



POSGRADOS

Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RCP-SO-30-No.502-2019

Opción de
titulación:

PROYECTO DE DESARROLLO

TEMA:

PROYECTO DE DESARROLLO DE MEJORA DEL PROCESO DE
ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA
EMPRESA BUSSINESS & TAXES ASOCIADOS S.A. BUSTAX

AUTOR:

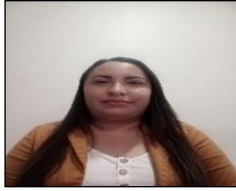
KARLA KATHERINE ELBERT PONTÓN

DIRECTOR:

OSCAR ROLANDO FIALLOS GONZÁLEZ

Guayaquil - Ecuador
2022

Autor/a:



Karla Katherine Elbert Pontón

Ingeniera Comercial y Empresarial especialización Marketing
Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención
Gestión de Proyectos en Administración de Empresas por la
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil
kelbert@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Oscar Rolando Fiallos González

Ingeniero en Auditoría y Control de Gestión especialización Calidad
de Procesos
Magister en Gestión de la Productividad y la calidad
ofiallos@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

KARLA KATHERINE ELBERT PONTÓN

***PROYECTO DE DESARROLLO DE MEJORA DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN
INTERNA DE LA EMPRESA BUSSINESS & TAXES ASOCIADOS S.A. BUSTAX***

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres que se han esforzado siempre por enseñarme el camino de bien y que todo sacrificio tiene su recompensa, a la razón de mi existir mis hijos Sebastián, Nicolás e Isabella, que son el motor de mi vida y siempre me impulsan a seguir adelante, a mi amado Esposo Michael que con paciencia y dedicación me apoya en mis proyectos; gracias por confiar en mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas, a mis padres por ser los pilares más importantes en mi vida, a mi esposo Michael por su paciencia y apoyo en mis días de estudio, finalmente a mi abuelo Bolívar que sé que estaría muy orgulloso de mi.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE GENERAL.....	IV
INDICE DE FIGURAS.....	VII
INDICE DE TABLAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
CAPÍTULO I.....	11
1. MODELO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Antecedentes.....	11
1.2. Planteamiento del problema.....	12
1.3. Formulación y sistematización del Problema.....	14
1.3.1. Formulación del problema.....	14
1.3.2. Sistematización del problema.....	14
1.4. Justificación.....	15
1.4.1. Justificación teórica.....	15
1.4.2. Justificación practica.....	16
1.5. Objetivos.....	17
1.5.1. Objetivo general.....	17
1.5.2. Objetivos específicos.....	17
1.6. Alcance de los resultados esperados.....	17
CAPÍTULO II.....	18
2. MARCO REFERENCIAL.....	18

2.1. Marco Teórico.....	18
2.1.1. Gestión por Riesgos.....	18
2.1.2. Definiciones de mejora de procedimiento.	19
2.2. Marco conceptual.....	20
2.3. Bases teóricas.....	22
2.3.1. Análisis críticos de las bases teóricas entre autores	30
CAPÍTULO III	32
3. METODOLOGÍA.....	32
3.1. Diseño de la investigación	32
3.2. Tipo de investigación.....	33
3.3. Población y muestra.....	34
3.4. Técnicas e instrumentos.....	35
3.4.1. Recolección de datos	35
3.4.2. Análisis e interpretación de datos	36
3.4.3. Realización del MOF	39
CAPÍTULO IV	40
4. RESULTADO Y ANÁLISIS.....	40
4.1. Análisis e interpretación de resultados	40
4.1.1. Análisis de variable dependiente	40
4.1.2. Análisis de la variable independiente	43
CAPÍTULO V.....	45
5. PROPUESTA.....	45
5.1. Fase 1: Definición.....	46
5.1.1. Título de la propuesta	46

5.1.2.	Planteamiento y justificación de la propuesta	47
5.1.3.	Objetivos de la propuesta	47
5.1.4.	Alcance de la propuesta.....	47
5.2.	Fase 2: Medir	48
5.2.1.	Diagrama de Ishikawa	48
5.2.2.	Diagrama de flujo	48
5.2.3.	Matriz DAFO.....	51
5.3.	Fase 3: Analizar	52
5.3.1.	Criterios para la elaboración del MOF	52
5.3.2.	Criterios para el diseño del manual	53
5.3.3.	Programa de implementación	53
5.3.4.	Factibilidad económica de la implementación.	54
5.4.	Fase 4: Incorporar o Mejorar	54
5.4.1.	Manual orgánico de funciones.....	54
5.5.	Fase 5: Controlar.....	75
5.5.1.	Programa de implementación para el MOF propuesto	75
5.5.2.	Análisis de factibilidad de implementación.....	77
CAPÍTULO VI		79
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
6.1.	Conclusiones.....	79
6.2.	Recomendaciones	81
7.	BIBLIOGRAFÍA	82
8.	ANEXOS	91

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Ishikawa	48
Figura 2 Flujo grama para el reclutamiento.....	49
Figura 3 Flujo grama para elaboración del MOF	51
Figura 4 Matriz DAFO	51
Figura 5 Organigrama estructural.....	58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficios y desventajas de la implementación del MOF.....	31
Tabla 2 Cuadro orgánico de cargos	57
Tabla 3 Matriz de planificación de estrategias.	76
Tabla 4 Regla de decisión del Costo Beneficio	77
Tabla 5 Perdida por ineficiencia.....	77
Tabla 6 Costo de Implementación	78
Tabla 7 Índice costo beneficio (IBC)	78

RESUMEN

El propósito de este estudio fue crear un manual para la Empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX y las mejoras organizacionales que esta empresa requiere. El trabajo comenzó probando teorías sobre el control de procesos para sustentar específicamente el modelo propuesto, siendo este tipo de sistema el eje principal de la propuesta. Para la recolección de la información se utilizaron técnicas de entrevista e incluso observación, las cuales permitieron recolectar los datos necesarios para comprender la situación actual de la empresa, así como las necesidades que se deben tener en cuenta en el diseño propuesto. De acuerdo a las herramientas aplicadas, la organización necesita mejorar su organización interna, ya que desde sus inicios ha ido creciendo no solo en cartera de clientes, sino también en personal y oferta de servicios. Este aumento del tamaño de la empresa ha dado lugar a la necesidad de aplicar una metodología de gestión que le permita mantener la calidad de los servicios y por tanto ser competitivos en el mercado. Para la implementación de la propuesta se han identificado procesos que crean valor a través de la metodología six sigma. En base a estos procesos se implementó un manual orgánico de funciones, teniendo en cuenta la adecuación del concepto de mejora continua. Se detallan los procesos, así como sus principales elementos, como políticas, documentos e indicadores de gestión, que permitirán medir la ejecución de las actividades.

Palabras claves: six sigma, procesos, manual orgánico, empresa, metodología

ABSTRACT

The purpose of this study was to create a manual for the company Bussiness & Taxes Associates S.A. BUSTAX and the organizational improvements that this company requires. The work began by testing theories on process control to specifically support the proposed model, this type of system being the main axis of the proposal. Interviewing and observation techniques were used to collect the information needed to understand the current situation of the company, as well as the needs to be taken into account in the proposed design. According to the tools applied, the organization needs to improve its internal organization, since its inception has been growing not only in client portfolio, but also in personnel and service offer. This increase in the size of the company has led to the need to apply a management methodology that allows it to maintain the quality of services and therefore be competitive in the market. For the implementation of the proposal, processes have been identified that create value through the six sigma methodology. Based on these processes, an organic manual of functions was implemented, taking into account the adequacy of the concept of continuous improvement. It details the processes, as well as their main elements, such as policies, management documents and indicators, that will measure the implementation of activities.

Keywords: six sigma, processes, organic manual, company, methodology

CAPÍTULO I

1. MODELO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Antecedentes

Para el autor Carlos Vargas (2017), la globalización económica alrededor del mundo se maneja de diferentes maneras como parte importante del sistema de desarrollo de diferentes maneras en el manejo de los procesos de administración de una empresa, que trabajan con distintos elementos que socializan entre sí para el avance y creación de nuevas técnicas de trabajo coordinado en las diferentes empresas con distintos protocolos a seguir.

En diferentes países como Argentina, Perú, Colombia y Chile cuentan con programas de jerarquización calificados se encuentran bajo el régimen de las normas contables NIIF para que se pueda brindar un mejor servicio de calidad es necesario que las empresas conozcan estas normas liderando a si el libre desarrollo de información financiera de manera segura manteniendo los altos estándares de calidad cada una de esas normas ayudan a ejecutar los análisis comparativos de los mercados financieros en organismos de empresas privadas como también es una entidad pública.

Ecuador es uno de los países que se enfoca en atender las necesidades de las empresas que se dedican a la comercialización de diversos productos, o las instituciones que quieren ganar espacio en el mercado ecuatoriano deben guiarse por las normas de protección aplicables a los estados financieros y procesos de producción, de las cuales la Superintendencia de Compañías es el ente regulador.

La súper intendencia es la comisionada de controlar y calificar a cada empresa según su nivel de crecimiento en todo el territorio del Ecuador.

Guayaquil es un sector altamente comercial claro está que por motivos de pandemia muchas empresas cesaron sus procesos en el país lo cual afectó a diversas

plazas de trabajo que ejercían un alto nivel de comercio en el país, en la actualidad la economía se está reestructurando poco a poco y el país está atrayendo nuevamente el comercio y por esa razón las empresas desean mejorar su nivel de organización en el campo laboral y fortalecer su orden jerárquico y brindar a la entidad mejores procesos productivos en las diferentes áreas de activación económica.

1.2. Planteamiento del problema

El presente análisis de investigación se realiza para la mejora del proceso de “organización interna De La Empresa” (BUSTAX, 2019).

La empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX fue constituida el 14 de noviembre del 2006 e inicia sus actividades comerciales en la misma fecha, ubicados en la ciudad de Guayaquil en las calles Francisco Paula Icaza # 1107 y Boyacá piso 1 oficina 1-A; se dedica a servicios de asesoramiento y colaboración operante a empresas y administraciones públicas: diseño de métodos/procedimientos contables, software de contabilidad de costes y procesos de control en temas de fondos.

La correcta organización de una empresa proporciona la metodología para que los procesos dentro de la misma se realicen de una manera correcta, minimizando los costos, agilitando las actividades y determinando las responsabilidades de cada trabajador. Se realiza una entrevista al Gerente General Eco. Joffre Coello Silva, sobre la situación actual de la empresa y manifiesta que durante estos años 14 años la empresa no ha crecido favorablemente, a pesar de contar con personal altamente calificado y de tener la infraestructura física para hacerlo.

De acuerdo al último informe del reporte de cartera de clientes mensuales remitida por el contador general de la empresa, se visualiza un decrecimiento de la cantidad de clientes en referencia a los últimos 5 años. Se realiza una entrevista al Contador de la empresa CPA Simón Cabrera Intriago quien ha trabajado en la empresa durante 7 años, el mismo que indica que adicional de realizar las actividades de contador, el ejecuta otras actividades inherentes a su puesto tales como pago de nómina, cobranzas, realizar trámites fuera de empresa y mensajería.

Al momento de consultarle sobre el organigrama de cargos dentro de la empresa esta manifiesta que no existe, así como la falta de una guía de funciones para cada puesto de trabajo, lo cual da como resultado un crecimiento desorganizado y en algunos casos duplicidad de funciones. Complementando las entrevistas realizadas al personal se realiza un check list para recopilar datos para su futuro análisis y poder medir la gestión de calidad dentro de la empresa, se evidencia que la organización cuenta con misión, visión definidas, al momento de consultar sobre si la misma cuenta con organigrama la respuesta es no y así también se indica que no.

Adicional a esto se realiza la consulta si existe algún informe de auditoría interna y la respuesta es afirmativa, sin embargo, se destaca dentro de las respuestas que la empresa no cuenta con un manual orgánico de funciones. Una vez realizada las entrevistas personales al Gerente General, así como también la entrevista realizada al Contador se analiza el estado actual de la empresa y los motivos por los cuales no ha crecido en estos últimos años por lo cual se identifican falencias tales como:

- Falta de Organigrama
- No cuenta con un manual orgánico de funciones.
- La empresa no ha podido diversificar sus actividades a pesar de estar capacitados para brindar más diligencias comerciales e incrementar su portafolio de servicios.
- No se logra incrementar su cartera de clientes.

En virtud de la situación que presenta la empresa y de lo manifestado por el Gerente General, se consulta que medidas correctivas se han tomado para solucionar las falencias e indican que se tomaron las siguientes correcciones:

- Capacitación para todos los empleados actualizando sus conocimientos.
- Incremento del servicio de asesoramiento de oficiales de cumplimiento de la unidad de análisis financiero.
- Inversión en Publicidad.

Se analiza la situación de desempeño de puestos de todo el personal y se denota que no existe una correcta organización en referencia a la asignación de funciones, debido a que se manifiesta que se asignaban funciones empíricamente a los empleados para suplir

los requerimientos que se presentaban a diario. Se realiza la propuesta de un manual orgánico de funciones (MOF), este es un instrumento y/o documento formal, elaborado por la empresa para reflejar parte de la estructura organizativa que ha adoptado y para servir de guía a todos los empleados.

Por otro lado como menciona el manual MOF (2019) :

Contiene, esencialmente la estructura organizativa, a menudo denominada organigrama, y las descripciones de los puestos de trabajo de la empresa; cada descripción de puesto suele incluir también un perfil e indicadores de evaluación. Se insiste en la necesidad de un manual de trabajo no sólo porque es necesario para todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), sino también porque su uso interno y cotidiano minimiza los conflictos entre áreas, distribuye las responsabilidades, divide el trabajo y promueve el orden en el interior de la organización.

1.3. Formulación y sistematización del Problema

1.3.1. Formulación del problema

Es viable la creación de un manual orgánico de funciones para mejorar las actividades de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX?

1.3.2. Sistematización del problema

- ¿Cómo realizar un análisis situacional de los procesos administrativos de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX?
- ¿Cómo afecta la ausencia de un manual orgánico de funciones en el desarrollo de las actividades de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX?
- ¿Cuáles son los pasos, fases y la metodología adecuada para implementar un Manual Orgánico de Funciones dentro de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX?
- ¿Cómo se puede establecer una evaluación al personal para la asignación correcta de funciones de cada uno de los empleados de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX?

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Esta investigación busca realizar un estudio exhaustivo de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX (2019), con la finalidad de diseñar un Manual Orgánico de Funciones y en un corto plazo obtener una mejora en los procesos y actividades optimizando el recurso humano, permitirá que los empleados interaccionen con un mayor conocimiento de su rol en la compañía; así también incrementaría rentabilidad del negocio.

El objetivo es mejorar la administración de la información entre las diferentes áreas, ya que la falta de coordinación entre ellas ha provocado una falta de claridad en cuanto a qué área es responsable de proporcionar la información requerida. Se prevé optimizar el desempeño de actividades multifuncionales, debido a que se identificó que algunos de los trabajadores realizan funciones fuera de su función principal, esto genera pérdida de tiempo, exceso de trabajo y errores en la comunicación.

De manera generalizada, se infiere que un manual de organización es una herramienta de trabajo esencial para evitar la duplicación de funciones, ya que se ha comprobado que personas de diferentes sectores realizan funciones similares, lo que crea confusión a la hora de asumir responsabilidades.

El presente manual de funciones aporta a un proceso metodológico desarrollado por la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX, con el cual se busca mejorar el desempeño de las actividades que cada empleado debe realizar, sirviendo como herramienta indispensable dentro del área de recursos humanos de la empresa; y a su vez se beneficia en calidad y eficacia de los resultados de cada departamento permiten comprender mejor los objetivos esperados que se manifiestan en la consecución de los objetivos de la organización y, a su vez, la misión y visión de la misma.

1.4.2. Justificación practica

El aporte practico que se desarrolla con la mejora de los procesos será bajo los resultados de la implementación de este manual de funciones, siendo una instrumento útil para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX, ya que permitirá definir funciones, tareas, actividades y perfil de cada cargo, de tal forma que los empleados puedan cumplir a cabalidad con las tareas específicas, ya que contribuye al logro de la misión y objetivos de la empresa, a su vez convirtiéndose en una herramienta de apoyo para la gestión institucional junto a los que componen la compañía.

Los beneficios que ofrece un manual orgánico de funciones son:

- Facilita la información para que la toma de decisiones sea más eficaz
- Organización correcta de actividades de trabajo
- Comunicar al titular las tareas, responsabilidades y requisitos del puesto de trabajo.
- Informar a los directivos de las responsabilidades del trabajo que supervisan como medida de evaluación del rendimiento.
- Facilita el desarrollo de procedimientos eficaces de selección, evaluación y valoración para cada puesto, además de servir como principio básico para identificar las necesidades de formación y seguridad en el trabajo.
- Facilita el desarrollo de la planificación general de la empresa, ya que define los ámbitos de actuación de cada puesto laboral.
- Permite a cada empleado comprender mejor su papel en la empresa, lo que facilita el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina los desequilibrios de la carga laboral, las omisiones, la duplicación de funciones y las líneas de trabajo no razonables.
- Permite la organización de los recursos humanos, anticipa los posibles cambios de trabajo y ayuda a definir los planes de carrera.

Finalmente, con el desarrollo de este proyecto se pretende crear nuevas oportunidades de trabajo dentro de la empresa y mejorar la productividad de los empleados para cumplir con la misión y visión de la organización.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un proyecto de desarrollo para mejora en los procesos proponiendo un manual orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de los procesos administrativos de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.
- Diseñar un Manual Orgánico de Funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX
- Realizar el análisis de factibilidad técnica, económica, financiera y operativa.
- Diseñar el plan de implementación para el uso del manual orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.

1.6. Alcance de los resultados esperados

En ausencia de un manual de necesidades organizativas definido, se experimentan diversas situaciones de estrés, tensión, carga de trabajo, falta de interés, desmotivación por las actividades a realizar, etc. en el contexto del trabajo, de ahí la importancia de contar con un manual orgánico de funciones dentro de la organización.

El MOF permitirá un análisis adecuado de cada puesto laboral, mediante la recopilación y obtención de datos que permitan comprender plenamente el puesto y los factores externos e internos que intervienen. La representación de cada puesto laboral también puede ser objeto de un documento formal en el que se establezcan las actividades y tareas que deben realizarse.

Es muy importante contar con una guía para la correcta ejecución de las tareas en la empresa, el MOF permitirá mantener el control sobre los objetivos y metas de gestión de cada área y departamento de la empresa, lo que permitirá alcanzar los objetivos de crecimiento organizado de la empresa y aumentar su productividad.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Gestión por Riesgos

La gestión de procesos es una actividad empresarial que consiste en ordenar las tareas para lograr la eficacia en la consecución de los objetivos de la organización. El manejo de sistemas es una de las prácticas organizativas más comunes, a menudo denominada Gestión de procesos de negocio (BPM), y se define como la actividad de organizar el trabajo para optimizar el rendimiento empresarial; es un enfoque basado en el conocimiento del cliente y la priorización que proporciona estructura a los procesos.

La gestión según Antero (2017) Referente al manual de procesos indica lo siguiente:

Es una estrategia para mejorar cada una de los procesos de una empresa, desde la programación de los medios hasta la distribución del producto al cliente final. La mejora de los procesos está relacionada con la gestión de los mimos y, por tanto, aumenta la satisfacción de los clientes. Esta metodología pretende mejorar los mecanismos que permiten incrementar el rendimiento de todos los procesos, es decir, las funciones relacionadas con la reducción de costes, el incremento del rendimiento y la mejora de la calidad.

La gestión de procesos según indica Moreira (2019):

Permite a una organización tener una perspectiva que va más allá de sus límites, mostrando la interconexión de todos los procesos, actuando conjuntamente como un sistema para mejorar experiencia de las personas que la utilizan, ya que una de sus características es la división de la responsabilidad de un determinado proceso, con la aparición del llamado "dueño del proceso" que se convierte en parte integrante del mismo a través de su conocimiento y control de las acciones y decisiones implicadas en el propio proceso (pág. 23).

De lo anterior expuesto, se logra entender que la gestión de procesos implica un esfuerzo de grupo multidisciplinar, que incluye a los responsables de las tareas y a los beneficiarios finales de los resultados de cada tarea. Los medios más accesibles son las principales funciones del control de procesos. El control de procesos se caracteriza por su versatilidad y facilidad de adaptación a cualquier tipo de proceso, y es bien sabido que las empresas pueden beneficiarse de este modelo gracias a los siguientes puntos:

- Facilita tomar mejores procesos.
- Favorece la calidad de los productos
- Mejora la gestión e implementación de recursos
- Incremento de la satisfacción de los clientes

El plan de mejora es uno de los procesos objetivos del proceso de mejora continua y, por lo tanto, es una de las principales etapas a desarrollar en el proceso. Integra las decisiones estratégicas para identificar aquellos cambios que deben implementarse en los procesos de la organización para que el resultado sea un servicio visto.

De este modo según ANECA (2017), destaca que el proceso de mejora se identifica como parte del proceso de mejora continua y que, a través de indagaciones de los medios del objeto o fenómeno estudiado, se pueden tomar decisiones estratégicas para facilitar la consecución de la eficacia del proceso. De ahí se desprenden las medidas que hay que aplicar y el flujo de actividades que hay que seguir para optimizar los recursos y el capital.

2.1.2. Definiciones de mejora de procedimiento.

La mejora continua se ha posicionado como una filosofía de gestión que considera el reto de mejorar un producto, un proceso y una organización como un proceso interminable en el que se consiguen pequeños éxitos. Es parte integrante de un sistema global de gestión de la calidad. En particular, la filosofía busca la mejora continua aplicando las sugerencias e ideas de los miembros del equipo de trabajo (Jacobs, 2016).

Según Camisón (2017), señala que “la gestión de la calidad total requiere un proceso constante que se llamara Mejora Continua, en el que nunca se alcanza la

perfección, pero siempre se va tras ella”. De la misma manera, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización y que todos los miembros participen en los procesos de la cadena de producción.

2.2. Marco conceptual

Procesos

Para Westreicher (2020) afirma que un proceso es una serie de acciones llevadas a cabo para alcanzar un determinado objetivo. Es un concepto que se aplica a muchos campos, los negocios, la química, la informática, la biología, la química, por nombrar sólo algunos.

Estructura organizacional

Según el Equipo Editorial (2021) refiere que se conoce como la estructura organizativa se refiere a la forma de organización interna y administrativa de una entidad, organización o asociación. También incluye la división del trabajo en espacios o departamentos específicos según la misma estructura.

Manual Orgánico de funciones

Para Barrera (2016) Muestra que el manual contiene la estructura orgánica básica de una compañía, la misión de todos los lugares de gestión, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación, y el detalle de las principales funciones de cada una de ellas.

Manual de perfiles de puestos

Como lo menciona Berrocal (2018), donde dice que el MPP es un documento de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad. Su función es definir dónde, cómo y cuándo prestará sus servicios cada persona.

Mejora continua

Para Calvo (2021), la mejora continua es una metodología cuyo objetivo es optimizar los procesos empresariales, así como los productos y servicios que ofrecen al

cliente. Para ello, se centra en implementar pequeños cambios de manera prolongada en el tiempo, con la finalidad de obtener buenos resultados a largo plazo.

Mapa de procesos.

Un mapa de procesos es considerado aquella ilustración gráfica o diagrama de la secuenciación entre todos los requerimientos de una empresa. De esta manera puede parecer fácil de hacer, pero la verdad es que a menudo es una tarea difícil, que implica a diferentes departamentos de la empresa.

El propósito de este mapa, según Castellnou (2021), se trata de un examen muy detallado y minucioso del funcionamiento de los procedimientos y actividades en los que participa la empresa. Suele estar a cargo de un equipo de directivos de diferentes departamentos que se encargan de identificar los procesos, tanto primarios como secundarios. De hecho, los procesos organizativos suelen dividirse en tres categorías principales: procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Ficha de procesos

La ficha de proceso según Gómez (2019), es una herramienta que nos sirve para ver de una forma esquemática, las diferentes fases de un proceso, las responsabilidades de las personas que intervienen en el mismo, así como la documentación elaborada. Este concepto es similar al programa, pero más intuitivo.

Procedimiento

Para Griñan (2019), procedimiento es “la forma específica de llevar a cabo un proceso”. En otras palabras, cuando se tiene un determinado proceso que debe realizarse de una manera determinada y se especifica cómo se hace, se tiene un procedimiento. El procedimiento es obligatorio y es necesario para el desarrollo de cualquier sistema de gestión de la calidad. Hay que tener en cuenta que no todos los procesos deben tener un procedimiento y que un mismo proceso puede tener uno o varios procedimientos asociados. Los procedimientos se manejan en actividades en las que hay varias

operaciones interrelacionadas y en las que intervienen diferentes personas o secciones de la misma.

2.3. Bases teóricas

En el proyecto creado por los autores López E& Zambrano E. (2013) donde menciona:

La gestión de los recursos humanos depende de la cultura existente en la organización y de la estructura organizativa adoptada. El proyecto "Diseño de un Manual Funcional Orgánico y Desempeño del Talento en el Centro de Atención Ambulatoria del IESS de Santo Domingo". También depende de las características del contexto medioambiental, del alcance de las operaciones de la organización, de las características, funciones y procesos internos y de otra serie de opciones determinantes.

Las estructuras orgánicas funcionales, que son esenciales en cualquier empresa, ya que son las herramientas básicas para la toma de decisiones de gestión, para la determinación de la autoridad y la responsabilidad, para la resolución de problemas o conflictos a nivel administrativo y laboral y, sobre todo, para el control interno.

En el proyecto Propuesta de manejo integral de la gestión del talento humano para Pymes Realizado por Illesca Macancela & Zhañay (2015) indica que:

En el sector manufacturero de la provincia del Azuay y su aplicación en la Empresa Fábrica de Velas Herminio Delgado Cía. Ltda., el cual analiza que muchas empresas aun manejan restrictivamente su talento humano en términos reduccionistas del personal productivo e improductivo, o personal directo e indirecto; gran parte de las empresas aún ubican a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de inversión. Se tiene conocimiento que uno de los factores más expuestos del área de Talento Humano radica en un problema inaccesible para saber si hace o no un buen trabajo; tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles, es un terreno poco firme y con la visión borrosa, se podrían cometer fallos abismales, aunque estés seguro de que estás haciendo lo correcto.

En el proyecto de investigación de Alvarado & Genovezzi (2017)

Para la “Elaboración de un manual sistemático para la compañía Pacific Cooling Services S.A. de la ciudad de Guayaquil 2016”, menciona que los métodos y estilos de dirección es el diseño de estructurar la personalidad por medio de entes de administración que permitan recalcar una estabilidad en los procesos que se lleven a cabo, así como también es un puerto de innovación, objetivismo y gestión de los bienes que se ejecutan.

En el proyecto de Cárdenas (2015) Indica:

El lugar donde realiza el “Manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, y señala el Manual de Organización y Funciones es una herramienta muy importante de soporte a las empresas del país a identificar las funciones de sus empleados para mejorar los procesos de los diferentes departamentos de la empresa.

El Manual de Organización y Funciones por ser un documento normativo y de gestión, que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, contribuyendo de esta forma a la optimización de los canales de información, relación y coordinación; así como también, a establecer funciones puntuales, obligaciones y el perfil solicitado por cada cargo establecido a las distintas segmentaciones y departamentos que componen la distribución orgánica de la empresa.

En el proyecto de desarrollo del autor Villafuerte (2018) Muestra la Indica que:

“El desarrollo de un manual para la administración de empresas de servicios públicos”, en el que menciona el desarrollo de un manual que incluya: un perfil de puesto, la identificación de habilidades, conocimientos, competencias y actividades primarias y secundarias que puedan mejorar procesos como el reclutamiento y la selección o la valoración del desempeño con la finalidad de proporcionar el capital humano ideal para un puesto determinado.

Según la publicación de la Autora Vivanco (2017)

En la publicación titulada "Un manual de procedimientos como herramienta de control interno en las organizaciones", se afirma que el control interno es una forma de garantizar que el alto manejo cumple los objetivos de la organización y que las actividades encomendadas a las distintas partes de la misma se llevan a cabo con eficacia. El principal objetivo del control interno es reducir los riesgos internos a los que puede estar expuesta una entidad. Este artículo se refiere a dos tipos de control interno: el control administrativo y el control contable.

Como citan los autores Cáceres& Romero (2016)

En el proyecto "Control De Funciones y Procesos de la Compañía Sarmiento y Farieta Agentes Inmobiliarios S.A.S.", los autores se refieren al manual de funciones y procedimientos como un documento que orienta a los integrantes de la organización en la ejecución de su trabajo y constituye un conveniente órgano de control como una herramienta para evaluar la gestión interna de la entidad.

En algún momento, toda organización necesita registrar el trabajo realizado por los funcionarios o colaboradores para llevar un control de las actividades realizadas en el lugar y de quién es el responsable de cada actividad. Quienes dirigen la elaboración de manuales de funciones y procedimientos se enfrentan al reto de comunicar a los funcionarios, de forma clara y sencilla, cómo deben hacer su trabajo y la importancia de hacerlo bien en términos de eficacia, eficiencia, economía y rapidez. La elaboración de un manual de funciones y procedimientos no se rige por una estructura rígida, sino por una base acorde además de ingeniosa.

Del trabajo de grado de la autora Parreño (2002)

“La elaboración de un manual de administración y métodos para empresas cerámicas con el fin de mejorar la eficiencia de los trabajadores”, en el que menciona que "el manual administrativo constituye en una parte de los fines administrativos que da reconocimiento general a la estructura de la administración; cuando la administración se considera una necesidad profesional, su ejercicio se realiza a través de un proceso en el que cada parte, cada acto, cada

etapa está inseparablemente integrada con las otras partes y se produce simultáneamente. Esta secuencia se conoce como "proceso administrativo" y existe en cada momento de la estancia de una empresa u razón social, ya sea privada, del estado o ambas.

En la publicación del estudio de casos de los Autores Marn-Garcia, Bautista &García Sabater (2009).

Donde indica hoy en día, en un entorno cada vez más turbulento, las compañías deben aprender como aprender muestra “Etapas en la evolución de la mejora continua ¿cómo viven las empresas el proceso?” Se puede aprender de los miembros de tu equipo de los de otros equipos, de los competidores y de los consumidores; la cuestión es cómo transformar esta información en conocimiento para la organización. Es útil establecer estructuras y métodos para aprender de las vivencias y compartir los conocimientos.

Los líderes deben de ser conscientes de la importancia del entrenamiento en todas aquellas herramientas que puedan ayudar a la consecución de los objetivos propuestos por el programa de mejora, sobre todo en herramientas específicas de la mejora continua como la solución o resolución de problemas y métodos como el ciclo PDCA.

En el proyecto investigativo de los autores Rodas &Wong (2014) donde menciona:

El “Diseño de la Estructura Orgánico-Funcional y su Incidencia sobre la Productividad de 1-700 Vipcar S.A” en contraste con el exceso de trabajo ocasiona el desconocimiento de sus actividades y una mala asignación de tareas, que arrojan como resultado la saturación y trabajos incompletos por no poder cubrirlos todos a la vez. Estos factores desencadenan dificultad para el cobro de haberes vencidos y por vencer, lo que se ve reflejado en la baja productividad y pérdida de mercado constante.

Del proyecto de los autores Nevares & Redwood (2018) .”Donde indica lo siguiente:

“Diseñar una estructura organizativa significa identificar las áreas de responsabilidad dentro de la organización (normalmente representadas por un organigrama), la autoridad de estas áreas sobre el uso de los recursos y sobre otras áreas, y la coordinación y articulación entre ellas”.

El diseño organizativo es el método de organización principal y secundaria, trata sobre la redefinición de una estructura. Por último, la forma organizativa existente o prevista se evalúa comparándola con los criterios de conveniencia derivados de las decisiones políticas, comparándola con las estructuras de otras instituciones de éxito aceptadas como modelos, o evaluando la estructura a partir del estado inicial de características establecidas además de organizativas que son tomadas como necesarias o innecesarias.

Del proyecto de titulación de la autora Delgado Jiménez (2016), donde indica “La implementación de un método de organización para la compañía Pacific Cooling Services S.A- Paccolse S.A de la Ciudad de Guayaquil”.

Los procesos administrativos mal gestionados en toda la organización provocaron un descenso de la rentabilidad de la empresa. Este estudio de caso presenta el diseño de un manual de organización para 2016 en respuesta a los problemas identificados por la auditoría. El objetivo general era diseñar un manual de organización.

El objetivo específico era sistematizar las cuestiones teóricas, metodológicas y jurídicas relacionadas con el diseño de un manual de organización. La metodología utilizada fue empírica, entrevistas, y el principal resultado obtenido fue un diagnóstico que mejoraría el avance de la administración si fuera necesario diseñar un manual de organización para la empresa.

De la publicación de Martín Torres (2014) acerca de "La necesidad de un método organizativo como herramientas de comunicación en las mi pymes 2da. Parte", menciona los siguientes puntos:

“El objetivo principal del manual de organización es detallar la estructura organizativa formal describiendo los objetivos, las funciones, las competencias y las responsabilidades de los distintos cargos y las relaciones entre ellos.

En términos generales, se recalca el hecho de que el manual de organización actúa como una herramienta de trabajo necesaria para regular y definir las funciones de las personas que componen la estructura organizativa, definiendo al mismo tiempo, sus obligaciones, alcanzando la reciprocidad funcional entre cargos y estructuras a través de su plena implantación. Su objetivo es brindar una base para definir y establecer estructuras organizativas y funcionales formales y reales, así como canales de control, responsabilidad y comunicación, que permitan el desempeño de las actividades de manejo de la institución.

De la publicación del autor Ríos Ramos (2010). menciona la importancia del (MOF):

El manual de organización y operaciones, denominado MOF por sus siglas en inglés, es un manuscrito formal elaborado por una empresa que documenta parte de la representación organizativa que ha adoptado y que sirve de guía para todos los empleados. El OOM incluye principalmente la estructura organizativa, a menudo denominada organigrama, y las descripciones de los puestos de trabajo de la empresa. Los perfiles de los puestos y los indicadores de valoración suelen incluirse también en las descripciones de los puestos. Disponer de este tipo de documento es aún más necesario hoy en día, no sólo porque se exige para alcanzar toda clase de certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), sino también, porque su utilización interna y cotidiana minimiza los conflictos entre áreas, marca responsabilidades, fragmenta las operaciones, acrecienta el rendimiento individual y organizativo.

Del trabajo de Investigación de los autores Vera Guivam & Febre Pérez (2019), en el cual menciona:

“La importancia de los manuales organizativos y funcionales: una revisión de la escritura científica en el trascurso 10 años”. Los beneficios del MOF son una organización

fuerte de la empresa, con trabajadores más eficientes y productivos, generando más ingresos para la empresa y beneficiando a todos aquellos que dependen de ella. No sólo es importante hacer del MOF un documento obligatorio, sino también crear una estructura organizada en de la empresa con el objetivo de que todos los empleados conozcan las actividades que deben realizar, se comuniquen eficazmente dentro de la organización, minimicen las pérdidas de tiempo, tengan trabajadores motivados y aumenten la producción para que la empresa sea competitiva y se encuentre estable en los sectores en los que opera.

Del proyecto "Manual organizativo y funcional", Manual de perfiles de puestos Universidad Nacional de Ingeniería 2018” del Autor Espinoza Navarro (2019) donde menciona que:

Los perfiles de puestos constituyen un elemento en el subsistema de distribución y organización de la labor que enlazan procesos técnicos mediante los cuales se direcciona al factor humano y sirven para definir los procedimientos de selección e inducción del nuevo personal, gestionar el desempeño para una posterior contratación además del incremento de la línea pública (pág. 58).

Esto, en base a la información técnica obtenida desempeño para una posterior contratación o ascenso en la carrera administrativa pública, en relación a la información técnica obtenida.

Del proyecto de grado Abrego & Baghin (2017) Donde mencionan lo siguiente:

“Creación del manual del comportamiento de puestos” La información para delinear el perfil del puesto surge tanto de la descripción como de la especificación del puesto de trabajo, que muestran las características de personalidad deseada para ocupar cada vacante, el nivel de autoridad y la responsabilidad que se ha de asignar a la posición. También se incluye como factor importante el valor de los elementos culturales de la firma, conocer si la persona cuenta con los mismos valores y creencias para ajustarse a las características y forma de accionar de la empresa. Estos elementos culturales, propios

de la empresa, contribuyen a conformar una adecuada realidad de la adaptación de la persona a su puesto.

De acuerdo la tesis de Calleberru (2017) del proyecto de: “Diseño de los perfiles de puestos, de Acuerdo a la Ley del Servicio Civil, en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre - Piura 2017”, donde se menciona lo siguiente:

Para Chiavenato al tiempo que se determina el contenido del trabajo (el aspecto intrínseco), el siguiente paso es analizar los aspectos extrínsecos del trabajo, es decir, los requisitos del trabajo para sus usuarios. Las descripciones de puestos de trabajo y los análisis de puestos de trabajo están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; sin embargo, existe una clara diferencia entre ellos: las formalidades de áreas de trabajo se refieren al contenido del puesto, mientras que la finalidad de la observación y el análisis de los puestos de trabajo es estudiar e identificar todos los requerimientos, obligaciones y condiciones que necesita el puesto para poder desempeñarlo adecuadamente.

De la tesis de maestría del autor Chávez (2019) del “Manual de organización y funciones en base al incremento del ímpetu laboral en la empresa Gredos Perú SAC.” Donde menciona lo siguiente:

Es una forma organizacional, puede definirse como la distribución del personal, a lo largo de diversas áreas entre las ocupaciones sociales, a través de la división del trabajo y la distinción entre clases y jerarquías que afectan a su papel en sus relaciones. La matriz empresarial es la manera en que las empresas reparten y ordenan sus departamentos, secciones, áreas y empleados esto con la finalidad de lograr sus objetivos y metas; esto se logra cuando existe coordinación y comunicación fluida.

Del Ensayo de Grado “Diseño de las directrices de méritos y diccionario de Competencias Laborales Para 15 Cargos Administrativos De La Empresa Servicios Petroleros Oil And Gas perteneciente al departamento de Bogotá” De Mojica y otros (2014) donde indica:

Discriminar y diferenciar los roles de la planta de personal administrativa de una compañía con diversos cambios significativos, y construir un instrumento realmente centrado en las funciones y competencias necesarias en el cargo, son las condiciones mínimas que la empresa debe garantizar con sus empleados para mantener un adecuado control entre lo que se debe hacer además de lo que se va a evaluar posteriormente (pág. 85).

De la publicación “Importancia del manejo adecuado en el sector público” de los autores Gamboa y otros (2016) donde menciona que:

Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de gestión, los procedimientos de información, comunicación y supervisión tienen como objetivo cumplir las normas legales, técnicas y administrativas, promover la eficacia y la eficiencia de las directrices de la empresa (pág. 66).

Esto para poder garantizar la fiabilidad y los medios de comunicación para los empleados y tomar medidas oportunas para corregir las deficiencias de la gestión.

De la Publicación “Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional” de los autores Quintanilla & Moreira (2016) donde indican:

El problema objeto de estudio para la investigación que se propone parte de la necesidad de correlacionar la interrelación entre el impacto del liderazgo en la cultura organizativa y la eficacia organizativa resultante (pág. 33).

La revisión examinó el posible papel mediador del liderazgo en la relación entre la cultura organizativa y la eficacia de la organización.

2.3.1. Análisis críticos de las bases teóricas entre autores

Podemos ver que el objetivo principal del mismo es proporcionar la base para delinear los requerimientos de recursos humanos del manejo del personal y que la mayoría de las actividades del área de recursos humanos se llevan a cabo dentro de las directrices proporcionadas por el manual funcional orgánico.

Una estructura organizativa correcta es esencial en cualquier empresa, ya que es la herramienta básica para las gestiones de objetivos, para definir la autoridad y la responsabilidad, y para resolver conflictos a nivel administrativo y profesional. A continuación, en la siguiente tabla 1 explicativa se evidenciará los beneficios de contar con un manual orgánico de funciones dentro de la organización:

Tabla 1 *Beneficios y desventajas de la implementación del MOF*

Beneficios Implementación Del MOF	Desventajas De No Implementar El MOF
• Facilidad en el proceso de inducción del personal. • Correcta asignación de funciones y responsabilidades del lugar en el cual se labora. • Implementar programas de formación constante. • Análisis oportuno del perfil del aspirante al cargo laboral. • Organización eficaz y eficiente del trabajo.	• Evaluación incorrecta de los perfiles laborales para aspirantes. • Asignación excesiva o escasa de responsabilidades y requerimientos. • Si no se actualizan constantemente no son lo suficientemente efectivos. • Falta de claridad y precisión en el momento de desarrollar las actividades departamentales.

Nota. Este es un cuadro de implementación de MOF dentro de la empresa

Elaborado por: Elbert Pontón, 2022

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

Dentro del diseño de la investigación, se utiliza el no experimental, en base a las condiciones determinadas en el primer capítulo. Para Hernández Sampieri y otros (2014), “Puede definirse como un estudio en el que las variables no se manipulan deliberadamente” (pág. 152). Es decir, en este diseño de investigación, no existe un cambio deliberado de las variables independientes para identificar sus repercusiones en diferentes variables. En un estudio no experimental, el objetivo es observar los fenómenos que se desarrollan en su entorno natural para analizarlos.

Se considera el tipo de estudio no experimental ya que facilita el logro de objetivos y porque no se realizará intervenciones experimentales, en cuanto al diseño general de la investigación es transversal porque se tomarán los datos de los últimos 5 años, es decir, se tomará datos en un cierto tiempo (periodo). Es de aclarar que, los estudios no experimentales son estudios sistemáticos y empíricos en los que las variables independientes no se manipulan mientras se producen. Las inferencias sobre las relaciones entre las variables se realizan sin intervención o influencia directa, y estas relaciones se divisan en forma y métodos de cómo se producen en su entorno natural (Hernández Sampieri y otros, 2014).

Igualmente, es importante de mencionar que, los diseños de investigación no experimental se basan en categorías, conceptos, variables, acontecimientos, comunidades o contextos que ya han ocurrido sin la intervención directa del investigador. Por ello, también se conoce como investigación "a posteriori" (acontecimientos y variables que ya han tenido lugar), que examina las variables en su contexto además de las que interactúan mutuamente.

Por medio de estos modelos de diseño metodológico, no hay condiciones o estímulos a los que se exponga el sujeto de la investigación. Los involucrados son estudiados en su entorno natural y coexisten disímiles tipos de modelos a los que los

investigadores pueden recurrir, según el objetivo del estudio. El diseño transversal no experimental utilizado en este estudio pretende describir las variables y analizar sus efectos e interrelaciones en un momento determinado.

3.2. Tipo de investigación

Según Bernal (2018), la elección del tipo de investigación depende de cuatro factores “el tema, la pregunta de investigación, los objetivos y el tipo de hipótesis, por lo que es significativo que estos aspectos o factores del proceso de investigación estén muy claros” (pág. 120).

Según el objeto de análisis se considera a la investigación de tipo aplicada cuyo objetivo es encontrar estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje del problema específico, para la indagación de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX se considerará con el objetivo de resolver de manera práctica una problemática particular establecida.

La investigación aplicada suele basarse en conocimientos o resultados obtenidos mediante la investigación teórica y realizando el análisis correspondiente a los antecedentes que involucran a la compañía y una evaluación desde un principio de las actividades de la misma.

Esta investigación, también tiene condiciones que la facultan como una investigación que emplea el tipo de metodología explicativa, la cual tiene una dimensión más interpretativa. Según Bernal (2018), la investigación explicativa es el nivel ideal y más alto de la investigación no experimental. La investigación explicativa o interpretativa se detalla como la comprobación de hipótesis y examina que los hallazgos conduzcan a la formación o discordancia de leyes o principios científicos. La investigación en la que el investigador trata de examinar las causas de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones se denomina interpretativa.

Más allá de esto, es necesario precisar que el método aplicado se concibe como un "estudio de caso". Para el método del caso, la unidad de análisis, el objeto de estudio del "caso", se entiende como un sistema integrado que interactúa con sus propias

características en un contexto específico. Para el caso de estudio, una unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etc.; o como lo es en este caso, la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.

Como procedimiento metodológico o de investigación, el estudio de casos se desarrolla por medio de un proceso sistemático y progresivo que comienza con la caracterización de los temas relevantes a investigar. Estos se examinan en profundidad en unidades de análisis, se recogen los datos, se analizan, se interpretan y se validan, y luego se redacta el caso.

Las principales fuentes de información para un estudio de caso son las personas directamente relacionadas con el caso o unidad de análisis, y cualquier documento válido que contenga información sobre el caso. Las técnicas más comunes y apropiadas utilizadas en los estudios de casos son las observaciones estructuradas, las entrevistas, los cuestionarios, documentaciones de la empresa, estados financieros entre otros.

Conforme de cómo se realizará la investigación y observación detallada de la información investigación en el tratamiento de los datos se considera mantiene su enfoque mixto. El proceso de análisis dentro de la organización considera que la investigación en la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX durará corto tiempo, debido a que busca establecer las actividades que realiza cada empleado.

3.3. Población y muestra

Una vez concebida la idea de la investigación, y definidos el tema a estudiar, los objetivos a alcanzar, las razones para realizar la investigación, la base teórica, la pregunta de investigación, y el tipo y diseño de la misma, otro aspecto a considerar es la identificación de la población o muestra para realizar la investigación en cuestión.

Para Bernal (2018), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (pág. 160). Por esta razón, se considera como población a todos los departamentos administrativos que conforman la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX. Por lo que, se considera de forma exacta, la población que se toma para la investigación

es el número de empleados que laboran en la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX. Estos, son los 8 trabajadores de los sitios de trabajo y cartera que puede realizar la empresa estudiada.

Dado el entorno de la población y a la facilidad de obtener información en base a las muestras tomadas, no se considera necesario elaborar un proceso de cálculo muestra, ya que, al obtener datos de los individuos completos, la información que se obtiene es considerada poblacional. En otras palabras, la información a obtener es la que se suscita en la realidad de la empresa analizada Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX

3.4. Técnicas e instrumentos

3.4.1. Recolección de datos

La medición “es el proceso de asignar un número o marcador a un objeto, persona, estado o hecho según reglas específicas para indicar la cantidad o calidad de un atributo” (Bernal, 2018, pág. 250). Cualquier instrumento de medición o recogida de datos debe cumplir dos requisitos básicos: fiabilidad y validez.

- **Fiabilidad:** La fiabilidad de un cuestionario es la consistencia de las puntuaciones obtenidas cuando se evalúa a la misma persona con el mismo cuestionario en diferentes ocasiones.
- **Validez:** Un instrumento de medición es válido cuando mide lo que se supone que debe medir.

Como primer paso de este estudio, se realizará un análisis situacional de Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX, utilizando técnicas de observación, entrevistas semi estructuradas a la dirección general y al área de contaduría para determinar los procedimientos administrativos que se desarrollan actualmente en la organización.

El cuestionario, como herramienta para aplicar diferentes técnicas de recogida de datos, es un banco de interrogaciones bosquejadas para forjar los datos requeridos, esto con el fin de promover los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un

programa formal de recogida de información sobre la unidad de análisis estudiada y el objeto de la pregunta de investigación.

En general, un cuestionario se fundamenta en un conjunto de preguntas sobre una o varias variables que se tomarán en cuenta. Los cuestionarios ayudan a normalizar y unificar el proceso de recogida de datos. Un diseño inadecuado dará lugar a información incompleta, datos inexactos y, sin duda, producirá información poco fiable.

Referente a la entrevista al gerente general, se considera que es del tipo no estructurada, este tipo de entrevista se caracteriza por su flexibilidad, ya que sólo están predeterminados los temas en cuestión que se van tratar con el encuestado. Durante la entrevista, el entrevistador puede determinar la profundidad del contenido, el número y el orden de las preguntas, o los temas a tratar con el encuestado.

3.4.2. Análisis e interpretación de datos

Para el análisis de la información obtenida de los instrumentos de obtención de datos a aplicar, se considera pertinente la elaboración de los siguientes elementos: diagrama de Ishikawa, flujo grama de procesos, matriz DAFO y la estructuración del modelo Six Sigma. Esto, con la finalidad de encausar las directrices del modelo de MOF a proponer como mejora a las problemáticas descritas y detectadas.

Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa se ha posicionado como una de las herramientas utilizadas para el control y el manejo de la producción y para identificar posibles errores en el área de elaboración. También conocido como diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado, esta herramienta se utilizará para la mejora continua orientada a la calidad que muestra todas las posibles causas detrás de un problema o efecto que afronta la empresa. A través de esta herramienta se podrá identificar, corregir y mitigar los errores, problemas e imperfecciones que se producen en el proceso correcto de producción de un producto o servicio, y luego del respectivo análisis poder implementar mejoras en el proceso.

Diagrama de flujo

Este tipo de diagramas es una muestra de métodos. Cada paso del procedimiento está constituido por una insignia desigual que posee una breve representación de los medios para alcanzar los resultados esperados. Los símbolos gráficos del proceso están asociados a flechas que exteriorizan la trayectoria del flujo del proceso.

El mismo ofrece una descripción visual de las proyecciones de un proceso. Muestra la relación secuencial entre ellas, lo que permite comprender rápidamente cada actividad y su relación con las demás. También expresa el flujo de información y materiales, así como la derivación del proceso, la cantidad de pasos en el transcurso y las operaciones interdepartamentales. Permite identificar los ciclos repetitivos, que son esenciales para repensar y mejorar las acciones.

Para diseñar el Manual Orgánico de funciones se utilizará la técnica de flujo grama el cual es una herramienta utilizada para representar la secuencia e interacción de las acciones del procedimiento a través de símbolos gráficos; para la presentar el diseño se utilizará Microsoft Visio, el mismo sirve básicamente para diseñar diagramas de flujo y de procesos, mapas conceptuales, líneas de tiempo y organigramas con gran facilidad. Incluye también la opción de crear diagramas UML a partir de bases de datos.

Matriz DAFO

La técnica para realizar el análisis de factibilidad técnica, económica, financiera y operativa de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX será el análisis documental, referente a la información financiera interna con la que la empresa tiene un soporte a niveles tales como estados financieros, resoluciones, información del personal que trabaja en las respectivas áreas de la empresa, trámites legales de los clientes, listado de clientes entre otros; para procesar la información levantada se utilizará la matriz DAFO.

Al analizar el entorno externo y las características internas de su empresa, esta herramienta de gestión empresarial le permite obtener una idea sobre un modelo visual de su empresa.

- **Debilidades.** Son los aspectos que limitan la capacidad de desarrollo de su empresa, debido a sus características internas.
- **Amenazas:** Son todos los factores externos que podrían obstaculizar los medios en que obtendrá la estrategia empresarial o comprometer la viabilidad de su negocio.
- **Oportunidades:** son todos los factores externos a su empresa que favorecen su desarrollo u ofrecen la posibilidad de implementar mejoras.
- **Fortalezas:** son todos los recursos internos, posiciones de poder y cualquier clase de ventaja competitiva que tenga su empresa.

Modelo DMAIC

El modelo DMAIC se caracteriza por 5 etapas (por su acrónimo en inglés: Define - Measure - Analyze - Improve - Control), es decir (Definir- Medir- Analizar- Mejorar- Controlar), con el cual se busca mejorar la productividad de su personal, permitiendo conseguir mayores ingresos.

Definir: Encontrar problemas o deficiencias específicas y validarlas al tiempo que se identifican los participantes en el programa.

Medir: El proceso consiste en comprender cómo funciona el problema o el defecto para encontrar una solución mejorada.

Analizar: En este apartado hay que analizar las causas reales del problema o del defecto para cambiarlas.

Mejorar: Identificar las mejoras necesarias y, consecuentemente, buscar la manera de conseguirlas y minimizar la inversión.

Controlar: En esta fase del procedimiento, hay que tomar las medidas necesarias para poder garantizar la continuidad de las mejoras para cumplir los requisitos del cliente y poder evaluar las condiciones económicas y la aprobación del comprador.

Por otra parte, el ahorro de costos que se deriva de la disminución de fallas o errores; para implementar este manual se socializará con todos los integrantes que laboran

el contenido del mismo realizando la respectiva capacitación a todo el recurso humano dentro de la organización, posteriormente el uso y aplicación del mismo en la productividad de cada trabajador.

3.4.3. Realización del MOF

Este es un requisito formal elaborado por una empresa para documentar la clase organizativa que ha adoptado y para que sirva de guía a todos los empleados.

Su objetivo es mejorar la competitividad, la eficacia y la flexibilidad de las técnicas a manejar y esto obliga a organizar y comprender cada actividad, según cada individuo y cada nivel de la empresa.

El MOF contiene principalmente la estructura organizativa, a menudo denominada organigrama, y las descripciones de los puestos de trabajo de la empresa. Los perfiles de los puestos y los indicadores de valoración suelen incluirse también en las descripciones de los puestos. El desarrollo del MOF depende de:

- Implicación y responsabilidad de los medios que se encuentran en la misma, y en particular de los dirigentes como facilitadores.
- Los guías del proceso que dictaminan decisiones reservan unas horas para decidir sobre estas cuestiones.
- Establezca un grupo encargado y capacitado que dirija el proceso. Puede ser interno o externo.
- La organización tiene su plan estratégico, porque sin él, el Ministerio de Hacienda no puede aplicarlo.
- El equipo técnico utiliza una metodología para desarrollar una cornucopia y un plan estratégico para reflejar en la función.
- Desarrollar un plan para la correcta aplicación del manual, especialmente para los cambios importantes.
- otorgar el manual a requerimientos del personal. Por ejemplo, publicarlo en la intranet de la institución.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADO Y ANÁLISIS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Se realizará la entrevista al Gerente General Ec. Joffre Coello Silva y al contador de la empresa para determinar los procedimientos administrativos que se desarrollan actualmente en la organización.

4.1.1. Análisis de variable dependiente

Dimensión 1: planificación

¿En el último año, considera que la empresa ha cumplido con sus objetivos estratégicos y metas establecidas?

Los elementos directivos entrevistados recalcaron que pese a las condiciones adversas de la economía suscitadas desde el año 2019, las cuales han sido difíciles para el sector de asesoría empresarial a la par de los distintos mercados que se han contraído en estos periodos previos, en lo que se lleva hasta el momento del 2022, se han intentado en gran medida cumplir con los objetivos empresariales. Y las metas que previamente se han tratado de cumplir en la inclemencia económica agravada en gran medida por las restricciones sanitarias de 2020.

¿Cuáles son las principales estrategias que ha ejecutado la empresa para cumplir sus metas y objetivos planificados previamente?

Hasta el momento, la estrategia principal es mantener un grupo concreto de clientes recurrentes en relación a la capacidad operativa de la entidad que en estos precisos momentos solo cuenta con la cantidad de elementos imprescindibles. Puesto a que en las condiciones que se encuentra la economía, las empresas se encuentran adversos al riesgo por lo que la estrategia de mantiene en la fidelización de los clientes recurrentes.

Dimensión 2: organización

¿En el último periodo considera que los elementos de la empresa tienen total certeza de las funciones que deben realizar según su cargo?

Últimamente los empleados de la empresa la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX, según comentan los elementos entrevistados, cumplen sus funciones. Sin embargo, debido a las reducciones de personal se han tenido aglomerar funciones que muchas veces no se encuentran definidas en su totalidad. Se puede observar que la empresa planifica su estrategia para alcanzar sus metas y objetivos; puede que la mayoría de las metas se hayan alcanzado, pero todavía es necesario mejorar o modificar la estrategia, ya que es el "medio" con el que pretende alcanzarlas.

¿En el último periodo considera que los elementos de la empresa cumplen a cabalidad con sus funciones y responsabilidades? De no ser así, ¿cuál considera usted, sea la causa principal?

Desde la perspectiva de los elementos entrevistados, la mayoría de los empleados y directivos de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX cumplen cabalmente con las funciones que se les asignan dentro de la empresa, lo que puede ayudarles a diseñar y desarrollar mejor su trabajo dentro de la misma. Sin embargo, existen problemas en la designación de las responsabilidades asumidas por la reducción del equipo operativo.

Dimensión 3: dirección

¿Se han programado o coordinado actividades administrativas para mejorar la organización de funciones y responsabilidades de los distintos cargos de la empresa?

Tras cuestionar a los entrevistados sobre la dirección de la empresa como una dimensión del proceso administrativo, se puede explicar que, en primera instancia la entidad analizada si cuenta personal al cual responsabilizar de la organización de los distintos cargos, como lo es la jefatura de Recursos humanos. En dicha oficina, se encargan de realizar todas las funciones y responsabilidades que contribuyan a aumentar la productividad, la organización podrá alcanzar los objetivos marcados como empresa.

Sin embargo, pude notarse tras la conversación con los actores empresariales estudiadas que existe una discordancia entre los empleados y los directivos de la empresa en cuanto al desempeño de todas las funciones encomendadas dentro de la empresa, por lo tanto, este tema debe ser revisado y todas las actividades deben apuntar al pleno desempeño mediante una correcta organización de funciones y responsabilidades del personal operativo y administrativo.

¿Los elementos de la empresa reciben estímulos por la gerencia para motivar el cumplimiento de funciones?

En el proceso de análisis del instrumento se identifica que la empresa no emite los estímulos organizacionales eficientes a su personal, ya que los elementos entrevistados mencionaron que no existe una política interna de forma específica que hable de los incentivos al personal. Esto, de sumarse los posibles doble trabajos por no comprender en su totalidad las nuevas funciones otorgadas, se deja a los empleados insatisfechos al no ser valorados y recompensados por su trabajo en la empresa.

¿Desde su perspectiva, cuales considera que son los principales estímulos que realiza la empresa a sus elementos, o cuales debería aplicar?

El principal estímulo que consideran los elementos entrevistados, que se han realizado sobre el personal, es indagar en las condiciones de trabajo y mantener los lineamientos internos óptimos para que en términos de comodidad y recursos se sientan satisfechos. Aunque por lo visto, se ha desatendido la arista organizacional.

Dimensión 4: Control

¿Considera que existe una eficiente gestión administrativa?

Desde el punto de vista de la empresa, para contestar dicha interrogante se toma en cuenta el comentario realizado por el gerente general en la ejecución de la entrevista, el cual menciona que: “si bien es cierto, la gestión no es perfecta, pero se trata de optimizar recursos en búsqueda de la eficiencia organizativa”.

¿Cuáles son los aspectos destacables de la gestión administrativa de la empresa?

Según el gerente general, es la comunicación que existe dentro del área administrativa para coordinar las funciones y designaciones de trabajo de forma eficiente, pese a los contratiempos que se puedan presentar, por lo que la resolución de problemas es otra de los aspectos destacables de la gestión administrativa.

4.1.2. Análisis de la variable independiente

Dimensión 1: Organización de cargos

¿Existe un instrumento que especifique los aspectos principales de los distintos cargos de la empresa y el esquema vertical de mando?

Por el momento el único instrumento que se tiene para poder establecer los elementos jerárquicos, es el estatuto general de la empresa, siendo el único donde están determinados los procesos a ejercer.

¿Por medio de que mecanismo los elementos de la empresa utilizan para comprender la estructura de la empresa y a que supervisor responde y a quien supervisan?

Siendo el estatuto de la empresa, así como los reglamentos internos de cada una de las gestorías, no se tiene algún otro mecanismo de socialización de las funciones y organización vertical en la empresa a más de comunicación verbal. Siendo este un

inconveniente, debido a que es una traba a la logística en cuanto a la planificación para la socialización de las funciones.

Dimensión 2: condiciones de trabajo

¿Existe un instrumento que establezca específicamente cuales son las condiciones del trabajo para cada cargo en la empresa?

No existe un instrumento per sé. Debido a que el proceso de contratación es directamente en un formato verbal, lo que genera que en el proceso de contratación se pierda contenido importante y sesgos en el traspaso de información para la generación de las distintas funciones de los empleadores.

¿Por medio de que mecanismo los postulantes a un cargo de trabajo comprenden las condiciones de trabajo?

Directamente desde las ofertas de empleo y el conocimiento previo del solicitante. En esta relación se reitera en el proceso de contratación se pierda contenido importante y sesgos en el traspaso de información, dificulta la falta de un instrumento.

Dimensión 3: competencias del cargo

¿Existe un instrumento que establezca específicamente las funciones de los empleados?

El único instrumento de referencia para el proceso de especificación de funciones a los funcionarios y los nuevos elementos de recursos humanos, es el organigrama estructural previamente en el estatuto interno.

¿Por medio de que mecanismo los elementos de la empresa conocen las competencias que debe desarrollar y a qué nivel de relevancia?

Se reitera la necesidad de desarrollar un instrumento que integren las definiciones, funciones y competencias de cada uno de los elementos.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

El DMAIC es la metodología estándar; utiliza un proceso de gestión basado en datos que se utiliza para optimizar y mejorar los procesos comerciales. El marco subyacente es un fuerte enfoque en el cliente y un uso sólido de datos y estadísticas para concluir.

Cada una de las fases anteriores de transformación empresarial tiene varios pasos, con el fin de implementar el manual orgánico dentro de la empresa Bussiness & Taxes Asociado, estas son:

DEFINIR

El proceso comienza con un enfoque centrado en la problemática que se intenta resolver.

- El problema de negocio se define desde la perspectiva del cliente.
- Se establecen objetivos. ¿Qué quieres lograr? ¿Cuáles son los recursos que utilizará para lograr los objetivos?
- Mapear el proceso. Verifique con las partes interesadas que está en el camino correcto.

MEDIR

La segunda fase se centra en las métricas del proyecto y las herramientas utilizadas en la medición. ¿Cómo puedes mejorar? ¿Cómo puedes cuantificar esto?

- Medir su problema en números o con datos de respaldo.
- Definir el criterio de desempeño. Fije las delimitaciones.
- Evaluar el sistema de medición a utilizar.

ANALIZAR

La tercera fase analiza el proceso para descubrir las variables influyentes.

- Determinar si el proceso es eficiente y efectivo. ¿El proceso ayuda a lograr lo que necesita?
- Cuantificar las metas.
- Identificar las variaciones

MEJORAR

Este proceso investiga cómo los cambios impactan en la empresa. Esta fase es donde identifica cómo puede mejorar la implementación del proceso.

- Identificar las posibles razones. Identificar cuáles de las variables identificadas influyen en los cambios dentro de la empresa.
- Descubrir las relaciones entre las variables.
- Establecer la tolerancia del proceso, definir como los valores precisos que ciertas variables pueden tener y aun así estar dentro de límites aceptables, las tolerancias del proceso se pueden lograr mediante el uso de herramientas como un sólido conjunto de optimización y validación.

CONTROL

En esta fase final, determina que el objetivo de rendimiento identificado en la fase anterior está bien implementado y que las mejoras diseñadas son sostenibles.

- Validar el sistema de medición a utilizar.
- Establecer la capacidad del proceso. ¿Se está cumpliendo el objetivo?
- Una vez cumplido el paso anterior, implementar el manual.

5.1. Fase 1: Definición

5.1.1. Título de la propuesta

Diseño y análisis de viabilidad para la implementación un Manual Orgánico de Funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados

5.1.2. Planteamiento y justificación de la propuesta

A partir del análisis de los resultados del capítulo anterior, queda claro que el problema organizativo de Bussiness & Taxes Asociados BUSTAX S.A. radica precisamente en la incorrecta delegación de funciones y en la forma en que cada persona toma decisiones de acuerdo a su cargo. El Manual de Actividades y Operaciones (en adelante MOF), es el documento técnico para la gestión de la institución, que describe y define las funciones básicas, las funciones concretas, las relaciones de mando, las dependencias y la coordinación, así como los requisitos del cargo o puesto de trabajo.

De este modo, el MOF pretende identificar las funciones específicas del puesto o trabajo, cuyo desempeño contribuye al logro de los objetivos funcionales de la unidad organizativa de cada unidad, así como las responsabilidades y funciones asignadas al puesto o trabajo, de acuerdo con el marco legal y reglamentario correspondiente. Cabe aclarar que el MOF contribuye a la simplificación de la administración, al informar sobre las funciones que deben realizar los funcionarios al asumir un cargo o puesto de trabajo, que son acciones en una etapa o paso del proceso procesal, y también favorece el proceso de inducción y formación de los nuevos funcionarios, así como la orientación de los funcionarios existentes para que conozcan claramente las ocupaciones y obligaciones del cargo o puesto de trabajo al que son asignados, y el programa de capacitación de la implementación.

5.1.3. Objetivos de la propuesta

Diseñar, analizar y programar la implementación de un Manual Orgánico de Funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados BUSTAX S.A.

5.1.4. Alcance de la propuesta

La propuesta engloba únicamente las funciones establecidas para el personal previamente entrevistado

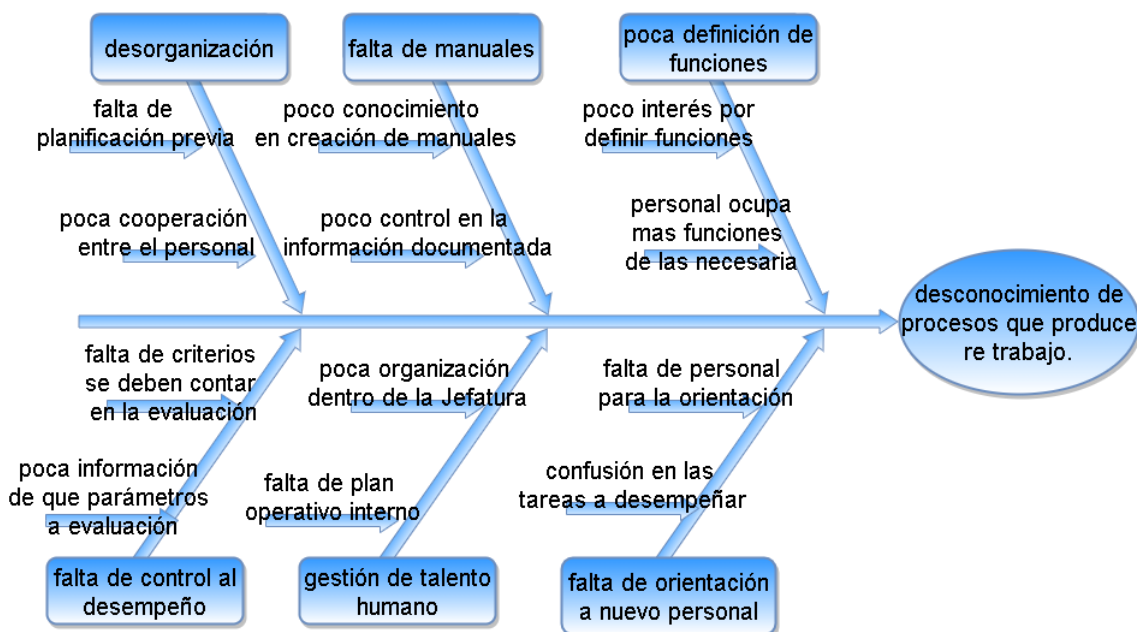
5.2. Fase 2: Medir

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procede a ejecutar el desarrollo de las herramientas metodológicas para medir y comprender el problema detectado.

5.2.1. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa de la figura 1, toma las principales causas que generan el desconocimiento de las funciones y procesos que cada elemento del personal debe realizar. Estos factores como: la desorganización, la falta de manuales, la poca definición de funciones, la falta de control de desempeño, faltas en la gestión de talento humano y la falta de orientación al nuevo personal; produce acciones de “re trabajo”, volviendo el proceso costoso para la empresa analizada.

Figura 1 Diagrama de Ishikawa



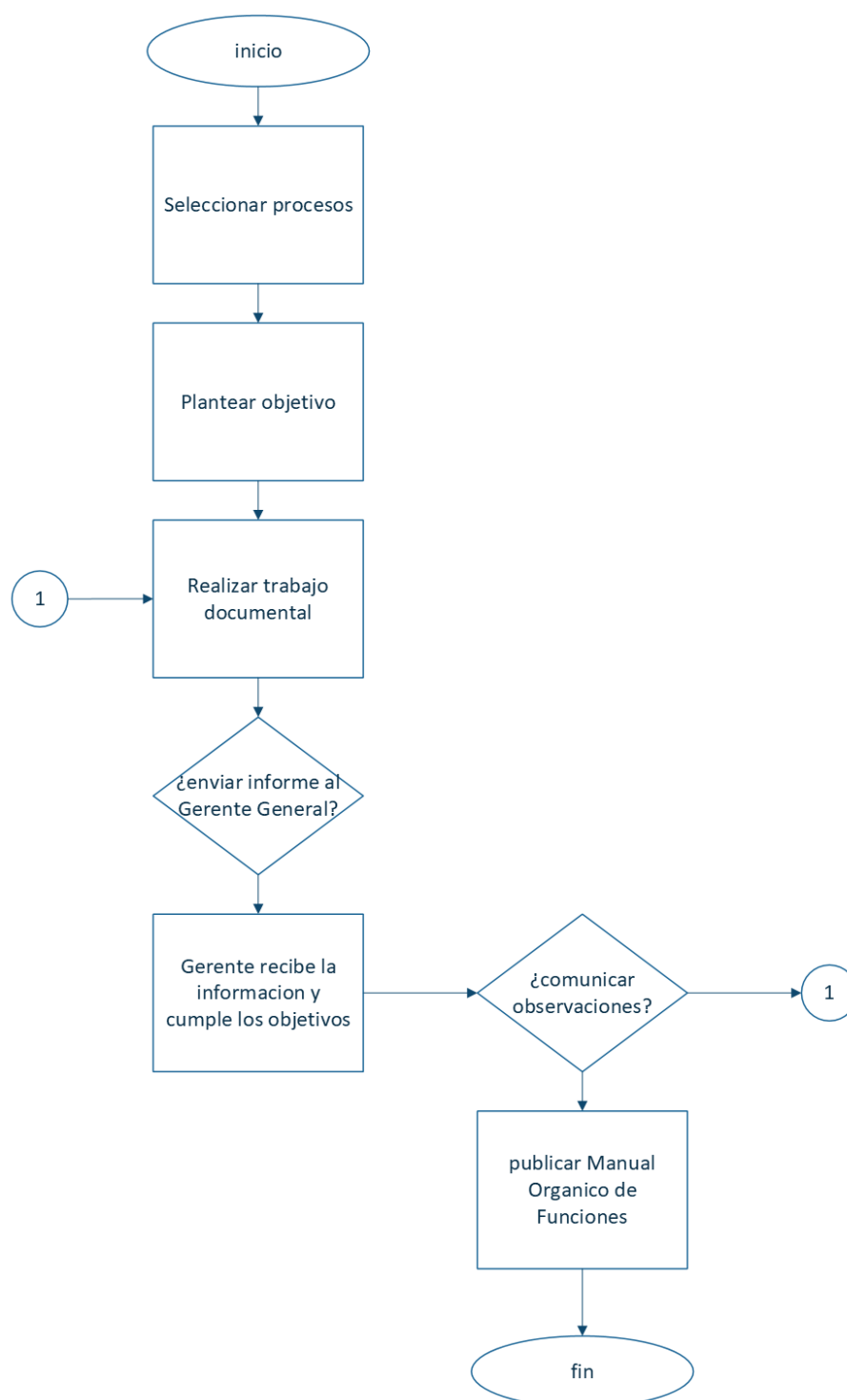
Elaborado por: Elbert Pontón, 2022

5.2.2. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo o flujo grama a realizar, tiene connotaciones importantes en el punto de partida para el desarrollo de la propuesta. En proceso que se detalla a

continuación, se crea en la plataforma virtual de Microsoft Visio y refleja el proceso de implementar el manual orgánico de funciones. Ver la figura 2.

Figura 2 *Flujo grama para implementar el MOF*



Elaborado por: Elbert Pontón, 2022

Además, se establece el proceso necesario para ejecutar el manual de organización y funciones MOF para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX. Ver la figura 3.

Figura 3 *Proceso para elaboración del MOF*

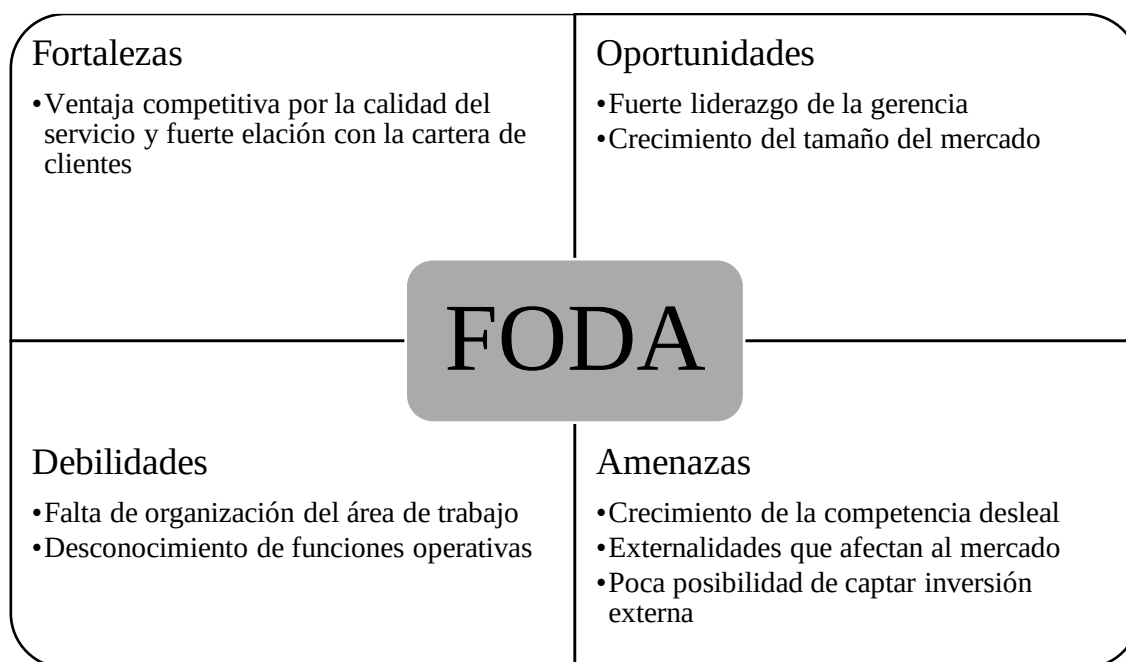


Elaborado por: Elbert Pontón, 2022

5.2.3. Matriz DAFO

La matriz DAFO, tiene 4 consideraciones específicas del análisis interno y externo de la institución analizada. A continuación, en la figura 4.

Figura 4 *Matriz DAFO*



Elaborado por: Elbert Pontón, 2022

5.3. Fase 3: Analizar

5.3.1. Criterios para la elaboración del MOF

Las entidades deberán tomar en cuenta los siguientes criterios para la elaboración del MOF:

1. No se crearán nuevas unidades organizativas en el MOF, ni se modificarán, salvo lo dispuesto en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la empresa Bussiness & Taxes Asociados BUSTAX S.A.
2. No se crearán cargos o puestos adicionales en el MOF y no se modificarán los cargos debidamente establecidos en el cuadro de asignación de personal.
3. El MOF se establecerá de forma independiente en las unidades organizativas del segundo nivel organizativo de cada entidad.
4. Al redactar las funciones de un puesto, se tendrán en cuenta los siguientes factores
 - a. El lenguaje utilizado debe ser claro, sencillo y breve.
 - b. Al principio de cada función, se debe utilizar un verbo en infinitivo para expresar la acción que se va a realizar, seguido del sujeto de la acción, luego el ámbito formal del sujeto si es necesario para una mejor

comprensión de la función y, por último, la finalidad, objetivo u objeto de la función.

5.3.2. Criterios para el diseño del manual

Se describen de forma sintética los criterios aplicables al desarrollo de la gestión administrativa del MOF, tales como: eficacia, eficiencia, calidad, unidad de mando, sistematización, especialización, integración, interrelación entre los cargos y sus funciones, y procedimientos y criterios de medición y evaluación. El MOF se estructura de 3 componentes esenciales:

Estructura organizativa: Se describe la arquitectura de las unidades orgánicas del segundo nivel de organización de acuerdo con el reglamento y estatutos, que debe ir acompañado de un organigrama estructural representado gráficamente, teniendo en cuenta la jerarquía de las direcciones a las que pertenece y las unidades orgánicas que comanda hasta el tercer nivel de organización, para tener una visión de conjunto de la posición del organismo en la estructura global de la entidad.

Descripción del puesto de trabajo: Transcripción del reglamento interno actual aprobada de la unidad organizativa de segundo o tercer nivel que depende directamente del órgano de gobierno de la entidad, indicando el código, la denominación del puesto de trabajo y los cargos de las diferentes unidades organizativas que lo componen.

Descripción funcional del puesto: En este apartado se describen las funciones específicas del puesto en el formato "Descripción de las funciones del cargo o puesto de trabajo", en el orden establecido por el cuadro profesional del puesto. En los casos en los que se hayan creado equipos de trabajo, el formato anterior deberá agruparse por equipos.

5.3.3. Programa de implementación

Un programa de implementación, también conocido como plan estratégico, detalla los pasos que debe dar un equipo para alcanzar una meta u objetivo común. Incluye información sobre la estrategia, los procesos y las acciones, y abarca todas las partes del proyecto, desde el alcance hasta el presupuesto y otros aspectos de gestión. Para la

propuesta en cuestión, posterior a la explicación del MOF, se procede a explicar el proceso de implementación en una matriz lógica de resumen.

5.3.4. Factibilidad económica de la implementación.

Un análisis de viabilidad no es más que un estudio que realiza una empresa para determinar las posibilidades de desarrollo y ejecución del proyecto que desea llevar a cabo, es decir, permite a la empresa saber si la actividad o el proyecto que desea realizar puede ser beneficioso o perjudicial para, en este caso, la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX.

Para aquello, en la presente propuesta posterior al programa de implementación se establecerán los costos de implementación del manual y se comparara frente a las utilidades perdidas relacionadas al problema detectado en la organización. De esta forma, se calcula el índice costo-beneficio para la implementación del proyecto y se define un criterio de interpretación.

5.4. Fase 4: Incorporar o Mejorar

5.4.1. Manual orgánico de funciones

A continuación, se desarrolla el Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX, en base a los lineamientos descritos previamente en este capítulo.

Business & Taxes Asociados S.A BUSTAX

Manual Orgánico de funciones (MOF)



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____



	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 56 de 94

Business & Taxes Asociados S.A BUSTAX

Manual Orgánico de funciones (MOF)

1. Generalidades

La empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX fue constituida el 14 de noviembre del 2006 e inicia sus actividades comerciales en la misma fecha, ubicados en la ciudad de Guayaquil en las calles Francisco Paula Icaza # 1107 y Boyacá piso 1 oficina 1-A; se dedica a servicios de asesoramiento, orientación y apoyo operativo a las compañías y a la administración pública en materia de: esbozo de metodologías o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos y procedimientos de control presupuestario. Razón por la cual le compete a su órgano rector la aprobación del presente instrumento de gestión administrativa denominado “Manual de Orgánico de funciones – MOF”. Dicho instrumento establece:

A. Objetivo del manual

Determinar las funciones de los cargos que integran la estructura orgánica de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX, precisando las distintas interrelaciones entre los niveles jerárquicos al interno de la entidad.

B. Finalidad y utilidad

El MOF, tiene por finalidad y por lo tanto es útil para:

- Definir claramente las funciones, actividades y tareas del personal de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.
- Permitir al personal de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX comprender claramente las funciones y obligaciones del puesto al que está asignado.
- Facilitar el proceso de inducción del personal de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX cuando llega o se traslada y comprender las funciones asignadas al puesto.

C. Alcance

El ámbito de aplicación del presente MOF de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX, comprende al personal que integra a toda la organización.



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 57 de 94

D. Fuentes de información

El MOF, tiene como base legal y fuente de información a:

- La normativa legal nacional e internacional pertinente.
- Reglamento interno de la de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.
- Manual de elaboración del manual de organización y funcionamiento.

E. Nivel de aprobación

El presente MOF, podrá ser aprobado por resolución única del Gerente General en funciones de la Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX

2. Cuadro orgánico de cargos

El presente MOF, expone los distintos cargos que componen la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX con su respectivo código, clasificación y dependencia jerárquica, según los distintos órganos:

Tabla 2 Cuadro orgánico de cargos

Nº capacidad	Cargo estructural	Código	Clasificación	Dependencia Jerárquica
1	Gerente general	0101BT- 01	BT-A0	
1	Contador y Auditor	0101BT- 02	BT-A1	Gerente general
1	Contador Sénior	0101BT- 03	BT-A2	Contador y Auditor
1	Analista Financiero societario	0101BT- 04	BT-A2	Jefa de Talento Humano
1	Asesor Tributario y financiero	0101BT- 05	BT-A2	Jefa de Talento Humano
1	Oficial de cumplimiento UAFE	0101BT- 06	BT-A2	Jefa de Talento Humano
1	Jefa de Talento Humano	0101BT- 07	BT-A1	Gerente general
1	Jefa del Departamento Legal	0101BT- 08	BT-A1	Gerente general

Elaborado por Elbert Pontón, 2022.

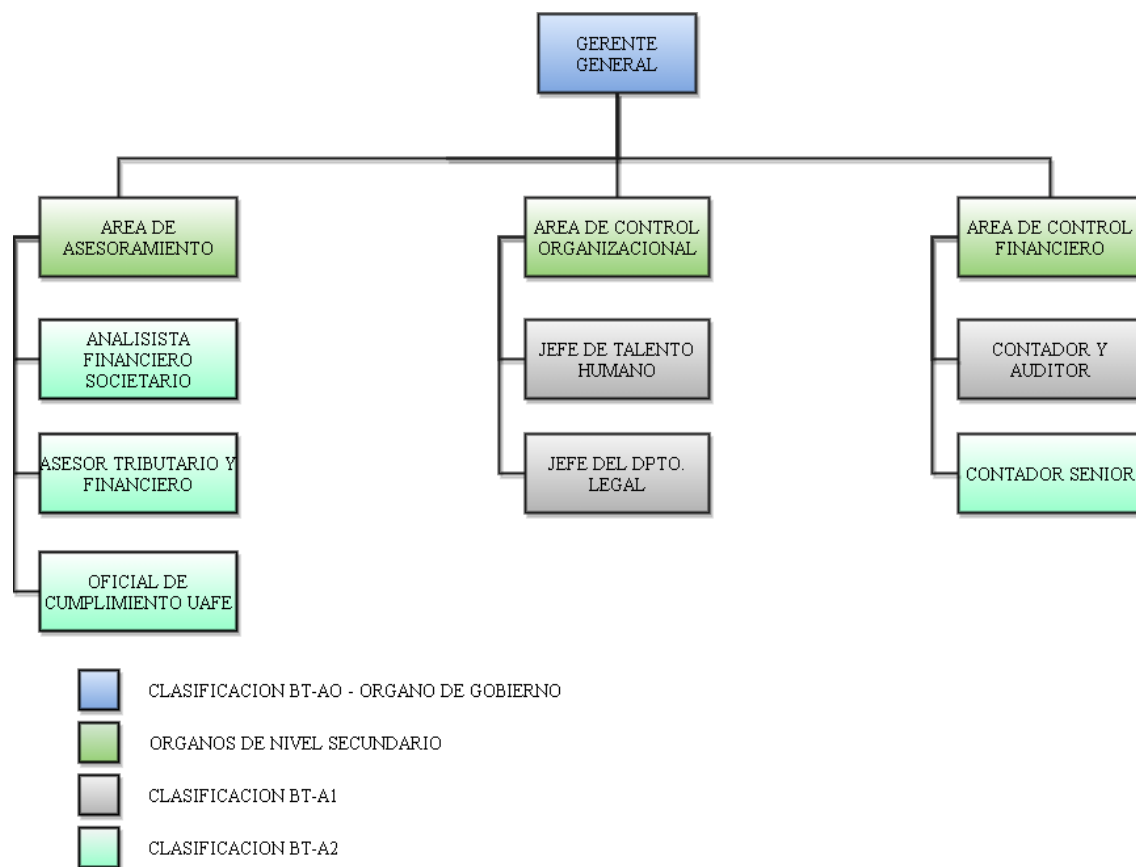
3. Organigrama estructural

En base al cuadro orgánico de cargos y el reglamento interno de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX, se establece como organigrama estructural el siguiente:



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 58 de 94

Figura 5 Organigrama estructural



Elaborado por Elbert Pontón, 2022.

 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 59 de 94

4. Funciones y competencias de los cargos

Gerencia general

IDENTIFICACION	
Nombre del puesto	Gerencia General
Unidad orgánica a la que pertenece	Gerente General
Código CAP	0101BT- 01
Puesto clasificado	BT-A0
Cargo del jefe directo	Ninguno
Nº de plazas	1
FUNCIÓN BÁSICA	
Ejecuta la toma de decisiones esenciales para el funcionamiento integral de la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1	Revisar los proyectos de inversión en la empresa
2	Aprobar los planes y proyecciones a mediano y largo plazo
3	Monitorear los procesos de evaluación en las demás
4	Proponer e implementar medidas correctivas a la gestión administrativa
5	Coordinar la integración de acciones
6	Evaluar y supervisar la recaudación de ingresos
7	Vigilar los procesos directos con los clientes de la empresa.
FACTORES DE EVALUACIÓN	
1	Elaboración de normas, directivas y ordenanzas para la gestión de la empresa.
2	Evaluar la ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión de la empresa
3	Monitorear los procesos evaluando resultados
4	Dirige y evalúa la gestión administrativa
COORDINACION	
	Contabilidad y auditoria
	Jefatura de talento humano
	Jefatura de departamento legal
	Área de análisis
SUPERVISION	
SUPERVISA A:	SUPERVISADO POR
Contabilidad y auditoria	
Jefatura de talento humano	
Jefatura de departamento legal	
Área de análisis	
CONDICIONES DEL TRABAJO	
Lugar físico: el cargo se desarrolla en las instalaciones de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.	
Horario de trabajo: de lunes a viernes en jornadas de 09:00 am a 18:00pm	



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 60 de 94

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Superior universitario		
ESPECIALIDAD	De preferencia en carreras administrativas o financieras		
EXPERIENCIA	En cargos afines, organización de equipos, manejar de presupuesto, planes de inversión.		
OTROS ESTUDIOS	Capacitaciones informáticas, de liderazgo, de organización gerencial, de modelos de negocio, de ejecución de proyectos de inversión.		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS / VALORES	RELEVANCIA		
	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Competencias genéricas			
Vocación de servicio			+
Sensibilidad social			+
Lealtad institucional			+
Manejo informático a nivel de usuario			+
Conocimiento de los servicios ofertados			
Competencias de gestión			+
Gestión de resultados			+
Identifica y propone indicadores			+
Competencias de trabajo en equipo			
Trabajo en equipo			+
Motivación			+
Liderazgo			+
comunicación			+
Competencias personales			
Orientación al logro			+
Capacidad autocrítica			+
Tolerancia a la presión			+
Manejo de errores personales			+
Iniciativa			+
Auto organización			+
influencia			+
Competencias estratégicas			
Análisis del entorno			+
Diseño de estados futuros			+
manejo de flujo gramas			+
Representante de la organización			+
Administrar y resolver crisis internas			+
Manejo de la imagen corporativa			+
Comunicación social			+



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 61 de 94

Contabilidad y auditoria

IDENTIFICACION	
Nombre del puesto	Contador y auditor
Unidad orgánica a la que pertenece	Área de control financiero
Código CAP	0101BT- 02
Puesto clasificado	BT-A1
Cargo del jefe directo	Gerente General
Nº de plazas	1
FUNCIÓN BÁSICA	
Conducir los procesos técnicos del sistema de contabilidad de la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1	Programar dirigir, ejecutar y controlar los procesos técnicos del sistema contable interno
2	Coordinar permanentemente con la gerencia asuntos referentes a los estados financieros
3	Ejecutar, controlar y mantener actualizados los registros de operación contables
4	Realizar el control concurrente de los gastos y conciliaciones bancarias
5	Elaborar y presentar estados financieros mensualmente.
6	Controlar y supervisar los pagos en efectivo
7	Llevar la contabilidad patrimonial de los servicios que presta
FACTORES DE EVALUACIÓN	
1	Informes de evaluación periódica
2	Libros principales y auxiliares al día
3	Informes técnicos del movimiento contable
4	Arqueo de caja sorpresivo
5	Conciliaciones bancarias
COORDINACION	
	Gerencia
	Jefatura de talento humano
	Jefatura de departamento legal
SUPERVISION	
SUPERVISA A:	SUPERVISADO POR
Contador Sénior	Gerente general
CONDICIONES DEL TRABAJO	
Lugar físico: el cargo se desarrolla en las instalaciones de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.	
Horario de trabajo: de lunes a viernes en jornadas de 09:00 am a 18:00pm	
PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	Superior universitario
ESPECIALIDAD	De preferencia en carreras administrativas o financieras
EXPERIENCIA	En cargos afines llevando contabilidad en empresas similares.
OTROS ESTUDIOS	Capacitaciones informáticas, de liderazgo, sistemas SAP, sistemas SIAF.



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 62 de 94

COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS / VALORES	RELEVANCIA		
	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Competencias genéricas			
Vocación de servicio		+	
Sensibilidad social		+	
Lealtad institucional		+	
Manejo informático a nivel de usuario		+	
Conocimiento de los servicios ofertados			
Competencias de gestión		+	
Gestión de resultados		+	
Identifica y propone indicadores			
Competencias de trabajo en equipo	+		
Trabajo en equipo	+		
Motivación	+		
Liderazgo	+		
comunicación			
Competencias personales		+	
Orientación al logro		+	
Capacidad autocrítica		+	
Tolerancia a la presión		+	
Manejo de errores personales		+	
Iniciativa		+	
Auto organización	+		
influencia			
Competencias estratégicas	+		
Análisis del entorno	+		
Diseño de estados futuros	+		
manejo de flujo gramas		+	
Representante de la organización		+	
Administrar y resolver crisis internas		+	
Manejo de la imagen corporativa			
Comunicación social	+		



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 63 de 94

Contabilidad Sénior

IDENTIFICACION	
Nombre del puesto	Contador Sénior
Unidad orgánica a la que pertenece	Área de control financiero
Código CAP	0101BT- 03
Puesto clasificado	BT-A2
Cargo del jefe directo	Contador y auditor
Nº de plazas	1
FUNCIÓN BÁSICA	
Apoyar en la conducción los procesos técnicos del sistema de contabilidad de la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1	Coordinar junto al contador auditor los procesos técnicos del sistema contable interno
2	Coordinar permanentemente con la gerencia asuntos referentes a los estados financieros
3	Ejecutar, controlar y mantener actualizados los registros de operación contables
4	Realizar información documentada para control concurrente de los gastos y conciliaciones bancarias.
5	Ayudar a Elaborar y presentar estados financieros mensualmente.
6	Revisar la información de los pagos en efectivo
7	Centralizar la información de costos
8	Demostración de saldos de todas las cuentas según análisis efectuado
9	Demás designaciones que le competan según el contexto.
FACTORES DE EVALUACIÓN	
1	Documentación revisada por el contador auditor
2	Registro de devengados actualizados
3	Informe mensual de saldos
COORDINACION	
	Área de control financiero
SUPERVISION	
SUPERVISA A:	SUPERVISADO POR
No supervisa	Contador Auditor
CONDICIONES DEL TRABAJO	
Lugar físico: el cargo se desarrolla en las instalaciones de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.	
Horario de trabajo: de lunes a viernes en jornadas de 09:00 am a 18:00pm	
PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	Superior universitario
ESPECIALIDAD	De preferencia en carreras administrativas o financieras
EXPERIENCIA	En cargos afines llevando contabilidad en empresas similares.
OTROS ESTUDIOS	Capacitaciones informáticas, de liderazgo, sistemas SAP, sistemas SIAF.



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 64 de 94

COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS / VALORES	RELEVANCIA		
	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Competencias genéricas			
Vocación de servicio			
Sensibilidad social		+	
Lealtad institucional		+	
Manejo informático a nivel de usuario		+	
Conocimiento de los servicios ofertados		+	
Competencias de gestión			
Gestión de resultados		+	
Identifica y propone indicadores		+	
Competencias de trabajo en equipo			
Trabajo en equipo	+		
Motivación	+		
Liderazgo	+		
comunicación	+		
Competencias personales			
Orientación al logro		+	
Capacidad autocrítica		+	
Tolerancia a la presión		+	
Manejo de errores personales		+	
Iniciativa		+	
Auto organización		+	
influencia	+		
Competencias estratégicas			
Análisis del entorno	+		
Diseño de estados futuros	+		
manejo de flujo gramas	+		
Representante de la organización		+	
Administrar y resolver crisis internas		+	
Manejo de la imagen corporativa		+	
Comunicación social		+	



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 65 de 94

Departamento de análisis financiero societario

IDENTIFICACION	
Nombre del puesto	Analista financiero societario
Unidad orgánica a la que pertenece	Área de control financiero
Código CAP	0101BT- 04
Puesto clasificado	BT-A2
Cargo del jefe directo	Gerente general
Nº de plazas	1
FUNCIÓN BÁSICA	
Administrar y optimizar los recursos económicos y financieros de la de los clientes en base a las normativas regulatorias y el contrato de funciones	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1	Formular plan operativo del área a su cargo
2	Dirigir y supervisar el adecuado funcionamiento de los sistemas administrativos de los clientes a su cargo.
3	Administrar los recursos económicos y financieros en concordancia al plan estratégico establecido para el cliente
4	Planear organizar, dirigir y controlar las actividades técnicas de la logística, tesorería, personal y contabilidad de los clientes conforme al contrato y normas vigentes.
5	Ayudar a Elaborar y presentar estados financieros mensualmente de la entidad cliente.
6	Disponer y conducir la gestión, evaluación y ejecución de controles de inventario interno del cliente.
7	Ejecutar plan operativo con organismos externos al cliente disponiendo de eficiencia en obras.
8	Planificar la inversión y el informe final
9	Evaluar la gestión realizada en el cliente y dirigir la postventa.
FACTORES DE EVALUACIÓN	
1	Plan operativo de trabajo con el cliente
2	Participación en las reuniones con los clientes y la gerencia
3	Informes presentados
4	Calidad del proceso ejecutado
5	Directrices aplicadas en función al cliente
COORDINACION	
	Área de asesoría
SUPERVISION	
SUPERVISA A:	SUPERVISADO POR
No supervisa	Gerencia general
CONDICIONES DEL TRABAJO	
Lugar físico: el cargo se desarrolla en las instalaciones de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX. En ciertas ocasiones, la actividad debe ser desarrollada en las instalaciones de la entidad cliente. Horario de trabajo: de lunes a viernes en jornadas de 09:00 am a 18:00pm	



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 66 de 94

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Superior universitario		
ESPECIALIDAD	De preferencia en carreras administrativas o financieras		
EXPERIENCIA	En cargos similares, participación en proyectos societarios		
OTROS ESTUDIOS	Capacitaciones informáticas, validación societaria, análisis financiero, auditoría financiera		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS / VALORES	RELEVANCIA		
	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Competencias genéricas			
Vocación de servicio			
Sensibilidad social		+	
Lealtad institucional		+	
Manejo informático a nivel de usuario		+	
Conocimiento de los servicios ofertados		+	
Competencias de gestión			
Gestión de resultados		+	
Identifica y propone indicadores		+	
Competencias de trabajo en equipo			
Trabajo en equipo	+		
Motivación	+		
Liderazgo	+		
comunicación	+		
Competencias personales			
Orientación al logro		+	
Capacidad autocrítica		+	
Tolerancia a la presión		+	
Manejo de errores personales		+	
Iniciativa		+	
Auto organización		+	
influencia	+		
Competencias estratégicas			
Análisis del entorno	+		
Diseño de estados futuros	+		
manejo de flujo gramas	+		
Representante de la organización		+	
Administrar y resolver crisis internas		+	
Manejo de la imagen corporativa		+	
Comunicación social		+	



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 67 de 94

Área de asesoramiento tributario y financiero

IDENTIFICACION	
Nombre del puesto	Analista de asesoramiento tributario y financiero
Unidad orgánica a la que pertenece	Área de asesoramiento
Código CAP	0101BT- 05
Puesto clasificado	BT-A2
Cargo del jefe directo	Gerente general
Nº de plazas	1
FUNCIÓN BÁSICA	
Administrar y optimizar los recursos económicos y financieros de la de los clientes en base a las normativas regulatorias y el contrato de funciones	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1	Formular plan operativo del área a su cargo
2	Dirigir y supervisar el adecuado funcionamiento de los sistemas administrativos de los clientes a su cargo.
3	Supervisar ingresos de los fondos del cliente y las fuentes de financiamiento
4	Planear organizar, dirigir y controlar las actividades tributarias y contabilidad de los clientes conforme al contrato y normas vigentes.
5	Ayudar a Elaborar y presentar estados financieros mensualmente de la entidad cliente.
6	Disponer y conducir la gestión, evaluación y ejecución de controles de inventario interno del cliente.
7	Ejecutar plan operativo con organismos externos al cliente disponiendo de eficiencia en obras.
8	Capacitar al cliente en temas tributario y contable
9	Evaluar la gestión realizada en el cliente y dirigir la postventa.
FACTORES DE EVALUACIÓN	
1	Plan operativo de trabajo con el cliente
2	Participación en las reuniones con los clientes y la gerencia
3	Informes presentados
4	Calidad del proceso ejecutado
5	Directrices aplicadas en función al cliente
COORDINACION	
	Área de asesoría
SUPERVISION	
SUPERVISA A:	SUPERVISADO POR
No supervisa	Gerencia general
CONDICIONES DEL TRABAJO	
Lugar físico: el cargo se desarrolla en las instalaciones de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX. En ciertas ocasiones, la actividad debe ser desarrollada en las instalaciones de la entidad cliente. Horario de trabajo: de lunes a viernes en jornadas de 09:00 am a 18:00pm	



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 68 de 94

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Superior universitario		
ESPECIALIDAD	De preferencia en carreras administrativas o financieras		
EXPERIENCIA	En cargos similares		
OTROS ESTUDIOS	Capacitaciones informáticas, análisis tributario, declaración de impuestos, formularios del SRI, análisis financiero, auditoría financiera		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS / VALORES	RELEVANCIA		
	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Competencias genéricas			
Vocación de servicio			
Sensibilidad social		+	
Lealtad institucional		+	
Manejo informático a nivel de usuario		+	
Conocimiento de los servicios ofertados		+	
Competencias de gestión			
Gestión de resultados		+	
Identifica y propone indicadores		+	
Competencias de trabajo en equipo			
Trabajo en equipo	+		
Motivación	+		
Liderazgo	+		
comunicación	+		
Competencias personales			
Orientación al logro			
Capacidad autocrítica			+
Tolerancia a la presión			+
Manejo de errores personales			+
Iniciativa			+
Auto organización			+
influencia			+
Competencias estratégicas			
Análisis del entorno	+		
Diseño de estados futuros	+		
manejo de flujo gramas	+		
Representante de la organización		+	
Administrar y resolver crisis internas		+	
Manejo de la imagen corporativa		+	
Comunicación social		+	



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 69 de 94

Control de cumplimiento UAFE

IDENTIFICACION	
Nombre del puesto	Oficial de cumplimiento UAFE
Unidad orgánica a la que pertenece	Área de asesoramiento
Código CAP	0101BT- 06
Puesto clasificado	BT-A2
Cargo del jefe directo	Gerente general
Nº de plazas	1
FUNCIÓN BÁSICA	
verificar la aplicación de la normativa inherente a la prevención de lavado de activos y el financiamiento de delitos, ejecutar el programa de cumplimiento tendiente a evitar que la entidad (sujeto obligado), sea utilizada para el cometimiento de estos delitos	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1	Remitir dentro de los plazos y términos legales, los reportes previstos en el artículo 3 de la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos
2	Coordinar con la UAFE las actividades de reporte, a fin de cumplir adecuadamente las obligaciones del sujeto obligado en materia de lavado de activos.
3	Presentar sus reportes mediante el formulario y la estructura que expida la Unidad de Análisis Financiero y Económico – UAFE, según el sector al que pertenece
4	Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que igualen o superen los umbrales específicos que determine y notifique la UAFE para cada sector
5	Revisar periódicamente las listas consolidada de las Naciones Unidas de personas involucradas en actividades terroristas, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.
6	Cooperar con la UAFE en la entrega oportuna de la información que ésta solicite, de conformidad con los plazos establecidos en la Ley.
7	Monitorear el cumplimiento de instructivo para la prevención de los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo de los sujetos obligados a informar a la unidad y más requerimientos establecidos por la UAFE.
8	Revisar periódicamente la Lista cargos mínimos de personas expuestas políticamente (PEPs)
9	Coordinar con la UAFE las actividades de reporte, a fin de cumplir adecuadamente las obligaciones del sujeto obligado en materia de lavado de activo
FACTORES DE EVALUACIÓN	
1	Instructivo de prevención de los delitos de lavado de activos
2	Informe trimestral de actividades a la UAFE y Gerencia
3	Participación en las reuniones con los clientes y la gerencia
4	Calidad del proceso ejecutado
5	Directrices aplicadas en función al cliente
	Controles realizados
COORDINACION	
	Área de asesoría
	Gerencia General



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 70 de 94

SUPERVISION				
SUPERVISA A:		SUPERVISADO POR		
No supervisa		Gerencia general		
CONDICIONES DEL TRABAJO				
Lugar físico: el cargo se desarrolla en las instalaciones de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX. En ciertas ocasiones, la actividad debe ser desarrollada en las instalaciones de la entidad cliente. Horario de trabajo: de lunes a viernes en jornadas de 09:00 am a 18:00pm				
PERFIL DEL PUESTO				
ESTUDIOS	Superior universitario, Certificación UAFE			
ESPECIALIDAD	De preferencia en carreras administrativas o financieras			
EXPERIENCIA	En cargos similares			
OTROS ESTUDIOS	Capacitaciones informáticas, análisis tributario, declaración de impuestos, formularios del SRI, análisis financiero, auditoría financiera			
COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS / VALORES		RELEVANCIA		
		MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Competencias genéricas				
Vocación de servicio				
Sensibilidad social			+	
Lealtad institucional			+	
Manejo informático a nivel de usuario			+	
Conocimiento de los servicios ofertados			+	
Competencias de gestión				
Gestión de resultados			+	
Identifica y propone indicadores			+	
Competencias de trabajo en equipo				
Trabajo en equipo		+		
Motivación		+		
Liderazgo		+		
comunicación		+		
Competencias personales				
Orientación al logro				
Capacidad autocritica				+
Tolerancia a la presión				+
Manejo de errores personales				+
Iniciativa				+
Auto organización				+
influencia				+
Competencias estratégicas				
Análisis del entorno		+		
Diseño de estados futuros		+		
manejo de flujo gramas		+		
Representante de la organización				+
Administrar y resolver crisis internas				+
Manejo de la imagen corporativa				+
Comunicación social				+



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 71 de 94

Departamento de Talento humano

IDENTIFICACION	
Nombre del puesto	Jefa De Talento Humano
Unidad orgánica a la que pertenece	Área de Control administrativo
Código CAP	0101BT- 07
Puesto clasificado	BT-A1
Cargo del jefe directo	Gerente general
Nº de plazas	1
FUNCIÓN BÁSICA	
Administrar los recursos humanos de la empresa en base a los reglamentos y requisitos establecidos por la misma y la ley vigente nacional.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1	Administrar los recursos humanos en concordancia al plan estratégico de la empresa.
2	Planear, organizar dirigir y controlar las actividades técnicas del personal
3	Elaborar proponer distribuir y controlar el cumplimiento de las políticas internas en relación a los recursos humanos.
4	Apoyar a la gerencia en sus requerimientos de recursos humanos.
5	Conducir actividades de administración del personal
6	Mantener actualizados lo análisis estadísticos de la gestión de talento humano
7	Aceptar renunciaciones de servidores
8	Resolver los procedimientos den materia de personal
9	Otorgar certificados de trabajo, constancia de haberes y gastos y constancia de aportaciones.
10	Proponer plan operativo institucional para la jefatura de talento humano
11	Otras que asigne la gerencia
FACTORES DE EVALUACIÓN	
1	Plan operativo de la jefatura
2	Archivos de normas internas
3	Registros estadísticos de la jefatura y el personal
COORDINACION	
	Área de asesoría
	Área de control administrativo
	Área de control financiero
	Gerencia General
SUPERVISION	
SUPERVISA A:	SUPERVISADO POR
Contador y Auditor	Gerencia general
Contador Sénior	
Analista Financiero societario	
Asesor Tributario y financiero	
Oficial de cumplimiento UAFE	
Jefa del Departamento Legal	



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 72 de 94

CONDICIONES DEL TRABAJO			
Lugar físico: el cargo se desarrolla en las instalaciones de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX. Horario de trabajo: de lunes a viernes en jornadas de 09:00 am a 18:00pm			
PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Superior universitario		
ESPECIALIDAD	De preferencia en carreras administrativas o financieras		
EXPERIENCIA	En cargos similares		
OTROS ESTUDIOS	Capacitaciones informáticas, análisis de gestión de personal		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS / VALORES	RELEVANCIA		
	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Competencias genéricas			
Vocación de servicio			+
Sensibilidad social			+
Lealtad institucional			+
Manejo informático a nivel de usuario			+
Conocimiento de los servicios ofertados			+
Competencias de gestión			
Gestión de resultados		+	
Identifica y propone indicadores		+	
Competencias de trabajo en equipo			
Trabajo en equipo			+
Motivación			+
Liderazgo			+
comunicación			+
Competencias personales			
Orientación al logro			+
Capacidad autocrítica			+
Tolerancia a la presión			+
Manejo de errores personales			+
Iniciativa			+
Auto organización			+
influencia			+
Competencias estratégicas			
Análisis del entorno	+		
Diseño de estados futuros	+		
manejo de flujo gramas	+		
Representante de la organización			+
Administrar y resolver crisis internas			+
Manejo de la imagen corporativa			+
Comunicación social			+



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 73 de 94

Departamento Legal

IDENTIFICACION	
Nombre del puesto	Jefa De departamento Legal
Unidad orgánica a la que pertenece	Área de Control administrativo
Código CAP	0101BT- 08
Puesto clasificado	BT-A1
Cargo del jefe directo	Gerente general
Nº de plazas	1
FUNCIÓN BÁSICA	
Dirigir, ejecutar y evaluar los asuntos de carácter jurídico-legal que dictamen las condiciones y en funcionamiento orgánico de la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
1	Elaborar el plan operativo de su departamento
2	Planear, organizar dirigir y controlar las actividades de carácter o injerencia legal de la empresa
3	Informar mensualmente a la gerencia sobre actividades ejecutadas conforme al plan operativo
4	Apoyar a la gerencia en sus requerimientos de carácter legal
5	Conducir actividades de carácter jurídico – legal
6	Aprobar los documentos y normas emitidas por la empresa.
7	Mantener registros estadísticos de las actividades legales.
8	Absolver consultas entorno a la gerencia siempre y cuando sean de ámbito legal
9	Intervenir en la solución de situaciones problemáticas extrajudiciales en la organización
10	Asesorar a cada una de las áreas en su funcionamiento acorde a la norma
11	Otras que asigne la gerencia
FACTORES DE EVALUACIÓN	
1	Plan operativo del deportante legal
2	Archivos de normas internas establecidas
3	Registros estadísticos del departamento
4	Registro de actividades
COORDINACION	
	Área de asesoría
	Área de control administrativo
	Área de control financiero
	Gerencia General
SUPERVISION	
SUPERVISA A:	SUPERVISADO POR
Contador y Auditor	Gerencia general
Contador Sénior	
Analista Financiero societario	
Asesor Tributario y financiero	
Oficial de cumplimiento UAFE	



 BUSTAX	Manual Orgánico de funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX	Versión 2022-001
		Fecha de vigencia: 01/01/2024
		Código: BT-MOF-001
		Página 74 de 94

CONDICIONES DEL TRABAJO			
Lugar físico: el cargo se desarrolla en las instalaciones de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX. Horario de trabajo: de lunes a viernes en jornadas de 09:00 am a 18:00pm			
PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Superior universitario		
ESPECIALIDAD	De preferencia en Leyes y jurisprudencia		
EXPERIENCIA	En cargos similares		
OTROS ESTUDIOS	Capacitaciones informáticas, conocimiento pleno de las leyes vigentes		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS / VALORES	RELEVANCIA		
	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Competencias genéricas			
Vocación de servicio			+
Sensibilidad social			+
Lealtad institucional			+
Manejo informático a nivel de usuario			+
Conocimiento de los servicios ofertados			+
Competencias de gestión			
Gestión de resultados		+	
Identifica y propone indicadores		+	
Competencias de trabajo en equipo			
Trabajo en equipo			+
Motivación			+
Liderazgo			+
comunicación			+
Competencias personales			
Orientación al logro			+
Capacidad autocrítica			+
Tolerancia a la presión			+
Manejo de errores personales			+
Iniciativa			+
Auto organización			+
influencia			+
Competencias estratégicas			
Análisis del entorno	+		
Diseño de estados futuros	+		
manejo de flujo gramas	+		
Representante de la organización			+
Administrar y resolver crisis internas			+
Manejo de la imagen corporativa			+
Comunicación social			+



5.5. Fase 5: Controlar

5.5.1. Programa de implementación para el MOF propuesto

Con el fin de establecer el proceso de implementación, que comprende la elaboración, propuesta y ejecución del Manual de organización y funciones de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A BUSTAX. Se establece la matriz de planificación estratégica donde se detalla el cumplimiento de dicho proceso.

A dicha matriz, se la puede analizar de forma horizontal y vertical. De forma vertical, se encuentran los distintos puntos establecidos en la planificación de la propuesta, como el objetivo general, las metas, y las actividades a cumplir. De forma horizontal se encuentran los distintos criterios a tomar en cuenta por cada uno de los puntos establecidos, siendo estos los indicadores verificables, los medios de verificación, y los supuestos importantes a tener en cuenta en la ejecución de lo planificado.

Tabla 3 Matriz de planificación de estrategias.

<i>Resumen narrativo</i>	<i>Indicadores verificables</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Supuestos importantes</i>
OBJETIVO GENERAL			
Diseñar, analizar y programar la implementación de un Manual Orgánico de Funciones para la empresa Bussiness & Taxes Asociados BUSTAX S.A.	Porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas para proceso de implantación	Evolución del proceso de implantación	- La implementación del plan estratégico, depende de externalidades que pueden afectar su proceso lógico. - Debe adaptarse al plan estratégico de la empresa vigente.
METAS			
- Reducir a 0 el número de conflictos por motivo de desconocimiento de funciones. - Incremento del 70% de nuevos proyectos de asesoría. - Disponibilidad de capital para capacitación de personal - Distribuir de mejor forma el proceso de selección de personal. - Creación de plazas de trabajo	- Numero de conflictos mensuales en promedio - Tasa de crecimiento de la demanda. - Nivel de ingresos promedio - Evaluación del proceso de efectividad. - Número de plazas de trabajo	- Licencias y permisos municipales - Aprobación del MOF - Estadísticas aplicadas en la gestión de personal	Participación de expertos para el control de personal Se asume que la Participación será organizada y el compromiso de cada elemento de la empresa será el máximo.
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	ESTUDIO DE ACEPTACIÓN FAVORABLE
- Búsqueda elementos representativos - Establecer reuniones para definir cargos - Esquematizar los lineamientos de cada cargo y sus funciones - Aprobar, publicar y capacitar por gerencia y recursos humanos.	A definir por los agentes involucrados y la gerencia	financiamiento privado	Se asigna el presupuesto ideal para la gestación

Elaborado por Elbert Pontón, 2022.

5.5.2. Análisis de factibilidad de implementación

El análisis de factibilidad va definido por cálculo del índice costo beneficio, donde se podrá en contraposición el costo de implementación y la pérdida de ganancia que tiene la empresa por ineficiencia de la organización. Sabiendo que los parámetros de decisión son los que define la tabla 4.

Tabla 4 Regla de decisión del Costo Beneficio

Alternativa	Detalle
B/C>1	El beneficio de aplicar la propuesta supera los costos de la improductividad
B/C=1	Aplicar la propuesta no genera pérdidas o ganancias
B/C<1	El beneficio de aplicar la propuesta no cubre los costos de la improductividad

Elaborado por Elbert Pontón, 2022.

Sobre la pérdida de eficiencia, se asume en base al desarrollo empírico de la investigación, una pérdida de efectividad del 30%. Es decir que la empresa ejecuta las actividades en un 70% estimado debido a las problemáticas detectadas en la organización, siendo esto equivalente a \$ 270.000,00 unidades monetarias. Esto asumiendo que el ingreso medio anual de la empresa se encuentra en las \$ 900.000,00 unidades monetarias.

Tabla 5 Perdida por ineficiencia

Tópico	Detalle	Totales
Ganancias estimadas de la empresa a máxima productividad	100%	\$ 900.000,00
Rendimiento estimado de la empresa	70,00%	\$ 630.000,00
Margen productivo perdido por problemáticas de organización	30,00%	\$ 270.000,00
	Costo de ineficiencia	\$ 270.000,00

Elaborado por Elbert Pontón, 2022.

En cuanto a los costos de implementación, se toman las distintas actividades detalladas en el plan estratégico de implementación y se les dota de un porcentaje del costo total para asumir la inversión necesaria para llevar a cabo cada una de ellas, concretando el valor en una estimación de \$ 4.050,00 unidades monetarias.

Tabla 6 *Costo de Implementación*

Alternativa	Detalle	Costo	
Actividad 1	Auditoria de procesos, para buscar elementos representativos	\$	2.430,00
Actividad 2	Establecer reuniones para definir cargos	\$	1.350,00
Actividad 3	Esquematizar los lineamientos de cada cargo y sus funciones	\$	270,00
		costo total	\$ 4.050,00

Elaborado por Elbert Pontón, 2022.

Finalmente, se evalúa el costo de improductividad por ineficiencia del sistema organizativo, y el costo de inversión para ejecutar el plan estratégico de implementación del MOF que solucionara dichas problemáticas. El coeficiente es de 6,10, siendo factible su aplicación. Más aun cuando demuestra que el costo de improductividad está por encima del costo de implementación por poco más de 6 veces.

Tabla 7 *Índice costo beneficio (IBC)*

criterio	valor
costo de improductividad	\$ 270.000,00
costo total	\$ 4.050,00
IBC	6,10

Elaborado por Elbert Pontón, 2022.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Los procesos administrativos en la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX de acuerdo a los instrumentos aplicados a los empleados de la empresa están en deterioro leve. Dando como resultados equivocaciones en los procesos, tales como la percepción de los empleados de que sus tareas impuestas no van acorde a su perfil de trabajo; también, el desconocimiento del 37% de empleados respecto a las funciones que les corresponden cumplir en su puesto de trabajo; y la falta de capacitación a los empleados para el correcto cumplimiento de sus funciones en su respectiva área de trabajo, teniendo en cuenta lo que deben y no deben hacer.

El diseño del Manual Orgánico de Funciones cumple con la finalidad de identificar funciones determinadas del puesto de trabajo, en el que las actividades que se desarrollan generan un aporte al alcance de los objetivos de la empresa Bussiness & Taxes Asociado S.A. BUSTAX. Luego establece las funciones básicas y específicas otorgadas a cada empleado de la empresa dependiendo su área de trabajo, además de especificarse los requisitos que se debe tener para ser ubicado en cada cargo de la empresa. También cuenta con un programa de capacitación que ayudará al mejor desempeño de los trabajadores.

En relación a la factibilidad de aplicar la propuesta, el MOF, de forma técnica resulta positiva, la organización mencionada incluye de manera ordenada y clara las funciones del personal de la empresa y la propuesta de capacitaciones. Todo lo incluido en el MOF representa una inversión mínima para la empresa pero que traerá consigo los mejores resultados posibles, reorganizando la empresa y sus empleados acorde a su perfil de trabajador y otorgándoles el conocimiento de sus funciones, adicional a esto, mediante las capacitaciones se verá una mejora de su desempeño, aclarándoles las dudas que tenía dentro del correcto desempeño de sus actividades como empleado de cada área en la que se desenvuelve. Y así, sabiendo que un mejor control interno, refleja un mejor desempeño e imagen como empresa, los resultados de la aplicación del manual propuesto generasen mayores ganancias para la empresa, haciendo de la propuesta algo factible financiera y económicamente.

Finalmente, luego de proponer el Manual Orgánico de Funciones, se deja en claro que implementar un plan o programa de implementación relacionado a este instrumento, es de gran relevancia para otorgarle a la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX, para que de esta forma, el personal identifique de manera sintetizada la información sobre las actividades que conlleva la implementación del manual, los indicadores y medio de verificación, las metas a alcanzar y otros que colaborarán a que la empresa pueda implementar el manual de manera factible, que sea consecuente en resultados favorables a largo plazo.

6.2. Recomendaciones

Es recomendable la realización de un estudio de los procesos particulares que lleva cada área de trabajo dentro de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.SA. BUSTAX con la finalidad de encontrar falencias particulares que ayuden a diagnosticar situacionalmente los procesos que lleva a cabo cada área que compone la empresa. Con la finalidad general de mejorar la eficiencia y efectividad que tienen estos procesos, encontrando así una mayor productividad en el trabajo y en la presencia gerencial.

Se recomienda a la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX el estudio detenido y detallado del manual, para que de esta manera se establezca la implementación del manual, pudiendo mejorar sus procesos administrativos y evidenciar mejoras en el desempeño de sus empleados.

Dada la versatilidad de implementación del Manual Orgánico de Funciones que se propone como solución para problemas en procesos administrativos de la empresa analizada, se exhorta a la comunidad académica a la réplica en instituciones similares, que presenten problemáticas que cubre la presente investigación u otros por fuera de la delimitación.

Dentro de los resultados del instrumento aplicado, el diagrama de Ishikawa, es recomendable que la empresa BUSTAX indague acerca de los evidentes errores que cometen las empresas al momento de ejecutar sus procesos administrativos, con las respectivas medidas correctivas para cada falencia evidenciada. Se reitera la necesidad de efectuar adecuaciones al proceso de incorporación e inducción de nuevo personal que según el análisis grafico de Ishikawa, muestra divergencias relacionadas el interés y las especificaciones de los cargos, así mismo como los responsables de dicha inducción. Esto, ayudaría a la empresa a tener una guía de respaldo que los haga entes más cuidadosos al momento de iniciar procesos administrativos teniendo la precaución de no caer en errores o falencias evidenciadas en la investigación, de forma reiterativa.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ISO9001. (3 de 02 de 2019). *Normas isoo*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>
- ABREGO, Y. J., & BAGHIN, M. (2017). *Universidad de la Defensa Nacional / Centro Regional Universatorio Cordoba* . Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1298/1/PG%20Abrego%20-%20Baghin.pdf>
- Aguilar, R. (Noviembre de 2015). Riesgos biológicos laborales: "ERBio", un nuevo método de evaluación teórica. *Tesis doctoral*. Pamplona, Navarra, España: Universidad pública de Navarra: Programa de doctorado de prevención de riesgos laborales.
- Alvarado, L., & Genovezzi, L. (Febrero de 2017). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16867/1/TESIS%20MANUAL%20ORGANIZACIONAL%20PACOLSE.pdf>
- Aneca. (22 de agosto de 2017). *Universidad de Antofagasta, Chile*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación: http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/DE_N1092_2017_POLITICAS_DE_EVALUACION_PARA_EL_ASEGURAMIENTO_DE_LA_CALIDAD_EN_LA_FORMACION_DE_LA_UA.pdf
- Antero, F. (27 de Julio de 2017). *UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN*. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12802/4068>
- Arenas, A. (2011). Rasgos de personalidad relacionados con la ocurrencia de accidentes de trabajo de riesgo biológico en el personal de enfermería del hospital Universitario de Santander (HUS) 2008- 2009. *Tesis de maestría*. Bucaramanga, Departamento de Santander, Colombia: Universidad industrial de Santander: Facultad de salud.
- Barrera, M. (2016). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/16258/1/TESIS%20FINAL%20APROBADA%20MANUAL%20ORGANICO.pdf>

- Bernal, C. A. (2018). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Berrocal, C. (26 de Septiembre de 2018). *PEE de ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-disenarlo>
- BIOGAVAL. (2018). *Manual Práctico para la evaluación del riesgo biológico en actividades laborales diversas*. Obtenido de https://invassat.gva.es/documents/161660384/161741765/Biogaval_neo_2018_cs/ea1b4c14-8033-4c8b-8779-c9efe5db45ac
- BOE. (25 de Noviembre de 2021). *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado el marzo de 2022, de Real Decreto 664/1997, de 12 de mayo, sobre la protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes biológicos durante el trabajo.: <https://prl.ceoe.es/wp-content/uploads/2018/08/RD-664-1997.-Agentes-biol%C3%B3gicos.pdf>
- BOE. (25 de Noviembre de 2021). *Real Decreto 664/1997*. Recuperado el marzo de 2022, de Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1997/BOE-A-1997-11144-consolidado.pdf>
- BUSTAX, T. A. (23 de 02 de 2019). *La Empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Bussiness___Taxes_Asociados_SA_Bustax_es_3980644.html
- Caceres, F., & Romero, D. (2016). *UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5498/1/2016_manual_funciones_procedimientos.pdf
- CALLE BERRU, J. D. (2017). *Universidad Nacional de Piura PIURA – PERÚ*. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1202/ADM-CAL-BER-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calvo, L. (15 de 02 de 2021). *Go Daddy España*. Obtenido de <https://es.godaddy.com/blog/mejora-continua-empresa/>
- Camison, C. (18 de febrero de 2017). Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas:

<https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

Camison, C. (18 de febrero de 2017). Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

Cárdenas, I. (2015). *Universidad Tecnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>

Carlos M Vargas. (14 de 04 de 2017). (C. C. Universidad Católica de Oriente, Ed.) Obtenido de La globalización económica y contable: Su incidencia sobre la fiscalidad en Colombia: <https://www.redalyc.org/journal/257/25751155007/html/>

Castellnou, R. (16 de Noviembre de 2021). *Captio*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>

Castro, J., & Fitipaldo, J. (Enero de 2017). *UDE UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA*. Recuperado el 27 de Octubre de 2021, de La Encuesta como Técnica de Investigación, Validez y Confiabilidad: <https://ude.edu.uy/la-encuesta-como-tecnica-de-investigacion-validez-y-confiabilidad/>

Chávez Cotrin, C. (2019). *Universidad Cesar Vallejo / Chiclayo Peru* . Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29732/Chavez_CCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). OAS. Recuperado el marzo de 2022, de More rights for more people: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Delgado Jimenez, R. (2016). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42966>

Díaz, M., & Bravo, D. (2016). Riesgo biológico en Instituciones de salud: control y precauciones en la atención a pacientes. *Medicent Electrón: Revista electrónica*, 20(2), 153-155. <https://doi.org/10293043>

- Díaz, P. (2015). *Prevención de riesgos laborales. Seguridad y Salud Laboral*. (2da ed.). España: Paraninfo. Recuperado el marzo de 2022, de <https://books.google.com.ec/books?id=rOk9CQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Equipo editorial, E. (05 de agosto de 2021). *Estructura organizacional*. Obtenido de <https://concepto.de/estructura-organizacional/>
- Espinoza Navarro, J. A. (2019). *Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo Lima-Perú* 2019. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35350/Espinoza_NJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gamboa Poveda, J., Puente Tituaña, S., & Vera Franco, P. (2016). *Revista Publicando*, 3(8). 2016,487-502. ISSN 1390-9304 / por JEG Poveda · 2016. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316>
- García, L. (2020). *Repositorio Universidad CES*. Recuperado el Febrero de 2022, de RIESGOS BIOLOGICOS EN LOS TRABAJADORES DE LA SALUD. UNA REVISION DOCUMENTAL: https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4908/52621643_2020.pdf;jsessionid=D8BF1FDA5B8EBD0652040E9F1D744B93?sequence=6
- García, L. (2020). Riesgos biológicos en los trabajadores de la salud. Una revisión documental. *Tesis*. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad CES: Facultad de Medicina.
- Gomez, A. (18 de Abril de 2019). *Asesor de Calidad*. Obtenido de <http://asesordecualidad.blogspot.com/2019/01/como-elaborar-una-ficha-de-proceso-guia.html#.Ygxp3mhKjIU>
- Griñan, J. F. (05 de Febrero de 2019). *AT Sistemas*. Obtenido de <https://www.atsistemas.com/blog/procesos-y-procedimientos-en-empresas-de-ti>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). México: McGrawHILL. Recuperado el 21 de Octubre de 2021, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

Hindernis. (17 de Julio de 2020). *Esterilizacion y desinfeccion*. Recuperado el marzo de 2022, de Etapas del proceso de esterilización para el equipo médico: <https://hindernis.mx/blog/proceso-de-esterilizacion-equipo-medico>

Huachaca Sarmiento, R. (2021). Actitudes sobre normas de bioseguridad en personal asistencial del hospital central de la FAP- Lima 2020. *Tesis*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma: Facultad de Medicina Humana Manuel Huamán Guerrero.

Illescas Macancela, C. C., & Zhañay Zhañay, S. M. (2015). *Universidad Politecnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9483>

INSHT. (2014). *Guía Técnica para la evaluación y prevención de los riesgos relacionados con la exposición a agentes biológicos*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

INSHT. (Mayo de 2014). *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Recuperado el marzo de 2022, de Guía técnica para la evaluación y prevención de los riesgos relacionados con la exposición a riesgos químicos.: https://www.insst.es/documents/94886/96076/agen_bio.pdf/f2f4067d-d489-4186-b5cd-994abd1505d9

INSST. (24 de Julio de 2019). *Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el febrero de 2022, de Protección y Promoción de la salud: <https://www.insst.es/documents/94886/161958/Cap%C3%ADtulo+15.+Protecci%C3%B3n+y+promoci%C3%B3n+de+la+salud>

INSST. (18 de Junio de 2019). *Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el febrero de 2022, de Riesgos biológicos ¿Qué son?: <https://www.insst.es/-/-que-so-1#:~:text=El%20Real%20Decreto%20664%2F1997,de%20originar%20cualquie r%20tipo%20de>

Instituto Nacional de Higiene en el Trabajo. (1993). NTP 330: Sistema simplificado de evaluación de riesgos de accidente. Madrid, España: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.

- INVASSAT. (2018). *Institut de Valencia de Seguretat i Salut en el Treball*. Recuperado el marzo de 2022, de Manual práctico para la evaluación de riesgos biológico en actividades laborales diversas.: https://invassat.gva.es/documents/161660384/161741765/Biogaval_neo_2018_cs/ea1b4c14-8033-4c8b-8779-c9efe5db45ac
- ISO17025. (12 de 05 de 2019). *Requisitos laborales Ensayos de competencias*. Obtenido de Normas isoo17025: https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/3255_norma_iso_17025._minpub.pdf
- Jacobs, R. (14 de julio de 2016). Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Administración de producción y operaciones: Manufactura y Servicios: <https://ucmeanop.com/wp-content/uploads/2020/08/Administracion-de-Operaciones-Produccion-y-Cadena-de-Suministro-13edi-Chase.pdf>
- Ley Orgánica de la Salud. (22 de Diciembre de 2006). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el Febrero de 2022, de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- López Estrella, M., & Zambrano Estrella, F. (Diciembre de 2013). *Universidad de los Andes* . Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/2882>
- Marco, A., & Álvarez, J. (8 de Febrero de 2021). Accidentes biológicos y riesgos laborales en personal de enfermería de quirófano. *Portales Médicos*, XVI(3). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/accidentes-biologicos-y-riesgos-laborales-en-personal-de-enfermeria-de-quiroyano/#:~:text=Los%20agentes%20biol%C3%B3gicos%20m%C3%A1s%20frecuentes,el%20t%C3%A9tanos%20o%20la%20tuberculosis.>
- Marin-Garcia, J., Bautista, Y., & Garcia-Sabater, J. (2009). *mincotur*. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/384/Juan%20A.%20Marin-Garcia.pdf>
- Martin Torres, M. (18 de Febrero de 2014). *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL VALLE DEL MEZQUITA*. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-2da>

- Martínez, C. (Julio de 2020). *Diseño de investigación, muestreo y métodos de recolección de datos*. Recuperado el Marzo de 2022, de Escuela de datos: <https://escueladedatos.online/disenio-de-investigacion-muestreo-y-metodos-de-recoleccion-de-datos/>
- Mojica Anturi, C. A., Perdomo García, S. L., & Cuello, J. (2014). *UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA PROGRAMA DE POSTGRADOS*. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/991/Dise%C3%B1o%20del%20manual%20de%20funciones%20y%20diccionario%20de%20competencias%20laborales%20para%2015%20cargos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreira, J. (23 de agosto de 2019). *repositorio ug*. <https://doi.org/http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/46367>
- MSP. (marzo de 2016). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el marzo de 2022, de Bioseguridad para los establecimientos de salud Manual: <https://hospitalgeneralchone.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/Manual-de-Bioseguridad-02-2016-1.pdf>
- MSP. (31 de Marzo de 2018). *Ministerio de Salud Público*. Recuperado el Febrero de 2022, de <https://hospitalgeneralchone.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/Manual-de-Bioseguridad-02-2016-1.pdf>
- Nevarez, N., & Redwood, D. (2018). *Repositorio ESPOL*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/46859/D-CD342.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- OIT. (Octubre de 2019). *Organización Internacional de Trabajo*. Recuperado el marzo de 2022, de Equipos de protección personal: <https://www.ilo.org/global/topics/labour-administration-inspection/resources-library/publications/guide-for-labour-inspectors/personal-protective-equipment/lang--es/index.htm>
- OIT. (17 de Septiembre de 2021). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 05 de Octubre de 2021, de OMS/OIT: Casi 2 millones de personas mueren cada año por causas relacionadas con el trabajo: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_819802/lang--es/index.htm

- OMS. (2019). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el Marzo de 2022, de Más información sobre la pandemia de COVID-19: https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- OMS. (21 de Febrero de 2022). *Organización Mundial de Salud*. Recuperado el Marzo de 2022, de Una nueva guía de la OIT y la OMS insta a reforzar la protección de los trabajadores sanitarios: <https://www.who.int/es/news/item/21-02-2022-new-who-ilo-guide-urges-greater-safeguards-to-protect-health-workers>
- Ortiz, K. (Octubre de 2020). El impacto de los factores de riesgo en la motivación laboral del personal de salud en la crisis por covid-19. *Tesis de grado*. Piura, Perú: Universidad Nacional de Piura: Facultad de Ciencias Administrativas.
- Parada, R. (28 de enero de 2020). *Lifeder*. Recuperado el febrero de 2022, de Huésped (biología): características, tipos y ejemplos: <https://www.lifeder.com/huesped/>
- Parreño, I. (2002). *ESCUELA POLITECNICO DEL EJERCITO*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4317/1/T-ESPEL-0289.pdf>
- Pasquel, W., & Burgos, A. (marzo de 2020). *Repositorio Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado el marzo de 2022, de Evaluación de las normas de bioseguridad en un laboratorio clínico: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18648/4/UPS-GT002923.pdf>
- Pedro Canga. (1 de 02 de 2019). *El Mof*. Obtenido de Manual de organizacion funcional: http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/mof.php
- Quintanilla Gavilanes, J. A., & Moreira Basurto, C. A. (2016). *Revista Publicando*, 3(8). 2016, 357-374. ISSN 1390-9304 / Universidad de Guayaquil. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833421>
- Rios Ramos, F. (20 de Abril de 2010). *Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Rodas, S., & Wong, J. (2014). *Repositorio Universidad Laica Vicente Rocafructe*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/480/1/T-ULVR-0302.pdf>
- Solíz, M., Durango, J., Yépez, M., Solano, & José. (2020). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Quito, Ecuador. Recuperado el marzo de 2022, de El

- derecho a la salud en el oficio del reciclaje. Acciones comunitarias frente al COVID19.: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7282/1/Soliz%20F-CON-055-El%20derecho%20a%20la%20salud.pdf>
- SUT. (12 de Julio de 2016). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado el marzo de 2022, de REGLAMENTO DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO: <https://sut.trabajo.gob.ec/publico/Normativa%20Legal/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20del%20IESS%20513.pdf>
- UCC. (8 de Noviembre de 2019). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Recuperado el febrero de 2022, de ¿Qué es un accidente de trabajo?: <https://www.ucc.edu.co/administrativos/seguridad-salud-en-el-trabajo/Paginas/que-es-un-accidente-de-trabajo.aspx>
- UNIR. (17 de Septiembre de 2021). *La Universidad en internet*. Recuperado el marzo de 2022, de La prevención en salud: importancia y tipos: <https://www.unir.net/salud/revista/prevencion-en-salud/>
- Vera Guivarn, K., & Febre Perez, L. (2019). *Universidad Privada del Norte Trujillo Perú / Repositorio de Universidad Privada del Norte*. Obtenido de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23280/Febr%20Perez%20Lenin_Vera%20Guivar%20Karina.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Villafuerte, C. (Junio de 2018). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>; Manual
- Vivanco, M. (Agosto de 2017). *Revista multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Westreicher, G. (02 de agosto de 2020). *Proceso. Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

8. ANEXOS

Cuestionario dirigido a Gerente general y contador de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX

Este cuestionario permitirá analizar la situacional actual de los procesos administrativos de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX a la que pertenece. Se trata principalmente de una herramienta de autoevaluación que le permitirá identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora en la organización, delegación de funciones y competencias de los recursos humanos. Por favor, responda al cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas o incorrectas. Las opiniones expresadas en el cuestionario tienen fines de investigación y son de uso exclusivo del investigador. Los criterios y opiniones recogidos son absolutamente confidenciales. Recuerde que cuanto más veraz sea la información, más significativos serán los resultados.

Objetivo: analizar la situacional actual de los procesos administrativos de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX relacionados a la organización y funciones de los recursos humanos.

Instrucciones: las siguientes preguntas se consideran de respuesta abierta, por lo que en un párrafo no mayor a 70 palabras puede definir su criterio ante cada interrogante.

Tiempo estimado de duración: entre 20 – 30 minutos.

Hora y Fecha:		Genero		Edad del entrevistado:		Dirección:		
		masculino		Femenino				
Nivel de instrucción		Años en la empresa	Cargo que desempeña		Tiene personal a supervisión	¿Es supervisado?		
Técnico					Si		Si	
Grado					no		no	
Post grado								
Variable X: Proceso administrativo de la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX								
DIMENSION 1: PLANIFICACION				RESPUESTA		OBSERVACION		
INDICADOR: Cumplimiento de los valores corporativos y sus objetivos estratégicos								
1	¿En el último año, considera que la empresa ha cumplido con sus objetivos estratégicos y metas establecidas?							
2	¿Cuáles son las principales estrategias que ha ejecutado la empresa para cumplir sus metas y objetivos planificados previamente							
DIMENSION 2: ORGANIZACION				RESPUESTA		OBSERVACION		

	INDICADOR: Cumplimiento de funciones y responsabilidades individuales		
3	¿En el último periodo considera que los elementos de la empresa tienen total certeza de las funciones que deben realizar según su cargo?		
4	¿En el último periodo considera que los elementos de la empresa cumplen a cabalidad con sus funciones y responsabilidades? De no ser así, ¿cuál considera usted, sea la causa principal?		
	DIMENSION 3: DIRECCION	RESPUESTA	OBSERVACION
5	INDICADOR: Coordinación de las distintas actividades y la motivación del personal		
6	¿Se han programado o coordinado actividades administrativas para mejorar la organización de funciones y responsabilidades de los distintos cargos de la empresa?		
7	¿Los elementos de la empresa reciben estímulos por la gerencia para motivar el cumplimiento de funciones?		
8	¿Desde su perspectiva, cuales considera que son los principales estímulos que realiza la empresa a sus elementos, o cuales debería aplicar?		
	DIMENSION 4: control	RESPUESTA	OBSERVACION
	INDICADOR: Gestión de los recursos y su evaluación		
9	¿Considera que existe una eficiente gestión administrativa?		
10	¿Cuáles son los aspectos destacables de la gestión administrativa de la empresa?		
Variable Y: Desarrollo de un MOF para la empresa Bussiness & Taxes Asociados S.A. BUSTAX.			
	DIMENSION 1: Organización de cargos	RESPUESTA	OBSERVACION
	INDICADOR: Organigrama funcional de la empresa		
11	¿Existe un instrumento que especifique los aspectos principales de los distintos cargos de la empresa y el esquema vertical de mando?		
12	¿Por medio de que mecanismo los elementos de la empresa utilizan para comprender la estructura de la empresa y a		

	que supervisor responde y a quien supervisan?		
	DIMENSION 2: CONDICIONES DE TRABAJO	RESPUESTA	OBSERVACION
	INDICADOR: Cumplimiento de funciones del cargo		
13	¿Existe un instrumento que establezca específicamente cuales son las condiciones del trabajo para cada cargo en la empresa?		
14	¿Por medio de que mecanismo los postulantes a un cargo de trabajo comprenden las condiciones de trabajo?		
	DIMENSION 3: COMPETENCIAS DEL CARGO	RESPUESTA	OBSERVACION
15	INDICADOR: Cumplimiento de las competencias del cargo		
16	¿Existe un instrumento que establezca específicamente las funciones de los empleados?		
17	¿Por medio de que mecanismo los elementos de la empresa conocen las competencias que debe desarrollar y a qué nivel de relevancia?		