



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESA**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

TEMA:

**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

TUTOR:

Ing. Mgtr. JENNY MEDINA HIDALGO

AUTOR:

JENNIFER LISBETH BETANCOURT LÓPEZ

GUAYAQUIL

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	
AUTOR/ES: Jennifer Lisbeth Betancourt López.	REVISORES O TUTORES: Jenny Medina Hidalgo
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciada en Administración de Empresa
FACULTAD: Administración	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 146
ÁREAS TEMÁTICAS: Teorías clásicas de la administración – Teorías científica de las administración- teoría Moderna de la administración- manual de funciones y su importancia – tipo de manual de funciones.	
PALABRAS CLAVE: Manual de funciones, responsabilidades, políticas internas, FODA, Estructura organizacional.	
RESUMEN: El manual de funciones es la forma más común de documentación en el entorno empresarial, estos son de gran importancia dentro de las empresas para llevar un correcto control de los procesos, responsabilidad, funciones, actividades y políticas en una empresa. Dicho documento se encuentra ausente en la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. de la ciudad de Guayaquil por lo que resulta necesario diseñar el mismo con el propósito de mejorar el control de las áreas administrativas y operativas de la entidad. Para tal efecto, se lleva a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo para identificar el comportamiento en cuanto a las causas, efectos y la viabilidad de ejercer el manual dentro de la empresa. Se pudo identificar problemas como la duplicidad de funciones, mala	

<p>gestión de los procesos de cobranza y pagos a proveedores, así como de reposición de insumos y materiales. Mediante el diseño del manual se establecen los perfiles, responsabilidades, políticas y flujogramas que deben cumplir el personal para un mejor desempeño de los mismo, aprovechando al máximo sus habilidades y destrezas, incentivando un mejor comportamiento económico de la empresa dentro del corto y largo plazo.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: Betancourt López Jennifer Lisbeth	Teléfono: 0984257228	E-mail: jenniferbetancourt98@hotmail.com jbetancourt1@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MS OSCAR MACHADO (Decano) Teléfono (04) 2596500 Ext.201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Título. PHD. William Quími Delgado (Director de Carrera) Teléfono: 2596500 Ext.203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

Certificado de plagio

MANUAL DE FUNCIONES JJCAM

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to National University College -
Online

Trabajo del estudiante

2%

2

core.ac.uk

Fuente de Internet

1%

3

www.fielweb.com

Fuente de Internet

1%

4

documentop.com

Fuente de Internet

1%

5

gestiopolis.com

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to Fundación Universitaria CEIPA

Trabajo del estudiante

1%

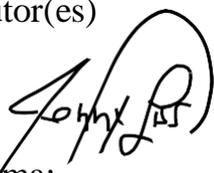


DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada JENNIFER LISBETH BETANCOURT LÓPEZ, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Licenciada en Administración de Empresa corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma:

Jennifer Lisbeth Betancourt López
C.I. 0923306765

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM S.A. EN LA CUIDAD DE GUAYAQUIL, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM S.A. EN LA CUIDAD DE GUAYAQUIL, presentado por los estudiantes Jenny Medina Hidalgo como requisito previo, para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresa encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Mgtr. Jenny Medina Hidalgo
C.C. 0910691021

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios ante todo porque me ha dado la oportunidad de avanzar y cumplir una etapa más de mi vida, a mis padres en especial que me han ayudado en darme la oportunidad de estudiar en aquella Institución y siempre me han dado el apoyo de seguir adelante.

Gracias a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte por sus excelentes Maestros que me han enseñado e inculcado al camino de la excelencia y la humildad, ante todo.

En este nuevo logro de mi vida les deseo de corazón muchas gracias por ser parte de mi nuevo comienzo hacia mi vida profesional.

DEDICATORIA

Dedico aquella tesis con todo mi corazón a Dios, a mi Abuelito Guillermo López que desde el cielo estarán orgullosos de mi logro profesional y a mis padres que han estado desde el principio de mis primeros pasos de vida y siempre han confiado en mí.

Y mi pequeña Hermana que ha estado siempre a mi lado, observando cada sacrificio para obtener mis metas propuestas.

De todo corazón este logro es para ustedes, con cariño y amor.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Formulación del problema	5
1.4. Sistematización del problema	5
1.5. Objetivo general	5
1.6. Objetivos específicos	5
1.7. Justificación.....	6
1.8. Delimitación del problema	7
1.9. Idea a defender.....	7
1.10. Línea de investigación institucional.....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Marco teórico.....	9
2.1.1. Teoría clásica de la administración.....	13
2.1.2. Teoría científica de la administración	14
2.1.3. Teoría moderna de la administración	15
2.1.4. Manual de funciones.....	16
2.1.5. Importancia del manual de funciones en una organización	17
2.1.6. Estructura del manual de funciones	19
2.1.7. Tipo de manual de funciones	20
2.1.8. La aplicabilidad del manual de funciones en las empresas.....	21
2.1.9. Estructura organizacional y la comunicación interna	22
2.1.10. Importancia de la comunicación dentro de la organización.....	24
2.1.11. Contexto interno organizacional y la duplicidad de funciones	25

2.1.12.	Desventajas de una mala estructura e inducción de las funciones en las empresas	26
2.1.13.	Empresas de transporte pesado.....	28
2.1.14.	Principales empresas de transporte pesado en el Ecuador	30
2.1.15.	Importancia del manual de funciones en las empresas de transporte pesado	31
2.2.	Marco conceptual	33
2.3.	Marco legal	34
CAPÍTULO III.....		45
MARCO METODOLÓGICO		45
3.1.	Metodología	45
3.2.	Tipo de investigación	45
3.3.	Enfoque de la investigación.....	46
3.4.	Técnicas de investigación.....	47
3.5.	Población.....	48
3.6.	Muestra	48
3.7.	Análisis de resultados.....	48
3.7.1.	Análisis de encuestas.....	48
3.7.2.	Análisis entrevistas	56
3.7.3.	Análisis de la ficha de observación.....	59
3.7.4.	Análisis de las problemáticas identificadas	61
CAPÍTULO IV.....		64
INFORME FINAL.....		64
4.1.	Diseñar un manual de funciones para la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. y mejorar el desempeño organizacional de su personal interno	65
4.2.	Alcance	66
4.3.	Situación actual de la empresa (FODA)	67

4.4. Organigrama JJCAM.....	68
4.5. Desarrollo.....	68
4.6. Costos/beneficios	114
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de manual de funciones en las organizaciones.....	20
Tabla 2. Manual de funciones – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM	69
Tabla 3. Procedimientos de comunicación interna – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM.....	113
Tabla 4. Costo por recursos empleados – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM.....	114
Tabla 5. Costo por empleado capacitado y hora trabajada – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM	114
Tabla 6. Beneficio/Costo por emplear el manual de funciones – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM.....	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del manual de funciones	19
Figura 2. Personal administrativo y operativo de JJCAM S.A. que cumple con cada una de sus funciones.....	49
Figura 3. Trabajadores que consideran que la comunicación interna en JJCAM S.A. es la adecuada	49
Figura 4. Problemas que regularmente se presentan en la empresa por una mala comunicación departamental	50
Figura 5. Satisfacción de la manera en que los empleados atienden los requerimientos de los clientes de JJCAM S.A.....	51
Figura 6. Trabajadores que sostienen que la falta de un manual de funciones dentro de la empresa JJCAM es el causante de diversos escenarios negativos para con los objetivos organizacionales.....	52
Figura 7. Escenarios más comunes que han causado la falta de un manual de funciones en JJCAM S.A	53
Figura 8. Manera en que se valora la comunicación interna y la atención al cliente por parte del personal operativo/administrativo de la entidad	54
Figura 9. Disposición ante la puesta en marcha urgente de un manual de funciones dentro de la entidad.....	55
Figura 10. Disposición inmediata de poner en marcha el manual de funciones en la entidad	55
Figura 11. Análisis FODA - JJCAM	67
Figura 12. Organigrama JJCAM	68
Figura 13. Flujograma del proceso de crédito - JJCAM.....	103
Figura 14. Flujograma del proceso de cobranza de las cuentas por cobrar - JJCAM .	104
Figura 15. Flujograma del proceso de control de inventarios - JJCAM	108
Figura 16. Flujograma del proceso de pago de proveedores y repuestos para equipos pesados - JJCAM	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de ficha de observación	123
Anexo 2. Modelo de entrevista.....	124
Anexo 3. Modelo de encuesta	125
Anexo 4. Aplicación de ficha de observación	127
Anexo 5. Entrevista al gerente general de la empresa JJCAM S.A	128
Anexo 6. Entrevista al gerente de operaciones de la empresa JJCAM S.A.....	130
Anexo 7. Entrevista al jefe de contabilidad de la empresa JJCAM S.A.....	132

INTRODUCCIÓN

El manual de funciones en la actualidad en general sirve como material y herramienta de formación, capacitación, comunicación e interrelación del personal a nivel organizacional para alcanzar los objetivos económicos de la empresa. Además, un propósito importante de los manuales de funciones es garantizar la coherencia de las actividades internas de la entidad económica y el personal que lo ejecuta.

Los procedimientos y funciones están diseñados para ayudar a reducir la variación, duplicidad y evitar la generación de costos elevados dentro de un proceso determinado. Declarar claramente el propósito de su procedimiento ayuda a obtener la cooperación o el cumplimiento de los empleados, e inculca en sus empleados un sentido de dirección y urgencia.

En el Ecuador propósito de los manuales de funciones dentro de las organizaciones económicas es una declaración de razones y alcanzar objetivos económicos. Dichos objetivos, por otro lado, consisten en cuantificar y medir los indicadores clave de rendimiento de los aspectos internos de la empresa, el personal y el rendimiento que genera en el corto plazo. Por ende, para cualquiera de sus procesos comerciales, debe tener objetivos claros de desempeño que se sumen a sus objetivos medibles. El propósito es general, mientras que los objetivos son específicos.

Por tal motivo, el desarrollo del manual de funciones dentro de la Empresa Transporte De Carga Pesada JJCAM S.A. da lugar a comunicar la visión y misión de la entidad, así como las problemáticas identificadas, en donde la falta de un manual que permita la coordinación interna de las actividades administrativas ha representado el aumento de costos, la duplicidad de funciones genera que los trabajos sean realizados de manera incompleto, irresponsable o los registros de las transacciones comerciales se reflejen con errores en los informes finales, entre otros aspectos.

Mediante el ejecutar de dicho manual se estima mejorar las políticas comerciales individuales, administrativos y los procedimientos operativos estándar (SOP) de manera

adecuada en la empresa de transporte de carga pesada, con ello permitir el tomar decisiones por parte del cuerpo ejecutivo y describir los pasos para lograr los objetivos de la empresa en el estilo y formato adecuada para alcanzar el rendimiento esperado por los accionistas.

La elaboración del Manual de Funciones se realizó mediante la ayuda de todos los jefes ejecutivos de cada área en donde redactan cada una de sus actividades diarias administrativa y operativa.

CAPÍTULO I

1.1. Tema

Manual de Funciones para la Empresa TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM S.A. en la Ciudad de Guayaquil.

1.2. Planteamiento del problema

Dentro de las empresas ecuatorianas es muy común encontrar problemas de duplicidad de funciones y otros aspectos al no poseer un manual de funciones actualizado, no socializado o poco estructurado. Por lo que ante su ausencia tener sus procedimientos operativos estándar documentados dificulta la capacitación de nuevos empleados, ahorrar tiempo, hace que el negocio sea poco escalable, aumenta los riesgos de no cumplir con las responsabilidades de sus trabajadores y agregar valor de mercado a la empresa.

Para efectos prácticos de dicha herramienta y ante la identificación de la ausencia de un manual de procedimiento en la empresa JJCAM S.A. se pretende realizar un análisis más detallado de algunas de las razones por las que dicha entidad no cuenta aún con un manual de operaciones documentado y funcional.

La empresa de Transporte de Carga Pesada Jjcam S.A. es una empresa ecuatoriana, ubicada en Intersección Mz15, Solar 1, Barrio coop. Carlos Castro, con sede principal en Guayaquil. Opera en Autotransporte de Carga General industria sujetándose a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y seguridad vial. La empresa fue fundada en 23 de octubre de 2015. En el año 2018 la empresa contaba con 11 empleados y en la actualidad dentro del periodo del 2020 cuenta con 25 empleados.

Mediante un análisis interno sostenido con ejecutivos administrativos y operativos de la empresa se registraron una serie de problemas enfocados a aspectos internos que se mantienen hasta la actualidad lo que ha ocasionado un debilitamiento del sistema organizacional, ejecutando sus funciones sin ningún tipo de estructura y de manera improvisada, entre otras problemáticas identificadas están:

- Desorganización dentro del área operativa y administrativa de la entidad, la cual ocasiona turnos dobles a los empleados al momento de realizarse las actividades, duplicidad de funciones y un inestable clima laboral.
- Dentro del sistema de reclutamiento los procesos son muy mecanizados y poco tecnificados al momento de escoger el personal adecuado en las áreas que deben de estar establecidos.
- Empleados no capacitados ante la ausencia de una planificación de inducción y evaluación de desempeño dentro de las áreas de trabajo.
- Falta de conocimiento de la importancia de llevar a cabo de una de las funciones de manera estructura y apeándose a los objetivos organizacionales.
- Ausencia de un manual actualizado que sirva como guía para cada uno de los empleados donde aclaren de manera concisa el cargo o actividad que deben de cumplir dentro de sus áreas de trabajo.
- Desconocimiento de una cultura organizacional, la cual no hay límites, ni pautas o normas que generan un valor agregado de identidad a los miembros que tienen claro que hacen parte de una compañía.

Dado estos escenarios en donde no existe un manual de funciones lo suficientemente estructurado, da lugar a que los empleados no comprendan las limitaciones de su trabajo sin utilizar un enfoque de "prueba y error", esto permite a la fuerza laboral el desconocer claramente las responsabilidades individuales y de equipo, lo que no dificulta ahorrar tiempo y recursos.

Ante estas problemáticas identificadas, surge la importancia de llevar a cabo un estudio del contexto interno de cada uno de los procesos de la empresa sujeta a investigación y de esta manera contribuir con una herramienta que permita mejorar el clima organizacional de la entidad, planteando estrategias para futuras decisiones por parte del cuerpo organizacional y mejorar sus procesos productivos.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera llevar a cabo un manual de funciones permite mejorar el desempeño y clima organizacional de la Empresa TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM S.A. de la Ciudad de Guayaquil?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los motivos por los que existe una desorganización del área administrativa y operativa de la empresa JJCAM S.A.?
- ¿Qué tipo de falencias y problemáticas ha generado la ausencia de un manual de funciones en el sistema de capacitación y reclutamiento de la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A.?
- ¿De qué manera el diseño de un manual de funciones para la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. mejoraría su desempeño interno y organizacional?

1.5. Objetivo general

Proponer el diseño de un manual de funciones para mejorar el desempeño organizacional de la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.6. Objetivos específicos

- Realizar un estudio situacional que muestre las falencias dentro del área operativa y administrativa de la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A.
- Identificar las insuficiencias que le ha generado al proceso de capacitación y reclutamiento de personal la ausencia de un manual de funciones a la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A.

- Diseñar un manual de funciones para la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. y mejorar el desempeño organizacional de su personal interno.

1.7. Justificación

Ante la problemática identificada es importante tener un manual de funciones dentro de la empresa JJCAM S.A. ya que es esencial para que los sistemas de control y calidad tengan un buen manejo continuo dentro de la organización y dicha herramienta contribuya a mejorar el desenvolvimiento productivo del personal interno, fortaleciendo los objetivos económicos organizacionales a largo plazo e identificar de manera oportuna cualquier novedad que afecte el desempeño efectivo de la empresa.

- Por lo tanto, poseer las políticas, procedimientos y funciones dentro de un manual organizacional bien redactado para la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. va a permitir a los empleados comprender claramente cada una de sus actividades y responsabilidades dentro de límites predefinidos.

Dichas políticas y procedimientos aplicados al área administrativa u operativa son importantes para contribuir a la eficiencia del área correspondiente como una guía dentro de las operaciones internas sin una intervención constante de un supervisor de área. Con ello se estima reducir gastos operativos que, en última instancia, están restando valor a la rentabilidad de la empresa.

Por ende, contar con un manual de funciones dentro de la empresa de JJCAM S.A. en donde se especifique las políticas y los procedimientos claramente escritos permiten al alto mando ejercer el control de cada uno de su capital humano y las áreas en que se desempeñan en lugar de micro gestionar a su personal, además de permitir que todos trabajen en la misma página; siendo un instrumento que los empleados puedan obtener y utilizar para conocer la palabra "oficial" sobre cómo deben realizar sus tareas de forma rápida y sencilla.

Además, mediante el diseño de un manual de función con sus aspectos organizacionales y departamentales claramente escritos brindan protección legal tanto al empleador como al empleado ante cualquier situación de conflicto a nivel interno de la entidad.

Se estima que la presente investigación sirva para futuras líneas de investigación y toma de decisiones por parte del cuerpo corporativo de la empresa JJCAM S.A., con esto asegurar el correcto clima interno organización y cumplimiento de las funciones dentro de las áreas de manera efectiva.

1.8. Delimitación del problema

El presente trabajo de investigación tiene los siguientes aspectos delimitantes:

- **Espacial:** Empresa TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM S.A. de la Ciudad de Guayaquil
- **Temporal:** Periodo 2020
- **Temática:** El manual de funciones y el buen desempeño organizacional.

1.9. Idea a defender

La elaboración de un manual de funciones para el departamento de talento humano en la Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. de Guayaquil, ayudará al desempeño de los empleados.

1.10. Línea de investigación institucional

La presente investigación se centra en las siguientes líneas de investigación, mismas que serán ampliadas a lo largo del estudio:

- **Dominio:** Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

- **Línea institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

- **Línea facultad:** Desarrollo empresarial y del talento humano Marketing, comercio y negocios locales. Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco teórico

Para una mayor profundidad en cuanto a la aplicación de los manuales de funciones dentro de las organizaciones se describen algunos postulados e investigaciones con una finalidad referente al tema a tratar, entre algunos aportes teóricos-prácticos tenemos:

Cárdenas (2015), lleva a cabo su trabajo titulado “El manual de organización y funciones y rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”, esta investigación surge ante la falta de un manual que permita facilitar la inducción de las áreas de trabajo para el capital humano, manejo de tiempos en sus actividades, movimientos administrativos así como operativos. Por ende, existe una serie de problemas que necesitan ser solucionados en el corto plazo para asegurar la operatividad y buen desempeño interno de la entidad.

Mediante su desarrollo se estimó contribuir en el mejoramiento del desempeño y rendimiento del trabajador, generar nuevos conocimientos al personal interno de la entidad y poner a disposición del cuerpo organizacional una herramienta para ser evaluada orientándose a tomar decisiones en beneficio de la entidad.

Por su parte Calderón & Estrada (2018), desarrollan el tema “Creación de manual de funciones para mejorar la eficiencia en el departamento de administración de la empresa Calmosacorp Cia. Ltda.” en dicho estudio se destaca que la entidad se encuentra dentro de un proceso de mejora interna en cuanto a las funciones y derivación de actividades por el personal de área en la compañía, por ende, se procede a la elaboración del manual de funciones para contribuir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A manera de recomendación los autores sostienen que para mejorar el rendimiento del personal de la compañía se debe poner en marca la ejecución oportuna del manual de procedimientos y funciones para que sus actividades sean llevadas a cabo de manera efectiva. Además, con ello el personal interno podrá contribuir al sostenimiento de la

estructura organizacional, cumpliendo con sus responsabilidades y generando resultados óptimos que se alinean a los objetivos organizacionales.

Así mismo Carvajal (2018), genera un “Manual de procesos y funciones administrativas para la Constructora Highwork S.A.” como objetivo central a desempeñar en su estudio, esto es debido a la identificación de escenarios preocupantes ante la ausencia de dicho manual en la empresa. Entre los problemas que se pudieron hallar está principalmente la ejecución empírica del procedimiento administrativo de la organización y desencadenando otros aspectos como: confusión en las responsabilidades de los trabajadores, ausencia de normas de control interno, escaso control en las actividades administrativas y duplicidad de funciones por no contar con procedimientos establecidos por área.

Para ello se emplean tres herramientas de evaluación e investigación, mismas que son: ficha de observación, encuestas y entrevistas. A través de la aplicación de las mismas se constata como verídica las afirmaciones del autor y con ello el emplear un estudio situacional de la empresa para determinar la manera en poder mejorar las situaciones de conflicto. Ante la necesidad de documentar los procedimientos y funciones en el área administrativa, se diseña el manual con el propósito de mejorar los escenarios de conflicto en un corto plazo y efectuando una socialización del mismo mediante la programación de capacitaciones en la unidad económica.

En similares circunstancias Peralta & Ramírez (2018), lleva a cabo el trabajo titulado “Manual de funciones para el personal de la fábrica de diluyentes y adhesivos Disther Cia. Ltda.” con el propósito de analizar cada una de las actividades, objetivos y procedimientos llevados a cabo por la empresa en mención ante la identificación de requerir mejorar el rendimiento de los trabajadores ante una ausencia de manual de funciones. Esto ha ocasionado que la calidad de la producción generada no sea la esperada por el cliente final, no se controle el manejo de la información entre departamentos, haya inexistencia de las líneas a cumplir a nivel de producción e impidiendo un correcto desempeño del personal por escenarios de duplicidad de funciones.

Para constatar dichos efectos se emplea encuestas al personal de la fábrica y entrevistas al gerente general de la misma, constatando la realidad de la empresa y verificando que las problemáticas mencionadas son correctas. Por lo tanto, se emplea el diseño del manual de funciones dentro de los departamentos administrativos y operativos de la fábrica con la proyección de resarcir los efectos negativos de su ausencia, estandarizar los procesos internos y una continua optimización de los recursos económicas de la empresa.

Los autores Ortega & Rugel (2018), emplean un estudio con el tema “Manual de procedimientos para el área de compras de la compañía Orodelti S.A.” destacando que la escasa estructuración de dicha herramienta ha ocasionado que no existe un estable control de los volúmenes de negociación y producción dentro de la entidad, por lo que los costos implicados en los mismos han repercutido en la generación de pérdidas considerables para la entidad.

Además de aplicar encuestas y entrevistas, se emplea un análisis del comportamiento económico de la organización donde se constata de manera veraz que la ausencia de dicho manual ha generado escenarios de preocupación financiera para la empresa. Por otra parte, se focalizan en generar estrategias y soluciones viables para que el personal conozca de manera concisa, precisa e indiscutible cada una de sus funciones para alcanzar los objetivos económicos de la empresa, reducir costos, incrementar la productividad y, por ende, un óptimo nivel de comercialización para dinamizar e impulsar un mejor crecimiento de los índices de rentabilidad.

Por su parte Silva (2019), desarrolla el proyecto “Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A. de la ciudad de Guayaquil” misma que tiene el propósito de diseñar un manual de funciones que mejore las situaciones de conflicto identificada en el área administrativa y comercial de la entidad, ya que la desactualización de la misma ha generado efectos adversos sobre el rendimiento económico y está siendo explicado por una reducción considerable en el nivel de ventas ante un evidente desconocimiento de las funciones del personal encargado de dicho proceso, esto ha limitado el crecimiento comercial y pérdida de

competitividad de la organización en los últimos años, además de una deficiente planificación de las acciones internas del personal.

Por lo tanto, se emplea una encuesta al personal interno de la entidad y una verificación cuantificable a través de la escala de Likert. La herramienta permitió identificar la duplicidad de funciones en varias áreas de la empresa, falta de coordinación entre los trabajadores al momento de ejercer sus labores administrativas y comerciales, entre otras cosas. Es por esto, que resulta inminente la propuesta del manual con un estructurado sistema de información que permita mitigar dichos efectos negativos vigentes e incentivando un mejor desempeño del personal interno, estabilizar los índices de rendimientos económicos, posicionamiento en el mercado y demás.

Borbor (2019) emplea una investigación con el título de “Manual de procesos y funciones del área de operaciones de la empresa Impreso Jr.” dado que dicha entidad carece del mencionado manual y ha repercutido no solo en los niveles de rentabilidad sino en problemas a nivel interno como es el caso de exceso de trabajo, conflictos entre compañeros, horarios de trabajo extendido y no reconocidos, ordenes de diferentes jefes que no corresponde al área, entre otros.

Esto se pudo identificar a través de un estudio de campo que implica la observación directa de los problemas y la ejecución de entrevistas al gerente general, así como al jefe de operaciones. Ante dicha situación preocupante se diseña y presenta el manual para ser tomado en consideración por parte del cuerpo ejecutivo en la planificación mensual, optando por un mecanismo que permita obtener un mejor rendimiento no solo económico, sino que implique estabilizar los efectos negativos generados dentro del desempeño interno y el clima organizacional.

Carrión & Carvajal (2020), emplea una investigación titulada “Manual de procesos y funciones para el área de producción de la empresa Frutucorp S.A.” misma que tenía como objetivo central el poder desarrollar una propuesta alineada al diseño de un manual de funciones que permita mejorar los procesos de producción dentro de la empresa seleccionada como sujeta de estudio, este escenario e importancia de

aplicación radica ante la problemática existente en la organización donde existen desajustes en el control de las materias primas, en el personal destinado a las actividades de producción, la inadecuada infraestructura de planta y bodega vigente, así como un ineficiente sistema de limpieza y desinfección de las áreas de trabajo que muchas veces ha originado accidentes dentro de la entidad.

Mediante la aplicación de encuestas y entrevistas al personal administrativo/operativo se pudo identificar que la ausencia del manual ha hecho que el crecimiento económico y financiero de la empresa no sea la esperada por los accionistas, además de dificultar el sistema de comunicación departamental y unos pésimos resultados en el margen de rentabilidad de la organización. Con la propuesta del plan lo que se estima es mejorar los niveles de producción de la entidad y cumplir de manera estructurada cada una de las etapas que implique realizar las actividades productivas diarias llevando registros y formatos que establezcan las responsabilidades del personal, además de verificar el cumplimiento de las funciones de otras sub áreas.

2.1.1. Teoría clásica de la administración

La teoría clásica de la administración cree que los empleados están fuertemente motivados por sus necesidades físicas y, más específicamente, por incentivos monetarios. Como tal, las organizaciones que implementan este estilo de gestión a menudo incorporan oportunidades regulares para que los empleados sean recompensados por su productividad con incentivos. Esto puede aumentar el sentimiento de aprecio de un empleado a través del reconocimiento de sus logros, así como facilitar que los gerentes motiven a los trabajadores.

La teoría clásica de la administración se basa fundamentalmente en la importancia de la estructura en las organizaciones formales, sin darle consideración alguna al factor humano. Es el polo contrario a la Teoría de las relaciones humanas, que como vimos anteriormente, se centra en el individuo y en la relaciones sociales dentro de la organización (Jauregui, 2016).

A partir de estos principios, según Krenn (2011) uno de los principales impulsores de la teoría clásica de la administración como es Fayol concluyó que la gerencia debe interactuar con el personal de cinco formas básicas para controlar y planificar la producción.

1. Planificación. Según la teoría de Fayol, la dirección debe planificar y programar cada parte de los procesos industriales.

2. Organizar. Henri Fayol argumentó que, además de planificar un proceso de fabricación, la gerencia también debe asegurarse de que todos los recursos necesarios (materias primas, personal, etc.) se unan en el momento apropiado de producción.

3. Al mando. La teoría de la gestión de Henri Fayol establece que la dirección debe fomentar y dirigir la actividad del personal.

4. Coordinar. Según la teoría de la gestión de Henri Fayol, la dirección debe asegurarse de que el personal trabaje en conjunto de manera cooperativa.

5. Control. La actividad administrativa final, según Henri Fayol, es que el gerente evalúe y se asegure de que el personal siga las órdenes de la administración.

Contenido relacionado: descodificación de teorías de gestión populares

2.1.2. Teoría científica de la administración

Uno de los primeros de estos teóricos fue Frederick Winslow Taylor. Inició el movimiento de Gestión Científica, y él y sus asociados fueron las primeras personas en estudiar científicamente el proceso de trabajo. Estudiaron cómo se realizaba el trabajo y observaron cómo esto afectaba la productividad de los trabajadores. La filosofía de Taylor se centró en la creencia de que hacer que la gente trabajara lo más duro posible no era tan eficiente como optimizar la forma en que se hacía el trabajo.

En 1909, Taylor publicó "Los principios de la gestión científica". En esto, propuso que, al optimizar y simplificar los puestos de trabajo, aumentaría la productividad.

También propuso la idea de que los trabajadores y los gerentes debían cooperar entre sí. Esto era muy diferente de la forma en que se hacía normalmente el trabajo en las empresas de antemano. Un gerente de fábrica en ese momento tenía muy poco contacto con los trabajadores y los dejaba solos para producir el producto necesario. No había estandarización y la principal motivación de un trabajador era a menudo el empleo continuo, por lo que no había ningún incentivo para trabajar de la manera más rápida o eficiente posible (Gilbreath, 2021).

Los cuatro principios de Taylor son los siguientes:

1. Reemplace el trabajo por una "regla empírica" o simple hábito y sentido común, y en su lugar use el método científico para estudiar el trabajo y determinar la forma más eficiente de realizar tareas específicas.
2. En lugar de simplemente asignar trabajadores a cualquier trabajo, empareje a los trabajadores con sus trabajos en función de su capacidad y motivación, y capacítelos para que trabajen con la máxima eficiencia.
3. Supervise el desempeño de los trabajadores y proporcione instrucciones y supervisión para asegurarse de que estén utilizando las formas de trabajo más eficientes.
4. Asignar el trabajo entre gerentes y trabajadores para que los gerentes dediquen su tiempo a planificar y capacitar, permitiendo que los trabajadores realicen sus tareas de manera eficiente.

2.1.3. Teoría moderna de la administración

La teoría de la gestión moderna se creó en respuesta directa a la teoría clásica de la gestión que establece que los empleados solo están motivados por el dinero. La teoría de la gestión moderna reconoce que los trabajadores son complejos y tienen muchas

razones para querer tener éxito en su trabajo. La teoría de la gestión moderna también cree que la tecnología que cambia rápidamente puede causar y resolver muchos problemas en el lugar de trabajo.

Esta teoría combina el análisis matemático con la comprensión de las emociones y la motivación humanas para crear un entorno de trabajo que sea máximamente productivo. Un gerente que utilice la teoría de la gestión moderna utilizará estadísticas para medir el desempeño y la productividad de los empleados y también tratará de comprender qué es lo que hace que sus empleados estén satisfechos en sus trabajos. La teoría de la gestión moderna se compone en realidad de otras tres teorías de la gestión: teoría cuantitativa, teoría de sistemas y teoría de contingencia (Glassdoor, 2021).

2.1.4. Manual de funciones

Los manuales de funciones dentro de una organización pueden ser simplemente en forma de notas breves, que acompañan a los cuadros departamentales para explicar las funciones de cada departamento y sus relaciones con otros departamentos. En el extremo opuesto, los manuales de organización pueden constar de volúmenes en los que se detallan las responsabilidades y la autoridad de los diferentes puestos y los procedimientos a adoptar para llevar a cabo las diferentes tareas.

González (2012), indicó que el Manual de Funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas, tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Sin embargo, permite establecer con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada uno de los cargos, sus requisitos, perfiles, y así ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Por otra parte, Chiavenato (2015) el Manual de Funciones y Procedimientos es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento y recurso humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales, ya que

las organizaciones permiten a los individuos tener distintos tipos de necesidades tanto emocionales, intelectuales, económicas, etc. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional.

Un manual de oficina tiene varios propósitos, según Villafuerte (2018) algunos de ellos son:

- Crea pautas estándar: esto significa que todos en el negocio ahora conocerán las reglas y cómo cumplirlas. También conocerán los procesos de la empresa. Tenerlos en papel para que todos los vean hace que el medio ambiente sea más justo ya que ocasiona que todos rindan cuentas.
- Proporciona una base sólida: si los empleados no tienen un marco de lo que están haciendo y las decisiones que pueden tomar, fracasarán. Sin embargo, un manual de funciones proporciona una base sólida sobre la cual los empleados pueden construir su propia identidad y ética empresarial.
- Ahorra tiempo: si hay un manual de fácil acceso para que los empleados lo aborden cuando tengan preguntas, a la larga les ahorra tiempo a todos. Esto se debe a que hay menos interrupciones cuando los empleados hacen una gran cantidad de preguntas. En cambio, se pueden buscar y acceder a ellos en un manual, por lo que los empleados pueden asumir la responsabilidad de su propio conocimiento.

2.1.5. Importancia del manual de funciones en una organización:

De acuerdo con Vargas, et al. (2020), establecer un manual de funciones dentro de una organización es la etapa del proceso que permite definir claramente la forma de establecer las operaciones rutinarias por cada área o departamento, éstos son habituales para cumplir con los objetivos trazados y alcanzar los resultados propuestos. Consiste en la definición y ubicación de estructuras orgánicas, identificación de los grandes

procesos (estratégicos, operativos, de apoyo) corporativos, división del trabajo, creación de cargos, número de personas ideales a vincular, asignación de funciones y procedimientos, establecimiento de perfiles ocupacionales, responsabilidades y competencias, y generación de recursos de dotación.

De manera general, se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura. Su objetivo es servir como un material de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución (Milenio, 2014).

Es por ello, que poseer un manual de funciones dentro de una organización es importante y entre las ventajas de mantenerlo como herramienta de aportación para la estructura interna organizativa tenemos lo manifestado por Rodríguez (2015):

- Seguir instrucciones sin temor a cometer errores
- Establecer objetivos que se desarrollen a través de cada actividad.
- Definir políticas, procedimientos y normas.
- Limitar las responsabilidades y la autoridad.
- Elaboración de organigrama.
- Evaluación de desempeño.
- Fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas
- Asignación salarial según el cargo.
- Crea criterios para seleccionar personal, evaluar desempeño y asignar salarios

- Facilita el desarrollo de habilidades, actitudes, aptitudes, motivaciones y conocimientos de los empleados.
- Definir roles y agilizar procesos de comunicación.
- Reducir la sobrecarga tareas en algunos puestos.
- Incrementar la competitividad
- Determinar métodos de control y evaluación.
- Facilitar adaptación en cada área de la empresa.
- Generar recomendaciones
- Normas de protección y utilización de recursos.
- Establecer programas de inducción y capacitación.

2.1.6. Estructura del manual de funciones

El manual de funciones dentro de una organización va a depender del tipo de actividad y funciones que cumple cada área, así como las políticas internas de la organización, pero de manera general dicho manual consta de los siguientes puntos:

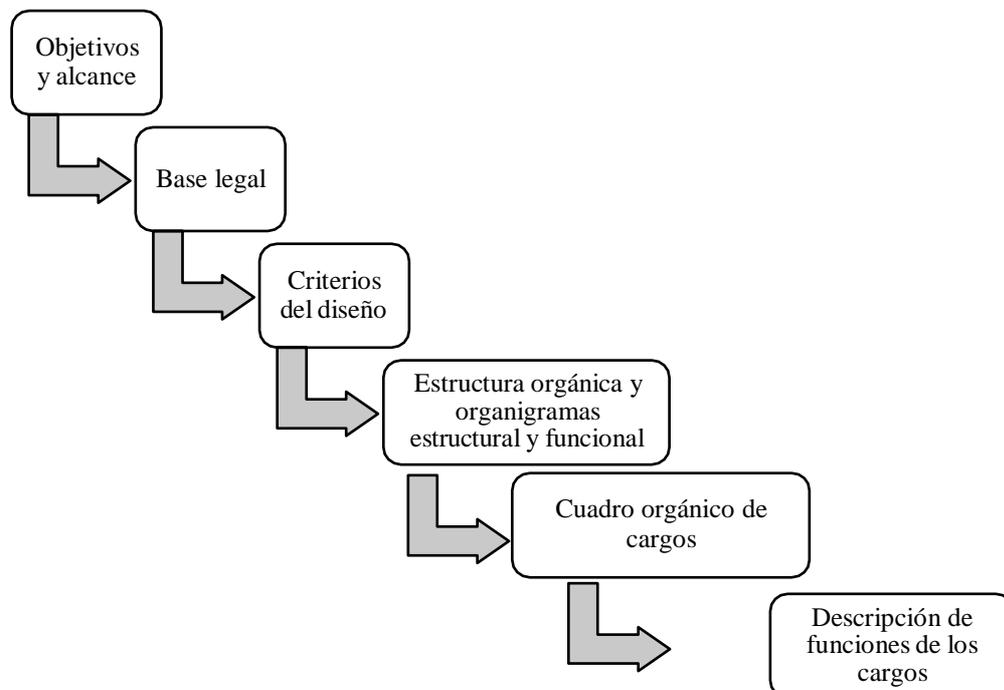


Figura 1. Estructura del manual de funciones

Fuente: Rodríguez (2015)

Elaborado por: Betancourt (2021)

2.1.7. Tipo de manual de funciones

Uno de los tipos de documentación técnica más difundidos es el manual de funciones. Hoy en día prácticamente todo lo que nos rodea tiene un manual. Ya sea que usemos un teléfono móvil o compremos un aparato de cocina. Los manuales ayudan a los clientes y a los especialistas técnicos a utilizar y mantener productos y dispositivos. Ayudan a los gerentes a desarrollar sus empresas. Entre los tipos de manual de funciones están:

Tabla 1. *Tipos de manual de funciones en las organizaciones*

Tipo de manual	Descripción
Manual de servicios	Ayuda a los técnicos y otras personas capacitadas a dar servicio, mantener y reparar el equipo. Por lo general, contiene información sobre los problemas y roturas que pueden ocurrir y pautas sobre cómo solucionarlos.
Manual de usuario	Ayuda a las personas a utilizar un sistema o dispositivo en particular. Proporciona instrucciones tanto para usuarios calificados como no calificados para la configuración, operación y mantenimiento de un producto. Puede tener precauciones y pautas de problemas.
Manual de operación	Proporciona orientación para que el personal realice sus funciones de manera correcta y eficiente. Describe qué y cómo se debe hacer, lo cual es especialmente importante para la calidad de los bienes y servicios. Además, contribuye a la seguridad de productos y servicios.
Manual de formación	Contiene instrucciones para mejorar la calidad de las tareas y los procesos realizados. Está dirigido a enseñar y mejorar las habilidades de los empleados. Puede ser utilizado como documento de referencia en el lugar de trabajo o por un

capacitador para revisar el material.

Manual de políticas	Contiene pautas, reglas, resoluciones y procedimientos de políticas de una empresa. Ayuda a la gerencia a administrar el negocio y tomar decisiones; regula el curso del desarrollo de una empresa.
Manual de organización	Describe los puestos en la empresa, sus responsabilidades, deberes, funciones y relaciones. En otras palabras, define las descripciones de puestos y funciones de todos los empleados de una empresa, lo que le permite realizar todas las funciones de forma eficaz.
Manual de prácticas administrativas	Brinda métodos y procedimientos estándar para que el personal cumpla con las funciones y coopere de manera efectiva. Puede contener instrucciones para diferentes departamentos o pautas para la correspondencia corporativa. A veces, puede contener instrucciones sobre cómo mejorar el conocimiento y las habilidades del empleado.

Información tomada de Bradley (2020)

2.1.8. La aplicabilidad del manual de funciones en las empresas

El manual de funciones dentro de las organizaciones tiene varios propósitos. Principalmente, establece los componentes procesales esenciales que cada negocio necesita para que las actividades dentro del contexto laboral sean ejecutadas de manera efectiva.

En segundo lugar, también está diseñado para proporcionar a los nuevos profesionales que se integran a la organización contar con un instrumento que les informe en cuanto a la manera de ejecutar los procesos internos financieros, comerciales y de recursos humanos dentro de la empresa para desempeñarse con eficacia. Finalmente, sirve como un documento de referencia útil para los profesionales y el

personal para ejecutar sus actividades rapidez, sin generar costos adicionales al ejecutar mal una actividad interna.

Los manuales de organización de la funciones o manuales de cargos son de vital importancia para el adecuado desarrollo de una organización, una buena estructura del personal representa una base firme para lo que sobre ella se construya. Buscar el personal adecuado según su perfil, permitiendo delimitar las áreas, participación y tener una clara visión de su puesto dentro de la organización, es fundamental para la realización de un trabajo en equipo que genere los resultados esperados (Brito, Sánchez, & Procel, 2019).

De acuerdo con Mulholland (2017), un manual de funciones es la columna vertebral de la empresa: la enciclopedia del negocio. El manual para el empleado puede presentarse como un instructivo detallado para el equipo de trabajo, su misión, varias políticas (beneficios, vacaciones, seguridad) y cultura, pero el manual les mostrará cómo hacer su trabajo y les dará todo lo que necesitan para hacerlo. Por lo general, el manual es un libro o una carpeta de documentos impresos que contienen todos sus procedimientos y actividades a nivel administrativo u operativos, su jerarquía, detalles de contacto y procedimientos de emergencia. Siempre que un empleado quiera saber cómo hacer algo o necesite saber cómo ponerse en contacto con alguien, puede buscarlo en el manual.

Por su parte, el coordinador de SMS Ecuador (2021), menciona que “Un Manual de Funciones engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los Recursos Humanos y permiten establecer normas de coordinación entre cargos”.

2.1.9. Estructura organizacional y la comunicación interna

Tanto la estructura organizacional y la comunicación formal e informal fluyen dentro de una organización en una dirección específica. Esto a menudo se rige por la estructura y la cultura de la organización. Por ejemplo, se puede comunicar las políticas hacia

abajo, desde la gerencia a los empleados. Por ende, las organizaciones necesitan un equilibrio direccional para una comunicación eficaz; por ejemplo, demasiada comunicación hacia abajo con los empleados puede hacer que ignoren los mensajes.

De acuerdo con Jakubiec (2017), estudiar la comunicación organizacional, por lo tanto, es estudiar los procesos sociales fundamentales que crean y sostienen las estructuras dominantes de nuestra sociedad. El proceso de comunicación interna efectivo contribuye al correcto funcionamiento del sistema de gestión en cualquier organización, por un lado. Por otro lado, muchos problemas que ocurren en el sistema de gestión pueden resultar de una mala comunicación. El flujo eficiente de información dentro de la estructura organizacional, la cultura de trabajo organizacional y la gestión de la documentación relacionada con el trabajo construyen la comunicación interna.

Por ende, las funciones de estas comunicaciones son crear y afianzar los vínculos entre el personal interno de la organización para que de esta manera el servicio brindado pueda estrechar las relaciones externas con los clientes o con otras organizaciones. La interacción con los medios ayuda a crear y fomentar una imagen, mientras que la comunicación con los clientes puede aumentar la marca, la confianza y la lealtad del cliente.

Según Rodríguez (2018), para todo tipo de entidad el poder mantener una correcta gestión dentro del proceso de comunicación organizacional genera aspectos positivos, eficientes y estructuralmente manejados, debido a que de esta manera se puede mejorar el desempeño interno del personal administrativo u operativo, además que permite coordinar de forma mucho más eficiente las actividades diarias, ahorrando tiempo, recursos y minimizando costos.

Esta estructura es particularmente útil en tiempos de crisis u otros escenarios donde una organización necesita controlar su comunicación a través de guardianes que la gestionan tanto interna como externamente. También puede reprimir la información que fluye libremente si esos procesos no se relajan según la situación.

2.1.10. Importancia de la comunicación dentro de la organización

La comunicación interna es el futuro del trabajo. Así lo manifiesta Jakubiec (2017), ya sea que esté haciendo crecer una empresa pequeña o grande, su comunicación interna tiene un impacto directo en el éxito de su empresa. La forma en que se comunica con sus empleados tiene un impacto tremendo en la productividad, el trabajo en equipo, la experiencia de los empleados y, en última instancia, el compromiso de los empleados.

La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo uno de los factores imprescindibles para que ésta funcione y se desarrolle adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación. Las propias organizaciones, a medida que se han hecho más complejas y diversificado su radio de actuación, han entendido que la comunicación en la empresa constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo. En la era digital, en la que los canales sociales permiten interacciones a una velocidad desconocida anteriormente, la comunicación corporativa adquiere una importancia mucho más relevante (Campos, 2020).

El papel de la comunicación interna es, por tanto, no solo para transmitir información, sino también para construir un sistema de valores, creando ideología de cambios que motiven y eduquen a los empleados. La comunicación interna eficaz puede convertirse en la clave para aumentar la motivación y la participación de los empleados, aumentar la eficiencia del trabajo, el éxito de los cambios y construir una imagen interna y externa positiva de la organización.

Santoso (2018), menciona que la comunicación interna que existe en la organización se puede clasificar en tres. Primero está la comunicación vertical. Este tipo de comunicación se centra en el aspecto de dos vías. Las comunicaciones ascendentes y descendentes son principalmente una manifestación de la comunicación vertical. No obstante, en forma descendente, la gerencia coloca la instrucción, información, explicación o delegación al responsable en las unidades o sus subordinados. Hacia

arriba, los subordinados dan informes, sugerencias o incluso quejas a sus gerentes directos. El segundo es la comunicación horizontal. Este tipo de comunicación tiene lugar entre los empleados o el personal ordinario, o entre los gerentes del mismo nivel. La comunicación cruzada también se puede producir en la comunicación horizontal.

2.1.11. Contexto interno organizacional y la duplicidad de funciones

El contexto interno organizacional y la duplicidad de funciones muchas veces ha ocasionado que a nivel económico se generen costos, esto repercute sobre la operatividad económica y el buen ambiente laboral a nivel administrativo u operativo. En pocas palabras, la estructura organizativa plana y fluida puede brindar a los líderes más oportunidades de interactuar de manera informal con sus subordinados para obtener retroalimentación o dar una motivación constructiva.

Al no existir un manual de organización y funciones los altos mandos tienden a designar actividades distintas a las el puesto de trabajo por lo que el trabajador realizara su labor según sus conocimientos y no en base a las actividades designadas según su perfil, esto conlleva a la duplicidad de funciones, al mantener un pensamiento erróneo de que dos personas van a realizar las mismas actividades y dejen de lado sus obligaciones principales plasmado notoriamente en un servicio ineficiente al cliente externo e interno de la empresa (2015).

Es por ello que ante escenario de duplicidad el manual de funciones rige como como factor importante para lograr la calidad del trabajo, permitiendo mejorar mediante la forma en que los líderes se comunican. Los líderes pueden incrementar su credibilidad ante los empleados, quizás, mostrándoles su confiabilidad, apertura y aprecio. En cierta medida, estos personajes pueden aumentar la motivación de los empleados para mejorar su desempeño laboral, así como para experimentar satisfacción laboral.

Según Sherman (2019), la estructura y control organizacional permite que cada empleado se concentre en su misión particular. Sin embargo, una estructura funcional para una organización no está exenta de inconvenientes. Puede terminar con departamentos que no se comunican entre sí o no cooperan bien. Un cliente puede ser expulsado de un departamento a otro si su problema no se relaciona con una función en particular.

Las empresas que no logran construir sus estructuras organizativas reales no logran establecer las unidades estructurales en línea con la estrategia existente y distribuir eficientemente las autoridades y responsabilidades entre sus empleados; como resultado, no reaccionan rápidamente a los cambios en el medio ambiente circundante. De esta forma, devastan la creatividad de sus empleados, obstaculizan su crecimiento profesional y, finalmente, pierden importantes oportunidades y deteriora sus posiciones competitivas en el mercado. Por tanto, el estudio de la estructura organizativa es de actualidad y tiene valor práctico para las empresas (Chokheli, 2015).

2.1.12. Desventajas de una mala estructura e inducción de las funciones en las empresas

El no poseer una correcta estructura organizacional, mala comunicación interna y la falta de un manual de funciones dentro del entorno empresarial representa una serie de problemas que generan a la larga costos a corto y largo plazo. Por ende, resulta imprescindible la identificación de estas falencias y actuar de manera inmediata para alcanzar los objetivos económicos deseados por el cuerpo de accionistas de la unidad económica.

De acuerdo con Guzmán y Ramón (2011), estos manuales son el reflejo lógico de cada una de las funciones dentro de los diversos departamentos de un negocio, entre las desventajas de no poseerlos están:

- Restarle importancia al cumplimiento de los objetivos económicos planteados por el corporativo.
- Se genere una especialización y duplicidad de funciones excesiva que se vuelven puntos de quere claves a nivel organizacional.
- Las funciones y coordinación de actividades se ven reducidas.
- Las responsabilidades son asumidas muchas veces solo por los altos mandos y no se generan las utilidades deseadas.
- Existe un lento sistema de adaptación hacia los cambios u ambientes organizacionales estructurados.
- Se limita el desarrollo y aplicación de los conocimientos del personal de la empresa.

Al no estar establecidos los cargos de poder pueden parecer que haya mayor descontrol. Sobre todo, si no se deja claro a los trabajadores que flexibilidad no es sinónimo de que todo vale: Los equipos de trabajo tienen mayores responsabilidades, la figura del líder tiene menos autoridad y visibilidad dentro de los equipos de trabajo, si el trabajo no sale como se espera la falta de responsabilidades puede afectar a todo el equipo, en las pequeñas y medianas empresas es sencillo que el modelo horizontal prospere, pero en las grandes compañías puede causar problemas a la hora de organizar las funciones y responsabilidades de cada profesional (Sánchez, 2018).

Según Gleeson (2019), el no contar un manual de funciones dentro de la estructura organizacional ocasiona que, los empleados de diferentes equipos no tienen la oportunidad de reunirse y compartir perspectivas, lo que puede ser perjudicial para el progreso del negocio a largo plazo, cuando cada grupo de especialistas en una organización funcional está relativamente aislado, el vínculo común que enfatiza un

único propósito organizacional general es casi inevitablemente más débil que en una organización donde diferentes tipos de empleados interactúan regularmente, y a medida que la comunicación se vuelve cada vez más dominante en las organizaciones, los grupos aislados pueden tener un desempeño inferior o incluso fallar porque no tienen una forma reconocida institucionalmente de comunicar las necesidades y los problemas a otros grupos funcionales que podrían haber ayudado.

En algunos casos, los gerentes de otros grupos funcionales pueden no responder de manera útil u oportuna porque "no es nuestro problema". Cuando se haya establecido la necesidad de cooperación, es posible que ya haya pasado el momento en que la cooperación habría sido más eficaz. Según el Gleeson, también se generan disputas que pueden tener que ver con desacuerdos sobre objetivos, competencia presupuestaria o cualquier número de problemas que surgen de un choque de egos que ocurre cuando cada departamento tiene su propia estructura funcional separada o cuando falta un fuerte sentido de un propósito común.

2.1.13. Empresas de transporte pesado

Las empresas de transporte pesado son de gran importancia en la actualidad, ya que son necesarias desde la infraestructura civil hasta las plantas de energía y las instalaciones petroquímicas, los clientes aspiran a beneficiarse de las economías de escala. Las estructuras y los componentes utilizados en la construcción de nuevas instalaciones aumentan continuamente de tamaño. Los objetos más grandes y pesados, como columnas, palas de turbinas, módulos prefabricados y elementos de infraestructura como puentes, requieren transporte e instalación. A menudo, a ubicaciones remotas que carecen de infraestructura o dentro de los entornos restringidos de sitios congestionados o áreas urbanas.

Según MAMMOET S.A. (2020), una vez que los componentes prefabricados están listos, deben levantarse, transportarse e instalarse en la secuencia correcta. Esto requiere un socio con la combinación de equipo de transporte pesado y experiencia para superar

obstáculos logísticos y cuellos de botella. Un plan de transporte pesado simplificado es de vital importancia para la construcción exitosa de cualquier instalación, ya que la entrega de componentes pesados y de gran tamaño es clave para la ruta crítica de un proyecto.

Una de las ventajas de este tipo de transporte es su capacidad para movilizar grandes toneladas de mercancías -graneles líquidos, sólidos y gases- a destinos de larga distancia. Por ello se ha consolidado como el principal mecanismo de transporte internacional (Ekosnegocios, 2018).

De acuerdo con los autores anteriores, si bien los componentes más pequeños se pueden mover por tierra utilizando camiones y remolques convencionales, los artículos más grandes, incluidos generadores, turbinas e intercambiadores de calor, se transportan desde West Haverstraw a Houston, luego se transfieren a vagones y finalmente a remolques de plataforma hidráulica para su transporte al sitio de la nueva planta. Toda la logística a lo largo de todo el transporte debe ser coordinado por los equipos de seguimiento y cumplimiento de una serie de procesos estipulados dentro de un manual logístico o de transporte, de esta manera se evitan incidentes.

Tal como lo afirma Garret (2019), la industria del transporte pesado implica el movimiento de objetos de gran tamaño. Por ejemplo, grandes piezas de maquinaria u otras cargas pesadas. Las empresas de transporte pesado le proporcionarán equipo de transporte especializado y personal que sepa cómo utilizarlo. Utilizan métodos de transporte como los camiones Hiab para mover sus artículos de forma segura y rápida. El transporte pesado es un trabajo que debe realizarse con mucho conocimiento especializado y el mayor cuidado. Varias industrias de todo el mundo utilizan servicios profesionales de transporte pesado para llevar sus artículos y materiales más grandes donde los necesitan.

2.1.14. Principales empresas de transporte pesado en el Ecuador

Tal como se lo menciono en el apartado anterior, las empresas de transporte pesado juegan un papel fundamental en la utilización y movilización de grandes estructuras o equipos necesarios para alcanzar la construcción de un bien común. Y el territorio ecuatoriano no es la excepción, éste cuenta con un gran abanico de empresas dedicadas al transporte pesado y en el presente acápite lo que se busca es describir las más sobresalientes a nivel nacional.

Según Fenatrape, Ecuador cuenta con 4.432 empresas de transporte de este tipo, el 70% se creó en los últimos seis años. Sin embargo, el líder de la entidad señala que, del total de empresas, 1588 no declaran ingresos al SRI, lo cual afecta al sector e incrementa la informalidad. En cuanto a empleo, Vizcaíno asegura que, acorde a cifras del Banco Central, “el transporte emplea de forma directa al 6% de la población en edad de trabajar, lo cual representa alrededor de 450 mil personas a nivel nacional. Adicionalmente hay que sumar los trabajos indirectos de los concesionarios de vehículos, importadores de repuestos, estibadores, montacarguistas, proveedores de llantas y aceites, equipos de seguridad y empresas de servicios complementarios como alojamientos, restaurantes y seguros de equipos y carga” (Ekosnegocios, 2018).

De acuerdo con la revista EDINA (2020), entre las 20 principales empresas de transporte pesado del Ecuador están:

- Cooperativa Interprovincial de Transportes Terrestre Pesado Centinela De El Oro.
- Cooperativa de Transportes Pesado CITAL
- Grupo Noroccidental
- Grúa Remolque Romero
- TRANSDIGAS S.A.
- Transporte J.J.
- Transportes y Grúas Villalva

- Orionlogistics Cia. Ltda.
- Transportes "Flores"
- Compañía de Transporte de Carga Pesada Keytrans S.A.
- Transporte Maulme
- Grúas Mera
- Galagans S.A.
- Senatrac
- Filreser S. A.
- Filtrocorp S.A.
- Compañía de Transporte de Camionetas Mixto Virgen de Fátima
- Transporte Interprovincial y Mudanzas Espinosa
- Ambalac Trans Cia. Ltda.
- Compañía de Transporte de Carga Pesada JIMEFLOR S.A

Los principales sectores que actualmente utilizan este medio de transporte son la agricultura y la construcción. También es una opción atractiva para aquellas empresas que prefieren transportar su carga en un gran movimiento en lugar de tener que contratar varios camiones más pequeños para realizar varios viajes. Esto es útil para mantener bajos los costos, ya que el propietario de la empresa no tiene que pagar más de un vehículo. También es más eficaz y útil si hay limitaciones de tiempo.

2.1.15. Importancia del manual de funciones en las empresas de transporte pesado

La operación de transporte pesado determina la eficiencia de los productos en movimiento o que son enviados de un destino a otro. Para ello es necesario llevar un estructurado sistema de cumplimiento de actividades, pasos o funciones por el personal a cargo de la logística del transporte para que el avance en las técnicas y principios de gestión mejoren la calidad de la carga móvil, la velocidad de entrega, la calidad del servicio, los costos de operación, el uso de las instalaciones y el ahorro energético.

De acuerdo con Goldsby, Iyengar y Rao (2014), el manual de funciones dentro de la empresa es importante ya que:

- Permite describir los conceptos básicos de la gestión del transporte y su papel fundamental en el cumplimiento de la demanda.
- Identificar los elementos y procesos clave en la gestión de las operaciones de transporte y cómo interactúan.
- Identificar principios y estrategias para establecer operaciones de transporte eficientes, efectivas y sostenibles.
- Explicar el papel fundamental de la tecnología en la gestión de las operaciones de transporte y los flujos de productos.
- Definir los requisitos y desafíos de la planificación y el traslado de mercancías entre países.
- Discutir cómo evaluar el desempeño de las operaciones de transporte utilizando métricas y marcos estándar.

Por ende, el manual de funciones dentro del sector de transporte juega un papel fundamental en la manipulación de la logística. Revisando la condición actual, un sistema fuerte necesita un marco claro de logística y unos implementos y técnicas de transporte adecuados para vincular los procedimientos de producción.

El Manual de Funciones permite a los diferentes niveles de la empresa, dar un conocimiento global de la organización, las funciones generales y específicas de cada estamento o unidad orgánica, así como su ubicación jerárquica dentro del organigrama estructural de la empresa, permitirá brindar información sobre el curso del trámite y flujo administrativo, contribuyendo de esta manera a mejorar

los canales de comunicación y coordinación organizacional. Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos (Jimbo, 2015).

2.2. Marco conceptual

Manual de procedimientos: El manual de procedimientos es un documento que contiene de forma metódica, los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones de un área administrativa (Milenio, 2014).

Reclutamiento. El reclutamiento actual es aprendizaje constante de los canales con mejor respuesta para cada puesto (Rojas, 2010).

Evaluación del personal: Es la sucesión en que los jefes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el rendimiento de un trabajador, con base en algunos atributos predefinidos, como sus aptitudes, el conocimiento de las tareas que realizan, conocimientos técnicos, la actitud, la puntualidad

Dotación del personal. Es la sucesión de gestión del talento humano, la cual hay que tomar en cuenta los movimientos avanzados para de esta manera poder reclutar u ordenar, reducir o eliminar trabajadores.

Cargo: “la asignación deberes y responsabilidades, que le corresponde a cada personal que labora en el puesto de trabajo que conforma la estructura organizativa”. (p.37) (Fernandez, 2015).

Estructura organizacional: La estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación (Bastidas, 2018).

Competitividad: Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global (Márquez, 2020).

Clima organizacional: El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la «percepción» que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Peralta, 2020).

2.3. Marco legal

Para constatar la importancia del presente proyecto de investigación se presentan algunos aspectos legales esenciales para el buen cumplimiento de los procesos de transportes dentro del territorio ecuatoriano, considerado la Constitución de la República del Ecuador, la LOTTTSV - Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, el Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA): Deberes de las entidades de transporte de carga a nivel nacional e internacional y la Agencia Nacional de Tránsito.

Constitución de la República del Ecuador

Art. 313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Los sectores

estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley (Asamblea Nacional, 2011).

Art. 337.- El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica (Asamblea Nacional, 2011).

Art. 394.- El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias (Asamblea Nacional, 2011).

Art. 396.- El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño. En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas. La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño al ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar

integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas (Asamblea Nacional, 2011).

Art. 415.- El Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados adoptarán políticas integrales y participativas de ordenamiento territorial urbano y de uso del suelo, que permitan regular el crecimiento urbano, el manejo de la fauna urbana e incentiven el establecimiento de zonas verdes. Los gobiernos autónomos descentralizados desarrollarán programas de uso racional del agua, y de reducción reciclaje y tratamiento adecuado de desechos sólidos y líquidos. Se incentivará y facilitará el transporte terrestre no motorizado, en especial mediante el establecimiento de ciclo vías (Asamblea Nacional, 2011).

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Art. 11.- El Estado fomentará la participación ciudadana en el establecimiento de políticas nacionales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que garanticen la interacción, sustentabilidad y permanencia de los sectores público, privado y social (Asamblea Nacional, 2014).

Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional (Asamblea Nacional, 2014).

Art. 57.- Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento (Asamblea Nacional, 2014).

Art. 58.- El transporte por cuenta propia es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada. Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. No se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar. Por lo tanto, se prohíbe prestar mediante la autorización por cuenta propia, servicios de transporte público o comercial, en caso de incumplimiento serán sancionados con la suspensión o revocatoria de la autorización, según lo determine la máxima autoridad conforme el proceso que se señale en el Reglamento específico (Asamblea Nacional, 2014).

Art. 61.- Las terminales terrestres, puertos secos y estaciones de transferencia, se consideran servicios conexos de transporte terrestre, buscando centralizar en un solo lugar el embarque y desembarque de pasajeros y carga, en condiciones de seguridad. El funcionamiento y operación de los mismos, sean estos de propiedad de organismos o entidades públicas, gobiernos Autónomos Descentralizados o de particulares, están sometidos a las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos (Asamblea Nacional, 2014).

Art. 185.- La educación para el tránsito y seguridad vial establece los siguientes objetivos:

- a) Reducir de forma sistemática los accidentes de tránsito;

- b) Proteger la integridad de las personas y sus bienes;
- c) Conferir seguridad en el tránsito peatonal y vehicular;
- d) Formar y capacitar a las personas en general para el uso correcto de todos los medios de transporte terrestre;
- e) Prevenir y controlar la contaminación ambiental;
- f) Procurar la disminución de la comisión de las infracciones de tránsito;
- g) Capacitar a los docentes de educación básica y bachillerato, de escuelas de capacitación de conductores profesionales y no profesionales, en materia de seguridad vial y normas generales de tránsito, en coordinación con el Ministerio de Educación;
- h) Difundir, por los medios de comunicación, los principios y normas generales de señalización universal y comportamiento en el tránsito;
- i) Garantizar la capacitación permanente para el mejoramiento profesional de docentes, instructores, agentes de control y conductores;
- j) Promover la utilización de formas de transportes no contaminantes como medio de movilización;
- k) Salvaguardar la integridad física y precautelar los derechos de niños, niñas y adolescentes, con discapacidad y demás grupos vulnerables;
- l) Promover el respeto a los derechos humanos, eliminando toda forma de discriminación, y generar un trato inclusivo de niños, niñas, adolescentes, mujeres, adultos mayores de 65 años de edad y con discapacidad, y demás usuarios de las vías (pág. 43).

Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial

Art. 3.- El sistema de gestión de la Agencia Nacional de Tránsito de la Comisión de Tránsito del Ecuador se sustentará en un proceso continuo de planeamiento

estratégico; de gestión por procesos; de medición y control de calidad; de sistemas de mejora continua que incluyan auditorías de gestión; de autonomía de gestión administrativa, económica, funcional y operativa; de desarrollo sustentable del medio ambiente; de responsabilidad social; y de sistemas de transparencia y rendición de cuentas respecto de la gestión y servicios que ofrece a la ciudadanía (Asamblea Nacional, 2012).

Art. 4.- La autonomía funcional es la capacidad que tiene la Agencia Nacional de Tránsito para crear los medios y desarrollar las políticas generales emanadas del Ministerio del sector, garantizando un nivel óptimo de satisfacción de los usuarios, estableciendo y monitoreando el cumplimiento de metas, objetivos y estándares de calidad de servicio (Asamblea Nacional, 2012).

Art. 10.- Las características técnicas, operacionales y de seguridad, tanto de los vehículos como del servicio de transporte terrestre en cada uno de los tipos de transporte deberán guardar conformidad con las normas INEN y los Reglamentos que para el efecto expida la Agencia Nacional de Tránsito, los mismos que serán de aplicación nacional (Asamblea Nacional, 2012).

Art. 47.- El transporte terrestre de mercancías peligrosas tales como productos o sustancias químicas, desechos u objetos que por sus características peligrosas, corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, biológicas, infecciosas y radiactivas pueden generar riesgos que afecten a la salud de las personas expuestas, o causen daños a la propiedad y al ambiente, se regirán a lo establecido en las leyes pertinentes y en las normas de la Agencia Nacional de Tránsito, reglamentos INEN respectivos, los tratados y convenios internacionales ratificados por el Ecuador relativos a estos temas y la regulación emitida por los GADs de ser el caso (Asamblea Nacional, 2012).

Art. 92.- El control y fiscalización de las operadoras de transporte terrestre y de los servicios conexos estarán a cargo de la Agencia Nacional de Tránsito, sus Unidades

Administrativas y de los GADs, en el ámbito de sus competencias (Asamblea Nacional, 2012).

Art. 114.- El uso de las rutas (líneas de servicios) y frecuencias está ligado al título habilitante otorgado a la operadora; el otorgamiento de rutas y frecuencias será fijado en el título habilitante sobre la base de un estudio técnico y económico, precautelando los intereses de los usuarios y operadores y promoviendo el desarrollo de todos y cada uno de los servicios de transporte terrestre de conformidad con lo establecido en las regulaciones emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito (Asamblea Nacional, 2012).

Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA): Deberes de las entidades de transporte de carga a nivel nacional e internacional.

La presente normativa tiene como finalidad central e importancia los siguientes aspectos:

“El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano (ARCSA, 2016)”.

Art. 2.- **Ámbito.** - El ámbito regulatorio de la Normativa Técnica Sanitaria es de aplicación obligatoria para las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, responsables de la fabricación, importación, envasado o empaçado, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de Productos (ARCSA, 2016).

Art. 108.- Validación de gases.- Donde los procesos y la naturaleza de los alimentos lo requieran e intervenga el aire o gases como un medio de transporte o de conservación, se deben tomar todas las medidas validadas de prevención para que estos gases y aire no se conviertan en focos de contaminación o sean vehículos de contaminaciones cruzadas (ARCSA, 2015).

Art. 62.- Costos.- Los costos de análisis, transporte de muestras, destrucción o tratamiento, almacenamiento o conservación, por retención o cuarentena de los productos o materias primas, estarán a cargo de los importadores de los mismos (ARCSA, 2015).

Art. 129.- Medio de transporte.- El transporte de alimentos debe cumplir con las siguientes condiciones: El propietario o el representante legal de la unidad de transporte, es el responsable del mantenimiento de las condiciones exigidas por el alimento durante su transporte (ARCSA, 2015).

Art. 160.- El transporte de alimentos y materias primas. - El transporte deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- El diseño y la construcción deberá facilitar las tareas de limpieza y desinfección, además de permitir, cuando proceda, el control de la temperatura;
- Serán adecuados a la naturaleza del alimento y en la parte interior contruidos de materiales apropiados para el contacto directo con los alimentos y que eviten la contaminación. Los materiales no deberán ser tóxicos, ser de materiales de fácil limpieza y no deberán transferir sustancias a los alimentos ni tener efectos perjudiciales en los mismos;
- Deberán proteger a los alimentos del polvo, del sol y efectos del clima;
- El diseño apropiado de los medios de transporte de alimentos deberá contribuir a prevenir la entrada de insectos, parásitos, etc., así como la contaminación proveniente del medio ambiente, y cuando sea necesario,

a brindar aislamiento contra la pérdida o aumento de calor y una capacidad adecuada de enfriamiento o calefacción, además de facilitar el cierre o la hermeticidad;

- Se mantendrán en condiciones higiénico - sanitarias y de temperatura que garanticen la conservación de la calidad de los alimentos.
- La empresa y distribuidor deben revisar los vehículos antes de cargar los alimentos con el fin de asegurar que se encuentren en buenas condiciones sanitarias;
- El propietario o responsable de la unidad de transporte, es el encargado del mantenimiento de las condiciones exigidas por el alimento durante su transporte (ARCOSA, 2015).

Resolución No. 060-DE-ANT-2020

Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Que, el artículo 16 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV) determina que la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) es el ente encargado de la regulación, planificación y control de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas de Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacional, en coordinación con los GADs (ANT, 2020);

Que, el artículo 29 de la Ley *ibídem* establece entre las funciones y atribuciones del Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Tránsito: “(...) 2. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (...)” (ANT, 2020);

Que, el artículo 89 de la LOTTTSV, dispone: “La circulación por las vías habilitadas al tránsito vehicular queda sometida al otorgamiento de una autorización

administrativa previa, con el objeto de garantizar la aptitud de los conductores en el manejo de vehículos a motor, incluida la maquinaria agrícola, y la idoneidad de los mismos para circular con el mínimo de riesgo posible” (ANT, 2020);

Que, el artículo 90 de la Ley en mención, determina: “Para conducir vehículos a motor, incluida la maquinaria agrícola o equipo caminero, se requiere ser mayor de edad, estar en pleno goce de los derechos de ciudadanía y haber obtenido el título de conductor profesional o el certificado de conductor no profesional y la respectiva licencia de conducir (...)” (ANT, 2020);

Que, el artículo 91 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, establece: “Sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos siguientes, la vigencia de las autorizaciones administrativas previstas en este Título estará subordinadas a que el beneficiario cumpla los requisitos exigidos para su otorgamiento” (ANT, 2020);

Que, el artículo 92 de la Ley *ibídem* señala: “La licencia constituye el título habilitante para conducir vehículos a motor, maquinaria agrícola, equipo caminero o pesado. El documento lo entregará la Agencia Nacional de Regulación y Control (...)” (ANT, 2020);

Que, el artículo 93 de la Ley en mención dispone: “Para la obtención de la licencia no profesional de conducir Tipo B, la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial exigirá únicamente la rendición y aprobación de las pruebas psicossensométricas, teóricas y prácticas tomadas por la propia entidad, y se extenderá la licencia de conducir no profesional Tipo B únicamente a aquellos postulantes a conductores no profesionales que las aprueben” (ANT, 2020);

Que, el artículo 94 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, establece: “Obligatoriamente se establece la rendición de pruebas: teórica,

psicosensométricas y exámenes médicos, para todos los conductores que van obtener por primera vez su licencia, renovarla y/o ascender de categoría, así como para los infractores que aspiren rehabilitarse. En el caso de adultos mayores de 65 años de edad y personas con discapacidades, se estará a lo previsto en el Reglamento a esta Ley” (ANT, 2020).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

Dentro del presente apartado se muestran las metodologías aplicadas en la investigación y los aspectos que conllevan para su efectiva aplicación para alcanzar la resolución del objetivo central de estudio y la problemática identificada. Para ello se genera el tipo de investigación, el enfoque, las técnicas e instrumentos de evaluación, población, muestra, entre otros aspectos.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación a emplear en el desarrollo del presente estudio para alcanzar los objetivos planteados es descriptivo, explicativo y exploratorio. Lo antes mencionado se respalda bajo la siguiente perspectiva:

Mediante la utilización de un aspecto descriptivo se hace la observación de las distintas situaciones identificadas como problemáticas dentro de la empresa dedicada al transporte de carga pesada y con los datos que se puedan plasmar en el documento se puede tener una perspectiva mucho más de las actividades que se realización a nivel administrativo u operativo que están presentando una desestructuración por la falta de manual de funciones, sus procedimientos y el personal que lo ejecuta, siendo importante para destacar si se encuentran lo suficientemente preparados o se ajustan a las necesidades que exige cada una de las actividades a nivel organizacional.

Lo que se pretende con este tipo de estudios es ver la relación existente entre las variables de estudio como un manual de funciones dirigida hacia la empresa JJCAM dentro de los procesos administrativos u operativos permiten un mejor desempeño laboral y en el clima organizacional beneficiando el alcance de los objetivos económico planteados como primordiales dentro de la empresa.

3.3. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación guarda una relación aplicativa mixta, ya que se pretende hacer un análisis tanto cuantitativo como cualitativo para respaldar la importancia de abarcar el manual de funciones dentro de la entidad JJCAM S.A.

De hecho, a través del enfoque cuantitativo en la cual es el resultado de las encuestas mediante tabulaciones y porcentajes.

En lo que respecto al enfoque cualitativo se exponen los efectos que ha tenido a nivel interno la falta de un manual de funciones con aspectos relacionados a la ejecución de las actividades administrativas u operativas, duplicidad de funciones, desconocimiento de las actividades asignadas o la responsabilidad que tienen para con sus jefes directos. Además, la credibilidad que se le da a los clientes que solicitan los servicios de transportación para con la entidad y que muchas veces generan desconfianza por el atraso en las entregas de sus cargas, aumento de la cartera de clientes perdida o sin movimiento, etc.

3.4. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación empleadas en el presente estudio para determinar la importancia de aplicar un manual de funciones dentro de JJCAM S.A., son las siguientes:

- **Observación directa:** se pretende hacer un análisis situacional a través de la aplicación de una ficha de observación, esto permitirá conocer los principales problemas visibles por clientes vigentes en la entidad y que ha incurrido en el mal desempeño de las actividades económicas de JJCAM ante la ausencia de un manual de funciones.

- **Entrevistas:** dicha herramienta de investigación será aplicada a personal administrativo y operativo de la entidad dedicada al transporte de cargas pesadas, ya que se han registrado anomalías que van desde aumento de costos por mala ejecución de las actividades administrativas u operativas, hasta la pérdida de clientes y disminución de los flujos de efectivo o rentabilidad de la empresa.

- **Encuestas:** ejecutada a empleados en general para determinar si se encuentran correctamente instruidos y familiarizados con sus funciones a nivel organizacional, con esto se podrá tener una visión más amplia sobre la necesidad de aplicar dicha herramienta dentro de JJCAM S.A.

3.5. Población

La población sujeta a estudio es el personal administrativo y operativo con el que cuenta la empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. misma que se destaca dentro del territorio ecuatoriano como una empresa que opera en Autotransporte de Carga General industrial y cuenta con 25 empleados de acuerdo a última nómina declarada en el término de periodo fiscal del 2020.

3.6. Muestra

Al encontrarse la segmentación de personas fácilmente cuantificable se emplea una muestra poblacional finita de los 25 colaboradores, tomando tanto al personal administrativo como operativo de JJCAM para aplicar las herramientas y técnicas de investigación que sustenten la relevancia de aplicar un manual de funciones dentro de la entidad.

Cabe recalcar que lo correspondiente a la entrevista, ésta se llevará a cabo mediante la aplicación de una muestra aleatoria estratificada de 3 ejecutivos pertenecientes al área administrativa como son:

- Gerente general
- Gerente de operaciones
- Jefe de área contable

3.7. Análisis de resultados

3.7.1. Análisis de encuestas

Con el propósito de conocer la situación vigente dentro del contexto interno organizacional de la empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A., se empleó una encuesta con preguntas cerradas al personal vigente dentro del área administrativa y operativa de la entidad, donde se pudieron obtener interesantes hallazgos que se desarrollan a continuación:

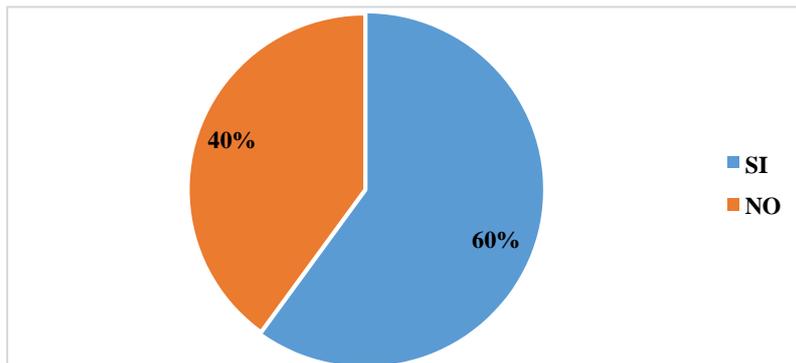


Figura 2. Personal administrativo y operativo de JJCAM S.A. que cumple con cada una de sus funciones
 Fuente: Trabajadores operativos y administrativos de la empresa JJCAM S.A. (2021)
 Elaborado por: Betancourt (2021)

Según lo manifestado por el 60% de encuestados pertenecientes al cuerpo administrativo y operativo de la empresa sujeta a estudio, menciona que cumplen sus funciones de manera correcta diariamente tal es el caso de generación vínculos comerciales con empresas que solicitan el transporte de bienes por grandes volúmenes a distintos destinos del país, registro de los procesos de compra y adquisición de activos, logística efectiva dentro de los procesos de envíos, entre otros aspectos.

Sin embargo, no todo el personal opina lo mismo y de hecho un 40% sostiene que existen muchas falencias ya que no cuentan con un manual que sirva como guía para ejecutar de manera efectiva las tareas asignadas, esto se debe a que muchas veces existe la duplicidad de funciones, atrasos en la entrega de pedidos por la falta de comunicación dentro del área administrativo y operativo, así como aspectos relacionados a la logística en general.

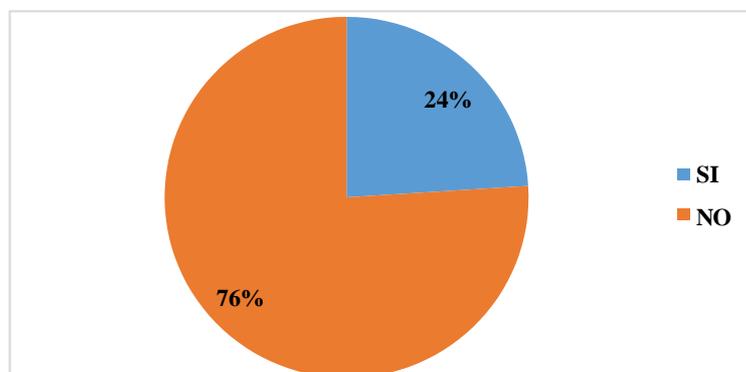


Figura 3. Trabajadores que consideran que la comunicación interna en JJCAM S.A. es la adecuada.
 Fuente: Trabajadores operativos y administrativos de la empresa JJCAM S.A. (2021)
 Elaborado por: Betancourt (2021)

Por lo tanto, al indagar si la comunicación interna dentro de la organización y sus diversos departamentos es la óptima se pudo determinar que el 76% afirma que no se lleva a cabo este principio por lo que esto implica e incide de manera directa dentro de los procesos logísticas y administrativos cuando se envía un producto, se registran facturas o solicitudes de nuevos clientes y afectando considerablemente a la rentabilidad de la empresa.

No obstante, un 24% menciona que efectivamente existen fallos que se recompensan con el rápido accionar ante escenarios de confusión de envíos o mal procesamiento de datos en el área contable, es por ello que mencionan que ante situaciones fortuitas el personal sabe cómo actuar, aunque esto les ha costado muchas veces el disgusto de los clientes y pérdida de la cartera de clientes.

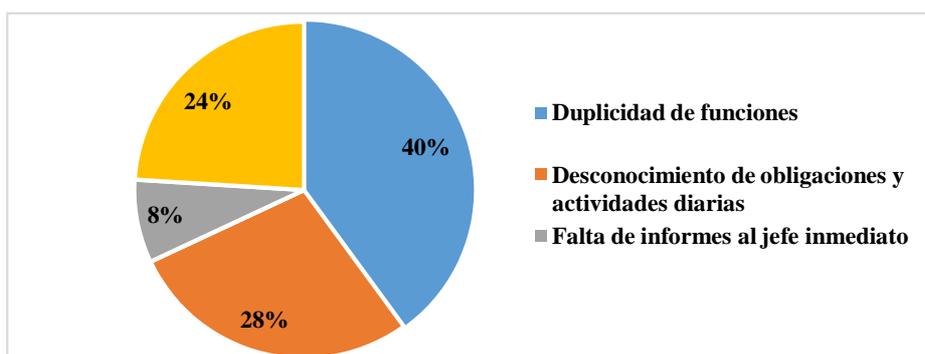


Figura 4. Problemas que regularmente se presentan en la empresa por una mala comunicación departamental

Fuente: Trabajadores operativos y administrativos de la empresa JJCAM S.A. (2021)

Elaborado por: Betancourt (2021)

A través de la ejecución de la encuesta se pudo conocer que un 40% de los encuestados mencionan que uno de los principales problemas que origina una mala comunicación a nivel interno organización es la duplicidad de funciones, esto se debe a que muchas veces hay dos personas ejecutando un mismo proceso cuando podría estarse dedicando a otra fase del mismo para agilizar el servicio solicitado por el cliente.

Mientras que un 28% indica que el desconocimiento de las obligaciones y las actividades diarias ante la falta de una guía documentada es otro de los problemas destacables dentro de la organización, muchas veces el personal no conoce cómo

proceder dentro de una actividad y no tienen las herramientas escritas necesarias que les indique de forma detallada la manera de llevar a cabo la tarea asignada.

Esto va de la mano con lo sostenido por el 24% donde se hace mención que dichas situaciones de conflicto interno generan costos innecesarios que muchas veces se traducen en pérdidas considerables dentro de los flujos de liquidez proyectadas por la organización y destacando una merma considerable de clientes potenciales ante la inseguridad de confiar sus solicitudes de transportación a una entidad con fallos constantes.

En menor proporción, pero no dejando de ser importante, un 8% indica que la falta de informes al jefe inmediato hace que éstos no conozcan la realidad de los procesos y que muchas veces no depende del empleado sino más bien de casos externos a la unidad económica, por lo que fijar estrategias y métodos para resarcir dichos escenarios es necesario.

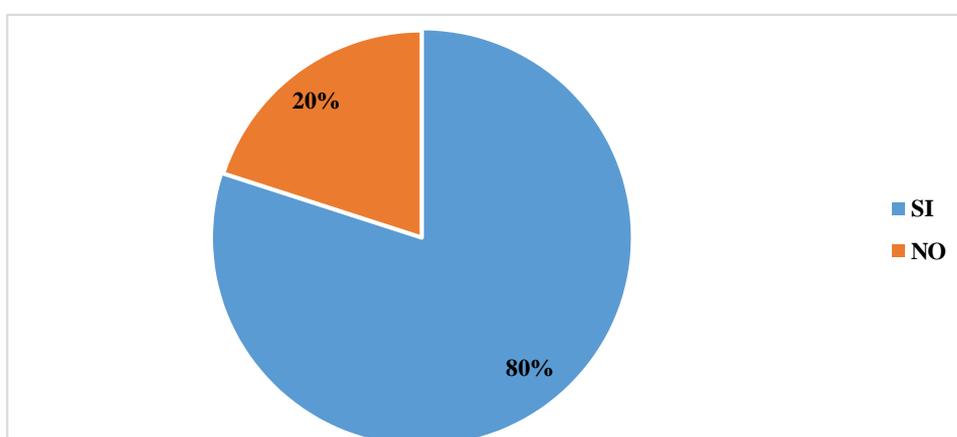


Figura 5. Satisfacción de la manera en que los empleados atienden los requerimientos de los clientes de JJCAM S.A.

Fuente: Trabajadores operativos y administrativos de la empresa JJCAM S.A. (2021)

Elaborado por: Betancourt (2021)

Al indagar si los empleados atienden los requerimientos de los clientes de manera inmediata, un 80% menciona que “Sí” ya que de ello depende el poder obtener los recursos económicos necesarios para seguir operando y manteniendo sus gestiones óptimas hacia las asignaciones recibidas por el jefe de área correspondiente.

Por su parte, un 20% afirma que “No” lo ejecutan al instante sino más bien lo dejan dentro de una hoja de registro programado debido a que muchas veces tienen ya envíos por ejecutar y descuidar un cliente por atender a otro suele ser un arma de doble filo, dado que no cumplen con sus actividades asignadas, esto repercute sobre el margen de conformidad de los clientes y la preferencia de entablar nuevos acuerdos comerciales en un futuro a corto plazo.

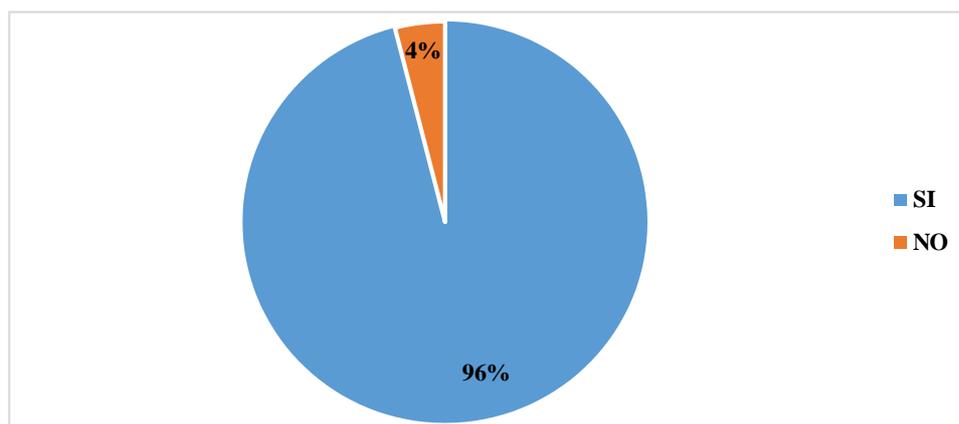


Figura 6. Trabajadores que sostienen que la falta de un manual de funciones dentro de la empresa JJCAM es el causante de diversos escenarios negativos para con los objetivos organizacionales
Fuente: Trabajadores operativos y administrativos de la empresa JJCAM S.A. (2021)
Elaborado por: Betancourt (2021)

El 96% afirma que la falta de un manual de funciones dentro de la empresa JJCAM S.A. es el causante de diversos escenarios negativos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales proyectados, esto se debe que ante la presencia de inconformidad con los clientes se ha aumentado la cartera de cuentas incobrables y el índice de endeudamiento ha ido creciendo en los últimos periodos donde la pandemia ha sido el protagonista de muchos efectos adversos no solo en la economía de la empresa sino a nivel nacional.

Por contrario, un 4% hace énfasis en que dicha situación no depende netamente de un manual de funciones sino de la irresponsabilidad de los trabajadores en ejecutar sus actividades diarias, ya que éstos muchas veces no le es prioridad o de importancia las consecuencias económicas que origina el aumentar el margen de inconformidad en los clientes y continúan con el ciclo de desinformación departamental haciendo que el ambiente laboral se torne turbio, confuso y poco alentador para los objetivos económicos proyectados.

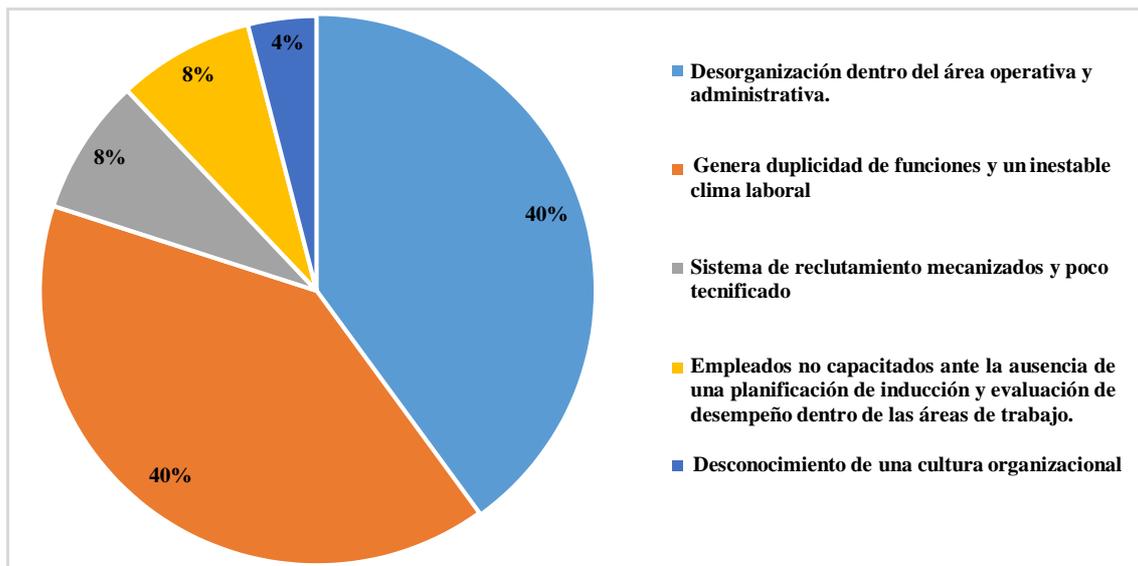


Figura 7. Escenarios más comunes que han causado la falta de un manual de funciones en JJCAM S.A.
 Fuente: Trabajadores operativos y administrativos de la empresa JJCAM S.A. (2021)
 Elaborado por: Betancourt (2021)

De acuerdo con el 40% de opiniones vertidas por los encuestados sostienen que la desorganización dentro del área operativa y administrativa, así como la duplicidad de funciones y un inestable clima laboral, son las mayores consecuencias de no contar con un manual de funciones dentro de la empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. tal como lo supieron respaldar opiniones vertidas por los altos ejecutivos de la entidad a través de una entrevista.

En iguales circunstancias un 8% declara que el poseer un sistema de reclutamiento mecanizado y poco tecnificado, además de mantener empleados pocos capacitados dentro de las áreas de trabajo son también efectos directos de la ausencia de dicho manual dentro de la entidad. Por ende, resulta imprescindible que el mismo se ponga en marcha para mitigar dichos efectos sobre la operacionalización y rentabilidad de la empresa.

En una menor proporción, figura el desconocimiento de una cultura organizacional como un efecto directo por no poseer dicho documento en la empresa según lo sostenido por el 4% de encuestados. Por lo tanto, es un latente problema que está repercutiendo en varios aspectos de la empresa y compromete en el óptimo rendimiento del personal existente en JJCAM S.A.

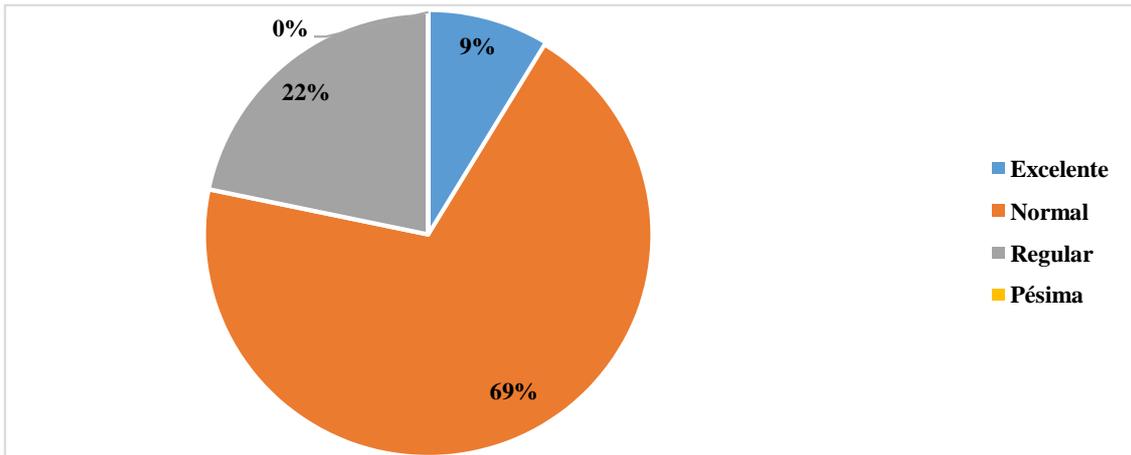


Figura 8. Manera en que se valora la comunicación interna y la atención al cliente por parte del personal operativo/administrativo de la entidad

Fuente: Trabajadores operativos y administrativos de la empresa JJCAM S.A. (2021)

Elaborado por: Betancourt (2021)

Al estimar una valoración en cuanto a la comunicación interna y la atención al cliente del personal operativo/administrativo de la empresa JJCAM S.A. se puede conocer que un 69% menciona que ésta es normal, es decir que no es excelente pero tampoco mala y que más bien los problemas en cuanto a la reducción de cartera dependen de otros factores internos como la logística, falta de instructivos documentados, etc.

Caso contrario es lo manifestado por el 22% donde mencionan que la comunicación es pésima y que muchas veces ha sido un punto clave en reducir los índices de desconfianza hacia el cliente final, perdiendo jugosas negociaciones, entre otros aspectos.

Por último, un 9% menciona que es excelente ya que hasta la actualidad no han presentado problemas, pero no discuten el hecho de que existe un ambiente poco estable en otras áreas de la empresa.

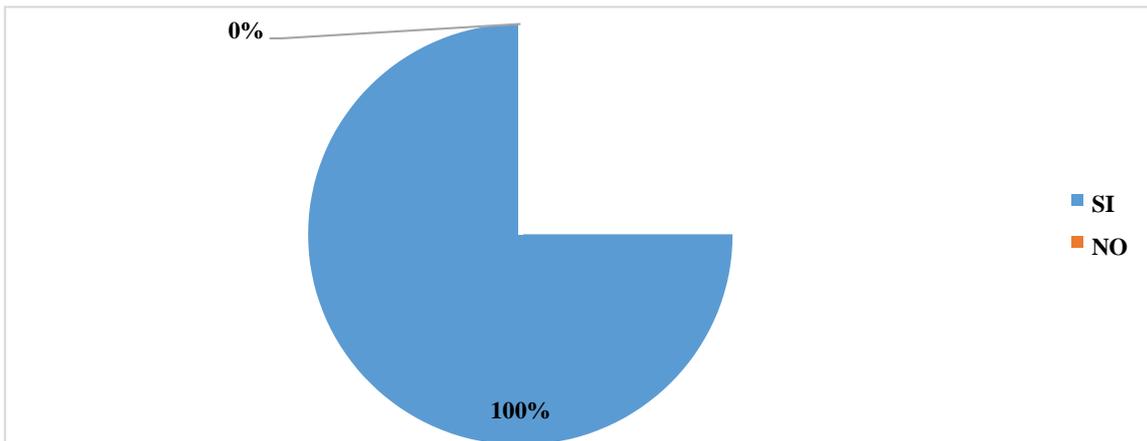


Figura 9. Disposición ante la puesta en marcha urgente de un manual de funciones dentro de la entidad.
 Fuente: Trabajadores operativos y administrativos de la empresa JJCAM S.A. (2021)
 Elaborado por: Betancourt (2021)

Según lo manifestado por el 100% de encuestado el poner en marcha un manual de funciones dentro de la empresa sujeta a estudio es de suma importancia y de carácter urgente. Esto se debe a las evidentes consecuencias que le ha incurrido el llevar a cabo sus procesos administrativos y operativos con cierto margen de fallas al momento de ejecutar las actividades diarias por parte del personal a cargo de los procesos socioeconómicos internos.

Por consiguiente, el poder proponer, diseñar, desarrollar y socializar dicho manual como una opción que traerá consigo resultados positivos a la entidad resulta un gran factor de empuje y confianza para el conjunto corporativo.

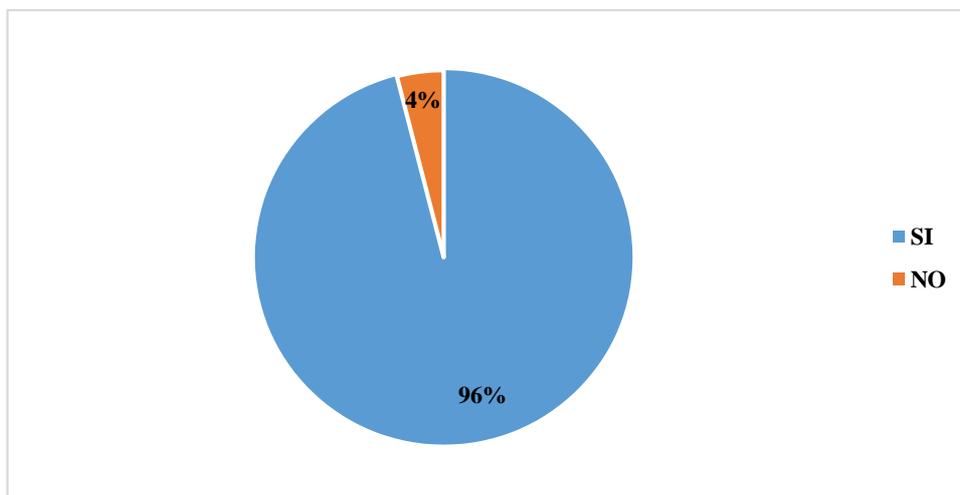


Figura 10. Disposición inmediata de poner en marcha el manual de funciones en la entidad
 Fuente: Trabajadores operativos y administrativos de la empresa JJCAM S.A. (2021)
 Elaborado por: Betancourt (2021)

De llevarse a cabo la propuesta de un manual de funciones dentro de la organización económica JJCAM S.A. un 96% sostiene que lo aplicaría de inmediato dada las necesidades identificadas en términos administrativos y operativos que han incidido en una reducción considerable de los márgenes de rentabilidad esperados. Sin embargo, un 4% menciona que “No” lo aplicaría de manera inmediata sino más bien que lo evaluaría de manera minuciosa y ejercer en un periodo de prueba para constatar los cambios dentro de la empresa tras su implementación completa.

3.7.2. Análisis entrevistas

Se lleva a cabo la aplicación de una entrevista al gerente general, gerente de operaciones y jefe de área contable, mismos que comparte una visión un poco más detallada de las complicaciones internas que se han originado por la ausencia de un manual de funciones dentro de las áreas administrativas y operativas de la entidad.

Entrevista 1: Gerente General - Transportes de Carga Pesada JJCAM S.A.

El gerente general de la organización manifiesta que cuentan con las normas y políticas internas, dichas normas son llevadas a cabo por el personal administrativo y operativo de la entidad ya que su colaboración permite el retorno de la inversión de manera significativa, ayudando a evitar el despilfarro, el fraude, el abuso, la discriminación y otras prácticas que interrumpen las operaciones y ponen en riesgo a la empresa.

Sin embargo, a pesar de que las funciones y actividades por parte del personal están siendo cumplidas en relativa cabalidad, aún existen falencias que se han visto reflejadas en consecuencias monetarias para la organización, tal es el caso de pérdida de cartera de clientes dentro de los actuales escenarios de pandemia.

Para poder solucionar dichos inconvenientes programan reuniones mensuales con los colaboradores de cada área para conocer el desempeño mensual de la empresa y determinar los aspectos de falencias más destacables en la entidad y que deben

mejorarse. Siendo una manera de llegar a más clientes la emisión de créditos y facilidad de tramitación de documentos de envío.

Se destaca que no existe un manual de funciones por lo que algunas actividades a nivel interno están siendo ejecutadas de manera mecanizada o poco especializada, por lo que si se propone un manual de funciones enfocada a la organización sería de mucha ayuda dentro de diversos rubros. Como es el caso de una mejor comunicación interna, reducción de situaciones de conflicto entre el personal y además de tentativamente recuperar la cartera vencida para optimizar los niveles de rentabilidad proyectados por el cuerpo ejecutivo de la empresa como parte de los objetivos organizacionales.

Entrevista 2: Gerente de operaciones - Transportes de Carga Pesada JJCAM S.A.

Por su parte, el gerente de operaciones sostiene que el personal a su cargo cuenta con un programa de control corporativo donde se integran todos los esfuerzos de cumplimiento de normas y políticas de toda la empresa, desde la gestión de regulaciones externas y políticas internas hasta la capacitación integral de los empleados. De esta manera se asegura que todos los departamentos y el personal trabajen juntos para mantener los estándares de transportación deseados por los clientes, mitigar el riesgo de fallas e infracciones importantes que últimamente en los escenarios de pandemia están resultando por los reajustes y contratación de personal que no da la talla para el puesto destinado.

No obstante, a pesar de dichos esfuerzos tan destacables aún existen falencias en cuanto a las actividades y funciones del personal nuevo que muchas veces no se acopla a las actividades internas, no saben qué hacer, cómo hacer, etc. y estos muchas veces son amonestados por no ser responsables.

Entre los problemas que han conllevado no poder cumplir todas las actividades laborales de manera organizada están los envíos que no llegan a tiempo por evidentes problemas de logística y esto hace que los clientes ya no quieran contratar los servicios de la empresa de transporte de carga pesada, lo que representa pérdidas considerables de dinero y confiabilidad de los mismos.

Por lo tanto, se establecen diálogos con el personal operativo y generan un cronograma de actividades, pero muchas veces éstos no son documentados y solo pasa a ser una simple reunión con aspectos hablados que quedan en el aire. Ante la evidente pérdida de cartera de clientes se hace justo el implementar un manual de funciones que sirva como guía del personal operativo y mejore la comunicación departamental de los empleados, asegurando de esta manera mayores envíos y una rentabilidad mucho más significativa para la empresa de transporte pesado.

Entrevista 3: Jefe de área contable- Transportes de Carga Pesada JJCAM S.A.

El jefe de contabilidad menciona que el cumplimiento de las normas internas es relativamente bueno, ya que se cuenta con un programa eficaz de mejora dentro de la comunicación departamental para asegurar el cumplimiento de las actividades diarias con un personal dotado de liderazgo y compromiso.

Sin embargo, hace un énfasis al decir “relativamente” ya que a pesar de ello existen problemas a nivel organizacional que han generado costos significativos para el desempeño económico de la entidad como es el caso del aumento de las cuentas incobrables e incremento de la deuda con proveedores junto con una reducción de liquidez.

Por lo tanto, no se están cumpliendo a cabalidad las funciones y asignadas al personal pertinente dentro de cada área, esto es un gran problema porque ha incidido en

la cartera de clientes vencida, las cuentas incobrables y aumento del nivel de endeudamiento. Es por ello, que se realizan sesiones extraordinarias para el cumplimiento de metas económicas y conocer las falencias o necesidades por parte del personal administrativo.

Siendo una de las solicitudes el aplicar un manual de funciones por área y proceso, se destaca dicha herramienta como urgente para poder solventar los escenarios negativos vigentes en la entidad, mitigando un precario ambiente laboral y convirtiéndola en oportunidades socioeconómicas para futuros resultados a nivel de rentabilidad proyectada por el área de gerencia.

Por lo que a manera de recomendación se menciona que dentro del manual a proponerse se debe incluir un proceso para crear, actualizar, distribuir y rastrear políticas de cumplimiento. Después de todo, los empleados no pueden ser considerados responsables de las reglas y regulaciones que no saben que existen.

3.7.3. Análisis de la ficha de observación

Mediante la aplicación de una ficha de observación y verificación se aplicaron un conjunto de preguntas que evalúan el desempeño y el comportamiento del personal de la empresa de Transportes de Carga Pesada JJCAM S.A., estas ayudaron a un observador e identificar las lagunas de habilidades y las áreas problemáticas para mejorar dentro de la entidad económica.

La comunicación entre el cliente y el personal de la entidad deja mucho que desear ya que muchas veces estos no ejecutan las actividades de manera correcta por lo que algunos usuarios muchas veces han desistido por los servicios que brinda la entidad, ya que muchas veces no son escuchados de manera atenta, ejecutan de manera incorrecta las operaciones de envíos de cargas a nivel nacional y los pedidos llegan a sus destinos con serios atrasos de tiempo no contemplados por la entidad.

Dicho escenario destaca una evidente falencia a niveles de comunicación interna tanto administrativo como operativa, ya que si existe una ausencia de un manual de funciones lo suficientemente estructurada pues el cliente no debe de percatarse de sus efectos colaterales. Por ende, poco a poco los vínculos comerciales y de confiabilidad en los servicios proporcionados por la entidad no son los esperados.

A pesar de poseer puntos en contra, no deja de ser significativo que los colaboradores con la finalidad de llegar a acuerdos duraderos con tentativos clientes ejercen un detallado sistema de presentación de los servicios brindados por la entidad, esto es ejecutado con amabilidad y cordialidad.

Sin embargo, esto no permite que la empresa crezca lo suficiente ya que no solo depende de ser amable, sino brindar un buen servicio a nivel operativo, mantener una cartera de clientes satisfecha, vehículos de primera línea con las capacidades necesarias que se ajusten a distintos servicios de envíos o transportación por el ciudadano ecuatoriano a diversos destinos.

En favor a lo mencionado, algunos aspectos destacables es que el personal siempre mantiene una buena pulcritud en su presentación y a primera instancia da la impresión de contar con todas las normas de bioseguridad necesarias en los actuales escenarios de pandemia para los operadores de carga. No obstante, la visualización del cumplimiento de las normas ISO para la seguridad del cliente, producto y colaboradores no es algo que se pueda destacar de la empresa ante los aspectos identificados como problemáticos.

3.7.4. Análisis de las problemáticas identificadas

A través de la aplicación de las tres herramientas de investigación se pudieron identificar una serie de escenarios negativos para la empresa JJCAM y el personal que labora dentro de dicha dependencia económica ante la ausencia de un manual de funciones.

Por lo tanto, en la presente sección se presenta de manera puntualizada cada uno de los problemas que se han suscitado en la empresa tanto en el área administrativa como operativa. Entre los aspectos más destacables están:

- Desorganización del área operativa y administrativa

Dentro de JJCAM al no contar con un manual de funciones de cada una de las áreas operativas y administrativas ha dado lugar a que se generen escenarios problemáticos a nivel departamental ya que los colaboradores no ejercen sus actividades de manera ordenada y esto ha implicado a que se generen costos que no se encuentran presupuestados por el cuerpo ejecutivo. Por lo tanto, mejorar dichos aspectos es una de las prioridades a desempeñar por el propietario de la unidad económica.

- Sistema mecanizado para la contratación de personal

El éxito de cualquier organización, ya sea un pequeño fabricante o grande transportista como es JJCAM, ello está estrechamente relacionada con la calidad de sus empleados, lo que, a su vez, está ligado a su adquisición de talento humano. La forma en que el departamento de RRHH de la entidad lleva a cabo sus procesos de contratación son totalmente mecanizados ya que no llevan a cabo un filtro de análisis más detallado como otras empresas que ejercen pruebas psicológicas, de polígrafos o de conocimientos técnicos y más bien se dejan llevar por lo expuesto en el curriculum sin segmentar o comprobar que lo expuesto en el C.V. es correcto.

- Empleados poco capacitados para ejercer sus actividades diarias

Descuidar la implementación de la capacitación en la organización ha significado esencialmente descuidar todas las áreas de su organización JJCAM. Por lo tanto, mediante la aplicación de la encuesta se pudo conocer que la formación es imprescindible para dirigir una organización exitosa. Si no se capacita a los empleados, puede afectar la productividad, seguridad y el bienestar general de la empresa en conjunto a los colaboradores.

- Ausencia de instructivo y funciones por departamento

Muchas empresas utilizan un manual de funciones a nivel departamental que detalla las expectativas que tiene la entidad con respecto a sus empleados. Por lo tanto, proporciona un marco a seguir para los empleadores cuando un empleado necesita ser disciplinado. Al no contar con dicho documento la empresa no puede señalar el sistema de conducta necesario para la protección de los colaboradores, el cumplimiento de sus actividades y se propicia la reducción de las posibles contrataciones para viajes de transporte pesado a nivel local. El no establecer estas reglas puede abrir al empleador a demandas en caso de que un empleado sienta que fue despedido injustamente. Debido a su tamaño, las empresas pequeñas se ven más afectadas cuando surgen problemas con las relaciones con los empleados.

- Falta de cultura organizacional

La mala cultura organizacional dentro de JJCAM puede deberse a varios factores. De hecho, suele suceder porque los líderes han creado un entorno donde la comunicación es deficiente que se respalda por la ausencia de capacitaciones y del manual de funciones. Por lo tanto, hay un enfoque en las ganancias (no en los empleados) y existen conductas de hiper competencia, micro gestión o acoso. Otras consecuencias de la cultura negativa incluyen chismes, baja participación de los empleados, mayores tasas de ausentismo, falta de empatía, falta de flexibilidad y alta rotación de empleados.

- Duplicidad de actividades

Al no contar con un eficiente sistema de coordinación, comunicación e instrucción para que los empleados ejecuten sus actividades diarias, la empresa JJCAM se ha expuesto a que sus trabajadores generen desavenencias ante la presencia de publicidad dentro de las actividades llevadas a cabo diariamente. Siendo lo más común que el asistente administrativo lleve a cabo registros transaccionales que le correspondía a otro departamento, pero no le fue informado, equivocaciones en la digitación de las macros contables que se traduce en una anulación de las declaraciones ejecutadas, entre otros aspectos.

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

Una vez efectuado el análisis respectivo de la situación financiera de la empresa JJCAM S.A., se puede decir que la estructura que posee actualmente la misma no ha sido llevada de una manera formal y de conocimiento general; en cuanto al dar a conocer los cargos y funciones de los diferentes departamentos. En el transcurso del tiempo la empresa no ha tenido la capacidad de adaptarse al cambio y de establecer lineamientos que permitan la mejor relación interpersonal entre jefes y subordinados.

El manual de funciones en la actualidad es un documento donde el objetivo principal es orientar a los miembros de las organizaciones en la realización de su trabajo, es un instrumento que facilita la evaluación dentro de una organización y por parte de los organismos de control. Toda entidad económica necesita que se documente la manera en que se deben llevar a cabo las actividades y funciones por parte del personal interno o empleados para ello es necesario que el manual de funciones actúe como una herramienta de seguimiento dentro de las actividades que son ejecutadas.

Por lo tanto, es necesario transmitir a los ejecutivos operativos y administrativos de manera clara y sencilla mediante una documentación cada una de sus obligaciones de acuerdo se lo estipule conveniente en el manual, el mismo que podrá detallar la manera en que deben ejecutar sus actividades labores con eficiencia, celeridad, eficacia y calidad de servicio para su cartera de clientes vigente.

Cabe destacar que el manual de funciones y procedimientos que se pretende elaborar contiene características que no están sujetas a una estructuración rígida sino más bien es completamente flexible y modificable si las autoridades competentes lo consideran necesario.

4.1. Diseñar un manual de funciones para la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. y mejorar el desempeño organizacional de su personal interno

El objetivo central del presente proyecto de investigación es el diseñar un manual de funciones debido a que la empresa sujeta a estudio no posee con dicho documento lo que ha representado una serie de consecuencias que se detallarán más adelante. Por lo tanto, se espera proporcionar una herramienta de gran utilidad para el personal administrativo y operativo de JJCAM, aprovechando el 100% de las habilidades y destrezas de sus colaboradores, así como mejorando el clima comunicacional a nivel interno.

El principal motivo de la propuesta es debido a que la empresa JJCAM no posee un manual de funciones para informar a sus colaboradores sobre cada una de sus actividades, siendo un aspecto preocupante ya que ante la deficiencia documental que instruya a sus empleados se ha reflejado en el correcto desenvolvimiento de los colaboradores dentro de las áreas asignadas.

Entre los problemas más comunes y que destacan la importancia de llevar a cabo un manual de funciones en la empresa están:

- Duplicidad de funciones
- Contratación de personal que no cubre con las expectativas del perfil
- Débil comunicación interna
- Perdida de cartera de clientes
- Mala ejecución de las responsabilidades individuales
- Ambiente laboral desorganizado
- Reducción de los índices de rentabilidad y aumento de costos, entre otros.

Por lo tanto, llevar a cabo un manual de funciones dentro de la empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM será de mucha importancia y es una buena de documentación que consiste en presentar de manera general cada uno de los perfiles con los que cuenta la entidad, sus políticas, responsabilidades, funciones e implicación segmentada de cada uno de sus procesos internos a través de flujogramas estructurados sobre cada área de desarrollo interno que en este caso lo conforman sus trabajadores operativos y administrativos.

4.2. Alcance

El alcance de la aplicación del manual de funciones en JJCAM se orienta a analizar la perspectiva comercial de las responsabilidades y tareas principales de sus colaboradores operativos y administrativos, con ello ser respaldadas bajo una documentación formal que permita agilizar de manera efectiva sus actividades diarias dentro de la organización.

Con ello estima abolir el sistema mecanizado de ejecución de sus actividades que se mantenía vigente ante la ausencia del manual de funciones en la entidad.

4.3. Situación actual de la empresa (FODA)

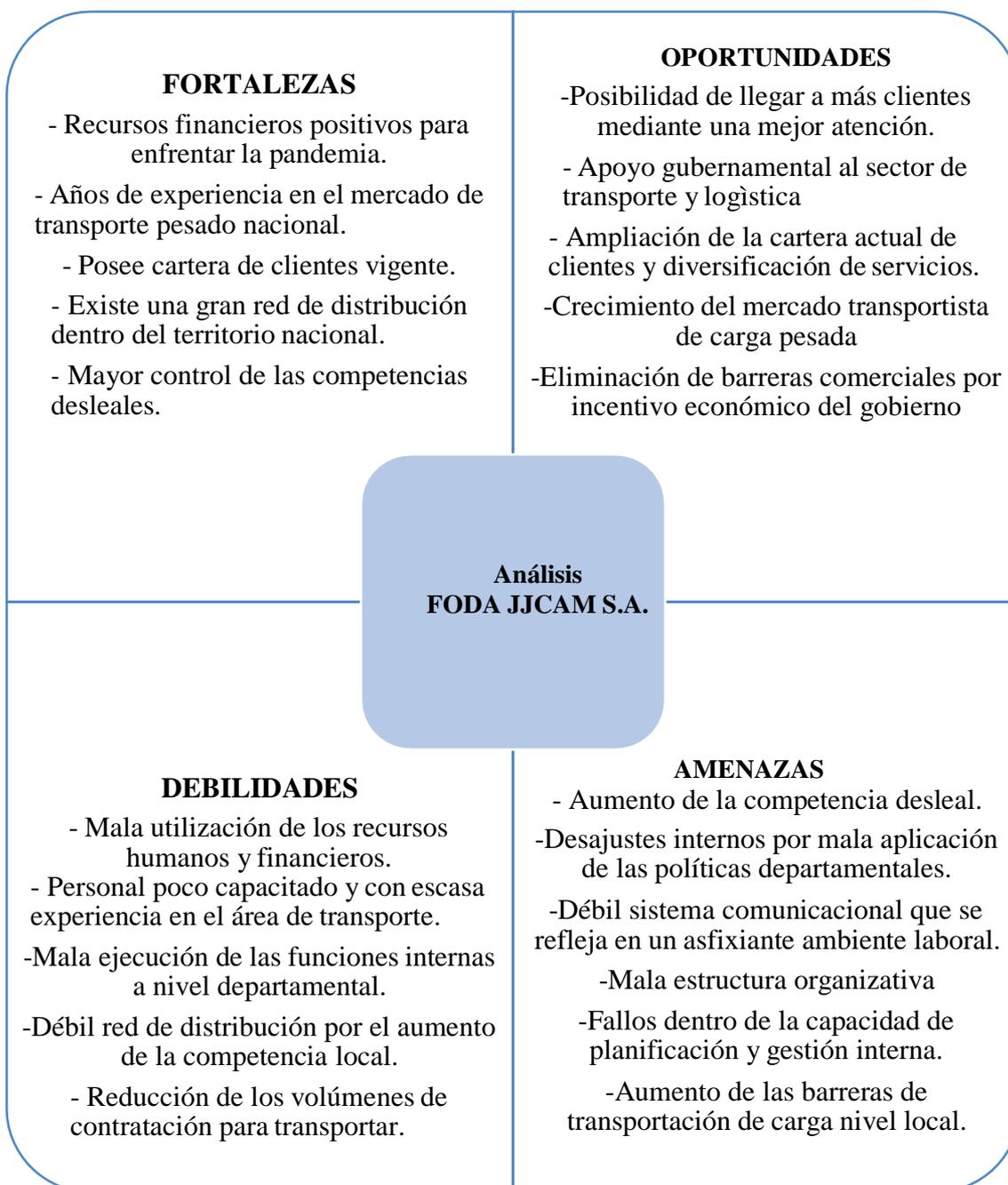


Figura 11. Análisis FODA - JJCAM

Fuente: Empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A.

Elaborado por: Betancourt (2021)

4.4. Organigrama JJCAM

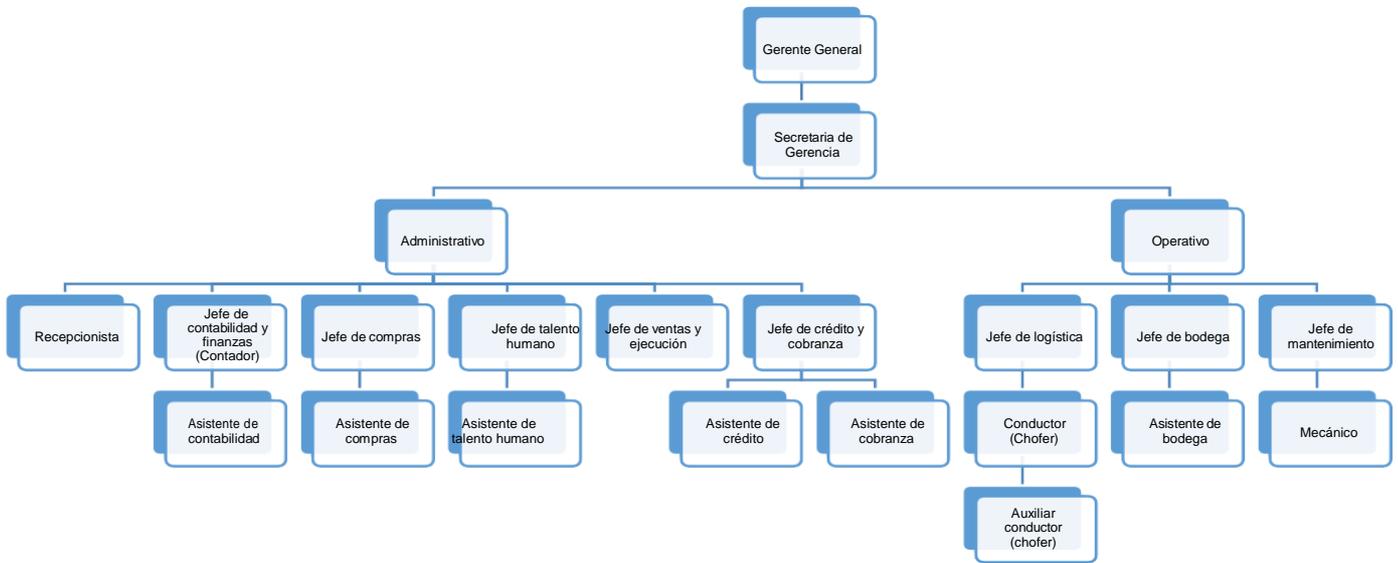


Figura 12. Organigrama JJCAM

Fuente: Empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A.

Elaborado por: Betancourt (2021)

4.5. Desarrollo

En la presente sección se procede a desarrollar el manual de funciones de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa JJCAM con sus respectivas funciones, responsabilidades y demás características de acuerdo al cargo que ocupan.

Por lo tanto, el manual de funciones a desarrollar es organizacional y departamental enfocada al área operativa, esto se debe a que no solo se van a detallar cada uno de los perfiles, funciones y puestos de cada una de las áreas que compone la estructura organizacional de la Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM, sino que también se ejecutará un orden departamental para mejorar las actividades ejecutadas por el personal diariamente en la entidad con su respectivo flujograma de procesos.

Tabla 2. Manual de funciones – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Código:	01
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario

Destinado:	Año:	2021
-------------------	-------------	------

Personal de la empresa de transporte

MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA DE

TRANSPORTE DE CARGA

PESADA JJCAM

Guayaquil - Guayas
2021

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	02
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021

Personal de la empresa de transporte

Tabla de contenido

- 1.1. Introducción**
- 1.2. Misión**
- 1.3. Visión**
- 1.4. Valores**
- 1.5. Políticas**
- 1.6. Organigrama**
- 1.7. Descripción de perfiles**
- 1.8. Descripción departamental**
- 1.9. Flujograma**

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	03
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

Introducción

El actual manual de funciones es encaminado y planteado para establecer una herramienta de orden empresarial con el plan de lograr recalcar las bases de una instrucción organizacional viable para la EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM, de este modo se admite el poder instituir un control mucho más eficaz respecto a las actividades, funciones, responsabilidades y lineamientos a desempeñar por el personal según su orden subordinado. La estructura del mismo convendrá ser expuesto con todos de los segmentos, colaboradores y ejecutivos de la empresa, mismos que tendrán una retroalimentación positiva al conocer cada sección abarcada en el presente manual.

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	04
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

Misión

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Nuestra misión es brindar una experiencia positiva y confiable a todos y cada uno de nuestros clientes mientras ofrecemos un valor excepcional en el mercado y estableciendo el estándar de profesionalismo en las soluciones logísticas que brindamos. Además de operar nuestro negocio de manera rentable, nos esforzamos por operarlo de manera responsable tanto para nuestros clientes como para nuestros empleados, para quienes nuestro objetivo es proporcionar un entorno de trabajo seguro y protegido.

Visión

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Nuestro objetivo es actuar como un socio indispensable para nuestros clientes ayudándoles a construir y maximizar ventajas competitivas sostenibles. Hacemos esto ayudándoles a llevar sus productos al mercado de forma rápida, eficiente y segura. Además de nuestras soluciones logísticas diseñadas por expertos y entregadas de manera confiable, nuestros clientes pueden estar seguros de que cada interacción será impulsada por la integridad y el respeto, los principios fundamentales de nuestro negocio.

MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	05
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021

Personal de la empresa de transporte

Valores

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

- ✓ **RELACIONES FUERTES:** Las relaciones son la base de todo éxito y comprendemos lo importante que es desarrollar relaciones sólidas en todas las áreas de nuestro negocio, desde nuestros empleados hasta nuestros clientes, nuestros socios y nuestros proveedores.
- ✓ **AGILIDAD Y RESPONSABILIDAD:** Nuestra empresa es joven y estamos orgullosos de ella. Somos ágiles, de mente abierta y entusiastas por la innovación, y contamos esas cualidades entre las fortalezas clave que nos hacen tan efectivos para brindar a nuestros clientes las soluciones logísticas que necesitan. Al minimizar las capas de informes y la burocracia, podemos proporcionar la comunicación más rápida y eficaz posible.
- ✓ **IMPACTO POSITIVO EN EL ÉXITO DEL CLIENTE:** Entendemos el impacto que nuestras soluciones logísticas tienen en los negocios de nuestros clientes y nos enorgullece saber que somos un impulsor positivo de su éxito.
- ✓ **CONFIANZA:** La confianza lo es todo, y sabemos lo valiosa y potencialmente frágil que es. Como resultado, cada acción que tomamos está orientada a construir y fortalecer la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros. Eso significa ofrecer un servicio centrado en el cliente y nunca dejar de cumplir nuestras promesas. Creemos que la mejor manera de mantener la confianza de nuestros clientes es superar sus expectativas en cada interacción.

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	06
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

Políticas

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

- ✓ Es obligación de los trabajadores del área administrativa y operativa acatar cada una de las disposiciones respecto a las funciones expuestas en el presente documento.
- ✓ El horario de ingreso y salida de la jornada ordinaria laboral es de 09:00 – 18:00 incluyendo 1 hora de almuerzo.
- ✓ Los trabajadores deberán estar disponibles para en cualquier momento ejecutar un sistema de control interno.
- ✓ El reporte de la hora de entrada y salida será tomado mediante el lector biométrico y con ello extender las cargas salariales.
- ✓ Se emitirá un reporte de ingresos y salidas por parte del equipo biométrico para generar los sueldos mensuales.
- ✓ Los colaboradores deberán de acatar todas y cada una de las directrices que le asigne su jefe inmediato.
- ✓ Cada uno de los sueldos serán cubiertos y cancelados de acuerdo a la normativa expuesta por el Ministerio de Trabajo.
- ✓ Asegúrese de que todos los conductores y vehículos estén en forma y bien equipados.
- ✓ Realizar reuniones de caja de herramientas con los conductores y proporcione capacitaciones.
- ✓ Prevenir daños de sus actividades a los empleados y otros

MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	07
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021

Personal de la empresa de transporte

- ✓ Todos los empleados durante el trabajo deben estar totalmente libres de la influencia del alcohol y las drogas.
 - ✓ Cualquier empleado que se encuentre bajo la influencia del alcohol durante el trabajo será suspendido del servicio de inmediato y se llevará a cabo la rehabilitación y la segunda violación de drogas / alcoholes, el empleado será despedido.
 - ✓ Comprobación de todos los vehículos para asegurarse de que sean aptos para el transporte comercial y que todos los vehículos estén equipados con los accesorios de emergencia adecuados.
 - ✓ Los conductores deben estar capacitados para cumplir con el plan de respuesta a emergencias de la empresa.
 - ✓ La gerencia en conjunto con la jefatura administrativa y operativa evaluarán mensualmente a sus empleados para medir el desempeño en sus áreas de trabajo.
 - ✓ Se ejecutará la selección de los nuevos colaboradores por medio del departamento de RRHH y con la aprobación final de gerencia.
 - ✓ Una vez seleccionados los perfiles se les aplicará pruebas psicológicas y de conocimiento para conocer sus habilidades o destrezas.
 - ✓ Identificar todas y cada una de las responsabilidades, funciones y/o tareas asignadas por el jefe de área.
 - ✓ Cumplir con la asistencia hacia las capacitaciones programadas por el jefe de área y con ello mejorar el desempeño de las actividades designadas de manera diaria.
-

MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:

Paginas:

08

**BETANCOURT LÓPEZ
JENNIFER**

Aprobado por:

Gerente-Propietario

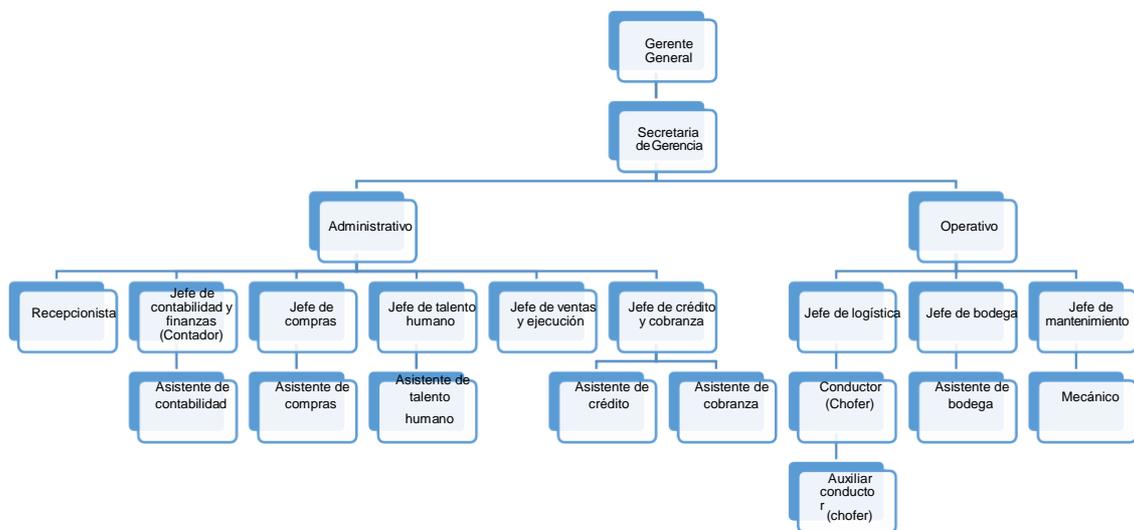
Destinado:

Año:

2021

Personal de la empresa de transporte

Organigrama EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM



MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	09
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021

Personal de la empresa de transporte

PÉRFILES DEL ÁREA GERENCIAL

- **Gerente General**

- **Secretaria de Gerencia**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 10

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Gerente General
Nivel:	Ejecutivo
Depende:	Junta General Socios
Supervisa a:	Todos Los Departamentos

Naturaleza del puesto

El Gerente General es el ejecutor de las disposiciones del Directorio y de la JGS, es responsable en forma complementaria a las obligaciones del directorio, y reporta a éste acerca del desempeño de la empresa.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Representar a la sociedad ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales políticas.
- ✓ Elaborar y controla las directrices para coordinar las actividades con los demás jefes de departamentos.
- ✓ Programar y dirige todas las actividades generales de la empresa.
- ✓ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias
- ✓ Formular proyectos y programas que tiendan al desarrollo de la empresa.
- ✓ Decidir el mantenimiento y cambio de los sistemas de operación.
- ✓ Autorizar los documentos de las diferentes áreas de trabajo, de acuerdo a la importancia de los mismos.
- ✓ Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad
- ✓ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- ✓ Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Directorio y proponer.
- ✓ Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.
- ✓ Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la Empresa.
- ✓ Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la empresa.
- ✓ Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía.
- ✓ Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Tercer nivel (Administración, Contabilidad, Economía)

Experiencia: 3 Años

Adicional: Conocimiento de Computación, Leyes, Idioma Inglés Básico.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad,
 - ✓ Poseer considerable capacidad intelectual.
 - ✓ Iniciativa y originalidad para plantear alternativas de solución a situaciones de gran complejidad.
-

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 11

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Secretaría de Gerencia
Nivel: Apoyo
Depende: Gerente general
Supervisa a:

Naturaleza del puesto

Brindar apoyo incondicional con las tereas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir de la empresa.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Brindar asistencia al Gerente General.
- ✓ Brindar apoyo a todos los departamentos que requieran de su apoyo
- ✓ Tener comunicación constante con todos los departamentos.
- ✓ Contestar y efectuar llamadas telefónicas
- ✓ Llevar la agenda personal del Gerente General.
- ✓ Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla
- ✓ Mantener actualizada la base de datos de la empresa: como: direcciones, teléfonos, fax, correos electrónicos, etc.
- ✓ Atender al público
- ✓ Elaborar oficios.
- ✓ Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Superior (Secretaria Ejecutiva)

Experiencia: 1 Año

Adicional: Conocimiento de Computación, Leyes, Idioma Ingles Básico.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad,
 - ✓ Aptitudes para la organización.
 - ✓ Buenas relaciones interpersonales.
 - ✓ Dinámica y entusiasta
-

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	12
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

PÉRFILES DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

- **Recepcionista**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 13

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Recepcionista
Nivel:	Apoyo
Depende:	Gerente general
Supervisa a:	

Naturaleza del puesto

Brindar apoyo incondicional con las tereas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir de la empresa.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Recibir llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- ✓ Atender al público que solicita información del servicio que presta la empresa, dándole la orientación requerida.
- ✓ Anotar en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
- ✓ Mantener el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.
- ✓ Recepción de documentos de personal de la compañía
- ✓ Elaborar cartas de administración del archivo de documentación recibida y despachada
- ✓ Elabora informes de las actividades realizadas
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Superior (Secretaria Ejecutiva)

Experiencia: 1 Año

Adicional: Conocimiento de Computación, Leyes, Idioma Ingles Básico.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad,
 - ✓ Aptitudes para la organización.
-

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	14
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021

Personal de la empresa de transporte

PÉRFILES DEL ÁREA CONTABLE

- **Jefe de contabilidad**

- **Asistente de contabilidad**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 15

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 SI.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Jefe contabilidad y finanzas
Nivel:	Apoyo
Depende:	Gerente general
Supervisa a:	Asistente contable- auxiliar

Naturaleza del puesto

Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa, supervisando la elaboración de la contabilidad financiera, para facilitar la identificación, medida y comunicación de la información económico- financiera, con el fin de obtener la máxima rentabilidad empresarial.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Dirigir el proceso contable de la empresa, velando porque éste sea completo, fidedigno.
- ✓ Formular y proponer a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- ✓ Requerir y analizar la información contable-financiera generada en la empresa, e informar periódicamente acerca de su situación patrimonial y resultados, tanto en su conjunto como individualmente.
- ✓ Analizar e interpretar los Estados Financieros, auxiliares y demás información contable
- ✓ Coordinar el desarrollo y mantención de sistemas de información financiero-contable con el fin de registrar y controlar los hechos económicos
- ✓ Elaborar estados de información financiero-contable, (declaraciones y liquidaciones fiscales).
- ✓ Dirigir, supervisar y controlar el proceso contable bajo su responsabilidad.
- ✓ Cotizar, evaluar y proponer alternativas para asegurar los bienes de la empresa de transporte.
- ✓ Analizar los procesos actuales y proponer mejoras
- ✓ Supervisar, controlar al asistente contable y auxiliar contable a su cargo.
- ✓ Mantener relaciones continuas con instituciones bancarias.
- ✓ Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- ✓ Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- ✓ Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
- ✓ Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- ✓ Elaborar informes de las actividades realizadas

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Tercer Nivel (Contabilidad Financiera, Economía)

Experiencia: 2 Años

Adicional: Conocimiento de Computación, Leyes, Idioma Ingles Básico.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad,
 - ✓ Aptitudes para la organización.
-

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 16

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Asistente contabilidad
Nivel:	Apoyo
Depende:	Jefe contabilidad y finanzas
Supervisa a:	Nadie

Naturaleza del puesto

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa y evitar retrasos.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Examinar, clasificar, codificar, efectuar el registro contable de documentos.
- ✓ Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- ✓ Archivar documentos contables para uso y control interno.
- ✓ Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- ✓ Transcribir información contable en un microcomputador.
- ✓ Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
- ✓ Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- ✓ Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- ✓ Participar en la elaboración de inventarios.
- ✓ Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ✓ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Ayudar a realizar declaraciones de impuestos al SRI, e impuestos municipales.
- ✓ Ayudar a controlar presupuesto mensual de gastos

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Tercer Nivel (Contabilidad Financiera, Economía)

Experiencia: 2 Años

Adicional: Conocimiento de Computación.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad,
 - ✓ Aptitudes para la organización.
-

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	17
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

PÉRFILES DEL ÁREA DE COMPRAS

- **Jefe de compras**

- **Asistente de compras**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 18

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Jefe de compras
Nivel: Apoyo
Depende: Gerente general
Supervisa a:

Naturaleza del puesto

Ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando porque dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades y condiciones deservicio.
- ✓ Evaluar permanentemente los costos de los insumos a comprar, mediante análisis comparativos tanto de precios como de características de calidad, a fin de controlar los costos de los servicios en la empresa.
- ✓ Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada área.
- ✓ Participar en las pruebas y control demuestras para asegurar que reúnan las condiciones especificadas.
- ✓ Estar atento a todas las ofertas de productos nuevos que puedan beneficiar a la empresa.
- ✓ Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos o servicios a adquirir.
- ✓ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos o repuestos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
- ✓ Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrarlos mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
- ✓ Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación de los stocks, avisando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en bodega y se puedan estar produciendo.
- ✓ Es responsable directo de la custodia de materiales y firma de cheques por compras
- ✓ Mantener a gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios todo lo adquiere la empresa.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Licenciado en Ciencias Fiscales, Administración o carrera afín.

Experiencia: 1 Año

Adicional: Conocimiento de Computación y Compras, Trámites de negociaciones aduanales.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad,
 - ✓ Organizar el trabajo.
 - ✓ Captar instrucciones orales y escritas.
 - ✓ Establecer relaciones interpersonales.
-

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 19

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Asistente de compras
Nivel: Apoyo
Depende: Gerente general
Supervisa a:

Naturaleza del puesto

Apoyar en todos los procesos administrativos en el área de compras, ayudando a gestionar la adquisición de materiales, productos o servicios con su proceso logístico.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Controlar que las áreas de almacenamiento de repuestos e insumos estén bien ubicadas, limpias y ordenadas
- ✓ Tomar a revisión y llevar el control de las facturas de proveedores.
- ✓ Elaborar las solicitudes de pago por las compras realizadas.
- ✓ Solicitar cheques y comprobar los gastos autorizados del departamento de compras.
- ✓ Realizar requisiciones de repuestos para mantener un stock en bodega.
- ✓ Entregar repuestos al área de mecánica, cuando lo soliciten.
- ✓ Llevar inventarios de repuestos y de llantas.
- ✓ Proporcionar información a otras Gerencias y en Oficinas de Apoyo relativas a procesos de compras o adquisición de equipos, repuestos, insumos o bienes.
- ✓ Hacer cotizaciones, analizar y elaborar comparativos de precios.
- ✓ Control de órdenes de compra y requisiciones.
- ✓ Realizar las compras menores y gestionar su pago.
- ✓ Garantizar la entrega de compras realizadas.
- ✓ Manejo y control del archivo de la unidad de compras.
- ✓ Llevar el control de máximos y mínimos de las compras bajo su cargo.
- ✓ Colaborar en la toma de inventarios.
- ✓ Proporcionar la información logística sobre las compras que le corresponden.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Licenciado en Administración o carrera afín.

Experiencia: 1 Año

Adicional: Conocimiento de Computación y Compras, Trámites de negociaciones aduanales.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad,
 - ✓ Organizar el trabajo.
-

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	20
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021

Personal de la empresa de transporte

PÉRFILES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- **Jefe de talento humano**

- **Asistente de talento humano**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 21

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Jefe talento humano
Nivel:	Ejecutivo
Depende:	Gerente general
Supervisa a:	Asistente talento humano

Naturaleza del puesto

Obtener y mantener un grupo humano con las competencias necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos, diseñando y proponiendo directrices, planes y programas para lograr una efectiva dirección de la gestión Humana. Responder por los procesos de Vinculación del Personal, Formación Integral, compensación salarial, Bienestar laboral y Salud Integral, con el fin de contribuir a lograr el desarrollo integral del Persona.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Coordinar y controlar los procesos de selección, vinculación y desvinculación, y dirección y control de personal.
- ✓ Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento dirigidos hacia un mejor desempeño laboral del personal de la empresa Jarrín Carrera.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas disciplinarias y legales pertinentes al manejo de personal.
- ✓ Reportar a la Gerencia las situaciones administrativas del personal de la empresa.
- ✓ Evaluar, proyectar y proponer a consideración del Gerente General, los ajustes necesarios, relacionados directamente con el personal.
- ✓ Gestionar y liquidar la nómina de la compañía.
- ✓ Cumplir con las normas impuestas por la ley en cuanto a prestaciones sociales, horarios, sueldos y todo lo relacionado con los trabajadores.
- ✓ Hacer cumplir con la materia de trabajo, higiene y seguridad Industrial.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las políticas establecidas a favor de todos los miembros de la empresa.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Tercer Nivel Administración Empresas y Recursos Humanos

Experiencia: 3 Años

Adicional: Conocimiento de Computación.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad,
 - ✓ Organizar el trabajo.
-

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 22

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Asistente talento humano
Nivel:	Ejecutivo
Depende:	Jefe talento humano
Supervisa a:	Nadie

Naturaleza del puesto

Brindar ayuda en la ejecución de planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Verificar las referencias de los aspirantes a los cargos.
- ✓ Mantener actualizados los archivos del personal.
- ✓ Chequear el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: bonificaciones, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios.
- ✓ Realizar cálculos sobre las cláusulas de protección socioeconómicas: horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley Orgánica del Trabajo.
- ✓ Determinar a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador.
- ✓ Actualizar y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la empresa.
- ✓ Realizar cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área.
- ✓ Chequear diariamente el control de asistencia y detecta fallas.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Egresado Administración Empresas y/o Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales.

Experiencia: 1 Año

Adicional: Las prácticas del sistema de recursos humanos. La Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento

Destrezas:

- ✓ Seguir instrucciones orales y escritas.
 - ✓ Producir informes sobre los procesos o trámites efectuados
-

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	23
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021

Personal de la empresa de transporte

PÉRFILES DEL ÁREA DE VENTAS

- **Jefe de ventas**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 24

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Jefe de ventas y ejecución
Nivel:	Apoyo
Depende:	Gerente general
Supervisa a:	Nadie

Naturaleza del puesto

El jefe de ventas es quien dirige lo que se llama fuerza de ventas que comprende la distribución, las pre-ventas, entrega de la mercancía y maneja la estrategia de ventas de los servicios que brinda la empresa

Funciones y responsabilidades

- ✓ Concretar citas con clientes de nivel corporativo para la prospección y venta de los servicios de carga terrestre.
- ✓ Negociar precios y condiciones con clientes tanto potenciales como existentes.
- ✓ Verificar variables necesarias para la efectividad en el servicio ofrecido.
- ✓ Realizar seguimiento a la operación para cumplir con las condiciones al cliente.
- ✓ Generar crecimiento en las ventas de los servicios que presta la empresa.
- ✓ Solucionar y dar seguimiento a los problemas y quejas de los clientes.
- ✓ Crear nuevas oportunidades de negocio, a través de la prospección de clientes.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Tercer Nivel Administración Empresas.

Experiencia: 2 Años

Adicional: Conocimiento Computación, Logística

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Ser organizado
-

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	25
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

PÉRFILES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

- **Jefe de logística**

- **Conductor (Chofer)**

- **Auxiliar conductor (chofer)**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 26

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Jefe logística
Nivel:	Apoyo
Depende:	Gerente general
Supervisa a:	Nadie

Naturaleza del puesto

Encargado de llevar a cabo el cumplimiento del plan de entrega, así como reportar al Gerente los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo y sin devoluciones a los clientes.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Negociar el transporte de carga, tanto de importación como de exportación (precios).
- ✓ Realizar el manejo del transporte: organización, planificación y supervisión de la carga.
- ✓ Verificar el tipo de carga que se va a transportar (peso correcto).
- ✓ Supervisar el correcto desarrollo de las actividades del personal a su cargo.
- ✓ Ubicar a los conductores y auxiliares para cubrir pedidos extras.
- ✓ Comunicar al gerente inmediatamente, en caso de ocurrir algún problema en el trayecto del viaje hacia el lugar de destino.
- ✓ Comunicar las necesidades de la empresa, en lo que se refiere específicamente a lubricantes y repuestos que se requieren para el mantenimiento de las unidades de transporte.
- ✓ Negociar precios y condiciones con clientes tanto potenciales como existentes.
- ✓ Elaborar informes mensuales de las actividades que realiza.
- ✓ Distribuir en tiempo record de mercancía a clientes

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Ingeniería Industrial.

Experiencia: 1 Año

Adicional: Conocimiento Computación, Relaciones Humanas

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad Liderazgo
 - ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Ser organizado
-

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 27

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Conductor (chofer)
Nivel:	Apoyo
Depende:	Logística- gerente general
Supervisa a:	Auxiliar conductor

Naturaleza del puesto

Prestación correcta y oportuna del servicio de transporte de carga que sea oportuna.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Conducir responsablemente el vehículo a su cargo.
- ✓ Responsabilizarse del manejo y funcionamiento del camión a su cargo.
- ✓ Cuidar que el vehículo se encuentre en perfectas condiciones para el viaje.
- ✓ Cuidar que la carga esté bien distribuida y protegida (de maltrato, lluvias, movimientos bruscos, etc.).
- ✓ Verificar que el vehículo cuente con el combustible necesario para cubrir el servicio desde el lugar de partida hasta el respectivo destino.
- ✓ Responsabilizarse de tener su documentación en regla para que pueda circular sin problema alguno.
- ✓ Responsabilizarse por la entrega de la carga, en la hora, lugar y condiciones establecidas.
- ✓ Reportarse inmediatamente en caso de suceder algún imprevisto (asalto, accidente, desperfecto mecánico, etc.).
- ✓ Responsabilizarse de tener su documentación en regla para que pueda circular sin problema alguno.
- ✓ Verificar que la carga tenga guías correctamente establecidas (peso, hora, destino, etc.).
- ✓ Reconocer las diferentes rutas de viajes.
- ✓ Reportar a la central cualquier problema que afecte la prestación de un excelente servicio.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Chofer Profesional Acreditar licencia de conducción de quinta (5ª) categoría para manejar vehículos pesados.

Experiencia: 1 Año

Adicional: Mecánica básica

Destrezas:

- ✓ Ser organizado
-

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 28

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Auxiliar conductor(chofer)
Nivel:	Apoyo
Depende:	Conductor-gerente
Supervisa a:	Nadie

Naturaleza del puesto

Ser el acompañante del conductor y prestar la asistencia que el conductor cuando se requiera.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Acompañar al conductor durante todo el viaje.
- ✓ Asistir al conductor en caso de suscitar algún imprevisto o este lo requiera.
- ✓ Estar en permanente comunicación con el asesor de logística.
- ✓ Realizar la conducción de la unidad de transporte si el conductor realizó la conducción por más de ocho horas.
- ✓ Responsabilizarse de tener su documentación en regla.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Chofer.

Experiencia: 2 Años

Adicional: Conocimientos de logística, Relaciones Humanas.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
-

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	29
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

**PÉRFILES DEL
ÁREA DE BODEGA Y
MANTENIMIENTO**

- **Jefe de bodega**

- **Jefe de mantenimiento**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 30

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Jefe bodega
Nivel: Apoyo
Depende: Jefe mantenimiento-gerente
Supervisa a:

Naturaleza del puesto

Administrar la bodega de la empresa, siendo responsable en la recepción, almacenamiento y distribución de los bienes adquiridos.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Dirigir, organizar y controlar el funcionamiento eficiente de la bodega, en todo lo que hace relación con la recepción, almacenamiento, custodia, manipuleo y entrega de materiales.
- ✓ Organizar y supervisar los inventarios físicos que se realicen en forma continua, puntual y anual.
- ✓ Realizar la selección y almacenamiento de bajas, como resultado de la realización de inventarios.
- ✓ Programar los requerimientos anuales de materiales.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Licenciado en Administración Empresas o Carreras Afines.

Experiencia: 1 Año.

Adicional: Conocimiento en Gestión de inventarios Conocimiento en Procesos Logísticos.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Ser organizado
-

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 31

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Jefe de mantenimiento y mecánica
Nivel:	Apoyo
Depende:	Jefe mantenimiento-gerente
Supervisa a:	Ayudante mecánico

Naturaleza del puesto

Cumple la programación de mantenimiento, evitando deterioro y falla de las unidades de transporte.

Funciones y responsabilidades

- ✓ Efectuar el desmontaje de motores
- ✓ Examinar piezas, accesorios, componentes y mecanismos de motores, definiendo sus necesidades de reparación.
- ✓ Verificar directamente los vehículos que ingresan al taller mecánico.
- ✓ Verificar u autorizar las salidas de los vehículos
- ✓ Reparar y/o efectuar el mantenimiento de motores, cambiando, ajustando, regulando y/o rectificando sus piezas, accesorios, mecanismos o componentes.
- ✓ Efectuar el armado o montaje de los motores y equipos, considerando parámetros relativos al ajuste, tolerancias y posiciones específicas, correctamente instalados.
- ✓ Realizar pruebas que permitan verificar la reparación efectuada y hacer los ajustes necesarios.
- ✓ Cambiar y/o reparar ejes fallados y/o averiados, así como las bocinas de los mismos.
- ✓ Solicitar materiales, herramientas, accesorios y/o componentes, así como controlar su correcta utilización y conservación.

Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)

Educación: Técnico Superior o Medio en Mecánica Industrial y/o automotriz.

Experiencia: 2 Años

Adicional: Conocimiento básico de soldadura.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad

Elaborado por: Betancourt (2021)

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	32
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

- **Proceso de crédito y cobranza**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 33

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Departamento de Crédito y cobranzas

Proceso de Crédito y cobranza

Perfil: Jefe de crédito y cobranzas

Responsabilidad	Es responsable de evaluar los servicios de crédito y supervisar al equipo de crédito y cobranza para llegar de manera oportuna a los clientes con deudas pendientes y solicitudes de crédito.
Procedimiento	<p>Supervisar los sistemas de flujo de efectivo e identificar oportunidades para minimizar las pérdidas excesivas y resolver disputas crediticias.</p> <p>Determinar la elegibilidad de un cliente para las opciones de crédito al analizar los documentos y el estado financiero.</p> <p>Tener excelentes habilidades de comunicación y análisis para procesar las cuentas por cobrar y realizar conciliaciones crediticias de manera precisa y eficiente.</p> <p>Desarrollar técnicas de pronóstico y reportes de efectivos para recuperar carteras vencidas.</p> <p>Realizar informes mensuales y suplementos de información para la alta dirección (Gerencia General).</p> <p>Revisar las cuentas morosas de la empresa.</p> <p>Identificar oportunidades para mejorar los métodos y procedimientos de capacitación; y, comunicar las recomendaciones de manera apropiada a la gerencia.</p> <p>Emitir créditos bajo la presentación, evaluación y aprobación del Gerente General.</p> <p>Gestionar en colaboración con el asistente de crédito y cobranza el otorgamiento del crédito y verificar que los pagos se realicen de manera efectiva en las fechas acordadas.</p> <p>Aumentar la captación de clientes mediante la generación de nuevos vínculos comerciales con entidades que soliciten los productos de Distemca S.A.</p>

Perfil: Asistente de crédito

Responsabilidad	Es responsable de realizar verificaciones, revisiones y solicitudes de crédito para los clientes de Distemca S.A.
Procedimiento	<p>Procesar las solicitudes de crédito</p> <p>Revisar y confirmar la información de referencia crediticia del cliente</p> <p>Establecer líneas de crédito a los clientes que los soliciten</p> <p>Establecer límites de crédito bajo la supervisión del Jefe de Crédito y Cobranza.</p>

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Página: 34

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Resolver los problemas de los clientes relacionados con sus cuentas y la elegibilidad para los productos y servicios, mediante el establecimiento de nuevos acuerdos de pago.

Ingresar información de clientes en bases de datos electrónicas y responder consultas crediticias generales.

Comunicar al cliente en pedidos con crédito bloqueado y proporcionar información de referencia crediticia a otros proveedores.

Transferir una cuenta de cliente a una agencia de cobranza cuando los pagos están atrasados

Recopilar cualquier documento requerido para los procedimientos legales de quiebra de los clientes.

Perfil: Asistente de cobranza

Responsabilidad

El asistente de cobranza trabaja de forma directa con el Jefe de Cobranza y es el encargado de reportar y ejecutar las operaciones de cobro impuestas por su superior. Responsable de monitorear y mantener las cuentas asignadas: llamadas de clientes, ajustes de cuentas, cancelación de saldos pequeños, conciliaciones de clientes y procesamiento de notas de crédito.

Procedimiento

Comunicar y procesar cuentas por cobrar.

Localizar y notificar a los clientes sobre cuentas morosas por teléfono y correo electrónico.

Preparar informes para cuentas por cobrar e imprimir informes de antigüedad.

Realizar tareas administrativas, como clasificar y archivar documentos del área de cobranza según sea necesario.

Registrar los pagos de los clientes registrando cobros en efectivo y cheques en el sistema.

Ejercer reportes mensuales para llevar a cabo las gestiones de cobro.

Resolver discrepancias de clientes y pagos cortos.

Elaborado por: Betancourt (2021)

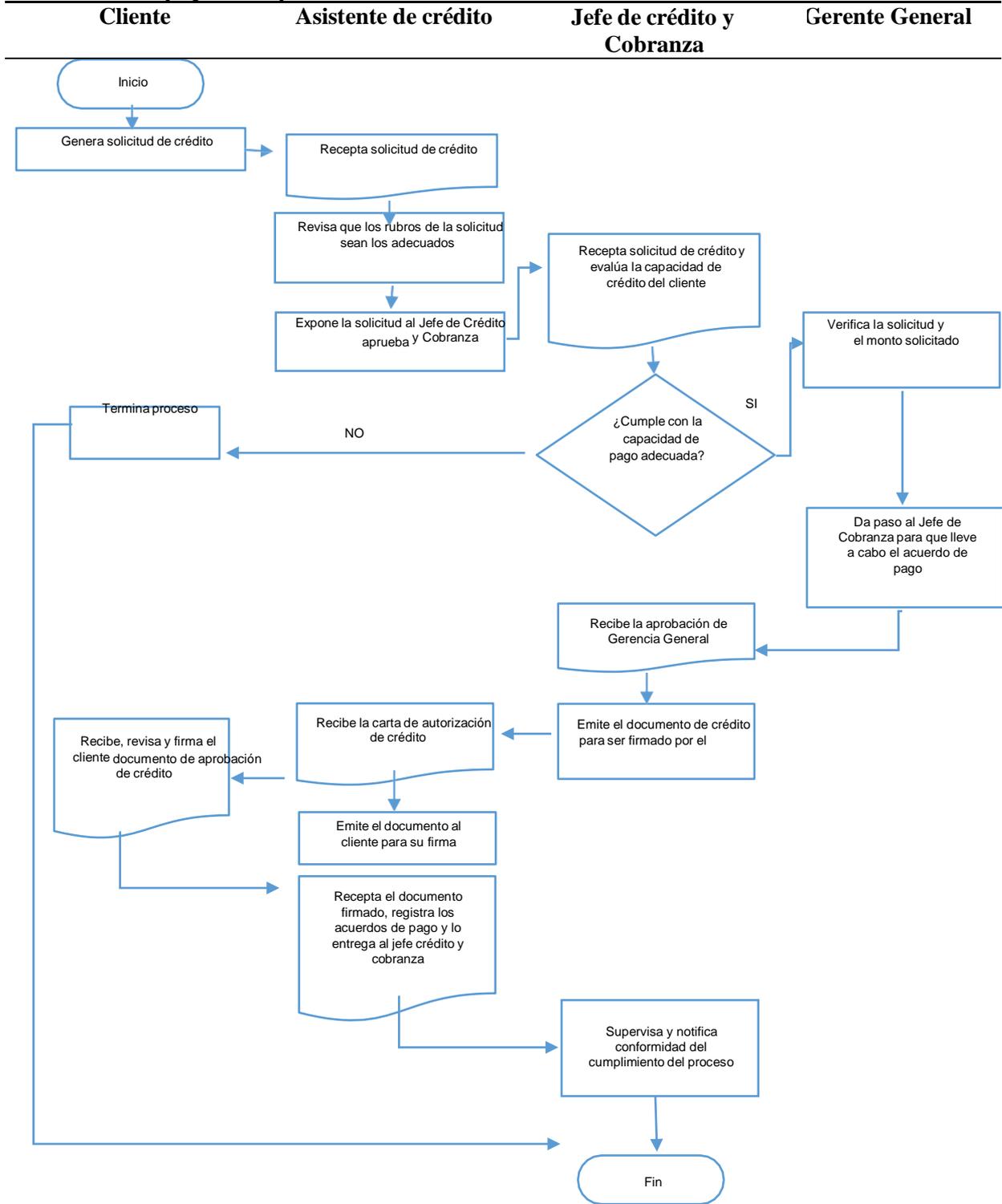


Figura 13. Flujograma del proceso de crédito - JJCAM
Elaborado por: Betancourt (2021)

Cliente

Asistente de cobranza

Jefe de crédito y Cobranza

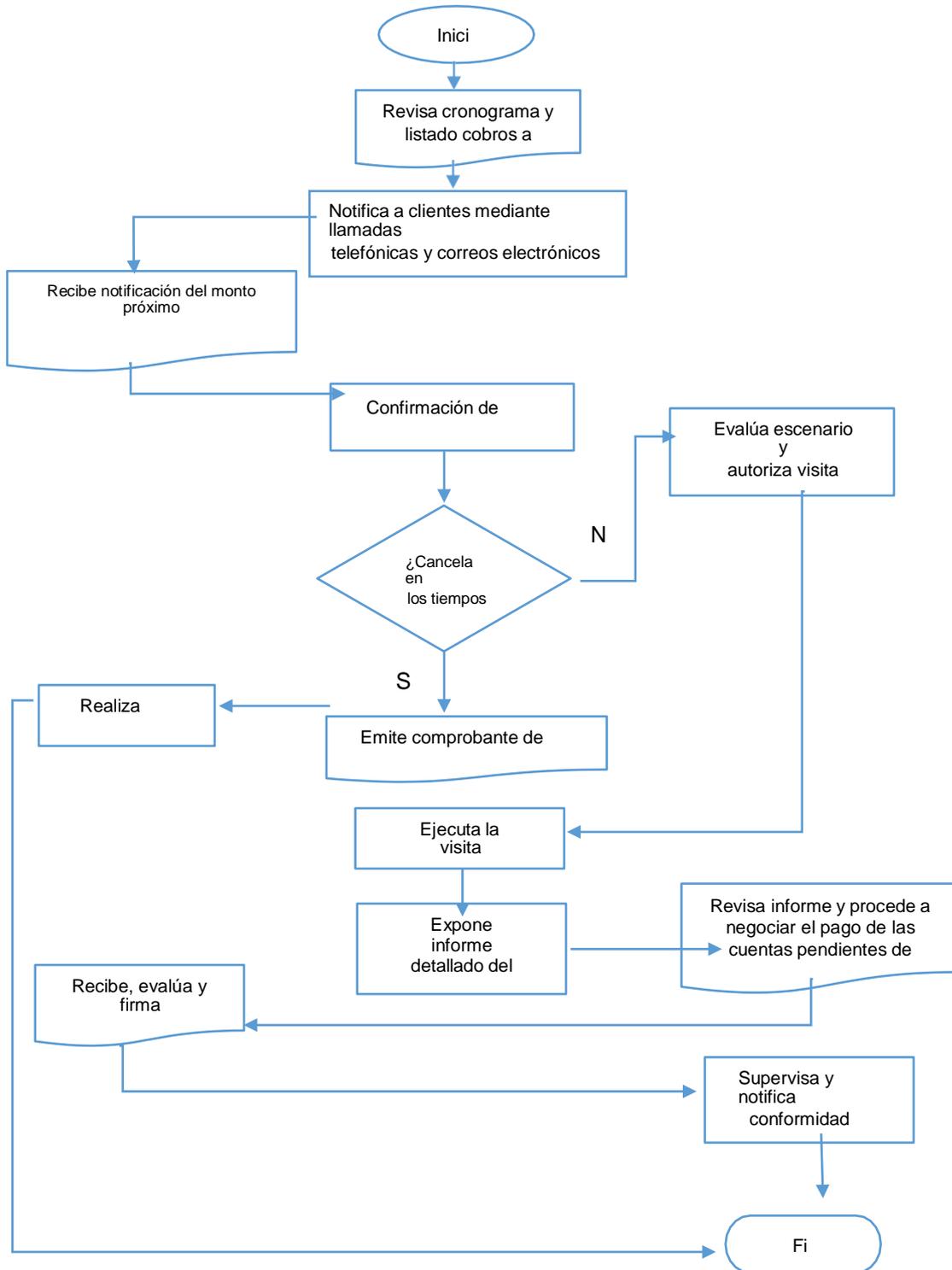


Figura 14. Flujoograma del proceso de cobranza de las cuentas por cobrar - JJCAM

Elaborado por: Betancourt (2021)

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	37
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

- **Proceso de almacenamiento y bodega**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 38

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

**Departamento de Operaciones
Proceso de almacenamiento y bodega
Perfil: Jefe de bodega**

Responsabilidad Es responsable controlar todas las existencias de insumos y materiales de la empresa, de esta manera permite ofrecer márgenes presupuestados y tenencias específicas. Por ello, gestiona y maximizar el uso de los sistemas de control de existencias de JJCAM S.A.

Procedimiento

Planificar y organizar la asignación de existencias de insumos y materiales para garantizar que se cumplan todos los requisitos de existencias.

Velar por las gestiones logísticas, para el efectivo transporte y almacenamiento de insumos para preservar su vida útil.

Optimizar la productividad laboral de los colaboradores y asistentes del área.

Colocar de manera oportuna todos los pedidos para satisfacer la demanda comercial a través del sistema de control de existencias.

Gestionar el proceso de toma física inventario.

Preparar informes adecuados de stock para cobrar.

Gestionar de manera efectiva el equipo de apoyo de bodega para garantizar que se apliquen formas eficientes las políticas de trabajo

Gestionar todos los aspectos de Seguridad y Salud Ocupacional para el departamento de Bodega

Garantizar que todos los miembros del equipo reciban la formación necesaria para las tareas de toma física de inventario que deben realizar en conjunto con el área Contable.

Gestionar el mantenimiento de bodegas, stock y equipos relacionados.

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 39

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Asistente de Bodega

Responsabilidad Contribuye a supervisar las operaciones diarias de la bodega, incluida la logística de transporte y la organización de los productos en stock. Para ello, sus deberes incluyen preparar órdenes de trabajo y realizar la toma física inventarios en conjunto al asistente contable.

Procedimiento Brindar apoyo al Departamento de Contabilidad en la toma física de inventarios.

Realizar tareas de oficina básicas, como archivar, ingresar datos, contestar teléfonos, procesar el correo, ordenes de despachos, etc.

Asistir en la supervisión de todas las operaciones diarias de la bodega, incluida la organización y limpieza de la bodega.

Supervisar las operaciones de recepción de mercadería.

Preparar órdenes de trabajo que ayuden en la gestión de datos y realizar toma de inventarios.

Responsabilidad por la calidad y ejecución del trabajo realizado, revisión e implementación de estándares de cuidados, seguridad y procedimientos operativos.

Nota: Elaborado por los autores.

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 40

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

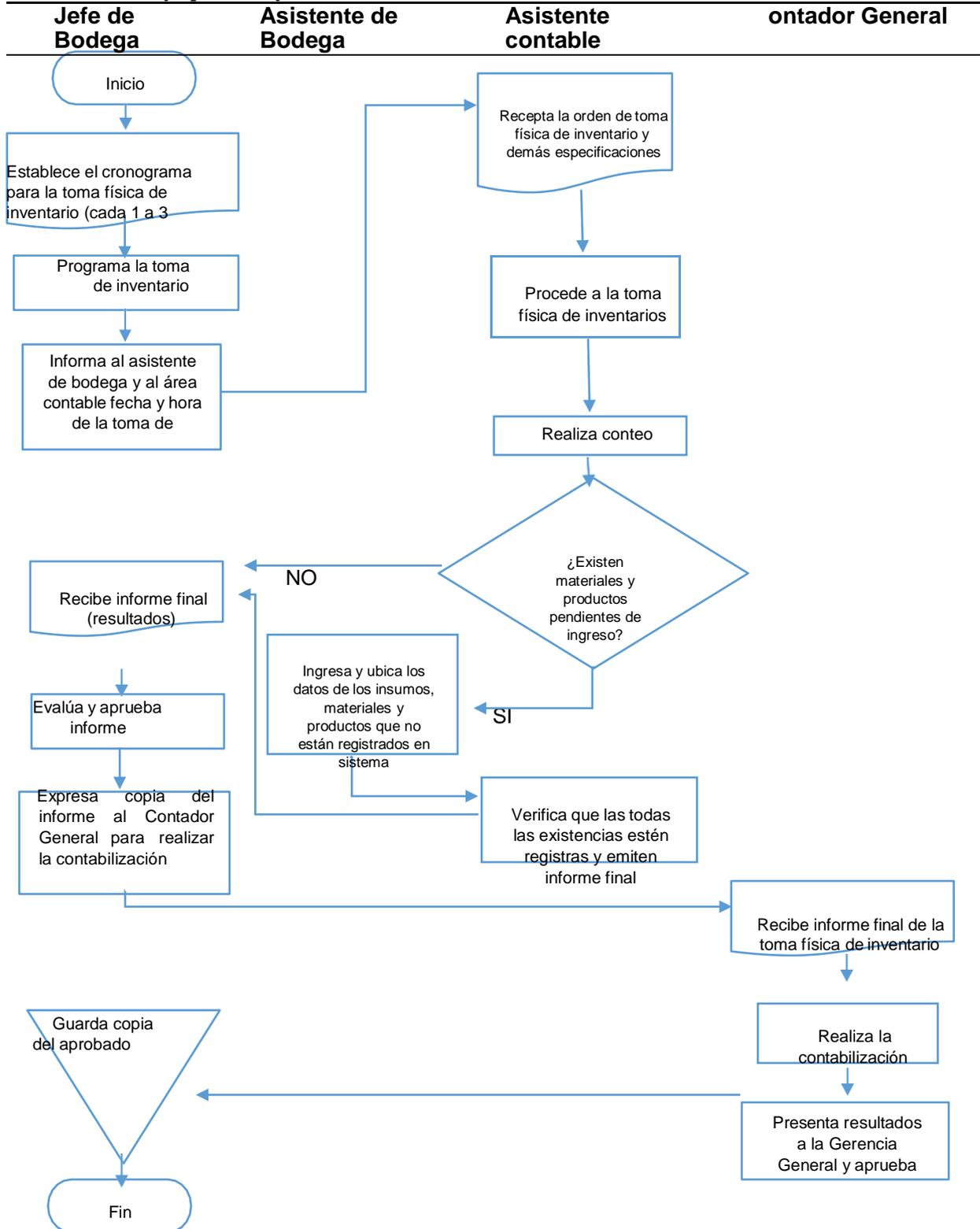


Figura 15. Flujograma del proceso de control de inventarios - JJCAM
Elaborado por: Betancourt (2021)

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA JJCAM

Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2 Manz 15 Sl.1

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	41
BETANCOURT LÓPEZ JENNIFER	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa de transporte		

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

- **Proceso de adquisición y compras**

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 42

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

**Departamento de Contabilidad
Proceso de adquisición y compra
Contador General**

Responsabilidad Es responsable de preparar, registrar, controlar y gestionar los asientos de cuentas de activos, pasivos y capital mediante la compilación y el análisis de información de cuentas. Para ello documenta las transacciones financieras ingresando la información de la cuenta por pagar a proveedores y emitiendo los respectivos pagos para cubrir con la deuda.

Procedimiento Supervisar todos los procesos contables regulares, registro de asientos de diario y de las cuentas de cierre mensual.

Organizar todos los programas financieros de la empresa y garantizar el cumplimiento de los requisitos presupuestarios, así como el pago de las deudas pendientes con los proveedores.

Analizar y pronosticar los requisitos financieros de la organización.

Supervisar y asegurar el funcionamiento eficiente de todas las transacciones financieras en la organización.

Supervisar e implementar todas las transacciones comerciales mediante la activación de cheques para cubrir con las cuentas por pagar.

Supervisar y verificar el proceso de conciliación de cuentas autorizadas.

Garantizar el efectivo procedimiento de conciliación de cuentas.

Administrar todas las transacciones bancarias y supervisar los procedimientos de registro de datos mensualmente.

Analizar las diferentes cuentas por pagar y el nivel de endeudamiento asumido con proveedores dentro del libro mayor.

Desarrollar planes presupuestarios para cubrir con el pago a proveedores y demás áreas dentro de la partida contable.

Brindar apoyo a la custodia de los gastos internos de la empresa.

Supervisar la conciliación de cuentas, los impuestos y los cálculos, incluida la contabilidad de costos y los procesos de registro de datos de fábrica.

Administrar y mantener programas y documentos relacionados con las finanzas, incluidos los planes y programas futuros.

Evaluar los métodos y procesos actuales, incluida la mejora del desarrollo de procesos.

Asistente Contable

Responsabilidad Realiza sus actividades de mano directa con el Contador General y brinda apoyo al departamento de contable mediante la realización de tareas administrativas, incluido el procesamiento y registro de transacciones, la preparación de informes y presupuestos, la comunicación con clientes y proveedores, la verificación de datos, el archivo y otras tareas, según sea necesario.

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA JJCAM**

Página: 43

**Solar 1 Manz 15 Coop. Carlos Castro 2
Manz 15 Sl.1
Guayaquil - Guayas**

Elaborado por: Betancourt López Jennifer

Aprobado por: Gerente-propietario

Procedimiento	<p>Brindar apoyo al Departamento de Contabilidad.</p> <p>Realizar tareas de oficina básicas, como archivar, ingresar datos, contestar teléfonos, procesar el correo, etc.</p> <p>Ayudar con auditorías, verificaciones de hechos y resolver discrepancias.</p> <p>Ayudar al gerente general y otros profesionales financieros a crear y editar documentos financieros.</p> <p>Organizar los procesos contables de la empresa.</p> <p>Desarrollar el borrador de presupuestos financieros y realizar un seguimiento de los gastos, así como de las cuentas por pagar.</p> <p>Conciliar los libros financieros, incluidos los fondos entrantes y salientes por concepto de gastos o pagos a proveedores.</p>
----------------------	--

Jefe de proveeduría

Responsabilidad	<p>El jefe de proveeduría mantiene el liderazgo ejecutivo sobre todo el equipo de gestión de la cadena de suministro. En esta capacidad, se convierte en una parte esencial en el abastecimiento, adquisición de materiales, planificación de compra con proveedores, fabricación y distribución de productos y servicios.</p>
Procedimiento	<p>Inicia el desarrollo y la implementación del plan de trabajo de la cadena de suministro.</p> <p>Pronosticar y genera las solicitudes de compra de insumos, materiales y productos con los proveedores para la operacionalización efectiva de la cadena de suministro.</p> <p>Implementar políticas y procedimientos para facilitar el logro de las metas del plan de trabajo.</p> <p>Asegurar la coordinación y el seguimiento de las estrategias y programas generales para las actividades de la cadena de suministro.</p> <p>Desarrolla e implementa una comunicación efectiva con el área contable para asumir compras y programar los pagos por concepto de adquisición de productos.</p> <p>Gestionar las relaciones comerciales con los proveedores.</p> <p>Asegurar que todos los procesos y sistemas implementados sean relevantes y rentables.</p> <p>Establecer prioridades de compra y establecer metas de desempeño para el personal operativo de Distemca S.A.</p> <p>Recomendar y coordinar programas de capacitación para el personal de la cadena de suministro.</p>

Elaborado por: Betancourt (2021)

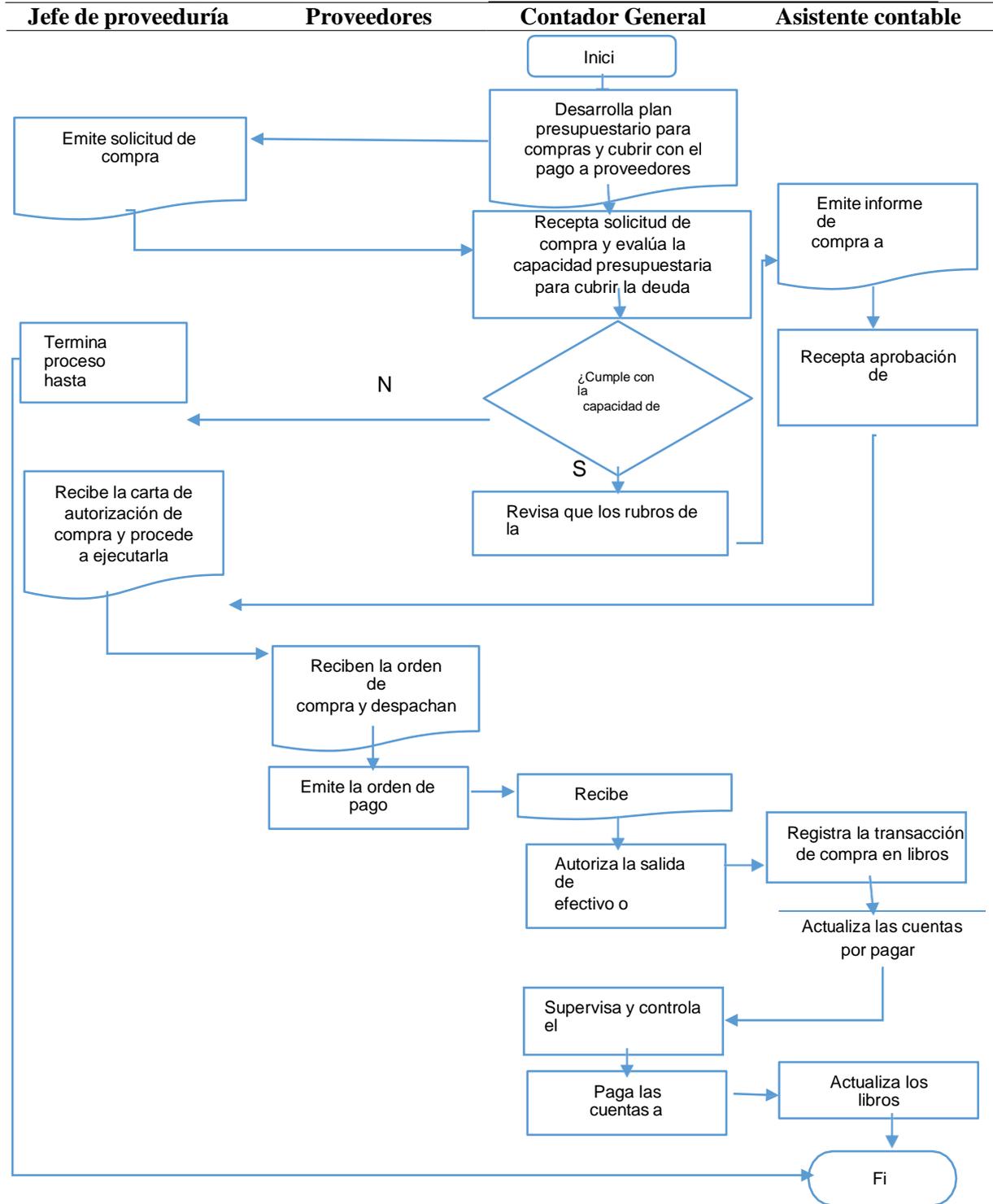


Figura 16. Flujo del proceso de pago de proveedores y repuestos para equipos pesados - JJCAM
Elaborado por: Betancourt (2021)

Tabla 3. *Procedimientos de comunicación interna – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM*

Nro	Actividad	Responsable	Registro/Documento
1	Definir canales de comunicación, su forma de administración y su disponibilidad	Responsable de comunicación interna	
2	Recibir, vía correo, solicitudes de los funcionarios que requieren divulgar alguna información interna	Responsable de comunicación interna y área solicitante	Correos electrónicos
3	<p>Analizar la petición de divulgación de información.</p> <p>Este análisis es importante a fin de definir si:</p> <p>Corresponde a un mensaje informativo o de servicio de publicación única y puntual.</p> <p>Corresponde a mensajes periódicos y recurrentes</p> <p>Se requiere de una campaña a corto o mediano plazo.</p> <p>Se definen canales, población objeto, fecha de divulgación, tipo de lenguaje a utilizar.</p>	Responsable de comunicación interna	
4	Recibir información de las diferentes áreas	Funcionarios áreas solicitantes	Correo electrónico
5	Editar y diseñar el mensaje o campaña	Responsable de comunicación interna	Mensaje diseñado
6	Anuncios importantes dentro de la organización	Responsable de comunicación interna	Tableros informativos y correos electrónicos
7	Propagación de manual de funciones de los departamentos	Responsable de comunicación interna	Correo electrónico e impresos

Elaborado por: Betancourt (2021)

4.6. Costos/beneficios

Con el objetivo de poder determinar el costo beneficio de la aplicación del manual de funciones dentro de la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM, se genera una estimación de los recursos humanos, materiales, etc. en favor a lo mencionado se obtiene lo siguiente:

Tabla 4. Costo por recursos empleados – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM.

Recursos	Unidad	Valor	Costo
Recursos Humanos			
Capacitador - Jefa de RRHH	1	800	800
Costo por reunión	15	30	450
Recursos Materiales			
Plumas	25	0,35	8,75
Impresiones A4	3	2,5	7,5
Empastes	25	20	500
Resmas	3	3	9
Carpetas y Folders	25	0,45	11,25
Copias	500	0,03	15
Recursos de equipos			
Computador	2	500	1000
Proyector	1	500	500
Apuntador láser	2	50	100
Pantalla desplegable	1	76	76
Total de costos			3477,5

Elaborado por: Betancourt (2021)

Tabla 5. Costo por empleado capacitado y hora trabajada – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM

Empleados	Cantidad	Horas	Días	Tarifa por hora	A pagar
Administrativos	15	8:00:00	15	1,9	\$ 5.700,00
Redactor	1	8:00:00	15	1,66	\$ 332,00
Operativos	10	8:00:00	15	1,66	\$ 3.320,00
Total de costo por hora de trabajo					\$ 9.352,00

Elaborado por: Betancourt (2021)

Tabla 6. *Beneficio/Costo por emplear el manual de funciones – Empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM*

Rubro	Valoración
Costo total	\$12.829,50
% de Ganancia	\$15.000,00
Beneficio/Costo	117%

Elaborado por: Betancourt (2021)

Mediante la generación de los costos para poner en marcha el manual de funciones dentro de la empresa JJCAM se pudo constatar que:

- Los costos por recursos humanos y materiales empleados para su socialización interna son de un total de \$3.477,50.
- En lo que respecta a los costos por empleado capacitado tomando en consideración las horas de trabajo se declara un rubro de \$9.352,00 estos aspectos consideran al 15 personal administrativo, 1 redactor para ejecutar los manuales y 10 operativos de acuerdo a la información detallada por la última plantilla de cargos en sueldos y salarios.
- Tras el empleo del cálculo del costo/beneficio se pudo identificar que el beneficio dentro del rendimiento interno de la empresa JJCAM por la aplicación del manual de funciones es del 117%. Por lo tanto, emplear dicha herramienta es de gran ayuda para mejorar el rendimiento del personal y por ende mejorar los índices de rentabilidad dentro de la organización económica sujeta a estudio.

CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la presente investigación se busca proponer el diseño de un manual de funciones para mejorar el desempeño organizacional y clima laboral de la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. de la ciudad de Guayaquil, dado que la ausencia del mismo ha ocasionado diversos aspectos negativos dentro de la entidad, tales como: desorganización del área operativa y administrativa, sistema mecanizado para la contratación de personal, empleados poco capacitados para ejercer sus actividades diarias, desactualización de instructivo y funciones por departamento, una ausencia de cultura organizacional, entre otros aspectos. Ante ello, el desarrollo del manual se identificó como un mecanismo imprescindible para mejorar de alguna manera los aspectos adversos presentes en la entidad por no contar dicho documento y se estima que el mismo sea presentado, analizado y aprobado de manera positiva por parte del propietario.

Para poder identificar y solucionar dichos aspectos se realiza un estudio situacional donde se muestra las falencias dentro del área operativa y administrativa de la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A., para ello se empleó una serie de instrumentos de evaluación como lo son las encuestas, entrevistas y fichas de observación. Mediante la aplicación de dichos instrumentos se pudo destacar la necesidad que tienen los empleados por poseer un manual de funciones, los problemas antes descritos como la duplicidad de actividades, escaso acatamiento a las órdenes superiores, desconocimiento de sus funciones, pérdida de cartera de clientes, reducción de los índices de rentabilidad y liquidez, etc., son algunos de los problemas más frecuentes.

Tras la identificación de dichas insuficiencias que le ha generado al proceso de capacitación y reclutamiento de personal la ausencia de un manual de funciones a la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A., se emplea un procedimiento para mejorar la comunicación interna a nivel organizacional y con ello mejorar el ambiente laboral que se encuentra inestable actualmente. Por lo tanto, se procede a realizar una evaluación para verificar la viabilidad de diseñar y socializar dicho manual con los empleados, se pudo destacar que el desempeño de los trabajadores mediante el cálculo del costo/beneficio prospectan 117% siendo un beneficio bastante considerable en los índices de rendimiento del personal administrativo y operativo de la empresa.

Por lo tanto, llevar a cabo el diseño de un manual de funciones para la empresa Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A. ha permitido mejorar el desempeño organizacional en un promedio positivo proyectado sobre su personal interno y con ello brindar al personal administrativo las herramientas necesarias para hacer de la empresa un mejor ambiente laboral, prospectando el aprovechamiento de las habilidades y destrezas de los colaboradores, impulsar los servicios ofertados por la organización para ser una de las primeras opciones por parte de los clientes satisfechos, entre otros beneficios.

RECOMENDACIONES

Tras la ejecución del presente estudio se pudo identificar una serie de situaciones adversas al desempeño positivo de la empresa de Transporte de Carga Pesada JJCAM, es por ello que se generan las siguientes recomendaciones:

- El gerente general debe prestar mayor atención en cuanto al desenvolvimiento y desempeño del personal interno de la empresa con el propósito de identificar aspectos negativos, emplear soluciones inmediatas y aprovechar al máximo las habilidades, así como las destrezas de sus colaboradores.
- El departamento de recursos humanos debe de llevar a cabo un mejor sistema de filtración de perfiles al momento de contratar personal para con ello emplear a colaboradores que se ajusten a las necesidades y requerimientos del área que lo solicite.
- Los jefes de área deben de reportar a la gerencia de manera oportuna cualquier tipo de deficiencia por parte de los colaboradores o del área en general para poder emplear una planificación que implique una conversación directa con las partes implicadas, capacitaciones, incentivos, entre otras medidas auxiliares que permitan un mejor desempeño de los empleados.
- Los jefes de área en conjunto con el área de recursos humanos deben de intensificar las capacitaciones y actualizaciones del personal interno para estar a la vanguardia de los procesos administrativos u operativos en los actuales escenarios de pandemia, con ello mejorar el rendimiento a nivel corporativo y financiero.

BIBLIOGRAFÍA

- Alzate, A. T. (2015). *AUDITORIA DE SISTEMAS una vision practica*. Colombia: Univ. Nacional de Colombia.
- ANT. (2020). *Resolución No. 060-DE-ANT-2020*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial: https://www.fielweb.com/App_Themes/InformacionInteres/resolucion_060-de-ant-2020.pdf
- ARCSA. (2015). *Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG*. Obtenido de Agencia de Regulación y Control Sanitario: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- ARCSA. (2016). *Normativa Sanitaria para la obtención del registro sanitario*. Obtenido de Agencia de Regulación y Control Sanitario : https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/ARCSA-DE-023-2016-YMIH_NORMATIVA-TECNICA-SANITARIA-SUSTITUTIVA-PARA-LA-OBTENCION-DEL-2.pdf
- Asamblea Nacional. (2012). *Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial*. Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Decreto-Ejecutivo-No.-1196-de-11-06-2012-REGLAMENTO-A-LA-LEY-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIA.pdf>
- Asamblea Nacional. (2011). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial*. Obtenido de Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial* . Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar : <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Borbor, L. (2019). *Manual de procesos y funciones del área de operaciones de la empresa Impreso Jr*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2659/1/T-ULVR-2455.pdf>
- Bradley, N. (2020). *Types of Manuals*. Obtenido de <https://medium.com/level-up-web/types-of-manuals-43ba2018f209>
- Brito, M., Sánchez, D., & Procel, M. (2019). *Manuales de organización de funciones como piedra angular de la gestión de administración*. Obtenido de <https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/123/180>
- Calderón, G., & Estrada, J. (2018). *Creación de manual de funciones para mejorar la eficiencia en el departamento de administración de la empresa Calmosacorp Cia. Ltda*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35179/1/TESIS%20-%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20CALDERON%20GABRIELA%20Y%20ESTRADA%20JOSSUE.pdf>

- Campos, M. (2020). *La importancia de la comunicación en la empresa*. Obtenido de <https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/#:~:text=En%20las%20empresas%2C%20los%20efectos,que%20se%20hayan%20propuesto%20inicialmente.>
- Cárdenas, I. (2015). *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://192.188.46.193/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Cárdenas, I. (2015). *El manual de organización y funciones y rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Carrion, C., & Carvajal, E. (2020). *Manual de procesos y funciones para el área de producción de la empresa Frutucorp S.A*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3771/1/T-ULVR-3178.pdf>
- Carvajal, P. (2018). *Manual de procesos y funciones administrativas para la Constructora Highwork S.A*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2293/1/T-ULVR-2090.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). El capital humano de las organizaciones. En I. Chiavenato. McGraw-Hill Interamericana.
- Chokheli, E. (2015). *Role of the organizational design in the companys sucess*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/236412517.pdf>
- EDINA. (2020). *Transportes Pesados en Ecuador*. Obtenido de <http://www.edina.com.ec/Buscador?b=Transportes%20Pesados&c=>
- Ekosnegocios. (2018). *Transporte de carga pesada, un aliado estratégico en los servicios de logística*. Obtenido de Ekosnegocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/transporte-de-carga-pesada-un-aliado-estrategico-en-los-servicios-de-logistica#:~:text=Una%20de%20las%20ventajas%20de,principal%20mecanismo%20de%20transporte%20internacional.>
- Fernandez. (2015).
- Garret, M. (2019). *Everything You Need To Know About Heavy Haulage*. Obtenido de <https://www.michaelgarrettreplacements.co.uk/everything-you-need-to-know-about-heavy-haulage>
- Gilbreath, F. (2021). *Frederick Taylor and Scientific Management*. Obtenido de Emerald Works Limited : https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm
- Glassdoor. (2021). *What is Modern Management Theory?* Obtenido de <https://www.glassdoor.com/blog/guide/modern-management-theory/>
- Gleeson, P. (2019). *Benefits & Disadvantages of a Functional Organizational Structure*. Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/describe-three-major-types-organizational-structure-10765.html>
- Goldsby, T., Iyengar, D., & Rao, S. (2014). *The Critical Role of Transportation in Business and the Economy*. Obtenido de <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2171313>

- González, H. (2012). *Identidad de organizaciones*. México.
- Guzmán, N., & Ramón, J. (2011). *Organización estructural y departamental de Industrias Mecánicas Narváez e Hijos Cia Ltda Periodo 2011-2012*. Obtenido de Universidad de Cuenca: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3260/1/tesis.pdf>
- Jakubiec, M. (2017). *The importance of internal communication for management of an organization*. Obtenido de Salesian University of technology publishing house: https://www.researchgate.net/publication/336990805_THE_IMPORTANCE_OF_INTERNAL_COMMUNICATION_FOR_MANAGEMENT_OF_AN_ORGANISATION
- Jauregui, M. (2016). *La teoría clásica de la administración: orígenes, principios y funciones*. Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>
- Jimbo, M. (2015). *Elaboración del manual de funciones, reglamento, admisión y empleo para la empresa de transporte de carga líquida y seca "Jarrín Carrera Cía Ltda" en a ciudad de Nueva Loja provincia de Sucumbios*. Obtenido de Universidad Nacional de Loja: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8431/1/Manuel%20Antonio%20Jimbo%20Su%C3%A1rez.pdf>
- Kiisel, T. (2020). *5 Reasons You Need a Documented Operations Manual*. Obtenido de Operations: <https://www.ondeck.com/resources/5-reasons-you-need-a-documented-operations-manual>
- Krenn, J. (2011). *Articles, reports, and other resources on Fayol's management theory*. Obtenido de Management Theory of Henri Fayol: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henri-fayol/>
- MAMMOET. (2020). *Expertise Heavy Trans*. Obtenido de <https://www.mammoet.com/heavy-transport/>
- Márquez, M. (2020). *Competitividad en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/competitividad-organizaciones/>
- Milenio. (2014). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPyMes (2da. parte)*. Obtenido de Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-2da>
- Mulholland, B. (2017). *How to Create an Operations Manual for Your Business (and Avoid Nuclear War)*. Obtenido de <https://www.process.st/operations-manual/>
- Ortega, B., & Rugel, C. (2018). *Manual de procedimientos para el área de compras de la compañía Orodelti S.A*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2544/1/T-ULVR-2346.pdf>
- Peralta, L., & Ordóñez, D. (2018). *Manual de funciones para el personal de la fábrica de diluyentes y adhesivos Disther Cia. Ltda*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2164/1/T-ULVR-1965.pdf>
- Peralta, R. (2020). *El Clima Organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Rodríguez, B. (2018). *La estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la compañía "9-Mar S.A. Nuevamarsa", Parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena, Año 2016*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena:

<https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/4378/UPSE-TAE-2018-0008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rodríguez, V. (2015). *Importancia del manual de funciones y clasificación de cargos*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/hnzwtadduzwo/importancia-manual-de-funciones-y-clasificacion-de-cargos/>
- Rojas, P. (2010). Reclutamiento y selección 2.0. En *La nueva forma de encontrar talento* (pág. 130). Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez, J. (2018). *Ventajas y desventajas de un organigrama empresarial horizontal*. Obtenido de pymesyautonomos.com/management/ventajas-desventajas-organigrama-empresarial-horizontal
- Santoso, B. (2018). *Internal Communication and Organizational Changes*. Obtenido de <https://www.ukessays.com/essays/communications/internal-communication-organizational-4910.php>
- Sherman, F. (2019). *What Is the Relationship Between Organizational Functions & Organizational Structure?* Obtenido de Small business: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-organizational-functions-organizational-structure-18571.html>
- Silva, D. (2019). *Manual de funciones administrativas y comerciales para la empresa D'Toditos Home S.A. de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3117/1/T-ULVR-2749.pdf>
- SMS Ecuador. (2021). *Importancia del manual de funciones*. Obtenido de SMSM Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales: <https://smsecuador.ec/manual-de-funciones/>
- Vargas, A., Cáceres, L., Blanco, L., Ladrón, R., Martínez, É., & Vargas, L. (2020). Economía solidaria en Colombia: autores y reflexión conceptual. En L. S. Amanda Vargas Prieto, *Economía solidaria en Colombia: autores y reflexión conceptual* (pág. 194). Colombia: Fondo Editorial – Ediciones Universidad Cooperativ.
- Villafuerte. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de ficha de observación

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Tema: Desempeño laboral del personal administrativo y operativo

ASPECTOS		Calificación			
1.	Atención al cliente	Muy buena	Buena	Pésimo	Malo
1.1.	Comunicación entre el cliente y el personal de la empresa.				
1.2.	Escucha las necesidades del cliente y da soluciones.				
1.3.	Forma en que presentan los distintos servicios de transporte a los usuarios.				
1.4.	El colaborador de la empresa es amable y cordial con el cliente.				
1.5.	Entrega de los productos programados se cumple a lo estipulado y explicado al usuario.				
1.6.	Se crean vínculos de confiabilidad por parte del cliente para con la empresa.				

ASPECTOS		Calificación			
2.	Infraestructura del negocio	Muy buena	Buena	Pésimo	Malo
2.1.	Instalaciones internas y atención brindada				
2.2.	Instalaciones externas y ejecución de pedidos				
2.3.	Pintura e iluminación de la fachada e interiores de la empresa				
2.4.	Rótulo de identificación empresarial				
2.5.	Ambiente organizacional y cumplimiento de funciones del personal.				
2.6.	Vehículos con diversas capacidades de carga				
2.7.	Existen modelos de programación expuestos al cliente				
2.8.	Visualización de permisos y vínculos comerciales con entidades de renombre.				

ASPECTOS		Calificación			
3.	Imagen corporativa y del personal	Muy buena	Buena	Pésimo	Malo
3.1.	Estado de pulcritud de los uniformes				
3.2.	Logotipo distintivo en las camisetas y camisas de los colaboradores administrativos u operativos				
3.3.	Vestimenta del personal administrativo				
3.4.	Vestimenta del personal operativo				
3.5.	Normas de bioseguridad en el caso de operadores de carga				
3.6.	Visualización de cumplimiento de normas ISO para la seguridad del cliente, producto y colaboradores.				

Anexo 2. Modelo de entrevista



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

El objetivo de la presente entrevista es conocer la realidad administrativa y operativa que tiene la empresa de carga pesada JJCAM S.A. y la necesidad de implementar un manual de funciones. La datos y opiniones vertidas serán con fines académicos con total reserva de lo que se pueda exponer por los entrevistados.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Tiempo en el cargo: _____

1. ¿De qué manera el personal administrativo y operativo de la entidad cumplen con las normas y políticas internas que tiene la empresa?
2. ¿Considera que las funciones por parte del personal perteneciente a la empresa está siendo cumplido a cabalidad?
3. ¿Cuáles han sido los problemas que regularmente se han presentado en la entidad por equivocaciones o incumplimientos por parte de los colaboradores de la empresa para con el cliente?
4. ¿De qué manera han llegado a solucionar dichos inconvenientes?
5. Ante una reducción de la cartera de clientes y un aumento de costos ¿Qué medidas han tomado para sacar a flote los contratos programados con clientes frecuentes?
6. ¿Considera usted la ausencia de un manual de funciones dentro del área administrativa y operativa contribuiría a mitigar escenarios negativos para la entidad?
7. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera deben mejorarse de manera inmediata con la aplicación de un manual de funciones en la empresa?
8. Si se propone dicho manual ¿Lo aplicaría de manera inmediata? ¿Por qué?
9. ¿Qué proyecciones de mejoramiento tiene usted sobre las actividades diarias del personal ante la aplicación de un manual de funciones dentro de la empresa?

Anexo 3. Modelo de encuesta

 <p>Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil</p>
<p>El objetivo de la presente encuesta es conocer la realidad administrativa y operativa que tiene la empresa de carga pesada JJCAM S.A. y la necesidad de implementar un manual de funciones. La datos y opiniones vertidas serán con fines académicos con total reserva de lo que se pueda exponer por los encuestados.</p>
<p>1. ¿El personal administrativo y operativo de JJCAM S.A. cumple con cada una de sus funciones de manera correcta?</p> <p>a) SI b) NO</p>
<p>2. ¿Considera que la comunicación interna de los trabajadores operativos y administrativos de JJCAM S.A. es la adecuada</p> <p>a) SI b) NO</p>
<p>3. ¿Cuáles son los problemas que regularmente usted considera que se presentan en la empresa por una mala comunicación departamental?</p> <p>a) Duplicidad de funciones b) Desconocimiento de obligaciones y actividades diarias c) Falta de informes al jefe inmediato d) Generación de costos</p>
<p>4. ¿Los empleados administrativos y operativos atienden los requerimientos de manera inmediata de los clientes de JJCAM S.A.?</p> <p>a) SI b) NO</p>
<p>5. ¿Considera que la falta de un manual de funciones dentro de la empresa JJCAM es el causante de diversos escenarios negativos para con los objetivos organizacionales?</p> <p>a) SI b) NO</p>
<p>6. ¿Cuáles son los escenarios más comunes que ha causado la falta de un manual</p>

<p>de funciones en JJCAM S.A.?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desorganización dentro del área operativa y administrativa. b) Genera duplicidad de funciones y un inestable clima laboral. c) Sistema de reclutamiento mecanizados y poco tecnificado. d) Empleados no capacitados ante la ausencia de una planificación de inducción y evaluación de desempeño dentro de las áreas de trabajo. e) Desconocimiento de una cultura organizacional
<p>7. ¿Cómo valora la comunicación interna y la atención al cliente por parte del personal operativo/administrativo de la entidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Excelente b) Normal c) Regular d) Pésima
<p>8. ¿Considera que poner en marcha un manual de funciones dentro de la entidad es de carácter urgente?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) SI b) NO
<p>9. De proponerse un manual de funciones ¿Lo aplicaría de manera inmediata?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) SI b) NO

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Aplicación de ficha de observación

Fecha: 20/05/21

Nombre de la empresa: Transporte de Carga Pesada JJCAM S.A

Tema: Desempeño laboral del personal administrativo y operativo

Tema: Desempeño laboral del personal administrativo yoperativo

ASPECTOS		Calificación			
1.	Atención al cliente	Muy buena	Buena	Pésimo	Malo
3.7.	Comunicación entre el cliente y el personal de la empresa.				
3.8.	Escucha las necesidades del cliente y da soluciones.				
3.9.	Forma en que presentan los distintos servicios de transporte a los usuarios.				
3.10.	El colaborador de la empresa es amable y cordial con el cliente.				
3.11.	Entrega de los productos programados se cumple a lo estipulado y explicado al usuario.				
3.12.	Se crean vínculos de confiabilidad por parte del cliente para con la empresa.				

ASPECTOS		Calificación			
4.	Infraestructura del negocio	Muy buena	Buena	Pésimo	Malo
4.1.	Instalaciones internas y atención brindada				
4.2.	Instalaciones externas y ejecución de pedidos				
4.3.	Pintura e iluminación de la fachada e interiores de la empresa				
4.4.	Rótulo de identificación empresarial				
4.5.	Ambiente organizacional y cumplimiento de funciones del personal.				
4.6.	Vehículos con diversas capacidades de carga				
4.7.	Existen modelos de programación expuestos al cliente				
4.8.	Visualización de permisos y vínculos comerciales con entidades de renombre.				

ASPECTOS		Calificación			
5.	Imagen corporativa y del personal	Muy buena	Buena	Pésimo	Malo
5.1.	Estado de pulcritud de los uniformes				
5.2.	Logotipo distintivo en las camisetas y camisas de los colaboradores administrativos u operativos				
5.3.	Vestimenta del personal administrativo				
5.4.	Vestimenta del personal operativo				
5.5.	Normas de bioseguridad en el caso de operadores de carga				
5.6.	Visualización de cumplimiento de normas ISO para la seguridad del cliente, producto y				
5.7.	Colaboradores				

Anexo 5. Entrevista al gerente general de la empresa JJCAM S.A.



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

El objetivo de la presente entrevista es conocer la realidad administrativa y operativa que tiene la empresa de carga pesada JJCAM S.A. y la necesidad de implementar un manual de funciones. La datos y opiniones vertidas serán con fines académicos con total reserva de lo que se pueda exponer por los entrevistados.

Nombre del entrevistado: Ing. Luis Ponce

Cargo: Gerente General

Tiempo en el cargo: 4 años

10. ¿De qué manera el personal administrativo y operativo de la entidad cumplen con las normas y políticas internas que tiene la empresa?

Con el propósito de proteger el negocio, el personal administrativo y operativo cumple con las normas y políticas internas de JJCAM, ya que su colaboración permite el retorno de la inversión de manera significativa, ayudando a evitar el despilfarro, el fraude, el abuso, la discriminación y otras prácticas que interrumpen las operaciones y ponen en riesgo a la empresa.

11. ¿Considera que las funciones por parte del personal perteneciente a la empresa están siendo cumplido a cabalidad?

Considero que sí se está ejecutando a cabalidad pero como toda empresa aún mantenemos falencias pero estamos trabajando en ellas para hacer de la organización una de las más importantes y competitivas del país

12. ¿Cuáles han sido los problemas que regularmente se han presentado en la entidad por equivocaciones o incumplimientos por parte de los colaboradores de la empresa para con el cliente?

Pues es más que notorio una pérdida significativa de nuestra cartera de clientes y estamos luchando para que ésta situación no empeore, ya que en los actuales escenarios de pandemia cualquier cosa puede ser posible.

13. ¿De qué manera han llegado a solucionar dichos inconvenientes?

Generamos reuniones mensuales con los colaboradores de cada área para conocer el desempeño mensual de la empresa y determinar los aspectos de falencias más destacables en la entidad y que deben mejorarse.

14. Ante una reducción de la cartera de clientes y un aumento de costos ¿Qué medidas han tomado para sacar a flote los contratos programados con clientes frecuentes?

Hemos empezado a ofrecer créditos muchos más accesibles a nuestros clientes por volumen de carga y brindándoles la facilidad de tramitación dentro del contrato de envío por lo que ellos solo actúan como dueños de la mercadería y nosotros como intermediarios aduaneros si fuese el caso.

15. ¿Considera usted la ausencia de un manual de funciones dentro del área administrativa y operativa contribuiría a mitigar escenarios negativos para la entidad?

Lamentablemente es así, pues poseemos un manual de funciones, pero muy poco o casi nada es empleado ya que está obsoleto y lo que intentamos es mantener las operaciones internas de manera óptima con los recursos, procesos y personal profesional sobre el cual confiamos en que llevarán a cabo bien sus actividades diarias operativas o administrativas.

16. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera deben mejorarse de manera inmediata con la aplicación de un manual de funciones en la empresa?

Principalmente se debe mejorar la comunicación departamental interna, porque como toda situación conflictiva siempre debe partir desde el meollo del asunto y en este caso es en la parte administrativa que muchas veces no ejecuta bien las órdenes para el personal pertinente.

17. Si se propone dicho manual ¿Lo aplicaría de manera inmediata? ¿Por qué?

Definitivamente.

18. ¿Qué proyecciones de mejoramiento tiene usted sobre las actividades diarias del personal ante la aplicación de un manual de funciones dentro de la empresa?

Estimo muchas cosas positivas desde un mejor ambiente laboral, mejores resultados económicos y mucha mayor rentabilidad al mantener o incrementar la cartera de clientes de JJCAM y alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Entrevista al gerente de operaciones de la empresa JJCAM S.A.



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

El objetivo de la presente entrevista es conocer la realidad administrativa y operativa que tiene la empresa de carga pesada JJCAM S.A. y la necesidad de implementar un manual de funciones. La datos y opiniones vertidas serán con fines académicos con total reserva de lo que se pueda exponer por los entrevistados.

Nombre del entrevistado: Ing. Miguel Briones

Cargo: Gerente de operaciones

Tiempo en el cargo: 2 años

1. ¿De qué manera el personal administrativo y operativo de la entidad cumplen con las normas y políticas internas que tiene la empresa?

El personal operativo cuenta con un programa de cumplimiento corporativo donde se integran todos los esfuerzos de cumplimiento en toda la empresa, desde la gestión de regulaciones externas y políticas internas hasta la capacitación integral de los empleados. De esta manera nos aseguramos que todos los departamentos y el personal trabajen juntos para mantener los estándares de transportación deseados por los clientes, mitigar el riesgo de fallas e infracciones importantes que últimamente en los escenarios de pandemia están resultando por los reajustes y contratación de personal que no da la talla para el puesto destinado.

2. ¿Considera que las funciones por parte del personal perteneciente a la empresa están siendo cumplido a cabalidad?

De hecho, las funciones están siendo cumplidas, pero como un proceso de noción y percepción diaria regular. Esto quiere decir, que ya el personal conoce qué hacer, cómo hacer y el tipo de infracciones si no se cumplen. Estas van desde amonestaciones monetarios, memorándum o despidos.

3. ¿Cuáles han sido los problemas que regularmente se han presentado en la entidad por equivocaciones o incumplimientos por parte de los colaboradores de la empresa para con el cliente?

Muchas veces los envíos no llegan a tiempo por evidentes problemas de logística y esto hace que los clientes ya no quieran contratar los servicios de la empresa de transporte de carga pesada.

4. ¿De qué manera han llegado a solucionar dichos inconvenientes?

Diálogos con el personal operativo y generación de cronograma de actividades, pero muchas veces éstos no son documentados y solo pasa a ser una simple reunión con aspectos hablados que quedan en el aire.

<p>5. Ante una reducción de la cartera de clientes y un aumento de costos ¿Qué medidas han tomado para sacar a flote los contratos programados con clientes frecuentes?</p> <p>Se destina al personal más preparado para que el cliente sepa que el operador que lleva su carga será más responsable y cumplirá con sus solicitudes.</p>
<p>6. ¿Considera usted la ausencia de un manual de funciones dentro del área administrativa y operativa contribuiría a mitigar escenarios negativos para la entidad?</p> <p>SI</p>
<p>7. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera deben mejorarse de manera inmediata con la aplicación de un manual de funciones en la empresa?</p> <p>Comunicación departamental y documentación de procesos internos para instrucción de los empleados</p>
<p>8. Si se propone dicho manual ¿Lo aplicaría de manera inmediata? ¿Por qué?</p> <p>SI</p>
<p>9. ¿Qué proyecciones de mejoramiento tiene usted sobre las actividades diarias del personal ante la aplicación de un manual de funciones dentro de la empresa?</p> <p>Mayores envíos y mayor rentabilidad para la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Entrevista al jefe de contabilidad de la empresa JJCAM S.A.



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

El objetivo de la presente entrevista es conocer la realidad administrativa y operativa que tiene la empresa de carga pesada JJCAM S.A. y la necesidad de implementar un manual de funciones. La datos y opiniones vertidas serán con fines académicos con total reserva de lo que se pueda exponer por los entrevistados.

Nombre del entrevistado: CPA. Roberto Zambrano

Cargo: Jefe de Contabilidad

Tiempo en el cargo: 2.5 años

1. ¿De qué manera el personal administrativo y operativo de la entidad cumplen con las normas y políticas internas que tiene la empresa?

El cumplimiento de las normas internas es relativamente bueno, ya que contamos con un programa eficaz de mejora dentro de la comunicación departamental para asegurar el cumplimiento de las actividades diarias con un personal dotado de liderazgo y compromiso. Menciono “relativamente” ya que a pesar de ello existen problemas a nivel organizacional que han generado costos significativos para el desempeño económico de la entidad como es el caso del aumento de las cuentas incobrables y aumento de deuda con proveedores junto con una reducción de liquidez.

2. ¿Considera que las funciones por parte del personal perteneciente a la empresa están siendo cumplido a cabalidad?

No en su totalidad.

3. ¿Cuáles han sido los problemas que regularmente se han presentado en la entidad por equivocaciones o incumplimientos por parte de los colaboradores de la empresa para con el cliente?

Tal como hice mención, en el aumento de la cartera de clientes vencida e incobrabilidad de cuentas con nuestros socios comerciales por la falta de dinamismo económico que enfrenta el país. Así como incremento de los niveles de endeudamiento.

4. ¿De qué manera han llegado a solucionar dichos inconvenientes?

Se aplican sesiones cortas para discutir cuestiones operativas y administrativas para poder dar una luz hacia el cumplimiento de las metas económicas proyectadas por el cuerpo ejecutivo.

5. Ante una reducción de la cartera de clientes y un aumento de costos ¿Qué medidas han tomado para sacar a flote los contratos programados con clientes frecuentes?

Se brinda un mayor acceso a créditos con facilidades de pago e intereses que no excedan a los aceptados por el mercado local.

6. ¿Considera usted la ausencia de un manual de funciones dentro del área administrativa y operativa contribuiría a mitigar escenarios negativos para la entidad?

SI

7. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera deben mejorarse de manera inmediata con la aplicación de un manual de funciones en la empresa?

Rentabilidad económica y un mejor ambiente laboral al optimizar la comunicación departamental interna.

8. Si se propone dicho manual ¿Lo aplicaría de manera inmediata? ¿Por qué?

SI, pero debe incluir un proceso para crear, actualizar, distribuir y rastrear políticas de cumplimiento. Después de todo, los empleados no pueden ser considerados responsables de las reglas y regulaciones que no saben que existen.

9. ¿Qué proyecciones de mejoramiento tiene usted sobre las actividades diarias del personal ante la aplicación de un manual de funciones dentro de la empresa?

Mucho más compromiso y responsabilidad sobre cada una de las actividades diarias y con ello el alcance de los aspectos socioeconómicos establecidos como primordiales para la organización.