enfoque cuantitativo porque examinará datos numéricos según la utilización de instrumentos de evaluación, los cuales brindarán a través de los resultados información concreta que permita desarrollar de manera eficiente un Manual de organización acorde a la institución.

3.2 Nivel de investigación

3.2.1 Investigación exploratoria

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos, (Arias F. , 2017, pág. 23)

La investigación exploratoria se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, (Herandez, 2016, pág. 13).

Este tipo de investigación se centra en analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados en profundidad. Básicamente se trata de una exploración o primer acercamiento que permite que investigaciones posteriores puedan dirigirse a un análisis de la temática tratada, (Ander, 2017, pág. 22).

Esta investigación aplica investigación exploratoria para examinar, analizar y explorar los datos e información obtenida la cual trabaja temas de desconocimiento que no se manejan dentro de la empresa de esta manera se brinda las recomendaciones pertinentes a los problemas encontrados para que las autoridades pertinentes realicen la toma de decisiones acertadas y eficientes.

3.3 Diseño de investigación

Según los autores (Henández, Fernández, & Baptista, 2014), plantea lo siguiente: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”.

En algunas ocasiones la investigación se centra en: analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

3.3.1 Según la manipulación de la variable independiente

3.3.1.1 No experimental

En la presente investigación se utilizó el diseño no experimental debido a que no se realizaron manipulaciones de las variables, se utilizaron en su estado natural para que los resultados se acerquen los mejor posibles a la realidad.

3.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

3.3.2.1 Transversal

El diseño de estudios transversales se define como el diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características. La información de un estudio transversal se

recolecta en el presente y, en ocasiones, a partir de características pasadas o de conductas o experiencias de los individuos. Por su exposición se puede clasificar en observacional, en un momento dado; por su temporalidad, es retrospectivo; su unidad de análisis es un individuo y se mide en un solo momento, (Sanchez, 2016).

En este trabajo de investigación será útil aplicar el diseño transversal ya que se recolectarán datos e información que serán aplicados en un momento necesario de esta investigación.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 Documental

Garantizo la búsqueda mediante la cual se obtuvo la información detallada del tema según diferentes referentes bibliográficos, con la finalidad de poder brindar una extensa argumentación en la presente investigación.

3.4.2 De campo

Se presento de manera oportuna trabajar en el ambiente donde se desarrollan el talento humano, lo cual brindo soporte a la observación de la gestión administrativa en la que se desenvuelve la EMUTTEC-EP, determinando de esta manera los procesos a llevar a cabo.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Para (INEC, 2020), “población se refiere al conjunto de elementos que se quiere investigar, estos elementos pueden ser objetos, acontecimientos, situaciones o grupo de personas”.

La población estuvo comprendida por todas aquellas personas que manifiestan las mismas particularidades en referente a un inconveniente sobre el que se desarrolló el trabajo de investigación. Involucro a 16 personas que actualmente se encuentran laborando en la EMUTTEC - EP.

Tabla 2-3: Población de Empleados

ESTRATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-----------------	-------------------	-------------------

Administrativo	3	19%
Operativo	13	81%
TOTAL	16	100%

Fuente: EMUTTEC – EP 2023

Realizado por: Naula Marco, 2023

3.5.2 *Muestra*

Por su parte los autores (Hernandez & Collado, 2014) detallan a la muestra como: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación

En nuestro estudio la población que se va estudiar es finita, es decir, conocemos la población total, por lo tanto, se utilizó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N= Tamaño de la población
- Z_{α}^2 = Nivel de confianza
- p= Probabilidad de éxito
- q= Probabilidad de fracaso
- e= Error máximo

Dando como resultado:

Datos

- N=16
- Z_{α}^2 = 95% (1.96)
- P= 0.5
- Q= 0.5
- E= 5%

$$n = \frac{16 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.5^2 * (16 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 16$$

El tamaño total de la muestra es de 16 colaboradores de la parte operativa, a quienes se les aplico la encuesta respectiva

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Métodos

3.6.1.1 Deductivo

El método deductivo es propio de las ciencias formales (como la matemática y la lógica), consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso de argumentos y/o silogismos, utilizando la lógica para llegar a conclusiones, a partir de determinadas premisas. (Zarzar, 2016, pág. 81).

Se habla del método deductivo para referirse a una forma específica de pensamiento o razonamiento que extrae conclusiones lógicas y validas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es dicho de forma, un modo de pensamiento que va de lo más general (como leyes y principios) a lo más específico (hechos concretos).

En este caso se parte de un par de premisas: la primera contiene una afirmación universal y la segunda una particular; de la comparación, (Raffino, 2021, pág. 56). Se tomará como referencia la elaboración de un manual de organización según el modelo que permita utilizar este método, se podrá analizar desde un punto de vista general la estructura actual de la terminal terrestre y la gestión que presenta en la actualidad, de manera que el desarrollo del trabajo de titulación se realice acorde a los lineamientos necesarios de la empresa.

3.6.1.2 Inductivo

El método inductivo es el contrario u opuesto al deductivo, y por ende marcha desde lo más particular hacia lo más general. Es decir, se emplea la observación, registro y contraste de la información, para construir premisas generales que puedan servirles de sustento o de explicación, (Rufino, 2021, pág. 58).

Se utilizará este método al momento de registrar los acontecimientos que suscitan en la terminal terrestre lo cual permitirá analizar los hechos particulares para llegar a elaborar las conclusiones pertinentes a nivel general. Por lo que esta investigación se basa en la observación de la gestión y su estructura actual de manera que se proceda a diseñar una estructura organizacional que permita mejorar el posicionamiento de la empresa y promueva su competitividad y rentabilidad.

3.6.1.3 *Encuesta*

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas. También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos.

Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación, (Avila, 2020).

3.6.2 *Técnicas*

3.6.2.1 *La Entrevista*

(Taylor & Bodgan, 1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones. Dentro de una entrevista se pueden diferenciar dos roles:

- **Entrevistador:** Cumple la función de dirigir la entrevista y plantea el tema a tratar haciendo preguntas. A su vez, da inicio y cierre a la entrevista.
- **Entrevistado:** Es aquel que se expone de manera voluntaria al interrogatorio del entrevistador.

Su fin es recolectar determinada información u opinión. Como guía, el entrevistador suele utilizar un formulario o esquema con preguntas.

3.6.3 *Instrumento*

El instrumento utilizado para el trabajo de titulación es:

- **Cuestionario de la encuesta:** este instrumento se desarrolló para obtener los datos que detallaran información sobre el diagnóstico de situación inicial de la EMUTTEC – EP.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para realizar un análisis de la importancia de un manual de organización y funciones hacia la empresa municipal de la EMUTTEC-EP, se ha tomado en consideración para la recolección de datos, aplicar la técnica de la entrevista e instrumento de preguntas, con el fin de determinar la factibilidad y el aporte a la EMUTTEC-EP.

Es importante considerar que la recolección de datos está enfocado al talento humano, el cual consta de tres administrativos y trece operativos, en donde se aplicó la siguiente encuesta:

4.1 Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE
CHIMBORAZO



FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO

Determinar la relación del manual de organización y el rendimiento laboral del personal administrativo y operativo de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar-EP, provincia del Cañar.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegado a la verdad; marque con una X los espacios en blanco.

Genero:

MASCULINO	<input type="checkbox"/>
FEMENINO	<input type="checkbox"/>

Tabla 3-4: Encuesta para administrativos y operativos

N.º	DETALLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	¿Los directivos de la empresa han entregado el manual de organización al talento humano?				
2	¿Su jefe inmediato le brinda indicaciones de sus funciones a través de un manual?				
3	¿Está de acuerdo con la actual estructura orgánica de la empresa?				
4	¿Considera usted que con la creación de un manual de funciones se optimizará el conocimiento de las actividades de la empresa?				
5	¿Las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su perfil de trabajo?				
6	¿Conoce las funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?				
7	¿En su trabajo existen incentivos por la labor destacada de cualquier empleado?				
8	¿Va más allá de las tareas designadas para brindar un mejor servicio?				
9	¿La empresa ha impartido cursos de capacitación relevante e importante para su área de trabajo?				
10	¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes a la suya?				
11	¿Le han entregado información importante para su área de trabajo?				
12	¿Considera usted que el organigrama estructural de la empresa es de gran utilidad para conocer su dependencia jerárquica?				

Realizado por: Naula Marco, 2023

4.2 Análisis e interpretación de los resultados

Resultados de las encuestas aplicadas a los administrativos y operativos de la EMUTTEC-EP.

1. ¿Los directivos de la empresa han entregado el manual de organización al talento humano?

Tabla 4-4: Manual de organización

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
A veces		
Nunca	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

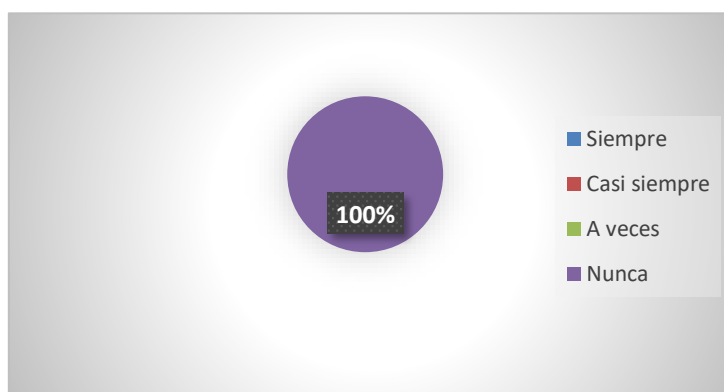


Ilustración 1-4: Manual de organización

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: Podemos identificar que un 100% afirma que nunca se entregó un manual de organización cuando fueron vinculados a la empresa.

Interpretación: Se determina que la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar-EP, no cuenta con un manual de organización que le permita identificar los recursos que se utilizarán para la ejecución de cada uno de los procesos a realizar para la eficiencia de la empresa, de manera que es complicado conocer los grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades a cumplir.

2. ¿Su jefe inmediato le brinda indicaciones de sus funciones a través de un manual?

Tabla 5-4: Indicaciones de sus funciones

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
A veces		
Nunca	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

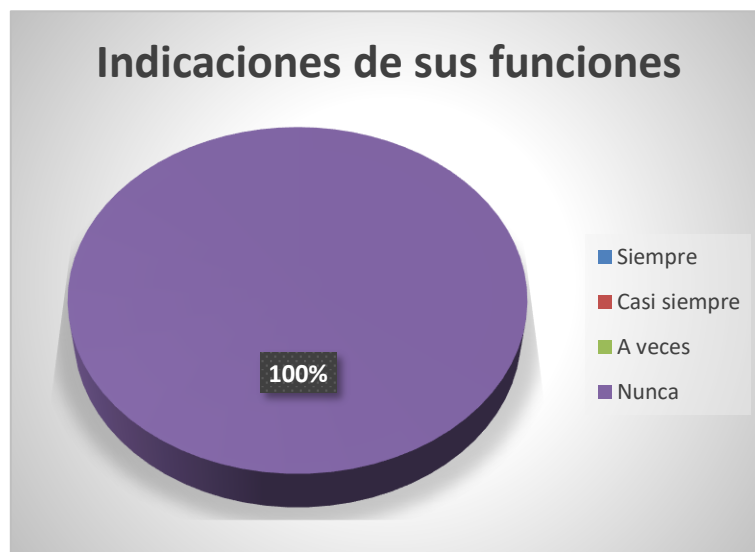


Ilustración 2-4. Indicaciones de sus funciones

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: Se pudo determinar que el 100% de los trabajadores identificaron que nunca recibieron ningún manual por parte de los directivos

Interpretación: Se conoce la no existencia de un manual de organización dentro de la empresa por ende las instrucciones e indicaciones para la realización de las diferentes actividades y funciones se las realizan de manera empírica y basada en la experiencia de los trabajadores, el administrativo realiza las indicaciones de manera oral al cuerpo operativo de la empresa.

3. ¿Está de acuerdo con la actual estructura orgánica de la empresa?

Tabla 6-4: Estructura orgánica

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre		
A veces	14	87%
Nunca	2	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

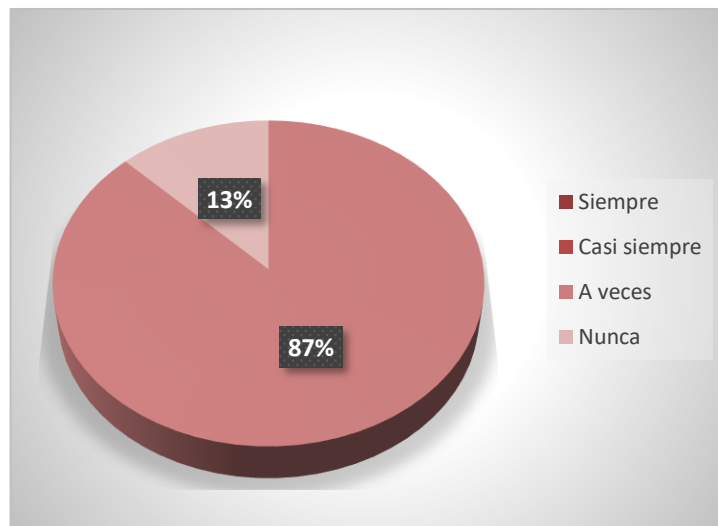


Ilustración 3-4 Estructura orgánica

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: Mediante la recolección de datos se pudo determinar que el 87% a veces está conforme con la estructura orgánica de la empresa y un 13% desconoce la existencia de la estructura orgánica.

Interpretación. Se reconoce la desconformidad con la estructura orgánica de la empresa, ya que el talento humano desconoce su ubicación dentro de la estructura orgánica de la institución provocando incertidumbre sobre sus funciones y responsabilidades con la empresa.

4. ¿Considera usted que la creación de un manual de funciones optimizará el conocimiento de las actividades de la empresa?

Tabla 7-4: Creación de manual de organización

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	14	87%
Casi siempre	2	13%
A veces		
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

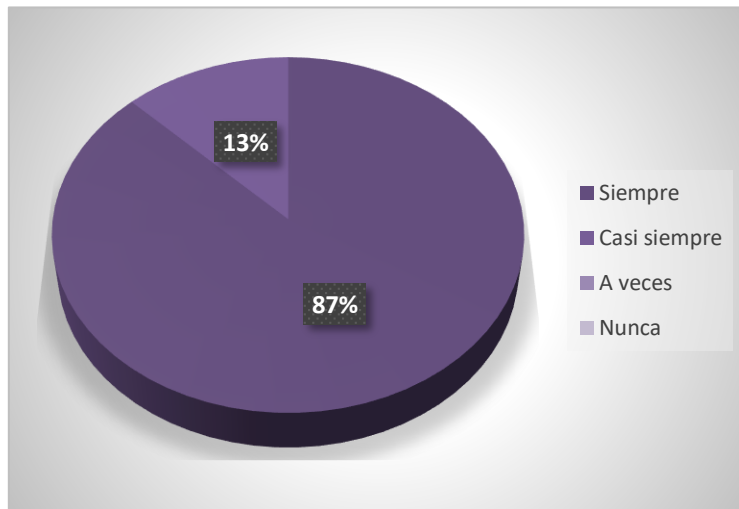


Ilustración 4-4: Creación manual de organización

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: El 87% identificó que el manual de organización y funciones optimizará sus conocimientos y de esa manera obtener un mejor desempeño de sus actividades, el 13% no está totalmente seguro.

Interpretación: Para la gran mayoría del talento humano que labora en la empresa afirma que con la creación de un manual de organización la empresa se fortalecería y sus actividades y funciones se podrán desempeñar de manera óptima.

5. ¿Las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su perfil de trabajo?

Tabla 8-4: Tareas y responsabilidades

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	11	69%
Casi siempre		
A veces	5	31%
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

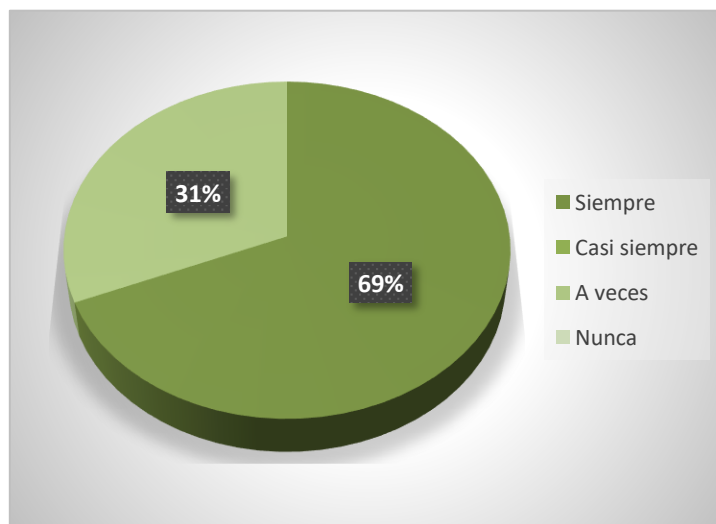


Ilustración 5-4: Tareas y responsabilidades

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: Se pudo identificar que un 69% cumplen con sus tareas designadas personalmente y un 31% con actividades fuera de sus competencias dentro de su puesto de trabajo.

Interpretación: El desconocimiento de las tareas asignadas para cada puesto de trabajo produce una deficiencia al momento de asignar y ejecutar tareas, cayendo en el desperdicio de recursos para la empresa.

6. ¿Conoce las funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?

Tabla 9-4 Conoce sus funciones

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	11	69%
Casi siempre		
A veces	5	31%
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

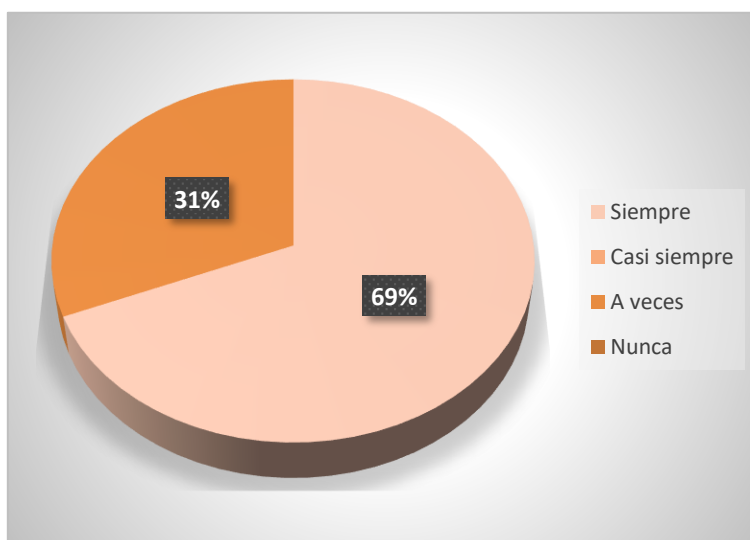


Ilustración 6-4 Conoce sus funciones

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: El 69% de los trabajadores mencionaron que conocen sus funciones y actividades a desarrollar dentro de la empresa, el 31% tiene dificultades al momento de reconocer sus funciones y actividades dentro de la terminal terrestre e-p.

Interpretación. El talento humano de la empresa en su mayoría reconoce sus funciones y actividades dentro de la institución, no obstante, un grupo del personal tiene dificultades al momento de realizar ciertas actividades y responsabilidades que su puesto laboral requiere para la empresa.

7. ¿En su trabajo existen incentivos por la labor destacada de cualquier empleado?

Tabla 10-4: Incentivos por labor

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	1	6%
Casi siempre	15	94%
A veces		
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

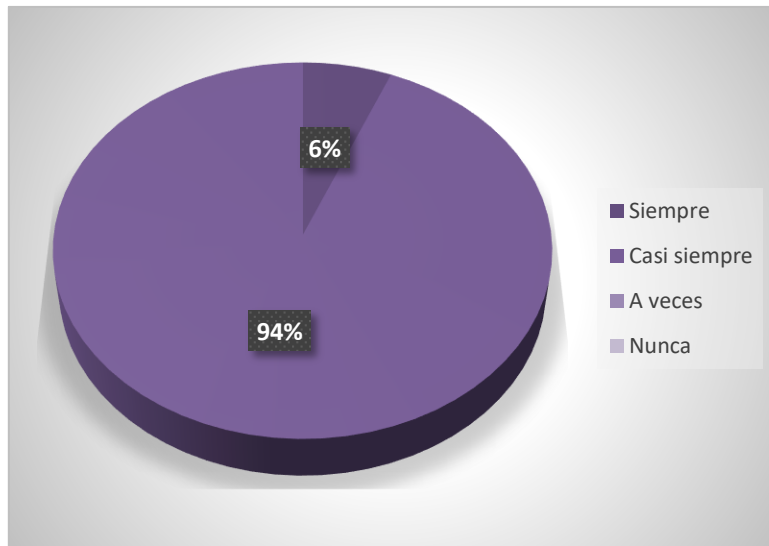


Ilustración 7-4. Incentivos por labor

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: Se pudo determinar que el 94% de los trabajadores identificaron que casi siempre reciben incentivos de su labor y un 6% que siempre reciben ningún incentivo de sus actividades.

Interpretación: Casi la totalidad de colaboradores dentro de la empresa manifestó que la institución reconoce sus labores y funciones desempeñadas de manera adecuada mediante incentivos empresariales.

8. ¿Va más allá de las tareas designadas para brindar un mejor servicio?

Tabla 11- 4. Eficiencia

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	8	50%
Casi siempre	8	50%
A veces		
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

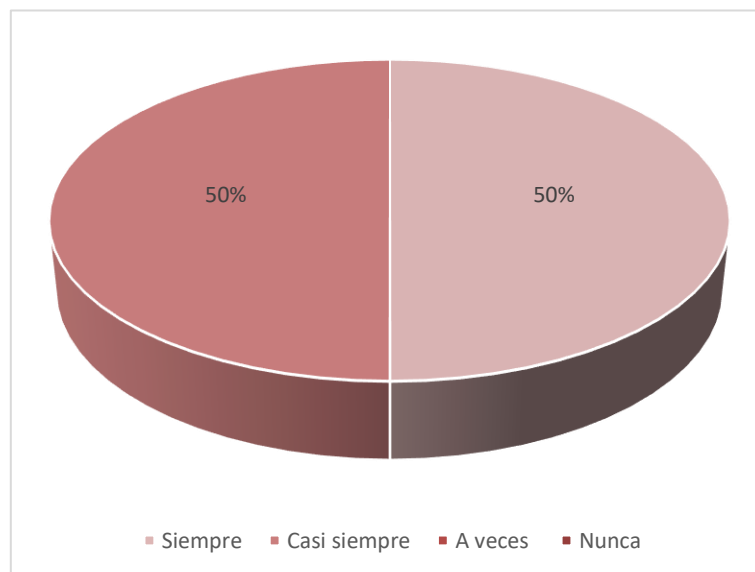


Ilustración 8- 4. Eficiencia

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: Un 50% de los trabajadores determinan que siempre desarrollan actividades fuera de su área y otro 50% que casi siempre va más allá de sus actividades establecidas.

Interpretación: El total del personal que se encuentra laborando dentro de la empresa afirma que realizan actividades que conllevan a la mejora de su calidad al momento de brindar un servicio.

9. ¿Le han impartido cursos de capacitación relevante e importante para su área de trabajo?

Tabla 12- 4: Capacitación

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	14	87%
Casi siempre		
A veces		
Nunca	2	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

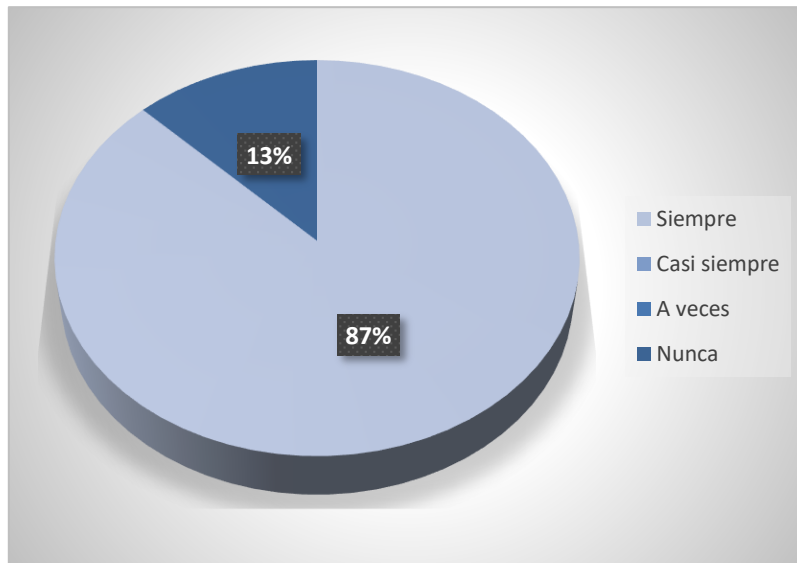


Ilustración 9- 4. Capacitación

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: Se pudo identificar que un 87% de los trabajadores si recibieron capacitación sobre su área de trabajo y un 13% que no recibió capacitación para su labor.

Interpretación: La mayoría del personal de la empresa afirma haber recibido capacitaciones en su lapso temporal dentro de la institución y una minoría reconoce que no se les ha brindado capacitación alguna por parte de la empresa.

10. ¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes a la suya?

Tabla 13- 4. Adaptación

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	16	100%
Casi siempre		
A veces		
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

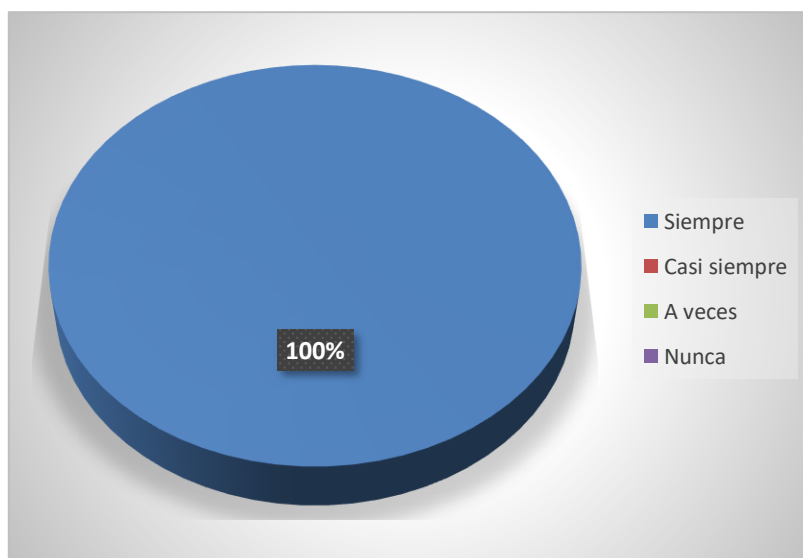


Ilustración 10- 4. Adaptación

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: El 100% de los trabajadores afirman que hay una buena interacción entre compañeros de trabajo.

Interpretación: El personal de la empresa da conocer que trabaja con personas de distinto punto de vista para la realización de funciones y actividades dentro de la institución.

11. ¿Le han entregado información importante para su área de trabajo?

Tabla 14- 4. Información

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre		
Casi siempre	2	12%
A veces	14	88%
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

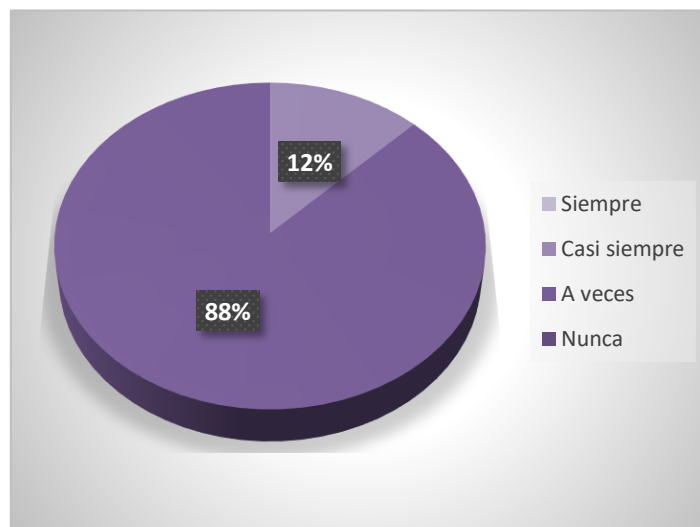


Ilustración 11- 4. Información

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: Se pudo identificar que un 88% de los trabajadores a veces recibieron información sobre cuáles son sus funciones para su área de trabajo y un 12% casi siempre recibió información.

Interpretación: Gran parte del talento humano que labora dentro de la institución afirma recibir información de gran importancia para la ejecución de sus tareas y funciones asignadas.

12. ¿Considera usted que el organigrama estructural de la empresa es de gran utilidad para conocer su dependencia jerárquica?

Tabla 15- 4. Organigrama estructural

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Siempre	14	13%
Casi siempre	2	87%
A veces		
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

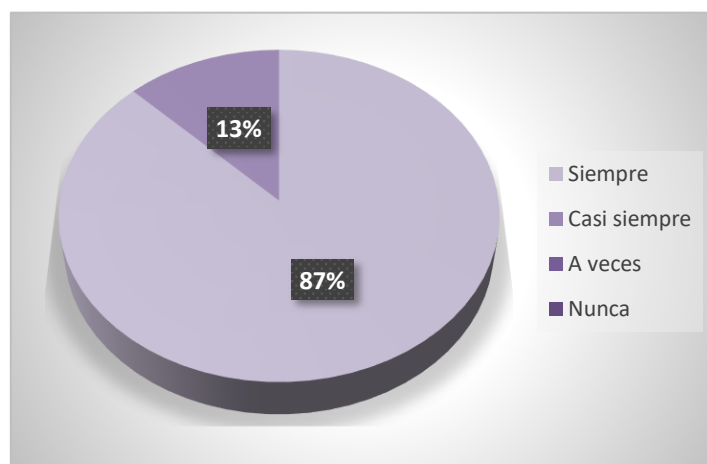


Ilustración 12- 4. Organigrama estructural

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

Análisis: El 87% de los trabajadores afirman que siempre es de gran importancia la estructura ya que mediante ella se identifica la jerarquía, y un 13% casi siempre ve la necesidad de la información que brinda un organigrama estructural.

Interpretación: La mayoría del personal de la empresa de la terminal terrestre afirma la importancia de un organigrama estructural para conocer su dependencia y ubicación dentro de la institución.

4.3 Discusión de resultados

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo analizar que la empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar-EP, requiere de un manual organizacional de funciones, ya que se pudo constatar la deficiencia al momento de desarrollar las actividades laborales encomendadas al talento humano de la institución, y no existe un correcto desempeño en las actividades y funciones de los trabajadores por la ausencia de coordinación administrativa.

La EMUTTEC – EP no cuenta con un organigrama, ni manual de funciones, por lo que, resulta necesario la elaboración de un organigrama estructural de la empresa de manera que brinde información de su departamentalización, la jerarquía de mando con la que se desarrolla la organización, el mismo que debe ser complementado con un manual de funciones donde se detalla las actividades que se deben llevar a cabo por cada uno de los puestos de trabajo así como el perfil requerido para el puesto de trabajo, etc.

La misión y visión contempla la filosofía empresarial por las cuales se caracteriza la EMUTTEC – EP, además marca la ética profesional con la cual se maneja el talento humano interno de la organización, en los hallazgos obtenidos se manifiesta que los operativos ignoran la misión y visión manifestados en la EMUTTEC – EP, mismos que se encuentran recopilados en el documento del reglamento interno de la institución, pero no son visualizados y a su vez trabajados por los colaboradores de la institución.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Título de la propuesta

Diseño de un manual de organización para el funcionamiento de la empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar - EP

Objetivo

Proponer un plan de mejoramiento en la gestión administrativa de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del cantón Cañar - EP, a través de un manual de organización, mediante un análisis del diagnóstico de la situación administrativa actual, con la finalidad de optimizar la gestión administrativa.

5.2 Información de la EMUTTEC – EP

5.2.1 *Antecedentes*

La EMUTTEC- EP es una persona jurídica de Derecho público, legalmente constituida mediante ordenanza de fecha 14 de septiembre de 2015; cuyo objeto consiste, principalmente, en la administración, organización, operación, transformación y mejoramiento de la Terminal Terrestre de esta ciudad. Es una Empresa Pública, del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR.

La EMUTTEC- EP, en la zona Centro Sur de los Andes Ecuatorianos a 3178msnm. Región caracterizada por sus elevados valores culturales, arqueológicos y patrimoniales de herencia Cañari e Inca.

EMUTTEC- EP, legalmente constituida mediante ordenanza de fecha 14 de septiembre de 2015, cuya función consiste principalmente en la administración, organización, operación, transformación y mejoramiento de la Terminal Terrestre de este cantón.

El proceso creativo de diseño del edificio se nutre del análisis del entorno y su contexto inmediato, tomando en cuenta las fuertes referencias de identidad que están presentes en el territorio. La integración de esta arquitectura pretende ser total y simplificada, utilizando criterios de diseño que refuercen el legado cultural de la sociedad como son sus materiales, tradiciones constructivas, texturas y organización espacial, la misma que contiene área de comercios, servicios, sala de espera, pasillos, estacionamientos de los autobuses, conexión hacia a los andenes.

5.2.2 Datos generales de la organización

Institución Ejecutora: Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del cantón Cañar- EP

Beneficiario: Colaboradores de la EMUTTEC - EP

País: Ecuador

Provincia: Cañar

Cantón: Cañar

Dirección: Panamericana sur, sector el Treton

Teléfono: (07) 242-7604

Fecha De Inicio De Actividades: 30 de septiembre de 2015

Actividad Económica: Movilidad Territorial

5.3 Análisis situacional

Tabla 16- 5: Análisis situación inicial

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Servicios de mediana calidad.2. Personal profesional capacitado.3. Convenios con instituciones públicas y privadas.4. Proporcionar atención de servicios de embarque y desembarque de pasajeros.5. Proporcionar servicios de carga y correspondencia	<ol style="list-style-type: none">1. Satisfacción de las necesidades de los pasajeros.2. Implementación de nuevos servicios.3. Abordar nuevas especialidades medicas.4. Innovación en Tecnología5. Preferencia de los usuarios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Falta de compromiso de los colaboradores2. No cuenta con infraestructura adecuada3. Encases de recursos asignados4. Incumplimiento de actividades del personal5. El servicio al cliente es muy básico.6. No cuenta con manual de funciones.7. No existe gestión de procesos y funciones	<ol style="list-style-type: none">1. Aumento de la tasa de contagio por COVID-192. Cambios en las políticas económicas que afectan el presupuesto de la institución3. Cambio en las expectativas de los usuarios para satisfacer sus necesidades4. Influencia negativa por la variación climática que limitan el servicio

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMUTTEC - EP

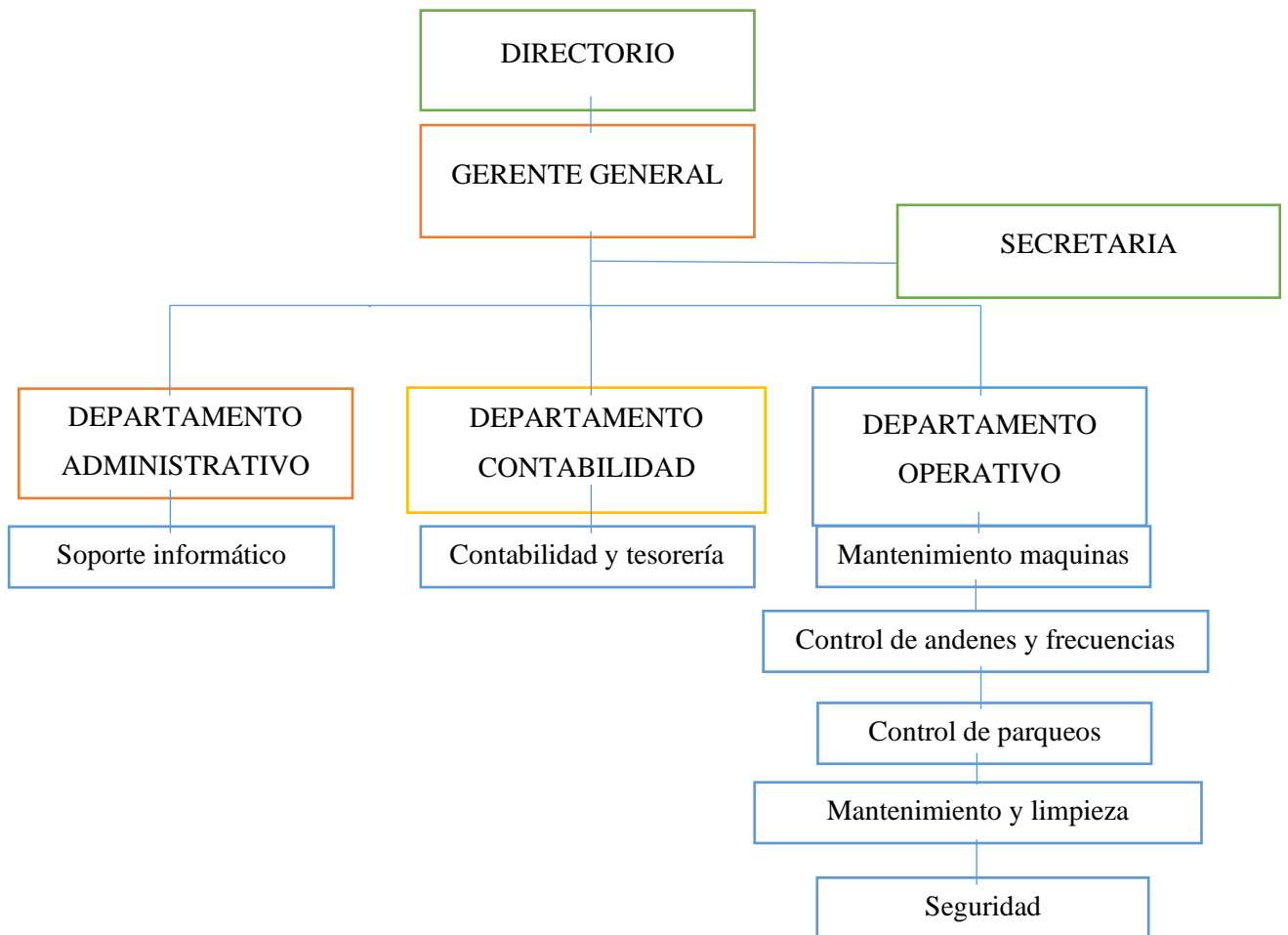


Ilustración 13- 5: Organigrama EMUTTEC – EP

Fuente: Encuesta al personal EMUTTEC - EP

Realizado por: Naula Marco, 2023

5.4 Presentación del contenido de la propuesta.

Una vez realizado el diagnóstico situacional y verificando las actividades, funciones, procesos y procedimientos que la empresa tiene dificultades y debe mejorar, procede a la realización del manual organizacional mismo que se presenta a continuación.

5.5 Contenido del Manual de Organización

Para la elaboración del manual de organización de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del cantón Cañar- EP se desarrolla 4 capítulos, detallado respectivamente.

a) Portada del manual

- b) Lista de distribuciones
- c) Registro de ediciones
- d) Índice del contenido del manual
- e) Presentación del documento
- f) Introducción
- g) Objetivos
- h) Justificación del manual
- i) Nomenclatura utilizada en la codificación del manual

5.5.1 *Portada del Manual*

Se observa los colores principales del logo de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del cantón Cañar- EP, el nombre del documento.

De esta manera la portada se presenta bajo las características a continuación:

- Franjas con los colores institucionales.
- Logo institucional

5.5.2 *Manual de Reseña Histórica*

- a) Portada del manual
- b) Datos generales de la empresa
- c) Antecedentes históricos
- d) Logotipo de la empresa
- e) Localización
- f) Misión y Visión
- g) Valores

5.5.3 *Manual de Clasificación de puestos*

- a) Portada del manual
- b) Objetivo
- c) Nomina

- d) Descripción del manual de clasificación de puestos
- e) Formato del manual de clasificación de puestos

5.5.4 *Manual de Funciones*

- a) Portada del Manual
- b) Perfil del cargo
- c) Fichas de descripción de funciones

5.5.5 *Manual de procesos*

- a) Portada del manual
- b) Objetivo
- c) Alcance
- d) Documentación



MANUAL ORGANIZACIONAL

EMMUTEC - EP



5.6 MANUAL DE ORGANIZACION

LISTA DE DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL

Tabla 17-5: Lista de distribución del manual

Ejecutivo	Cargo	Emitido	N° Ejemplar	Tipo
Lic. José Luis López	Director de Tesis	Agosto 2023	1/1	Físico
Ing. Carmita Andrade	Miembro de Tesis	Agosto 2023	1/1	Físico
Ing. Inocencio Tenelema	Gerente General	Agosto 2023	1/1	Físico

Realizado por: Naula Marco, 2023

REGISTRO DE EDICIONES

Tabla 18- 5: Registro de edificaciones

Versión de edición
Primera edición
Motivo de edición
Creación del manual organizacional, documento que contiene el manual de reseña histórica, manual de perfil de cargos, el manual funcional de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar-EP que contribuya a optimizar la gestión administrativa de la empresa.
Responsable
Marco Antonio Naula Sanchez
Aprobado por
Ing. Inocencio Tenelema
Fecha de elaboración
Enero 2023
Modificaciones
No se realizará modificación hasta un periodo de tiempo donde se puede comprobar que los procesos ya no son válidos.
Observaciones
Versión para su respectiva aprobación e impresión.

Realizado por: Naula Marco, 2023

ÍNDICE DEL CONTENIDO DEL MANUAL

- a. Portada
- b. Eslogan
- c. Índice de contenidos
- d. Introducción
- e. Objetivos del Manual
- f. Organigrama empresarial
- g. Manual de Historia
- h. Manual de Clasificación de puestos
- i. Manual de Funciones

INTRODUCCIÓN

Se ha desarrollado el presente manual de organización con el fin de documentar y mejorar las funciones y actividades para la EMUTTEC- EP, mediante la revisión de las actividades que realiza cada una de las personas que laboran en la empresa, garantizando de tal modo, la preocupación constante por entregar un servicio de calidad, ágil, eficaz y eficiente.

La organización es un instrumento básico de coordinación mediante el cual se ordena diversas actividades del trabajo propio del talento humano, de acuerdo con una secuencia ordenada de las funciones realizadas por las distintas personas que en el intervienen.

OBJETIVO

El manual de organización tiene como finalidad brindar una visión global de la organización, limitar los tramos de control y establecer de manera objetiva el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles de jerarquía, para un eficiente cumplimiento de las actividades asignadas al talento humano y servir como guía de consulta y orientación a los servidores públicos de la administración pública competente y de los particulares que presenten interés en la información pública administrativa de la institución.

ESTRUCTURA ORGNICA “PROPUESTO” DE LA EMUTTEC- EP

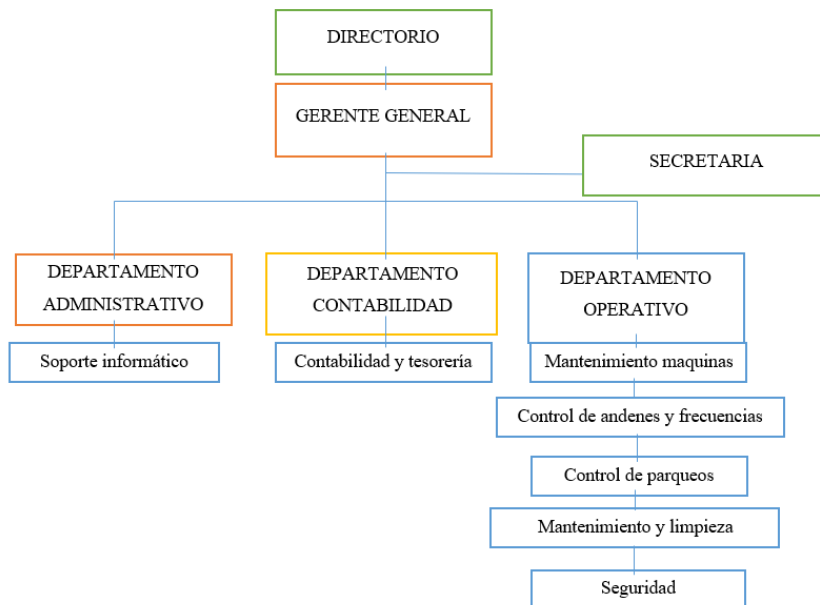


Ilustración 14- 5: Organigrama Funcional

Fuente: EMUTTEC – EP

Realizado por: Naula Marco, 2023



MANUAL DE HISTORIA
EMMUTEC - EP

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Ruc: 0360033830001

Provincia: Cañar

Cantón: Cañar

Representante Legal: Ing. Inocencio Tenelema

Dirección: Panamericana Sur Sector Tretón

Teléfono: (07) 242-7604

Fecha De Inicio De Actividades: 30 de septiembre de 2015

Actividad Económica: Movilidad Territorial

ANTECEDENTES

FUNDACIÓN

La EMUTTEC- EP es una persona jurídica de Derecho público, legalmente constituida mediante ordenanza de fecha 14 de septiembre de 2015; cuyo objeto consiste, principalmente, en la administración, organización, operación, transformación y mejoramiento de la Terminal Terrestre de esta ciudad. Es una Empresa Pública, del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR.

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La EMUTTEC- EP, en la zona Centro Sur de los Andes Ecuatorianos a 3178msnm. Región caracterizada por sus elevados valores culturales, arqueológicos y patrimoniales de herencia Cañari e Inca.

EMUTTEC- EP, legalmente constituida mediante ordenanza de fecha 14 de septiembre de 2015, cuya función consiste principalmente en la administración, organización, operación, transformación y mejoramiento de la Terminal Terrestre de este cantón.

El proceso creativo de diseño del edificio se nutre del análisis del entorno y su contexto inmediato, tomando en cuenta las fuertes referencias de identidad que están presentes en el territorio. La integración de esta arquitectura pretende ser total y simplificada, utilizando criterios de diseño que refuercen el legado cultural de la sociedad como son sus materiales, tradiciones constructivas, texturas y organización espacial, la misma que contiene área de comercios, servicios, sala de espera, pasillos, estacionamientos de los autobuses, conexión hacia a los andenes.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Ilustración 15-5: Logotipo de la empresa

Fuente: EMUTTEC-EP

LOCALIZACIÓN

Macro localización

País: Ecuador

Provincia: Cañar

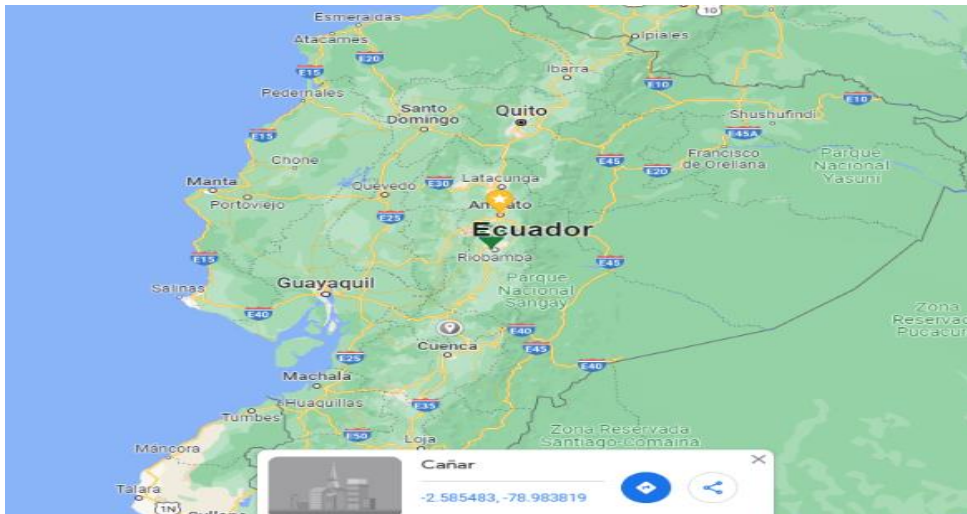


Ilustración 16-5: Macro localización

Fuente: Google Maps

Micro localización

Cantón: Cañar

Dirección: Panamericana Sur, sector *Tretón*

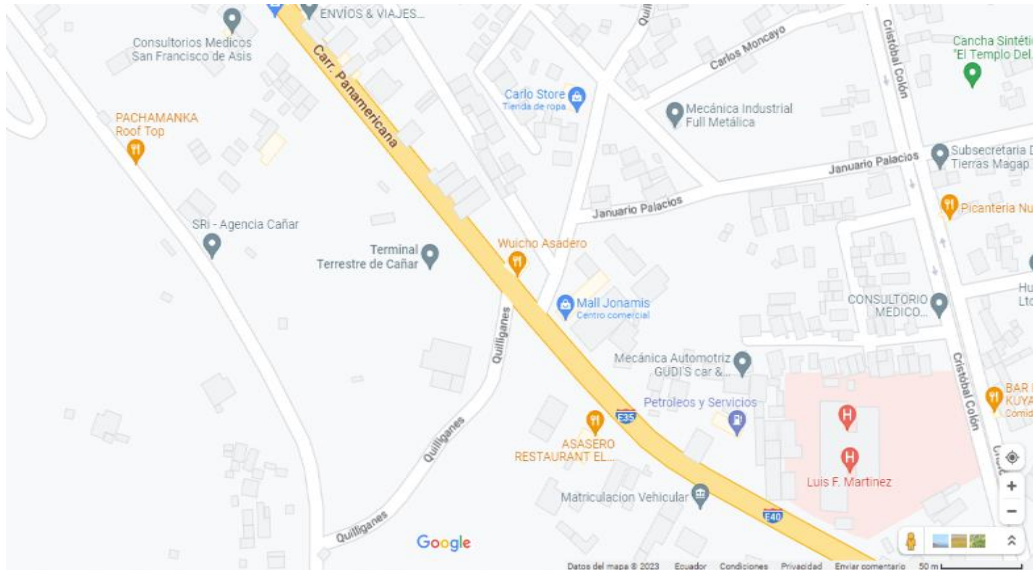


Ilustración 17- 5: Micro localización

Fuente: Google Maps

FISIOLOGIA CORPORATIVA

MISIÓN

Convertir la EMUTTEC- EP, en una infraestructura moderna, limpia y ordenada contribuyendo al ordenamiento urbanístico de la Ciudad, brindando un buen servicio tanto administrativo, de seguridad y de mantenimiento contando con personal calificado, eficiente y honrado.

VISIÓN

Hacer de la EMUTTEC- EP, un lugar seguro, limpio y ordenado en donde los usuarios, tanto las empresas y público en general reciban un servicio de calidad óptima, que satisfaga todas sus necesidades y estén convencidos de haber elegido el mejor lugar de embarque y desembarque de pasajeros y carga, contando con una infraestructura moderna.

VALORES INSTITUCIONALES

Servicio: Bridar a la ciudadanía agilidad y comodidad.

Calidad: Realizar correctamente las funciones de nuestro trabajo de cada área establecida.

Lealtad: Cumplir con cabalidad día a día con las actividades que se deben realizar en beneficio a la ciudadanía.

Puntualidad: Mantener siempre que todos los servicios brindados cumplan con las expectativas de la ciudadanía con el tiempo disponible.

Honestidad: Valor que todo el personal debe adquirir en cumplimiento del trabajo diario.

Confianza: Se relaciona en brindar seguridad y confianza a la ciudadanía.

OBJETIVO

Brindar un servicio de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad a los usuarios y colectividad mediante la administración, organización y operación de los servicios que presta la EMUTTEC-EP.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Proporcionar oficinas, bodegas, locales y espacios con las comodidades necesarias en condiciones de higiene y salubridad, seguridad y orden, a los usuarios, transportistas y pasajeros.

Propender a la organización, modernización y mejoramiento de los servicios operacionales, auxiliares, complementarios y administrativos.

Dotar de una infraestructura física: de edificio, instalaciones y equipos en base a una programación y ejecución permanente del mantenimiento que permita condiciones idóneas para un funcionamiento eficiente.

Determinar y dotar de estacionamiento planificado a los vehículos de transportación masiva de pasajeros previa a su partida y al momento del arribo, así como proveer oficinas administrativas a las empresas de transporte para la venta de boletos, la recepción y entrega de carga y correspondencia.

MARCO JURIDICO

REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL DE EMPRESA MUNICIPAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR - EP (EMUTTEC- EP)

Art. 1.- Estructura Organizacional por procesos.- La Estructura Organizacional por procesos de la Empresa se alinea a su fin consagrada en el de la EMUTTEC- EP que es “Conseguir la transformación, mejoramiento, administración y mantenimiento de la Terminal Terrestre de Cañar y de sus instalaciones; así mismo efectuar la construcción, administración y mantenimiento de la Terminal Terrestre de Cañar, o nuevas terminales, de considerarse necesario” y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Art. 2.- Procesos de la EMUTTEC- EP. - Los procesos que elaboran los productos y servicios de la EMUTTEC- EP, se ordenan y clasifican en su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de su fin. Los procesos gobernantes son quienes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización. El manual de procesos y procedimientos será propuesto por cada una de las direcciones creadas en la Empresa Publica teniendo en su contenido indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operacional, alineándose al presente reglamento orgánico funcional, debiendo ser actualizado de acuerdo a la normativa y disposiciones legales vigentes.

Art. 3.- Estructura Organizacional. - La Estructura Organizacional de la EMUTTEC- EP, se sustenta en la misión y objetivos institucionales.



MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS

EMMUTEC - EP

5.6.1 MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS



Ilustración 18-5: Logotipo de la empresa

Fuente: EMUTTEC-EP

OBJETIVO

La finalidad del manual de clasificación de puestos es proporcionar información a la Dirección sobre el perfil de puesto que debe ocupar cada empleado, facilitando los procesos de reclutamiento y selección. Mediante el diseño del organigrama estructural, es posible visualizar los cargos y vacantes a cubrir, con el objetivo de solucionar la duplicidad de funciones y los vacíos existentes para lograr una optimización de los recursos empresariales que permita a la organización el uso óptimo y adecuado del talento humano de la empresa.

DESCRIPCIÓN

El proceso de clasificación de puestos es importante porque permite agrupar los puestos de acuerdo a la similitud de sus tareas, relacionándolos gradualmente, de manera que se puedan especializar los departamentos. Una vez divididos los puestos por medio de la especialización de puestos, es necesario agruparlos nuevamente para poder coordinar las tareas comunes. De esta manera se ha visto la necesidad de formar 4 departamentos para la empresa de la siguiente manera.

- Departamento administrativo
- Departamento de contabilidad y auditoría.
- Departamento de soporte informático.
- Departamento de logística.

NÓMINA

Tabla 19-5: Nómina trabajadores EMUTTEC-EP

N°	CARGO
1	Gerencia general
2	Contador
3	Jefe de soporte informático
4	Secretaria
5	Jefe de Mantenimiento de maquinaria
6	Jefe de Control de andenes
7	Conserjería
8	Jefe de Seguridad

Realizado por: Naula Marco, 2023

Descripción del puesto gerencia general

Tabla 20-5: Descripción del puesto gerente general

Descripción del puesto			
Cargo:	Gerencia General	Código:	MCP.01
Subordinado:	15	Área:	Ejecutivo
Jefe inmediato:	Directorio		
Objetivo del puesto			
Representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa, y es el responsable ante el Directorio por la gestión técnico administrativa y financiera de la empresa.			
Ubicación en la estructura organizacional			
<pre> graph TD D[DIRECTORIO] --> GG[GERENTE GENERAL] D --> S[SECRETARIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO] GG --> DC[DEPARTAMENTO CONTABILIDAD] GG --> DO[DEPARTAMENTO OPERATIVO] DA --> SI[Soporte informático] DC --> CT[Contabilidad y tesorería] DO --> MM[Mantenimiento maquinas] MM --> CAF[Control de andenes y frecuencias] CAF --> CP[Control de parqueos] CP --> ML[Mantenimiento y limpieza] ML --> Sg[Seguridad] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación:	Ingeniero/a en Talento Humano, Ing. Empresarial, Abogado, Dr. en Jurisprudencia, Psicólogo Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública		
Conocimientos técnicos:	Administración		
Experiencia:	Mínima 4 años de experiencia comprobable en el área.		
Rol:	Supervisión de procesos		

Realizado por: Naula Marco, 2023

Descripción del puesto contador

Tabla 21- 5: Descripción del puesto contador

Descripción del puesto			
Cargo:	Contador	Código:	MCP-02
Subordinado:		Área:	Ejecutivo
Jefe inmediato:	Gerencia General		
Objetivo del puesto			
<p>Planificar, organizar, gestionar, coordinar, controlar y evaluar las actividades de contabilidad y Tesorería de la institución en materia de presupuesto, contabilidad, tesorería, recaudación, inventarios en concordancia con las normas y procedimientos legalmente establecidos, así como las regulaciones y directrices internas de la empresa.</p>			
Ubicación en la estructura organizacional			
<pre> graph TD DIR[DIRECTORIO] --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> SEC[SECRETARIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO] GG --> DC[DEPARTAMENTO CONTABILIDAD] GG --> DO[DEPARTAMENTO OPERATIVO] DA --> SI[Soporte informático] DC --> CT[Contabilidad y tesorería] DO --> MM[Mantenimiento maquinas] MM --> CAF[Control de andenes y frecuencias] CAF --> CP[Control de parqueos] CP --> ML[Mantenimiento y limpieza] ML --> S[Seguridad] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación:	Ingeniero/a en CPA, Licenciado en CPA o afines		
Conocimientos técnicos:	Contabilidad y Auditoría		
Experiencia:	Mínima 3 años de experiencia comprobable		
Rol:	Supervisión de procesos		

Realizado por: Naula Marco, 2023

Descripción del puesto soporte informático

Tabla 22- 5: Descripción del puesto soporte informático

Descripción del puesto			
Cargo:	Soporte Informático	Código:	MCP-03
Subordinado:		Área:	Ejecutivo
Jefe inmediato:	Gerencia General		
Objetivo del puesto			
Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y asesorar en los aspectos relacionados con la gestión automática de la información, los sistemas gerenciales, administrativo-financiero, operativos organizacionales y de los sistemas de comunicación y datos de la institución.			
Ubicación en la estructura organizacional			
<pre> graph TD D[DIRECTORIO] --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> SA[SECRETARIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO] GG --> DC[DEPARTAMENTO CONTABILIDAD] GG --> DO[DEPARTAMENTO OPERATIVO] DA --> SI[Soporte informático] DC --> CT[Contabilidad y tesorería] DO --> MM[Mantenimiento maquinas] DO --> CAF[Control de andenes y frecuencias] DO --> CP[Control de parqueos] DO --> ML[Mantenimiento y limpieza] DO --> S[Seguridad] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación:	Ingeniería en sistemas informáticos. Tgl. en informática. Lic. sistemas informáticos o afines		
Conocimientos técnicos:	Administración de sistemas informáticos		
Experiencia:	3 años de experiencia comprobables en el área		
Rol:	Supervisión de procesos		

Realizado por: Naula Marco, 2023

Descripción del puesto secretaria

Tabla 23- 5: Descripción del puesto secretaria

Descripción del puesto			
Cargo:	Secretaria	Código:	MCP- 04
Subordinado:		Área:	Asesor
Jefe inmediato:	Gerencia General		
Objetivo del puesto			
Supervisar y ejecutar actividades de despacho y archivo de la documentación generados por y para la institución.			
Ubicación en la estructura organizacional			
<pre> graph TD DIR[DIRECTORIO] --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> SEC[SECRETARIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO] GG --> DC[DEPARTAMENTO CONTABILIDAD] GG --> DO[DEPARTAMENTO OPERATIVO] DA --> SI[Soporte informático] DC --> CT[Contabilidad y tesorería] DO --> MM[Mantenimiento maquinas] DO --> CA[Control de andenes y frecuencias] DO --> CP[Control de parqueos] DO --> ML[Mantenimiento y limpieza] DO --> S[Seguridad] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación:	Bachiller		
Conocimientos técnicos:	Archivo, elaboración de documentos, manejo de computador		
Experiencia:	1 año o más en el área		
Rol:	Organización de la Información		

Realizado por: Naula Marco, 2023

Descripción del puesto mantenimiento de maquinaria

Tabla 24- 5: Descripción del puesto mantenimiento de maquinaria

Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe Mantenimiento	Código:	MCP-05
Subordinado:	1	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	MCP-01; MCP-02; MCP-03		
Objetivo del puesto			
Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y asesorar en los aspectos de operación y mantenimiento de las maquinarias de la institución			
Ubicación en la estructura organizacional			
<pre> graph TD DIR[DIRECTORIO] --> GG[GERENTE GENERAL] GG --- SEC[SECRETARIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO] GG --> DC[DEPARTAMENTO CONTABILIDAD] GG --> DO[DEPARTAMENTO OPERATIVO] DA --> SI[Soporte informático] DC --> CT[Contabilidad y tesorería] DO --> MM[Mantenimiento maquinas] MM --> CA[Control de andenes y frecuencias] CA --> CP[Control de parqueos] CP --> ML[Mantenimiento y limpieza] ML --> S[Seguridad] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación:	Tgl. Mecánica Industrial; Tgl. Mantenimiento Industrial.		
Conocimientos técnicos:	Mantenimiento Industrial		
Experiencia:	3 años de experiencia comprobable en el área.		
Rol:	Supervisión de maquinaria.		

Realizado por: Naula Marco, 2023

Descripción del puesto control de andenes

Tabla 25- 5: Descripción del puesto control de andenes

Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe de control	Código:	MCP- 06
Subordinado:	8	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	MCP-01		
Objetivo del puesto			
<p>Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades que se desarrollan, en las operaciones de transporte relacionados con la seguridad, eficiencia, regularidad y puntualidad del servicio ofrecido en sujeción a las normas y procedimientos establecidos para este propósito.</p>			
Ubicación en la estructura organizacional			
<pre> graph TD DIR[DIRECTORIO] --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> SEC[SECRETARIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO] GG --> DC[DEPARTAMENTO CONTABILIDAD] GG --> DO[DEPARTAMENTO OPERATIVO] DA --> SI[Soporte informático] DC --> CT[Contabilidad y tesorería] DO --> MM[Mantenimiento maquinas] MM --> CA[Control de andenes y frecuencias] CA --> CP[Control de parqueos] CP --> ML[Mantenimiento y limpieza] ML --> S[Seguridad] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación:	Ing. Gestión de transporte; Lic. Gestión de transporte; movilidad territorial y afines		
Conocimientos técnicos:	Procedimientos para el control y manejo de pasajeros, cargas y tráfico de buses.		
Experiencia:	3 años de experiencia comprobable en el área		
Rol:	Supervisión de operaciones		

Realizado por: Naula Marco, 2023

Descripción del puesto mantenimiento y limpieza

Tabla 26- 5: Descripción del puesto mantenimiento y limpieza

Descripción del puesto			
Cargo:	Conserjería	Código:	MCP-07
Subordinado:	1	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	Gerencia general		
Objetivo del puesto			
Prever y velar por el correcto funcionamiento del edificio, instalaciones y entorno. Velar por el mantenimiento de la Terminal Terrestre. Cumplir con las políticas dictadas por las instancias respectivas. Conservar el edificio y entorno cumpliendo las normas de higiene y salubridad.			
Ubicación en la estructura organizacional			
<pre> graph TD DIR[DIRECTORIO] --> GG[GERENTE GENERAL] DIR --> SEC[SECRETARIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO] GG --> DC[DEPARTAMENTO CONTABILIDAD] GG --> DO[DEPARTAMENTO OPERATIVO] DA --> SI[SopORTE informático] DC --> CT[Contabilidad y tesorería] DO --> MM[Mantenimiento maquinas] MM --> CAF[Control de andenes y frecuencias] CAF --> CP[Control de parqueos] CP --> ML[Mantenimiento y limpieza] ML --> S[Seguridad] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación:	Bachiller		
Conocimientos técnicos:	Normas de higiene y salubridad.		
Experiencia:	1 año de experiencia comprobable.		
Rol:	Supervisión de instalaciones de la EMUTTEC-EP		

Realizado por: Naula Marco, 2023

Descripción del puesto seguridad

Tabla 27- 5: Descripción del puesto seguridad

Descripción del puesto			
Cargo:	Jefe de Seguridad	Código:	MCP-08
Subordinado:	1	Área:	Operativo
Jefe inmediato:	MCP-01		
Objetivo del puesto			
<p>Colaborar con las políticas de educación ciudadana dadas por el administrador. Observar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre del Ecuador en cuanto a la conservación del medio ambiente.</p>			
Ubicación en la estructura organizacional			
<pre> graph TD DIR[DIRECTORIO] --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> SEC[SECRETARIA] GG --> DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO] GG --> DC[DEPARTAMENTO CONTABILIDAD] GG --> DO[DEPARTAMENTO OPERATIVO] DA --> SI[Soporte informático] DC --> CT[Contabilidad y tesorería] DO --> MM[Mantenimiento maquinas] MM --> CAF[Control de andenes y frecuencias] CAF --> CP[Control de parqueos] CP --> ML[Mantenimiento y limpieza] ML --> S[Seguridad] </pre>			
Requisitos			
Nivel de educación:	Bachiller		
Conocimientos técnicos:	Seguridad ciudadana,		
Experiencia:	3 años de experiencia comprobable		
Rol:	Supervisión de procesos		

Realizado por: Naula Marco, 2023



MANUAL DE FUNCIONES

EMMUTEC - EP

5.6.2 MANUAL DE FUNCIONES



Ilustración 19-5: Logotipo EMUTTEC – EP

FUENTE: EMMUTEC - EP

ALCANCE

Para todos los procesos relacionados a la organización con el fin de obtener un funcionamiento factible de la EMUTTEC- EP.

FUNCIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERO

Planificar, organizar, gestionar, coordinar, controlar y evaluar las actividades administrativas - financieras de la institución en materia de presupuesto, contabilidad, tesorería, procesos administrativos, inventarios, los sistemas informáticos en concordancia con las normas y procedimientos legalmente establecidos, así como las regulaciones y directrices internas de la empresa.

Responsabilidades, competencias y tareas concretas

- Elaborar y supervisar la aplicación de normas de control interno previo y concurrente, que canalicen la actividad financiera de la institución, de modo que se cumplan los controles indispensables, así como las políticas y planes respectivos.
- Asegurar que el manejo del personal de la institución se realice de acuerdo a las leyes, estatuto, reglamentos, regulaciones, directivas y más disposiciones vigentes en la institución.
- Asesorar a la Gerencia sobre la planificación, implantación, evaluación y desarrollo del personal.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.

- Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa y desarrollar las gestiones necesarias para realizar las compras, de acuerdo con las necesidades internas, el presupuesto anual y lo permitido por las leyes vigentes (INCOP) SERCOP ejecutando un control de los procesos dentro de sus competencias.
- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.
- Ejercer las demás funciones que le asigne la coordinación administrativa y la Gerencia

De los productos y servicios del área Administrativa - Financiera.

Para el cumplimiento de la misión del área administrativa - Financiera, se definen los siguientes productos y servicios:

I. ADMINISTRATIVA FINANCIERA

- Proforma presupuestaria.
- Reformas presupuestarias.
- Informe de evaluación y ejecución presupuestaria.
- Informe de evaluación y ejecución de las reformas presupuestarias.
- Liquidaciones presupuestarias.
- Certificaciones presupuestarias.
- Cédulas presupuestarias.
- Registros contables.
- Informes financieros.
- Conciliaciones bancarias.
- Inventario de bienes muebles valorados.
- Inventario de suministros de materiales valorados.

II. TALENTO HUMANO

- Plan de capacitación del personal general interno.
- Plan de evaluación del desempeño.
- Reglamento interno de administración de Recursos Humanos.
- Contratos de personal.

III. COMPRAS

- Compendio del Plan General de Adquisiciones.
- Informe de ejecución del plan de adquisiciones.
- Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles e inmuebles.
- Inventario de suministros y materiales. 5. Ingreso y egreso de suministros de materiales.
- Pagos de suministros básicos.
- Actas de entrega y recepción de bienes muebles.

a. FUNCIONES DEL DIRECTORIO

Le corresponde administrar las políticas institucionales con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

Responsabilidades, competencias y tareas concretas:

Son responsabilidades, competencias y tareas concretas del Directorio, los siguientes:

- El Directorio será la máxima autoridad de la Empresa Publica siendo el órgano encargado de establecer las estrategias, políticas y prioridades.
- Determinar los objetivos y políticas de la Empresa y vigilar su cumplimiento por parte del Gerente.
- Aprobar los programas de mejoras y ampliaciones de los servicios que presta la Empresa.
- Dictar las resoluciones y normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos, y; el funcionamiento técnico y administrativo de la Empresa.
- Someter a consideración y aprobación del I. Concejo Cantonal los proyectos de Ordenanzas que le conciernan a la Empresa, así como reformas a los mismos.

- Conocer los informes semestrales de Gerencia relativos a la marcha de la Empresa y adoptar las resoluciones que estime conveniente.
- Estudiar y aprobar la proforma de presupuesto de la Empresa.
- Autorizar al Gerente las adquisiciones de bienes y la contratación de obras o servicios, hasta por cuantías que la ley determina. En los contratos de mayor cuantía se estará de acuerdo con lo que dispone la Ley de Contratación Pública, para lo cual se dictarán los Reglamentos respectivos.
- Solicitar la intervención de Auditoría Interna cuantas veces estime conveniente, a fin de verificar el correcto manejo de los recursos, inversiones, egresos y situación contable financiera de la Empresa.
- Aprobar, negar y/o realizar observaciones a los proyectos de reglamentos, instructivos, normas o manuales de carácter técnico o administrativo que dictare el Gerente.
- Conceder licencia al Gerente hasta por treinta días, e informar al I. Concejo Cantonal si ésta es por mayor tiempo, para su decisión.
- Presentar informe anual de las actividades desarrolladas de conformidad con el plan y programas anuales e informar sobre la situación económica de la Empresa.
- Fijar anualmente las tarifas por ocupación de los servicios de la Terminal, Cánones Arrendaticios y Otros.
- Conocer los estados financieros y balances semestrales y anuales de la Empresa.
- Autorizar la convocatoria a licitaciones o concursos de acuerdo con la ley de Contratación Pública, para la ejecución de obras, adquisición de materiales, bienes o servicios.
- Declarar en comisión de servicio a funcionarios, empleados y trabajadores por un tiempo mayor a treinta días.
- Aprobar la estructura administrativa básica para el funcionamiento de la Empresa.
- Las demás que determinen la Ley, la Ordenanza de creación de la empresa y más normas vigentes.

b. FUNCIONES DE GERENCIA

Al Gerente le corresponde la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa, y es el responsable ante el Directorio por la gestión técnico-administrativa y financiera de la empresa.

El gerente será nombrado previo un proceso selectivo por el alcalde, el perfil exigirá título profesional de Economía, Administración de Empresas, Marketing, y experiencia en funciones en administración de empresas.

El Gerente será funcionario remunerado, ejercerá sus funciones a tiempo completo, en consecuencia, no podrá desempeñar otros cargos o funciones públicas o privadas.

El Gerente deberá tener título universitario, reunir condiciones de idoneidad profesional y poseer la experiencia necesaria para dirigir la Empresa, así como llenar los requisitos que los estatutos determinen.

Responsabilidades, competencias y tareas concretas

Responsabilidades, competencias y tareas concretas del Gerente son:

- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Adoptar las medidas más adecuadas que garanticen una administración eficiente de la Empresa.
- Dictar las normas pertinentes que permitan orientar y controlar la mejor utilización de los recursos humanos, económicos, técnicos y administrativos de la Empresa.
- Formular planes de actividades para mantener, mejorar y ampliar la cobertura de los servicios que oferta la empresa, los mismos que se pondrán a conocimiento y resolución del Directorio, con presupuestos y más documentos pertinentes.
- Llevar a consideración del Directorio para su estudio y aprobación la proforma del presupuesto de la Empresa.
- Presentar al Directorio, mensualmente, informes relativos a la marcha de la empresa y de sus necesidades.
- Supervisar que las actividades de las áreas integrantes de la Empresa se ejecuten eficientemente, dentro del marco legal de los fines de la Empresa.
- Asistir a las sesiones del Directorio, con voz informativa, en calidad de secretario, de las que llevará las correspondientes actas.
- Formular los anteproyectos de reglamentos de la empresa y someterlos a conocimiento y aprobación del Directorio.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
- Cumplir con las demás obligaciones que consten en las Leyes y Ordenanzas, así como las que le asigne el Directorio.
- Administrar los servicios de transporte cantonal, provincial e interprovincial que presta la Terminal Terrestre.
- Controlar los locales comerciales y de servicio para que cumplan las disposiciones dadas.
- Garantizar los servicios de seguridad y de mantenimiento de la Terminal Terrestre en forma permanente.
- Administrar el personal de empleados y trabajadores de la Terminal Terrestre y controlar a las compañías de servicios contratadas.
- Velar por el buen funcionamiento, mantenimiento de toda la infraestructura, instalaciones, los bienes y el entorno de la Terminal Terrestre.
- Programar, formular, elaborar, ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto del servicio.
- Realizar estudios técnicos sobre tasas, arriendos y otros aspectos financieros de la Terminal Terrestre para conocimiento y aprobación del Directorio.
- Dictar y fortalecer las políticas de cumplimiento de disposiciones pertinentes.

De los productos y servicios de la gerencia

Para el cumplimiento de la misión del gerente se definen los siguientes productos y servicios:

- Plan operativo anual de actividades
- Presupuestos.
- Resoluciones.
- Acuerdos.
- Disposiciones.
- Contratos.
- Convenios.

- Informes.

c. FUNCIONES DE SECRETARIA GENERAL

A la Secretaría General le corresponde supervisar y ejecutar actividades de despacho y archivo de la documentación generados por y para la institución.

Responsabilidades, competencias y tareas concretas

Le compete ejercer las siguientes responsabilidades, competencias y tareas concretas:

- Diseñar y rediseñar sistemas y procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la documentación.
- Supervisar el proceso de recepción y despacho de documentación.
- Controlar la clasificación y codificación de la documentación de la institución.
- Supervisar la actualización de la base de datos del archivo de la institución.
- Emitir normas y procedimientos para la administración de la documentación interna, externa y la que se encuentra en préstamo.
- Emitir informes de la documentación interna y externa.
- Controlar los inventarios y evaluaciones de la documentación, para determinar el archivo pasivo institucional.

De los productos y servicios de Secretaría General

Para el cumplimiento de la misión de Secretaría General se definen los siguientes productos y servicios:

- Plan operativo anual de actividades
- Informe de documentos despachados
- Informe de atención a clientes internos y externos

d. FUNCIONES DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA

Planificar, organizar, gestionar, coordinar, controlar y evaluar las actividades de contabilidad y Tesorería de la institución en materia de presupuesto, contabilidad, tesorería, recaudación, inventarios en concordancia con las normas y procedimientos legalmente establecidos, así como las regulaciones y directrices internas de la empresa.

Responsabilidades, competencias y tareas concretas.

I. CONTABILIDAD

- Llevar la contabilidad de las operaciones.
- Realizar el registro y control de las operaciones.
- Realizar el rol de pagos de la Terminal Terrestre, personal contratado.
- Realizar el control previo a los actos administrativos - financieros.
- Presentar la información financiera dentro de los plazos establecidos en la Ley o cuando el Administrador requiera.
- Elaborar y supervisar la aplicación de normas de control interno previo y concurrente, que canalicen la actividad financiera de la institución, de modo que se cumplan los controles indispensables, así como las políticas y planes respectivos.
- Asegurar que el manejo del personal de la institución se realice de acuerdo a las leyes, estatuto, reglamentos, regulaciones, directivas y más disposiciones vigentes en la institución.
- Asesorar a la Gerencia sobre la planificación, implantación, evaluación y desarrollo del personal.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa y desarrollar las gestiones necesarias para realizar las compras, de acuerdo con las necesidades internas, el presupuesto anual y lo permitido por las leyes vigentes (SERCOP) ejecutando un control de los procesos dentro de sus competencias.
- Manejo del inventario, optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes.
- Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.

II. TESORERÍA- RECAUDACIÓN Y PAGADURÍA.

- Realizar los planes y programas de Tesorería.

- Gestión de la liquidez y de los procedimientos recaudatorios.
- Control de las disponibilidades monetarias.
- Conciliación de las disponibilidades monetarias.
- Cumplir con los procedimientos legales de recaudación.
- El pago de obligaciones relacionadas con la administración de la Terminal Terrestre.
- Ejercer las demás funciones que le asigne la Gerencia.

TESORERÍA RECAUDACIÓN PAGADURÍA

- Roles de pago.
- Liquidación de haberes por cesación de funciones.
- Comprobantes de pago y cheques elaborados.
- Declaraciones al SRI.
- Anexos transaccionales.
- Plan periódico de caja.
- Libro caja bancos.
- Pagos.
- Transferencias.

e. FUNCIONES DEL ÁREA DE SISTEMAS

Le corresponde planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y asesorar en los aspectos relacionados con la gestión automática de la información, los sistemas gerenciales, administrativo-financiero, operativos organizacionales y de los sistemas de comunicación y datos de la institución.

Responsabilidades, competencias y tareas concretas

Le compete ejercer las siguientes responsabilidades, competencias y tareas concretas:

- Planificar, dirigir, supervisar el desarrollo de sistemas, capacitación y mantenimiento tanto de los sistemas de hardware y software, así como las comunicaciones convencionales y automatizadas de la institución.

- Planificar, dirigir, supervisar, evaluar, implementar y mantener los sistemas de comunicación convencionales y automatizados.
- Administrar las bases de datos, sistemas y aplicaciones informáticas, apoyar, asistir, asesorar en su correcto uso.
- Asistir al usuario final en la interpretación de la información generada por los sistemas de información y evaluación.
- Evaluar el cumplimiento de los contratos de proveedores de bienes y servicios relacionados con la asistencia Informática.
- Elaborar y aplicar una normativa institucional para respaldo y protección de la Información.
- Elaborar procedimientos detallados con instrucciones para el uso de los programas y de la aplicación de estos.
- Planificar, dirigir y coordinar las labores de mantenimiento de hardware, software y equipos de la institución.
- Asesorar, evaluar y recomendar la adquisición de hardware, software y equipos informáticos que se requieran.
- Garantizar altos niveles de seguridad informático; Manejo de Back up; información restringida y confidencial; y, en el uso de los sistemas, asegurando la inviolabilidad y bloqueo de los sistemas a usuarios no autorizados.
- Ejercer las demás funciones que le fueren asignadas por la Gerencia.

De los productos y servicios del área de Sistemas

Para el cumplimiento de la misión del área de Sistemas, se definen los siguientes productos y servicios:

- Plan de desarrollo informático.
- Informe de ejecución del plan informático.
- Plan de mantenimiento de software y hardware.
- Informe de ejecución de mantenimiento de software y hardware.
- Auditorías informáticas.
- Informe de auditorías informáticas.

- Página web institucional.

FUNCIONES DE LA COORDINACION DE OPERATIVA DE LA TERMINAL TERRESTRE

Le corresponde planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades que se desarrollan, en las operaciones de transporte relacionados con la seguridad, eficiencia, regularidad y puntualidad del servicio ofrecido en sujeción a las normas y procedimientos establecidos para este propósito.

Responsabilidades, competencias y tareas concretas

Le compete ejercer las siguientes responsabilidades, competencias y tareas concretas.

a. CONTROL DE ANDENES, BOLETERÍAS, TORNIQUETES, PARQUEOS, FRECUENCIAS, OFICINAS Y LOCALES COMERCIALES.

Planificar, dirigir, supervisar y controlar todas las operaciones de transporte que se realizan en la Terminal Terrestre con la frecuencia y en las rutas autorizadas por las autoridades de transporte del país.

- Planificar, dirigir, y supervisar, el cumplimiento de las recaudaciones en parqueos y uso de andén, boleterías, torniquetes y frecuencia de buses.
- Planificar dirigir y supervisar el desarrollo del plan anual de actividades de operaciones, incluyendo programas de entrenamiento, actualización y pro eficiencia del personal de conformidad a las necesidades reales.
- Preparar, recomendar e implementar normas, sistemas y procedimientos que faciliten la operación del transporte en lo relacionado a control, manejo de pasajeros, carga y tráfico de buses de manera segura, oportuna, eficiente y confiable.
- Coordinar la planificación, dirección y control de todas las actividades inherentes al transporte de personas, carga, encomienda y seguridad.
- Controlar el estricto cumplimiento de las normas legales y regulaciones relativas a la operación de transporte y seguridad, de acuerdo a normativa vigente que regula a las Operadoras de Transporte.
- Garantizar la estandarización de los documentos y formularios involucrados en los procesos operativos de transporte.
- Preparar informes específicos para conocimiento del Gerente y del Directorio.

- Mantener y alimentar la información estadística de las operaciones de Transporte y pasajeros.
- Desarrollar y mantener políticas de prevención de accidentes e incidentes.
- Realizar las investigaciones de seguridad de acuerdo a los incidentes ocurridos en la Terminal Terrestre.
- Realizar las demás funciones que le fueren asignadas por la Gerente.

De los productos y servicios del área de Operaciones de la Terminal Terrestre

Para el cumplimiento de la misión del área de Operaciones de la Terminal Terrestre, se definen los siguientes productos y servicios:

- Registro de ingreso de usuarios por torniquetes.
- Informe de frecuencias autorizadas.
- Informe de frecuencias extraordinarias.
- Informe de emisión de boletos y tasas.
- Informe de control de ingresos de recaudaciones.
- Informe de control de ingresos de vehículos y buses.
- Procedimientos para el control y manejo de pasajeros, cargas y tráfico de buses.
- Reglamento interno de operaciones de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar-EP.
- Informe de hechos delictivos contra usuarios.
- Informes del control de la seguridad física y electrónica de la institución.
- Reporte de esclarecimiento de hechos delictivos.

b. MANTENIMIENTO DE MAQUINAS

Le corresponde planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y asesorar en los aspectos de operación y mantenimiento de las maquinarias de la institución.

Responsabilidades, competencias y tareas concretas

Le compete ejercer las siguientes responsabilidades, competencias y tareas concretas:

- Planear y programar en forma conveniente la labor de mantenimiento de la maquinaria.

- Realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.
- Disponer, reparar y revisar la maquinaria, herramientas eléctricas, manteniendo todas las unidades respectivas en buen estado de funcionamiento.
- Conservar y reparar locales, instalaciones y mobiliario.
- Instalar, redistribuir o retirar maquinarias y equipos.
- Coordinar con Administración el suministro de materiales que requiera.
- Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades que en el ámbito de su competencia le asignen la gerencia; y, las establecidas en la normativa vigente.

c. MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

Son funciones del mantenimiento y conserjería:

- Prever y velar por el correcto funcionamiento del edificio, instalaciones y entorno.
- Velar por el mantenimiento de la Terminal Terrestre.
- Cumplir con las políticas dictadas por las instancias respectivas.
- Conservar el edificio y entorno cumpliendo las normas de higiene y salubridad.
- Cumplir con la entrega-recepción de documentos en forma oportuna.

d. SEGURIDAD

- Asistir con permanente servicio de seguridad en el edificio, instalaciones y entorno.
- Comunicar oportunamente incidentes que contravengan con el orden, la moral y las buenas costumbres.
- Coordinar en caso de ser necesario con la Policía Nacional.
- Colaborar con las políticas de educación ciudadana dadas por el administrador.
- Observar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre del Ecuador en cuanto a la conservación del medio ambiente.
- Velar por la vigilancia y la seguridad de los locales y espacios públicos.
- Todas estas actividades dependerán directamente del Administrador del servicio.



MANUAL DE PROCESOS
EMMUTEC - EP

5.6.3 MANUAL DE PROCESOS



Ilustración 20- 5: Logo EMUTTEC - EP

Fuente: EMUTTEC - EP

OBJETIVO

Desarrollar en la EMUTTEC- EP un modelo de gestión por procesos que mejoren su capacidad organizativa tanto a nivel interno como externo.

ALCANCE

Este manual aplica a todo el personal que forma parte de la EMUTTEC- EP como documento informativo.

PLANIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

La Gestión por Procesos se puede definir como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue la mejora continua de los procesos, mejora continua de las actividades de una organización, identificando los principales objetivos que ayudan directamente a cumplir cada uno de los objetivos que ayudan directamente a cumplir cada una de las actividades que debe ejecutar una empresa para poder ser ejecutadas por una empresa para poder proporcionar un bien o servicio con todos los estándares de calidad, a través de la identificación de los principales estándares de calidad, a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. La gestión por procesos se reflejará en la implementación de este manual en la EMUTTEC- EP generando beneficios como optimización de tiempos y recursos, así como contribuyendo al progreso de la cultura organizacional, alcanzando los objetivos establecidos por la empresa.

PROCESOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR-EP.

Para obtener un correcto funcionamiento de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar-EP, se debe realizar un proceso en base a sus actividades con el fin de brindar a la ciudadanía un buen servicio.

A continuación, se presenta el proceso de la EMUTTEC- EP:

A. PROCESOS GOBERNANTES

- Directorio
- Gerencia General

B. PROCESOS HABILITANTES

- Secretaria general

C. PROCESOS DE APOYO

- Gestión Administrativa-Financiero
- Gestión de Sistemas

D. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- Operación y mantenimiento de la empresa municipal de la terminal terrestre

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE LA
TERMINAL TERRESTRE E-P**

Mediante los procesos se da a conocer detalladamente cada uno de los procesos que forman parte de la EMUTTEC- EP.

Como se observa a continuación:

1. PROCESOS GOBERNANTES

- **DIRECTORIO**

Le corresponde administrar las políticas institucionales con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

2. PROCESOS HABILITANTES (ASESORIA)

- **SECRETARIA GENERAL**

A la Secretaría General le corresponde supervisar y ejecutar actividades de despacho y archivo de la documentación generados por y para la institución.

3. PROCESOS DE APOYO

- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERO**

Planificar, organizar, gestionar, coordinar, controlar y evaluar las actividades administrativas - financieras de la institución en materia de presupuesto, contabilidad, tesorería, procesos administrativos, inventarios, los sistemas informáticos en concordancia con las normas y procedimientos legalmente establecidos, así como las regulaciones y directrices internas de la empresa.

4. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- **COORDINACION DE OPERATIVA DE LA TERMINAL TERRESTRE**

Le corresponde planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades que se desarrollan, en las operaciones de transporte relacionados con la seguridad, eficiencia, regularidad y puntualidad del servicio ofrecido en sujeción a las normas y procedimientos establecidos para este propósito.

5.6.4 GLOSARIO

Administración estratégica: “Administración orientada hacia los objetivos globales de la organización a largo plazo” (Chiavenato, 2011)

Análisis de Puestos: “Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, aspectos y condiciones que los rodean”. (Cárdenas, 2015)

Autoridad: “Derecho formal y legítimo de tomar decisiones, impartir órdenes y asignar recursos para alcanzar recursos organizacionales”. (Chiavenato, 2011)

Centralización: “Cuando las decisiones se concentran en la cima de la jerarquía”. (Chiavenato, 2011)

Descripción de puestos: Se detalla de manera específica y detallada las funciones del puesto, también se aclara los lineamientos del trabajo y las interacciones con otros puestos con la intención de cumplir con los requisitos organizacionales y personales del dueño del puesto. (Barrionuevo, 2016)

Diseño de puestos: Mediante una entrevista previa a los trabajadores se diseña los puestos necesarios que necesita el departamento, omitiendo funciones innecesarias, y creando valor al nuevo puesto de trabajo (Barrionuevo, 2016)

División del trabajo: “Grado de división y fragmentación de las tareas organizacionales en actividades separadas” (Chiavenato, 2011)

Estructura organizacional: “Manera de dividir, organizar, coordinar las actividades de la organización” (Chiavenato, 2011)

Función laboral: Tareas diarias que un trabajador debe cumplir de manera eficiente en su lugar de trabajo por un determinado número de horas con el fin de sumar a la actividad diaria de la empresa y así lograr los objetivos de la misma. (Barrionuevo, 2016)

Jerarquía: “La jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa, organismo o institución” (Barrionuevo, 2016)

Organigrama: Ilustración fotográfica del esqueleto de una organización, en la cual se puede ver de manera clara y ordenada de las funciones de cada trabajador y su departamento correspondiente. (Barrionuevo, 2016)

Organización: “Unidad o entidad social en que las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes” (Chiavenato, 2011)

Puesto: Es la menor unidad resultante de la división del trabajo de una organización, tiene roles a ser desempeñados por un solo colaborador y perfiles de competencias a ser cumplidos por el mismo. (Cárdenas, 2015)

Posición: “Conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona dentro de una jerarquía determinada” (Cárdenas, 2015)

CONCLUSIONES

Una vez finalizado, la presente investigación se puede decidir las siguientes conclusiones más relevantes de trabajo investigativo:

- Mediante el análisis a la situación inicial de la EMUTTEC-EP se detecta que la organización no cuenta con un manual de organización necesario para la optimización de recursos que permita los funcionarios y colaboradores de la organización desarrollar de forma eficiente las actividades y responsabilidades asignadas por gerencia general desencadenando un problema en la coordinación y delegación de atribuciones al talento humano de la organización.
- El desconocimiento de la jerarquización de la EMUTTEC – EP impide un eficiente control y supervisión del personal lo que provoca descoordinación de funciones y responsabilidades en la organización. Esto influye de forma negativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Esto refleja la necesidad de realizar el estudio organizacional propuesto, presentando así herramientas que aseguren la correcta ejecución de labores y actividades mejorando de esta manera la actual gestión administrativa.
- El presente documento es un referente para determinar la validez que tiene para la empresa contar con este tipo de herramienta administrativa, al detallar de manera específica el perfil de puestos, la estructuración de la EMUTTEC – EP , actividades funciones y responsabilidades para cada uno de los colaboradores de la empresa permite la factibilidad al momento de realizar los respectivos controles y supervisión de tareas de esta manera asegurar un servicio de calidad para los usuarios de la institución, así logrando ser un referente en materia de movilidad y servicio de embarque de pasajeros y carga para el país.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el diseño organizacional propuesto para la EMUTTEC- EP, permite a la empresa mejorar la comunicación y desempeño eficiente de los colaboradores de esta manera lograr la permanencia en el tiempo, cumpliendo con todos los objetivos empresariales trazados para alcanzar el crecimiento y desarrollo organizacional.
- Capacitar y socializar mediante talleres, reuniones y programas las herramientas desarrolladas para que el talento humano de la EMUTTEC -EP reconozca la estructuración de la empresa, así como la línea de jerarquía permitiendo al funcionario respectivo una ágil supervisión y un eficiente control en la adecuada administración de recursos teniendo presente cada aporte de los colaboradores para generar empoderamiento y la excelencia en cultura organizacional de la empresa
- Aplicar el manual de organización que marcara un referente entre la administración futura y pasada mediante el desarrollo y crecimiento de la EMUTTEC -EP contribuyendo la gestión y optimización de recursos de la empresa, sin dejar la constante actualización y modificación necesaria al presente manual según la organización continúe creciendo, caso contrario la institución sumergiría en un ciclo empírico de gestión administrativa deficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, C. (25 de Agosto de 2019). Manual. *EcuRed*,
<https://www.ecured.cu/index.php?title=Manual&oldid=3530316>. Obtenido de Ecured:
<https://www.ecured.cu/index.php?title=Manual&oldid=3530316>
- Alvarado, L., & Genovezzi, L. (2017). *Creación de un manual organizacional*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Ander. (2017). Tipos y niveles de investigación .
- Araugo, C. (26 de Enero de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de Emprende Pyme:
<https://www.emprendepyme.net/el-control-en-el-proceso-administrativo.html>
- Argudo, C. (25 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-organizacion-del-proceso-administrativo.html>
- Argudo, C. (26 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-direccion-en-el-proceso-administrativo.html>
- Arias, F. (2017). *Metodología de la investigación en las ciencias aplicadas al deporte: un enfoque cuantitativo*. EPISTEME.
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*.
- Asanza, M. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, pág. 15. Obtenido de DUDALIA: <https://dudalia.com/tarea/6xk0>
- Avila, H. F. (2020). *La entrevista y la encuesta ¿Metodos o tecnicas de indagacion empirica?* Didasc@ lia: didáctica y educación .
- Barrionuevo, J. (2016). *Desarrollo de una estructura organizacional para la microempresa Andynet de la ciudad de Milagro*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Cárdenas, I. (2015). *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Chapingo, U. A. (2017). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos (Novena ed.)*. Mexico: Mx Graw-Hill.

- Cruz, J. (2021). *Etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>.
- Febre, L. (2020). Importancia del manual de organización y funciones. *REPOSITORIO*.
- Galán, J. S. (2021). *Dirección administrativa*. Economipedia.com.
- García, I. (10 de Enero de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>
- Gardey, A. (2021). Obtenido de <https://definicion.de/glosario/>
- Gardey, A., & Pérez, J. (2021). Obtenido de Definición: <https://definicion.de/procedimiento/>
- González, A. (2015). *Proceso administrativo*. Grupo editorial patria.
- Henández, R., Fernández, C., & Baptista, L. e. (2014). *Metodología de Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez, S. (2016). Tipos de investigación.
- Hernandez. (09 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://prezi.com/abzcrbckzetj/requisitos-de-los-elementos-de-los-manuales-de-organizacion/>
- Hernandez, S., & Collado, F. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Huancani, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. RI-UMSA.
- INEC. (14 de Septiembre de 2020). *INEC*. Obtenido de ¿Qué es población?: <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/que-es-poblacion>
- Jimenez, R. (2017). *Métodos científicos*. Colombia: EAN.
- León, D. d. (2018). *Cómo elaborar un Manual de Bienvenida*. Madrid: Bienternational.
- López León, Y. (2018). Obtenido de <https://impuestos.info/manuales-administrativos/#:~:text=Un%20manual%20es%20una%20gu%C3%ADa,%2C%20pol%C3%ADticas%2C%20procedimientos%2C%20etc.>
- López, J. F. (2019). *Proceso Administrativo*. Economipedia.com.
- López, Y. (Enero de 10 de 2019). Obtenido de <https://contadormx.com/2019/01/10/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales-administrativos/>

- Marciaga, C. (12 de Marzo de 2016). *Emprendices*. Obtenido de Emprendices:
<https://www.emprendices.co/principios-basicos-de-la-direccion/>
- Melara, M. (2 de Julio de 2021). *Qué son los manuales de organización*. Obtenido de
<https://soyadministrador.net/manuales-de-organizacion/>
- Molina, M. I., & Zambrano, R. M. (Febrero de 20 de 2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Eumed.net*. Obtenido de Tiposde.com: Manuales administrativos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Moreno, E. (2015). *Proceso Administrativo*.
- Münch, L. (2010). *Administración*. Pearson Educación. Obtenido de
<http://fundamentosdelaadministracion.weebly.com/blog>.
- Nirian, P. O. (14 de Abril de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>
- Palma, J. (28 de Noviembre de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Pathak, R. (2020). *Fundamentals & Elements / Functions of Management*. Lifeder. Obtenido de lifeder.com
- Perez, M. (17 de Agosto de 2021). *Concepto/Definición*. Obtenido de Concepto/Definición:
<https://conceptodefinicion.de/objetivo/>
- Porto, P. (26 de Enero de 2016). *Definición*. Obtenido de Definición:
<https://definicion.de/atribucion/>
- Pursell, S. (2021). *Cómo crear un manual de bienvenida de empresa*. [blog.hubspot](http://blog.hubspot.com).
- Quiroa, M. (2020). *Administración*. México: Economipedia.com.
- Raffino, M. E. (2021). *Metodo deductivo*. Argentina.
- Ramos, T. O. (2018). *Administración del diseño*. México: Universidad Autonoma Metropolitana.
- Rangel, F. (28 de Julio de 2018). *PREZI*. Obtenido de PREZI:
https://prezi.com/b8wg_otmfau6/caracteristicas-de-los-manuales-de-procedimientos/
- Rascón, M. (08 de DICIEMBRE de 2022). *ENFOQUE ESTRATEGICO*. Obtenido de ENFOQUE ESTRATEGICO: <https://enfocoque-estrategico.com/que-es-el-marco-juridico/>

- Reza, J. C. (2019). *El gerente efectivo*. UNAM.
- Riquelme, M. (2022). *WEB y empresas*. Obtenido de WEB y empresas:
<https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>
- Rivera, A. A. (2020). *Proceso Administrativo: La planeación como fase del proceso administrativo*. Nicaragua.
- Rodríguez, F. (11 de Mayo de 2015). *QUE ES UNA INTRODUCCIÓN*. Colombia:
<http://www.scielo.org.co/pdf/just/n28/n28a01.pdf>. Obtenido de
http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244_u11_ejemplo-manual-de-organizacion
- Rodriguez, J. (Abril de 2011). *file:///C:/Users/Hp/Desktop/escritorio*. Obtenido de
http://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Ingenieria_Comercial/63.pdf
- Rufino, M. E. (2021). *Método inductivo*. Argentina.
- Sánchez, J. (29 de Septiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/funciones-administrativas.html>
- Sanchez, V. (2016). *Diseño de estudios transversales*.
- Taylor, J., & Bodgan, H. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Thompson, I. (16 de Julio de 2021). *Misión y visión*. Promonegocios.
- Uriarte, J. M. (2022). *Planeación Administrativa*. Última edición: 3 de abril de 2020.
- Valencia, J. R. (2016). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico D.F: Mexico D.F Cengage Learning.
- Vargas, N. (21 de Enero de 2021). *EguiaCoaches*. Obtenido de EguiaCoaches:
<https://eguiacoaches.com/organizacional/la-importancia-de-los-manuales-como-herramientas-de-comunicacion/>
- Vergara, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. U. UniversitySociedad.
- Villalta, J. (2018). *Manual de Organización y funciones para la Empresa RPK SRL*. La Paz: UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.
- Vivanco. (2017). *LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN*.

Zarzar. (2016). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. México: UTMACH.

ANEXOS

ANEXO A: Encuesta al personal de la EMUTTEC - EP

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS



OBJETIVO

Determinar la relación del manual de organización y el rendimiento laboral del personal administrativo y operativo de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar-EP, provincia del Cañar.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegado a la verdad; marque con una X los espacios en blanco.

Genero:

MASCULINO	<input type="checkbox"/>
FEMENINO	<input type="checkbox"/>

Tabla 3-4: Encuesta para administrativos y operativos

N.º	DETALLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	¿Los directivos de la empresa han entregado el manual de organización al talento humano?				
2	¿Su jefe inmediato le brinda indicaciones de sus funciones a través de un manual?				
3	¿Esta de acuerdo con la actual estructura orgánica de la empresa?				
4	¿Considera usted que con la creación de un manual de funciones se optimizará el conocimiento de las actividades de la empresa?				
5	¿Las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su perfil de trabajo?				
6	¿Conoce las funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?				

7	¿En su trabajo existen incentivos por la labor destacada de cualquier empleado?				
8	¿Va mas allá de las tareas designadas para brindar un mejor servicio?				
9	¿La empresa ha impartido cursos de capacitación relevante e importante para su área de trabajo?				
10	¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes a la suya?				
11	¿Le han entregado información importante para su área de trabajo?				
12	¿Considera usted que el organigrama estructural de la empresa es de gran utilidad para conocer su dependencia jerárquica?				

Ilustración 21: Encuesta

Fuente: Naula Marco, 2023

ANEXO B: Aplicación de la encuesta al personal de la EMUTTEC – EP



Ilustración 22: Aplicación encuesta administrativo

Fuente: Naula Marco, 2023



Ilustración 23: Aplicación encuesta operativo

Fuente: Naula Marco, 2023



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 23 / 11 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombre(s) – Apellido(s): MARCO ANTONIO NAULA SANCHEZ

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Título a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

E. Analista de Bibliotecas responsable: Ing. CPA. Houston Rodrigo Parrolo Uquillas, MBA.