



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones para una empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil.**

**AUTORES:**

**González Zamora, Jennifer Carolina  
Ruiz Moreno, Javier Alberto**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de licenciados en  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTORA:**

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**6 de febrero del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **González Zamora, Jennifer Carolina; Ruiz Moreno, Javier Alberto** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR (A)**

f.

\_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. CI. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.**

**Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **González Zamora, Jennifer Carolina**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones para una empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**González Zamora, Jennifer Carolina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Ruiz Moreno, Javier Alberto**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones para una empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Ruiz Moreno, Javier Alberto**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **González Zamora, Jennifer Carolina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones para una empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**González Zamora, Jennifer Carolina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Ruiz Moreno, Javier Alberto**

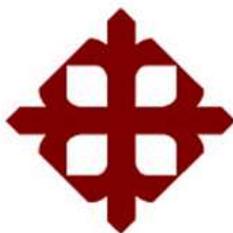
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones para una empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Ruiz Moreno, Javier Alberto**



# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores Diseño de un manual de funciones para una empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil.pdf</a> (D157302636)
Presentado	2023-01-29 18:41 (-05:00)
Presentado por	jennifer.gonzalez03@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	González Zamora Jennifer Carolina/Ruiz Moreno Javier Alberto <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 2% de estas 34 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

**Tema:** “LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES: DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA UNA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL Y PROMOCIONAL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

**Estudiante:**

- González Zamora Jennifer Carolina
- Ruiz Moreno Javier Alberto

**Docente Tutor:** Psic. Org. Alexandra Galarza C, Mgs.

---

FIRMA

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por haberle dado a mis padres Leonardo y Alexandra la salud y la vida para verme cumplir una de mis metas, les agradezco la oportunidad de darme los estudios y los diferentes valores inculcados a lo largo de mi vida, mismos que me han servido para tomarlos de ejemplo no solo en la parte profesional sino en lo personal.

Le agradezco a mi mamá quien me acompaño incansablemente cuando me quería dar por vencida, a mi hermano, aunque con nuestras diferencias y con su personalidad me ayudo aprender y mantener la paciencia y tolerancia. A mi papá quien con su duro carácter me ensaña que nada en la vida es fácil que todo tiene una solución menos la muerte.

Además agradezco la elaboración de este trabajo a mi tutora por su paciencia y palabras idóneas para poder llegar a esta instancia

**Jennifer Carolina González Zamora**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de finalizar mi carrera que desde mucho tiempo lo anhelaba y también Agradezco a mi familia por el apoyo que me brindaron y los consejos a lo largo de mi carrera universitaria, también agradecer a cada docente que me ha tenido paciencia dentro de este proceso de enseñanza en la universidad que, si bien es cierto a muchos he hecho enojar por mi impuntualidad pero que siempre estuvieron dispuesto ayudarme sin duda alguna, quedo muy agradecido por todo el apoyo.

**Javier Alberto Ruiz Moreno**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de titulación a mis padres y mi hermano y mi abuela materna quienes me han brindado su apoyo constante a lo largo de este camino.

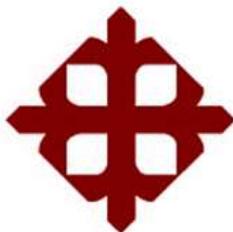
Además, dedico este trabajo de forma muy especial a mis ángeles en el cielo mi abuelita Rosario, mi abuelito Enrique y Marley que, aunque no se encuentren físicamente se y estoy segura que desde el cielo me cuidan y me guían para que todo en mi vida salga por el camino que debe de seguir y siga adelante en la lucha por el cumplimiento de mis sueños y metas. También a mis amigos y docentes quienes contribuyeron con su formación y paciencia para el cumplimiento de este gran paso.

**Jennifer Carolina González Zamora**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de titulación a mi papa - abuelo quien desde el inicio de mi carrera universitaria nunca me dejó rendirme y dándome motivación para avanzar y no rendirme jamás, dejándome claro siempre que el estudio es lo más importante para ser un gran profesional porque todo sacrificio tiene su recompensa, y sabiendo que la felicidad es en base al sacrificio consejos que me han servido para ponerlos en práctica a lo largo de mi formación personal, educativa y profesional. Te amo papa.

**Javier Alberto Ruiz Moreno**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Cl. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.**  
OPONENTE

# ÍNDICE

RESUMEN .....	XVII
ABSTRAC .....	XVIII
INTRODUCCIÓN .....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	4
Planteamiento del problema .....	4
Formulación y Sistematización del Problema .....	5
Pregunta general .....	5
Preguntas específicas.....	5
Marco Institucional.....	6
Organigrama .....	7
Antecedentes .....	8
CAPITULO II.....	10
Marco teórico .....	10
Organización .....	10
Tipos de Organizaciones.....	10
Estructura Organizacional .....	11
Organigrama .....	12
Diseño de un organigrama .....	12
Tipos de organigramas .....	14
Manual de funciones .....	15

Características de un manual de funciones .....	17
Importancia de un manual de funciones .....	17
Tipos de manuales .....	18
El diseño de cargos dentro de las organizaciones .....	19
El perfil del cargo.....	20
Descripción de cargos .....	21
Competencias .....	21
Tipos de competencias.....	22
Formato de un manual de funciones .....	24
Desempeño Laboral.....	26
Evaluación del desempeño .....	27
Tipos de evaluación de desempeño.....	28
CAPITULO III.....	30
Metodología .....	30
Objetivos .....	31
Objetivo general.....	31
Objetivos específicos.....	31
Instrumento de recolección de datos.....	31
Población y muestra.....	32
Tipo de muestreo .....	33
CAPÍTULO IV.....	34
Análisis de Datos .....	34
CAPÍTULO V.....	38

Propuesta .....	38
Introducción.....	38
Objetivo .....	38
Objetivos específicos .....	38
Definiciones:.....	39
Manual de funciones Gerente General.....	40
Manual de funciones Asistente Financiero .....	42
Manual de funciones Contador.....	44
Manual de funciones Ejecutiva de Cuentas Clave .....	46
Manual de funciones Diseñador Senior.....	48
Manual de funciones Trainee de Diseño Gráfico.....	50
Manual de funciones Community Manager .....	52
Manual de funciones Media Planner .....	54
Manual de funciones soporte IT .....	56
Manual de funciones Analista de Talento Humano .....	58
CONCLUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS .....	62
Anexos.....	66
Anexo 1.- ENCUESTA DE DIAGNOSTICO.....	66
Anexo 2.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO .....	68
Anexo 3.- FORMATO DE ENTREVISTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE MANUAL DE FUNCIONES .....	71

Anexo 4.- Formato de manual de funciones.....	73
---	----

### **Índice de Tablas**

Tabla 1.....	10
Tabla 2.....	23

## RESUMEN

Para las organizaciones es importante mantener procesos y estructuras debidamente formalizadas para que contribuyan a la fidelización del personal dentro de la empresa. El presente trabajo parte de la comprensión de la estructura organizacional para establecer la información necesaria con la que debe contar un colaborador para realizar su trabajo y cumplir con los objetivos del área. Para ello, se elaboraron manuales de funciones acordes con las características de una organización dedicada al Marketing digital y promocional ubicada en la ciudad de Guayaquil. Con el Manual de funciones los colaboradores contarán de manera formal con el detalle de sus actividades, funciones, relaciones y responsabilidades, evitando así la duplicidad de funciones y mejorando el desempeño. La metodología que se aplicó en el presente trabajo fue cualitativa y cuantitativa (mixta). Se inició con una encuesta de diagnóstico aplicada a 10 colaboradores con el objetivo de identificar la necesidad del personal sobre sus puestos de trabajo y sobre la organización, también se realizaron entrevistas a cada colaborador para levantar información sobre las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo, con la finalidad de elaborar los manuales de funciones de los cargos de la organización según el organigrama vigente.

**Palabras Claves:** *Organización, estructura organizacional, manual de funciones, desempeño laboral, perfil del cargo y competencias*

## **ABSTRAC**

It is important for organizations to maintain properly formalized processes and structures that contribute to the loyalty of the personnel within the company. This work starts from the understanding of the organizational structure to establish the necessary information that a collaborator must have to do his job and meet the objectives of the area. To do this, we developed function manuals according to the characteristics of an organization dedicated to digital and promotional marketing located in the city of Guayaquil. With the functions manual, the collaborators will have a formal detail of their activities, functions, relationships and responsibilities, thus avoiding duplication of functions and improving performance. The methodology applied in this work was qualitative and quantitative (mixed). It began with a diagnostic survey applied to 10 collaborators with the objective of identifying the needs of the personnel about their jobs and about the organization, interviews were also conducted with each collaborator to gather information about the functions, responsibilities and profile of each position, with the purpose of elaborating the manuals of functions of the positions of the organization according to the current organization chart.

**Keywords:** *Organization, organizational structure, job manual, job performance, job profile and competencies*

## INTRODUCCIÓN

El manual de funciones es un documento que facilita la gestión administrativa de las organizaciones debido a que estandariza las actividades diarias, semanales y mensuales que ejecuta el personal de las organizaciones. Además, el levantamiento e implementación de este documento ayuda a los procesos de reclutamiento y selección, y a definir los perfiles de cargo. Con esta descripción de actividades las líneas de supervisión pueden realizar el seguimiento del desempeño del personal a su cargo.

Las organizaciones conforme van creciendo en su volumen de trabajo y cantidad de colaboradores también efectúan nuevos lineamientos que organizan su estructura. En aquellas organizaciones que no regularizan sus procesos el desempeño de los colaboradores puede verse afectado o presentar desmotivación y también perjudicar el engagement con la organización en la cual laboran.

Para realizar este procedimiento es importante que el personal se encuentre capacitado e informado de su implicación, es decir conocer en detalle la realidad de la organización y lo que un manual de funciones debe contener. Entre los elementos más importantes están: la autoridad del cargo, actividades, recursos y responsabilidades. Este proyecto facilita el levantamiento y comprensión de información para la elaboración de los manuales de funciones del cada colaborador.

El trabajo estará estructurado de la siguiente manera: En el capítulo I se expone la problemática, y el objeto sobre la cual se trabaja en este documento. En el capítulo II se detalla el marco teórico que se elaboró en base a los autores y proyectos ejecutados que se utilizaron de soporte para la investigación. En el capítulo III se explica la metodología implementada, los objetivos y la población objeto de estudio y en el capítulo IV se aborda el análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos de investigación, también se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

La organización objeto de estudio de este proyecto cuenta con la necesidad de implementar dentro de sus procesos internos los manuales de funciones, esta necesidad se vio reflejada a partir de reuniones internas con las líneas de supervisión en donde se mencionaba que ciertos colaboradores realizaban las actividades duplicadamente. Se indagó con los colaboradores sobre el motivo de esta duplicidad, los cuales mencionaron que al no contar con un manual de funciones formal era complicado fijar sus actividades y establecer el logro de los objetivos de su trabajo, lo cual generaba confusión al momento de evaluar su desempeño.

A partir de esta información se procedió a realizar una encuesta a todo el personal para conocer si identificaban sus actividades y rol dentro de la organización, además se solicitaron sugerencias, mismas que sirvieron de insumo para la elaboración de la propuesta. Este instrumento de diagnóstico fue aplicado para conocer y establecer de manera formal las inquietudes de los colaboradores sobre las actividades y funciones que deben realizar en sus cargos. Con los resultados se estableció que una de las mayores necesidades era contar con manuales de funciones acorde a las características de cada cargo de la organización. Además, se determinó la necesidad de estandarizar los procesos administrativos.

La elaboración de manuales de funciones también servirá como proceso de actualización para los perfiles de cargos y contribuirá a la mejora de los procesos de selección, debido a que mientras se esté efectuando el levantamiento de manuales de funciones se fortalecerá el conocimiento de los cargos y sus funciones en general.

Este trabajo está alineado al objetivo 1 del eje económico del Plan de creación de oportunidades del 2021 al 2025, el cual plantea Incrementar y fomentar de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales. A partir de este objetivo se puede establecer la importancia de contar con un manual de funciones que permita el ingreso del personal a la empresa con un perfil adecuado y generar condiciones laborales acordes al sector en el que se desarrolla, permitiendo así consolidar los objetivos de la organización y los niveles de reporte.

# CAPÍTULO I

## Planteamiento del problema

La empresa de Marketing digital y promocional a la que se hace referencia en el presente estudio realiza sus actividades en la ciudad de Guayaquil, pero cuenta con cobertura en varias provincias del país. Es una organización que tiene 10 años de trayectoria dentro del mercado nacional con el propósito de establecer soluciones creativas e innovadoras para sus diferentes clientes, cuenta con colaboradores profesionales y de una amplia trayectoria, quienes aportan al cumplimiento del propósito general.

La organización cuenta con tres áreas de desarrollo: una encargada de la parte administrativa, otra que desarrolla las gestiones de Marketing digital y la otra área se dedica al Marketing promocional. A pesar de ser dos áreas con enfoques distintos, existe, en muchos casos, duplicidad en el desempeño de las actividades, lo cual genera en ocasiones reprocesos.

Conforme la organización ha ido ampliando su cartera de clientes la demanda de trabajo ha ido incrementando y ha generado entre sus colaboradores una serie de problemáticas que, a largo o mediano plazo, se ven reflejadas principalmente en niveles bajos de productividad.

Así mismo, los colaboradores al notar esta duplicidad de sus actividades se sienten desmotivados ya que consideran que en varios momentos su trabajo no es calificado adecuadamente, afectando el desempeño. Por otro lado, los tiempos de respuesta también se ven afectados y esto se puede notar por ejemplo en las actividades que no son realizadas por la falta de empoderamiento en las tareas.

Por estos motivos se evidencia la necesidad de realizar un levantamiento de información que permita diseñar el manual de funciones de los diferentes cargos con los que cuenta la organización, esto con la finalidad de facilitar el entendimiento de los mismos, para que cada colaborador desempeñe adecuadamente sus actividades, conozca sus responsabilidades, su nivel de reporte y en general la organización del trabajo.

## **Formulación y Sistematización del Problema**

### **Pregunta general**

¿Cuál es la importancia de un manual de funciones para la organización del trabajo en la empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil?

### **Preguntas específicas**

¿Qué dificultades genera la ausencia de un manual de funciones para los colaboradores de la empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil?

¿Qué elementos debe contener el manual de funciones de la empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil?

¿Cuáles son las funciones de los diferentes cargos de la empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil?

## **Marco Institucional**

La organización de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil a la que hace referencia el presente estudio, es una empresa que tiene cerca de 10 años trabajando en el sector del Marketing y publicidad para diferentes empresas del país. La organización cuenta con una cartera amplia de clientes en donde sus sectores comerciales son: Alimentos, Hotelería, hospitalario, automovilístico, entre otras organizaciones con fines de lucro, mismas que le permiten expandirse en sus gestiones a nivel nacional.

La empresa cuenta con un personal capacitado y profesional que se divide en tres áreas: Administrativo, Marketing promocional y Marketing digital los cuales a su vez cuentan con líneas de supervisión para ejercer de mejor manera sus actividades.

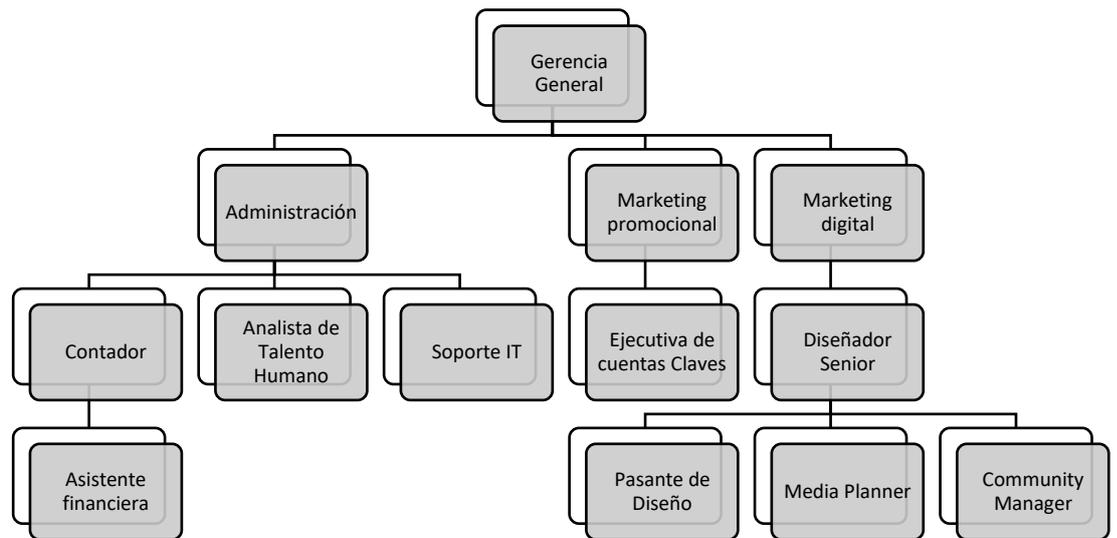
El área de marketing digital se enfoca en establecer estrategias y métodos a las organizaciones para incrementar su impacto mediante las redes sociales corporativas, establecen ideas creativas e innovadoras para lograr esta fidelización.

El área de marketing promocional se encarga de responder requerimientos de las organizaciones que desean causar un impacto en sus estrategias de promoción de marca. El principal objetivo de la organización es responder estas solicitudes de forma ágil y rápida.

La misión y visión que la organización se ha planteado es ser una organización reconocida a nivel nacional, ejercer sus actividades en el menor tiempo posible reduciendo el uso de recursos, satisfaciendo las necesidades de sus diferentes clientes de forma proactiva, innovadora y rápida.

Entre las fortalezas que destacan a esta organización son los tiempos de respuesta, iniciativa y creatividad, mismos aspectos que la hacen competitiva ante otras empresas del sector.

## Organigrama



El organigrama que posee la empresa es vertical, la línea de autoridad más alta es la gerencia general y de ahí se despliegan las dos áreas de desarrollo de la organización. Debido a esto su estructura organizacional tiene una línea de reporte jerárquico que se representa en una autoridad centralizada.

## **Antecedentes**

Los trabajos e investigaciones que sustentaron este proyecto de tesis son trabajos orientados en la temática. Como primera investigación tenemos la elaborada por Marco Vivanco (2017) en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con el título *Diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María de la ciudad de Machala*, provincia del Oro cuyo objetivo fue diseñar un manual de funciones para el personal de la mencionada institución. La metodología que se utilizó fue de carácter cualitativo lo que permitió determinar elementos para el manual de funciones para sus colaboradores a través de la recolección bibliográfica y documental y además la aplicación de entrevistas al personal. Como resultado de esta investigación la organización cuenta actualmente con descriptivos en relación a cada puesto de trabajo.

La segunda investigación está realizada por Rebeca Pincay y Angela Rentería (2014) con el título *Diseño de un manual de descripción de funciones y de un manual de inducción para el personal de la empresa Multimundo S.A.* Este proyecto tuvo como objetivo diseñar el manual de funciones y de inducción para el personal de la empresa ya que no existía una eficiente gestión administrativa ni presencia de logros; se utilizó la metodología de carácter cualitativo tomando en consideración el cuestionario, la entrevista y la encuesta.

Los resultados que se presentaron en esta segunda investigación favorecieron a la gestión administrativa de Talento Humano debido a que se desarrollaron los manuales de funciones con los colaboradores que trabajaban en la compañía y los nuevos ingresos proporcionando así un mayor y mejor desempeño de sus actividades.

Como tercera investigación tenemos la de Mariana Gómez y Eddy Novoa (2021) con el tema: *Implementación de un manual de funciones para mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Plaza Gastrobar en la ciudad de Moyobamba con el objetivo de implementar un manual de funciones utilizando la metodología descriptiva correlacional y*

preexperimental ya que se implementa y se evalúa la temática ya antes mencionada. Como resultado se obtuvo que los manuales implementados se ejecutaron en función del desempeño laboral generando así un crecimiento de los niveles de productividad de la organización.

La cuarta investigación abordada fue la propuesta por Leidy Navarro y Leidy Camargo en Colombia con el título Propuesta para la realización del manual de funciones de la empresa Ocaña Motos que tuvo como objetivo realizar manuales de funciones a través de encuestas y entrevistas para que la empresa Ocaña Motos tenga conocimiento de las funciones y tareas en cada cargo. Se utilizó el tipo de investigación descriptiva apoyándose de la técnica de la encuesta. Como resultado de esta investigación se logró abordar los manuales de funciones de 4 áreas estableciendo según su metodología los manuales de funciones propuestos.

Por último, tenemos la investigación elaborada por Abdón Agustina y Arato Victoria con el título Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L en la ciudad de Córdoba, Buenos Aires con el objetivo de realizar un análisis y descripción de puestos como base para la propuesta de un organigrama y el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño que permita mejorar el rendimiento de los empleados de la empresa Expreso Alex S.R.L. La metodología que se utilizó en este trabajo de investigación fue de tipo exploratorio descriptivo y como resultado de este trabajo investigativo se obtuvo los manuales de funciones favoreciendo el cumplimiento de objetivos de la organización.

Estas investigaciones ayudaron a la organización del marco teórico del trabajo. Además, proporcionaron pilares importantes para la ejecución de los manuales de la empresa objeto de estudio.

## CAPITULO II

### Marco teórico

#### Organización

La organización es una estructura compuesta por un grupo o equipo de personas que persiguen un determinado fin. Las organizaciones proporcionan oportunidades para que las personas se desarrollen en ámbitos en los cuales se especializan. Las personas vinculadas a una organización deben trabajar con los recursos que la organización proporciona para cumplir los objetivos que permitan que perduren en el tiempo.

Las organizaciones para su desarrollo y para el cumplimiento de su objetivo central deben definir aspectos como: Misión, visión, objetivos, estructura jerárquica, políticas y lineamientos para que las relaciones entre los miembros de la organización cumplan ese determinado fin que se genere en su constitución. (Chiavenato 2007 p.251)

#### Tipos de Organizaciones

Las organizaciones se clasifican y determinan de acuerdo a la característica que tienen o la forma en que se presentan. Su tipología puede ser definida a través del sector en el cual se enfoque, el tamaño y su forma de operar en el sector público o privado.

Para Brume (2019) la clasificación de las organizaciones se ejecuta de la siguiente manera:

*Tabla 1*

<b>TIPOS DE ORGANIZACIONES</b>			
<b>Según su fin:</b>	Motivo por el cual ejecuta sus actividades.	Organizaciones con fines de lucro	Planteado su objetivo organizacional una vez cumplido en el plazo del tiempo que se determine esta ganancia es para sus propietarios o accionistas.
		Organizaciones sin fines de lucro	Planteado su objetivo organizacional una vez cumplido en el plazo del tiempo que se determine esta ganancia es para la sociedad sin mantener ningún tipo de beneficio.

<b>Según su formalidad:</b>	Según su estructura definen si existen procedimientos como la toma de decisiones, comunicación, liderazgo y control que se ejecute en la misma.	Organización formal	Mantiene canales oficiales dentro de su estructura, como la toma de decisiones, tramo de control, autoridad y comunicación entre otros.
		Organización informal	No mantienen canales oficiales dentro de su estructura, como la toma de decisiones, tramo de control, autoridad y comunicación.
		Organización centralizada	La autoridad que mantiene este tipo de organización se ejecuta en un mismo eje en niveles superior proporcionando poca o nula toma de decisiones en niveles inferiores.
		Organización descentralizada	La autoridad ejecutada en este tipo de organizaciones es definida a través de su jerarquía en la cadena de mando que esta proporcione.
<b>Según su tamaño</b>	Organizaciones clasificadas según la cantidad de colaboradores presentes en su nómina.	Organizaciones pequeñas	Compuestas entre 10 hasta 49 colaboradores.
		Organizaciones medianas	Compuestas entre 50 hasta 199 colaboradores.
		Organizaciones grandes	Compuestas entre 200 en adelante.
<b>Según su propiedad</b>	Fondos con los que ejecutan sus labores.	Organizaciones privadas	El capital con el que trabaja es propio de sus dueños y accionistas.
		Organizaciones públicas	El estado o gobierno de un determinado país proporciona el capital para su funcionamiento.

Elaboración de los autores.

## Estructura Organizacional

La estructura dentro de las organizaciones es un sistema que regulariza los procesos internos. Independiente de la tipología en la cual la organización se identifique desde su concepción los procesos se cumplen a través de la estructura organizacional.

Para Brume citado por Edith Muñoz (2021) la estructura organizacional está definida de la siguiente manera:

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (p.8)

De acuerdo a lo anterior la estructura organizacional facilita el cumplimiento de las metas. Por otro lado, para Robbins citado Homero Murzi (2008) la estructura organizacional es “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p.9).

En ese sentido, los dos autores concuerdan en que una estructura diseñada de forma correcta implica que los procesos, puestos y lineamientos sean impartidos de forma clara y específica para el cumplimiento de los objetivos departamentales y de los objetivos organizacionales. Además, facilitará el desenvolvimiento de sus colaboradores dentro de las instalaciones de la organización.

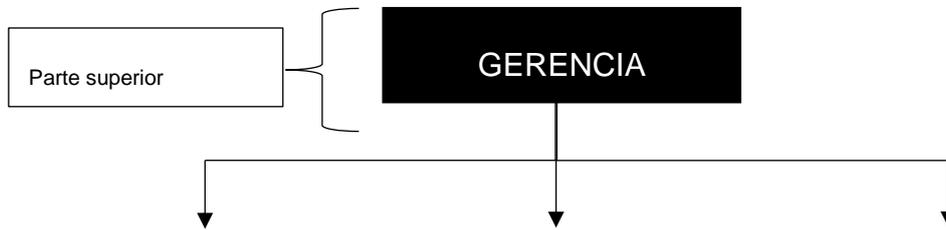
### **Organigrama**

El organigrama es aquel diseño o estructura que detalla la forma en que una organización mantiene una jerarquía, este diseño facilita la comprensión de los colaboradores sobre los niveles de autoridad que se vayan a establecer en la organización. El organigrama también facilita la determinación de relaciones que posean los diferentes cargos y departamentos de la organización.

Para Chuquihunga (2015) “El Organigrama de una empresa nos permite obtener una idea uniforme acerca de la organización. Desempeña un papel informativo, permitiendo que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan a nivel global, sus características generales” (p.12).

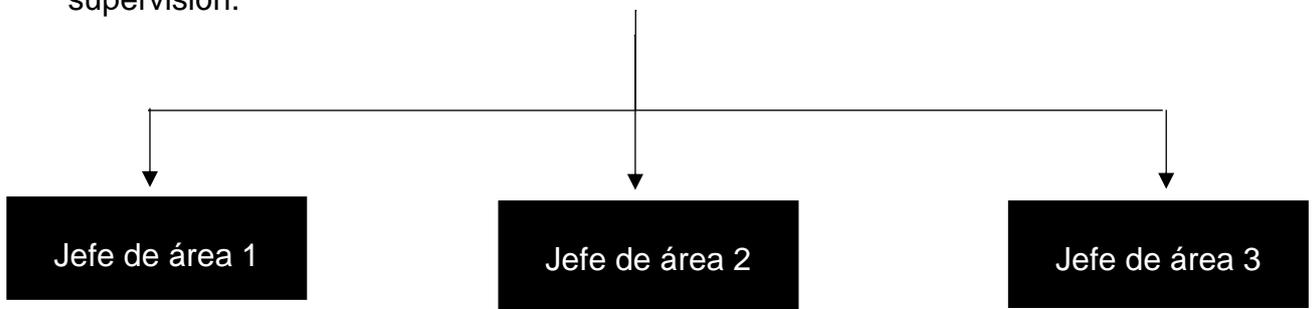
### **Diseño de un organigrama**

Para diseñar un organigrama se debe establecer un esquema de primera mano que indique el nivel más alto de la estructura. En este esquema se visualiza que el primer nivel se representa la jefatura o gerencia de la organización.



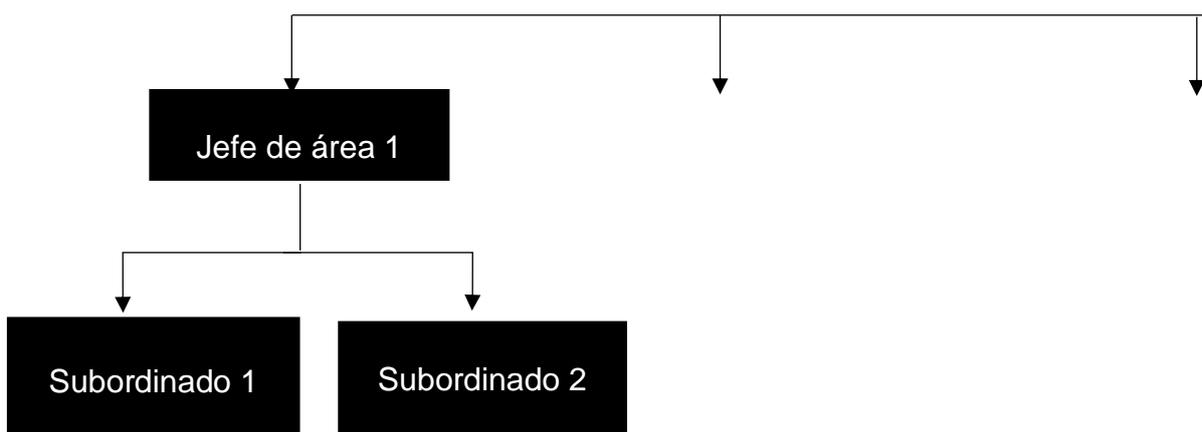
Elaboración de los autores.

De la parte superior para abajo se desprenderán las líneas de supervisión.



Elaboración de los autores.

Luego de establecer las líneas de supervisión de cada departamento se establece el nivel de reporte que se debe realizar.



Elaboración de los autores.

## Tipos de organigramas

Las organizaciones al establecer su estructura distribuyen sus departamentos y puestos en el diseño del organigrama que indica y explica la jerarquía, los niveles de autoridad y subordinación que existirán en la organización. Existen tres tipos de organigramas que son: Horizontal, vertical y mixto.

### ***Organigrama Horizontal***

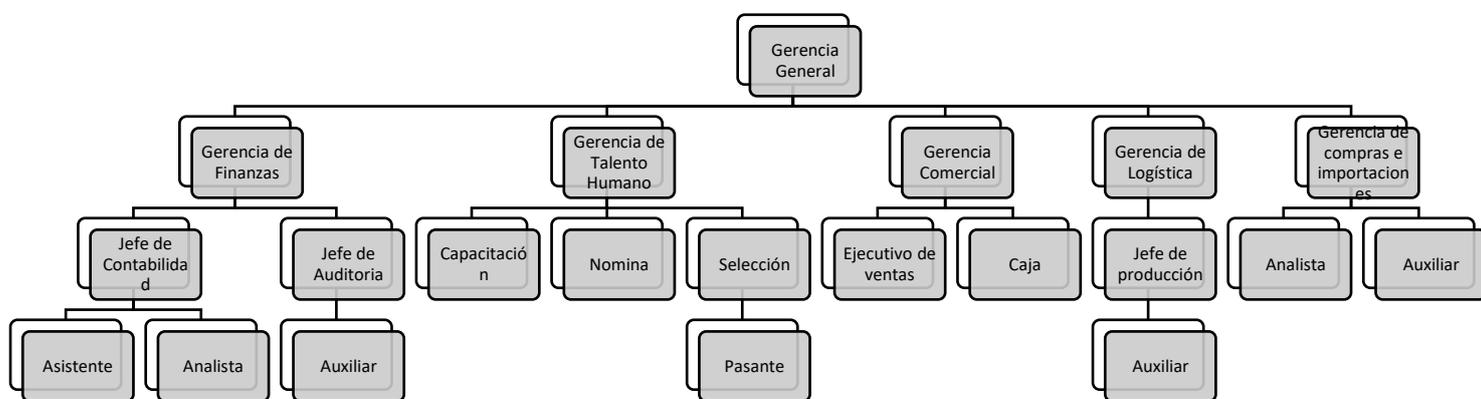
Para Escudero (como se citó en Zambrano 2016) el organigrama horizontal es aquel que su representación y lectura es de izquierda a derecha. En donde los niveles de jerarquía y de autoridad se establecen en columnas, así mismo sus departamentos. Este organigrama facilita la comunicación fluida entre áreas así como la autonomía entre los nivel de liderazgo que se establezcan.



Elaboración de los autores

## **Organigrama Vertical**

Para Diaz & Castro (como se citó en Zambrano 2016) el organigrama vertical es aquel que establece su lectura de arriba hacia abajo, donde el nivel máximo de autoridad que se establece es el que encabezará el organigrama. En este tipo de organigrama en muchas ocasiones los niveles de autoridad disminuyen debido a la subcategorización que existe, pero a su vez, determina los niveles de autoridad y tramos de control presentes en la organización.



Elaboración de los autores

## **Organigrama Mixto**

Para Carrasco (como se citó en Zambrano, 2016) el organigrama mixto es la combinación del organigrama vertical y horizontal y es más utilizado en organizaciones grandes, de más de 200 trabajadores, por lo que poseen varias divisiones departamentales. En este organigrama su nivel de autoridad máximo es el de la primera línea establecida. Los niveles inferiores se ven reflejados como los subordinados quienes reportan a los niveles más altos.

## **Manual de funciones**

El manual de funciones es un documento elaborado por el departamento de Talento Humano a través de la utilización de la metodología de observación y entrevista. Para la elaboración de este documento se requiere mantener y establecer lineamientos que faciliten al colaborador la

comprensión de sus funciones. En este documento se establece de manera formal las actividades que un colaborador debe ejecutar en su cargo dentro de la organización. El manual de funciones también facilita el entendimiento de otros aspectos como el alcance del cargo, relaciones internas y externas, presupuesto e indicadores de gestión para el cumplimiento de todas las actividades planteadas de forma ordenada y precisa.

El manual no interfiere en el desarrollo de las capacidades ni la autonomía que un colaborador tenga sobre sí. Este documento ayudará a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades con el soporte de las líneas de supervisión y de los colaboradores que se encuentren en la misma línea jerárquica según el organigrama que la organización presente al colaborador en los días que se está insertando en la organización.

Para Fernández (como se citó en Cárdenas, 2001), el diseño del manual de funciones es aquel procedimiento que indica todos los requerimientos de un puesto, esto quiere decir que sin la ayuda de un manual de funciones que detalle de forma precisa las actividades de un colaborador, este no va a poder desempeñar de forma correcta sus funciones, sino que cometerá errores que perjudicarán el cumplimiento de sus indicadores en la gestión que realiza de forma cotidiana en la organización. (p.43)

Para Chiavenato (como se citó en Cárdenas, 2007) más allá de detallar las actividades, alcances, responsabilidades, jerarquías y otros aspectos, el manual de funciones también precisa las recompensas que cada cargo debe tener según las necesidades de los colaboradores y de la organización. Además, este autor indica que la elaboración de un manual de funciones debe estar establecido para cada cargo en específico presente en la organización, esto significa que ningún manual de funciones puede ser similar a otro en cuanto a la gestión que mantenga la organización evitando la duplicidad de roles. (p.43)

Desde esta perspectiva, el manual de funciones es el diseño del cargo que una organización debe mantener presente para el cumplimiento de sus objetivos. Sin este documento en la organización puede existir desorden, incumplimiento y hasta desmotivación de los colaboradores.

## **Características de un manual de funciones**

El manual de funciones según lo que se planteó anteriormente es un documento que detalla las actividades de cada cargo dentro de la organización, por tal motivo debe cumplir con características que se detallarán a continuación, según Vivanco (2017)

Ser ordenado, claro y conciso evitando confusiones entre el departamento de Talento Humano y el ocupante del cargo.

Contribuir al desempeño del criterio del cargo y la uniformidad del trabajo que se ejecute.

Facilitar el desenvolvimiento de las actividades del ocupante dentro de la organización de forma eficaz y eficiente.

Cumplir con una finalidad es decir actividades que se presenten en relación a un cargo debe mantener y perseguir el cumplimiento de un bien en común hacia la organización.

Servir de gran utilidad para la capacitación e incorporación de un colaborador a sus funciones.

Mantener un limitado número de alcance y responsabilidad dentro de sus actividades debido a que esto facilitara el desempeño de la jerarquización que se plantee en la organización.

## **Importancia de un manual de funciones**

La implementación de un manual de funciones dentro de las organizaciones evitará que estas funcionen de forma empírica y que exista la duplicidad de roles en los colaboradores. Además, la ausencia del mismo evitará que los colaboradores desconozcan la autoridad y la jerarquía presentes.

El manual de funciones incrementará de forma positiva el desempeño de los colaboradores, por eso es preciso que en su elaboración se realicen las preguntas correctas para su levantamiento y se tomen decisiones de manera eficaz acerca de las responsabilidades de cada puesto, a fin de que, los colaboradores generen el compromiso positivo con el cargo y con la organización, se sientan a gusto con los insumos que la organización proporcione para el desempeño de sus actividades y así se complementen de

manera recíproca sobre la estructura y formalidad de la organización. (Febre, L ; Vera K, 2019)

### **Tipos de manuales**

Dentro del marco que se pretende abordar en el diseño del manual de funciones para la organización objeto de estudio, cabe destacar la presencia de otros manuales que facilitan la viabilidad de los procesos internos de la organización y estos se clasifican de la siguiente manera:

Manual de políticas y procedimientos

Manuales de funciones

Manual Organizacional

Manual de puestos

Manuales de procesos de On-boarding

Manuales de finanzas

Manuales de calidad entre otros

El uso de cada uno de estos manuales facilita el cumplimiento de los requerimientos internos dentro de una organización, además de manera externa refleja el compromiso que la organización mantiene con sus colaboradores para el mantenimiento de un sitio adecuado para trabajar.

### ***Manual de políticas y procedimientos***

Un manual de políticas y procedimientos es un documento que establece la forma en la cual las actividades deben ser ejecutadas. Este manual debe contener, además del orden cronológico de ejecución de actividades, el sustento legal que avale su desarrollo. Es importante destacar que este tipo de manual debe ser elaborado de forma ordenada y sistemática para su correcta transmisión e implementación.

Para Franklin (como se citó en Reyes 2009) los manuales de procedimientos establecen un contenido técnico debido a la sucesión cronológica que estos manuales poseen y logran la uniformidad de las gestiones que se estén ejecutando porque responden al cómo se deben ejecutar las operaciones en la organización favoreciendo a los tiempos de respuesta, responsabilidades, orden y procesos de inducción de nuevos colaboradores.

### ***Manuales de políticas***

Es un instrumento que describe de manera detallada la estructura orgánica y las funciones que se asignan a cada miembro de una organización, así también se detallan las tareas específicas y la línea de autoridad asignada a cada miembro del organismo. Este tipo de manuales debe ser socializado a todos los miembros de la organización para plasmar el funcionamiento operativo y ejecutivo.

### ***Manual de procesos de On-boarding***

El manual de procesos de On-boarding es un documento que detalla los lineamientos para cualquier nuevo colaborador. El manual incluye información sobre historia de la compañía, misión, visión, valores, pilares estratégicos, y objetivos organizacionales

Para Janhuati (como se citó en Encalada 2019) el Onboarding es un proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los nuevos colaboradores a realizar con éxito la transición hacia una nueva etapa profesional y de integración a la empresa, lo que permite que tome consciencia de su importante rol dentro de la compañía, desde el primer día. (p.17)

### ***Manual de finanzas***

El manual de finanzas es un documento generalmente elaborado por el departamento contable financiero de una organización en donde detalla de forma clara y específica todos los bienes, ingresos y egresos. Este manual facilita la estandarización de bienes que contenga la empresa.

### ***Manual de calidad***

El manual de calidad es un documento que se elabora y se mantiene en constante actualización por el departamento de auditoría de una organización, en donde se mantienen los estándares de eficacia, eficiencia y productividad de la organización.

### **El diseño de cargos dentro de las organizaciones**

El diseño de cargos es aquella estructura que se alinea al organigrama, es el soporte y la interacción del departamento de Talento Humano en conjunto con otras áreas para su elaboración puesto que en este documento

se plantean los requisitos necesarios que un ocupante debe cumplir para ejecutar e insertarse en un determinado cargo.

Para Chiavenato (como se citó en Angulo, 2002) el cargo es la presentación de todas las funciones y actividades que un colaborador ejecuta dentro de su puesto en la organización. El cargo es la relación entre el puesto de la persona y la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El principal objetivo de establecer un cargo es recopilar, diagnosticar y evaluar la información levantada para su correcta valoración. (p.43)

Para Spinetta, el diseño de cargo va de la mano con la evaluación del desempeño, las políticas y beneficios presentes en la organización. Estos indicadores se relacionan para el planteamiento y definición de cada uno de los roles dentro de la organización. Otro elemento relacionado al diseño de cargos son el reclutamiento y la selección ya que facilitará la búsqueda a los reclutadores y la toma de decisiones respecto al candidato.

De acuerdo con lo trabajado en este apartado, para mantener un diseño de cargo es importante establecer los siguientes puntos:

Actividades específicas de cada puesto.

Jerarquización del cargo a desempeñar.

Extensión de los niveles de autoridad.

Metodología del cargo para la ejecución de tareas.

### **El perfil del cargo**

Las organizaciones para mantener sus procesos de reclutamiento y selección establecen los perfiles del cargo. Buscan y seleccionan al candidato idóneo para una posición. El perfil del cargo mantiene características esenciales del puesto, a diferencia del manual de funciones el perfil del cargo establece características principales que va a tener la posición, con las cuales el reclutador se basa para realizar sus procesos de selección.

El perfil del cargo además de mantener características primordiales del puesto también debe mantener la jerarquía, competencias y requisitos del candidato o aspirante para la búsqueda. Es importante precisar que la extensión de un perfil de cargo es diferente a un manual de funciones ya que mientras que el manual de funciones detalla actividades de forma global también detallará actividades de cotidianidad del cargo.

Para Sánchez y Laiseca (2019) La elaboración de los perfiles de cargo debe hacerse internamente y considerando no solo las leyes laborales y de empleo del país sino también los derechos humanos y la orientación democrática. Ciertos trabajos requieren personas extrovertidas o que hablen ciertos idiomas, o que tengan un conocimiento cultural y político de ciertos grupos de competidores o socios potenciales del programa. Aquellos encargados de seleccionar los equipos pueden tener determinados puntos de vista sobre si los equipos son más efectivos cuando son diversos, o cuando son homogéneos. También pueden existir puntos de vista sobre si las mujeres, o los miembros de los grupos minoritarios deben ser incorporados al equipo de personal por razones diferentes a las arriba mencionadas con el fin de asegurar que éstos tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse en sociedades que de alguna forma los discriminan. (p.27)

### **Descripción de cargos**

La descripción de cargos se relaciona de forma directa con la productividad y la competitividad empresarial. Para esto es necesario que se escoja al personal adecuado que requiere la organización. Se trata de un documento en el que constan las responsabilidades y capacidades que los colaboradores requieren para ejecutar sus actividades, a su vez facilita la organización y distribución del trabajo.

Con una adecuada descripción de cargos es posible identificar las necesidades de los puestos de trabajo y planificar la capacitación que logre cubrir las brechas técnicas y de conocimiento que afectan el desempeño laboral y la eficacia del trabajo. Debido a todo lo anterior, el cargo se convierte en la motivación y fuente de expectativas del colaborador (Chiavenato, 2002)

### **Competencias**

En la actualidad las organizaciones reclutan personal que más allá de cumplir con requisitos académicos cumplan con competencias necesarias para el cargo en el que postulan o ejercen. Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes adicionales que requiere un cargo y que hace que la persona que vaya a ejercer el rol sea competente para el

cargo. Es importante mencionar que a pesar de que las competencias son necesarias para los cargos estas también se pueden ir desarrollando durante el ejercicio del cargo.

Las competencias son para Morales (2010) “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo” (p.14).

Para Perrenoud (como se cita en García y Hernández, 2004) “las competencias son el conjunto de aptitudes, habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos que tienen la finalidad de movilizarse en una misma dirección para hacer o intervenir en un asunto determinado.” (p.4)

Para Rivera (como se cita en Casimiro et al., 2008) las competencias son aquellos aspectos que deben ir desarrollándose desde la educación primaria. Los conceptos de estos diferentes autores permiten entender que las competencias se van desarrollando a lo largo de nuestra instrucción educativa y formación profesional, son aspectos modificables y adaptables a las diferentes circunstancias que la organización pueda presentar.

### **Tipos de competencias**

Para Godoy (2014) las competencias laborales se simplifican en aquellas que cumplen con tres aspectos: saber, conocimiento y ser, los cuales se denominan de la siguiente manera.

**Tabla 2**

<b>Saber</b>	<b>Ser</b>	<b>Conocimiento</b>
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Son aquellas técnicas y procedimientos que se van desarrollando en las instituciones académicas desde la instrucción básica hasta una educación de cuarto nivel.	Son las cualidades y valores que se forman en el hogar.	Son aquellos comportamientos que el individuo va adaptando mediante la observación.

De acuerdo a lo anterior, la clasificación de las competencias y la aplicación de estas dependerán de las necesidades y el lugar de aplicación.

Para Godoy (como se citó en Spencer y Spencer 2002) las competencias son capacidades que permiten a la persona estar apto para actuar en determinada situación. En distintos contextos laborales, el colaborador establece las respuestas más adecuadas, a partir de los recursos personales, sociales y profesionales con los que cuenta. Este autor distingue los siguientes conceptos:

Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Características: físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Mientras que por otra parte Jolis, (como se cita en Godoy, 2009) las competencias se clasifican en cuatro categorías:

Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades. (p.14)

### **Formato de un manual de funciones**

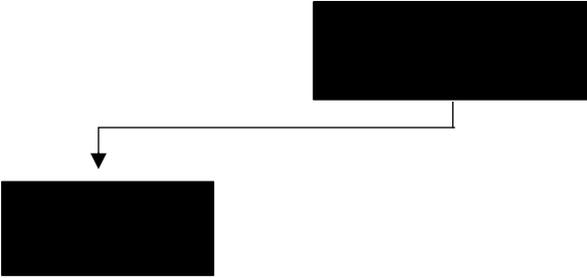
Para realizar el levantamiento del manual de funciones se debe mantener un diseño en su estructura. Para Chuquiguanga (2015) es importante que el manual de funciones mantenga los siguientes aspectos:

En el encabezado se debe colocar la parte informativa del cargo tales como:

<b>Nombre de la compañía:</b>
<b>Nombre del ocupante:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Área o departamento:</b>
<b>Línea de reporte:</b>
<b>Localidad:</b>

Elaboración de los autores

A partir de la información recibida mencionar el objetivo del cargo y la jerarquía que este representa dentro de la organización.

<b>Objetivo del cargo:</b>
<b>Organigrama</b>


Elaboración de los autores

Establecer las actividades y el tiempo en el que estas actividades se ejecutan respondiendo a las preguntas ¿Qué hace?, ¿Dónde lo hace?, ¿Para qué lo hace? y ¿En qué tiempo lo hace?

Actividad #1	Detalle	Diario Semanal Mensual Anual
Actividad #2		Diario Semanal Mensual Anual
Actividad #3		Diario Semanal Mensual Anual
Actividad N°		Diario Semanal Mensual Anual

Elaboración de los autores.

Dimensiones del cargo como los indicadores de gestión, relación entre cargos en caso de existir y el presupuesto en caso de manejar el cargo. Además, establecer los principales retos que enfrentará la posición. Este punto es importante mencionar que se debe aplicar en caso de que el cargo mantenga métricas de cumplimiento.

<b>Indicadores</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Relaciones</b>
	\$\$	Departamentos o áreas de interacción.
<b>Principales retos:</b>		
Denominar las situaciones complejas que el cargo debe afrontar y resolver durante la gestión.		

Elaboración de los autores.

Colocar el perfil cargo con información como: Escolaridad, experiencia, idiomas, conocimientos y habilidades.

<b>Perfil cargo</b>	
<b>Educación formal:</b>	Educación de segundo nivel/tercer nivel/cuarto nivel
<b>Experiencia:</b>	Tiempo previo para ejecutar el cargo
<b>Competencias y habilidades:</b>	
<b>Idiomas:</b>	

Elaboración de los autores.

## **Desempeño Laboral**

En la actualidad las organizaciones y las personas enfrentan bastantes retos debido a que se vive una época de cambio y transiciones a partir del Covid-19. Las organizaciones ante procesos de cambio constante evalúan de forma periódica al personal que tiene trascendencia dentro de la organización y al personal que se incorpora.

El desempeño laboral es uno de los indicadores que establecen las líneas de supervisión al momento de realizar evaluaciones del desempeño. El desempeño laboral da a conocer si el colaborador cumple o no con sus actividades dentro del cargo, la forma en que las realiza y así mismo, establece aspectos de mejora.

Para Robbins (2004, como se cita en Pedraza 2010) “la fijación de metas, activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles” (p.80)

Para Palaci (2005, como se cita en Pedraza 2010) “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p.155).

Cuando un colaborador no desarrolla sus actividades de forma correcta antes de implementar un sistema de evaluación la línea de supervisión deberá realizar un acercamiento con el colaborador para conocer si existen factores externos que pueden llegar a afectar a su desempeño laboral.

Si un colaborador cumple con el ejercicio de sus actividades de forma correcta y eficaz, las organizaciones requieren incluir las evaluaciones de desempeño dentro de sus procesos, con la finalidad de que quede evidencia de los resultados del esfuerzo realizado ya sea cualitativo o cuantitativo. Estas evaluaciones deben ser utilizadas o implementadas por periodos a los colaboradores con la finalidad de establecer criterios generales sobre el desempeño de sus colaboradores.

## **Evaluación del desempeño**

Las organizaciones conforme van desarrollando nuevas técnicas de trabajo e implementando nuevos mecanismos para que la organización crezca y sea reconocida ante otras, incluyen en sus procesos evaluaciones del desempeño que facilitan el cumplimiento de los pilares estratégicos de la organización.

Las organizaciones que implementan evaluaciones del desempeño dentro de sus procesos miden el rendimiento de los colaboradores en las

actividades que desempeñan ya que estas necesitan conocer el nivel de aporte de los colaboradores en la organización.

Para Sánchez y Bustamante (como se citó en Calderón 2004) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los colaboradores, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no. Con esta información es posible asignar calificaciones a los trabajadores, para que se pueda discriminar entre los empleados efectivos y los que son inefectivos. A partir de lo anterior, se determina que la evaluación del desempeño ayuda a conocer el aporte del colaborador hacia la organización y el cumplimiento de los objetivos. Es importante establecer que en la evaluación no se puede determinar la incidencia de la calificación sobre el colaborador.

### **Tipos de evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es la herramienta utilizada de forma general por el departamento de Talento Humano y las líneas de supervisión para medir el desempeño de los colaboradores en su gestión dentro de la organización.

Para Alles (2008) evaluación del desempeño se clasifica en dos categorías: La evaluación 360° y la evaluación 180°

La evaluación 360° es aquella que valora el desempeño de los colaboradores en base a la satisfacción de necesidades y expectativas no solo de la línea de supervisión sino también de los subordinados internos como externos.

Este tipo de evaluación del desempeño implica también el desarrollo del feedback sobre las actividades en general que un colaborador desempeña. Las organizaciones que implementen este tipo de evaluación en sus sistemas, proporcionan criterios de evaluación a los colaboradores en distintos niveles como: la autoevaluación, cliente interno, cliente externo (proveedores), evaluación en equipo de trabajo, los subordinados y la evaluación en conjunto con su línea de supervisión.

La ventaja de implementar este tipo de evaluación es que los colaboradores conocen la retroalimentación en todos los aspectos estudiados generando con facilidad los posibles aspectos de mejora.

La evaluación 180° es aquel método de evaluación en donde está presente la evaluación de la línea de supervisión, pares y clientes externos aquí no se ve reflejada la evaluación de los subordinados. Este tipo de evaluación facilita el crecimiento de competencias de los participantes. Este método no recurre a la autoevaluación y se implementa más en organizaciones donde no existe una línea de autoridad correctamente establecida. Este tipo de método es un poco más subjetivo ya que utiliza una sola fuente de recolección de datos en la evaluación.

## **CAPITULO III**

### **Metodología**

El presente trabajo de título tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo (mixto) debido a que recoge de manera detallada las características y aspectos necesarios que servirán de insumo para la recolección de información que logre la elaboración del manual de funciones de la empresa de Marketing Digital y promocional de la ciudad de Guayaquil, a la que se hace referencia en el presente estudio.

Este tipo de enfoque permite recolectar información de diferentes fuentes. Con la información recolectada se pretende que el área de Talento Humano de la organización realice el diseño de una entrevista estructurada que facilite el diseño.

Para Vasilachis (como se cita en Neill y Cortes 2006) “la investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos estudio de caso, experiencia personal, historia de vida, entrevista, textos que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos “(p.19).

Para Hernández, Fernández & Baptista (como se cita en Torres, 2010) en el enfoque cuantitativo se parte de identificar y formular un problema científico, y a seguidas una revisión de la literatura afín al tema, con la que se construye un marco teórico-referencial; posteriormente y sobre la base de esos dos aspectos se formulan hipótesis de investigación; en estas últimas se precisan las variables fundamentales de la investigación, las que son definidas conceptual y operacionalmente.

Respecto al enfoque mixto (multimétodo), para Vega (2014) constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativos y cuantitativos, donde ambos se combinan o entremezclan durante todo el proceso de la investigación o al menos en la mayoría de las etapas, requiere de un manejo completo de los enfoques y una

mentalidad abierta, agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques.(p.527)

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la importancia del manual de funciones en la organización del trabajo de una empresa de marketing digital y promocional, a través de entrevistas al personal y revisiones bibliográficas, a fin de establecer información que facilite el desempeño de los colaboradores.

### **Objetivos específicos**

Establecer las necesidades de los colaboradores respecto al desarrollo de su trabajo, a través de una encuesta de diagnóstico, para identificar las dificultades en su puesto de trabajo.

Identificar los elementos que debe contener un manual de funciones, a través de la revisión bibliográfica para elaborar un manual acorde a las necesidades de la organización.

Diseñar el manual de funciones de los diferentes cargos de la organización, a través de entrevistas al personal, para lograr la eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo.

### **Instrumento de recolección de datos**

Para el levantamiento del diagnóstico inicial se realizó una encuesta al personal de la empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil que permitió de manera preliminar recolectar datos sobre los problemas existentes por la ausencia de un manual de funciones en la organización. Esta encuesta contó con 8 preguntas con 5 escalas de expuesta (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo) y una pregunta de respuesta abierta con la finalidad de conocer la oportunidad de mejora que planteaban los colaboradores.

Además, se realizó una guía de entrevista estructurada que se aplicó al personal de cada cargo de la organización, con el objetivo de levantar información que permita la elaboración del manual de funciones.

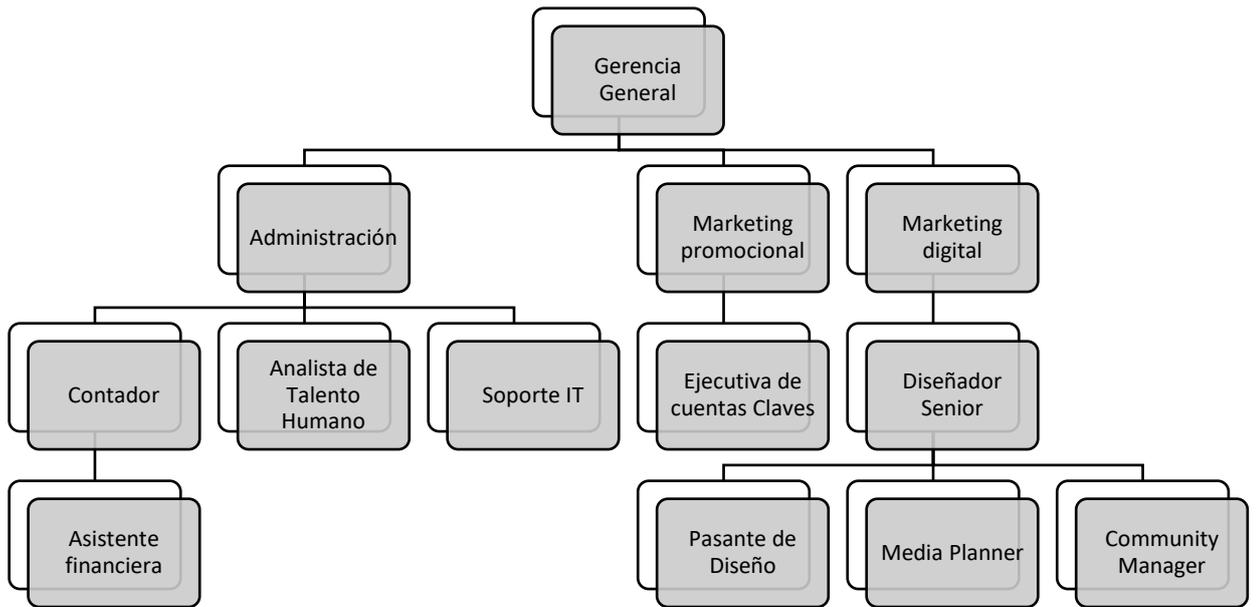
Para Bravo, García, Hernández y Ruiz (2013) “La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial” (p.3).

La finalidad de utilizar este instrumento es hacer el levantamiento de información del cargo que ocupa cada colaborador presente en la organización, facilitando el conocimiento sobre los campos de actuación de forma específica. Insumo que permitirá conocer las responsabilidades, funciones y relaciones de cada cargo y su contribución al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Los aspectos que se trabajaron en la entrevista fueron los siguientes: objetivo del cargo, alcance, indicadores, relaciones del puesto, autoridad y funciones. Así mismo se solicitó información sobre: La escolaridad, experiencias y conocimientos. La guía de entrevista aplicada se podrá visualizar en el Anexo 1 del presente documento.

### **Población y muestra**

La organización objeto de estudio cuenta con 10 colaboradores que están divididos en tres áreas: Administración, Marketing promocional y Marketing digital. Los cargos detallados que se utilizaron para el levantamiento de la información y que permitieron la elaboración del manual de funciones son los planteados en el siguiente organigrama:



**Tipo de muestreo**

Para la ejecución de este proyecto no se consideró una muestra de cargos para el levantamiento de funciones debido a que la estructura presente en la organización es de 10 cargos que participaron en la investigación.

## CAPÍTULO IV

### Análisis de Datos

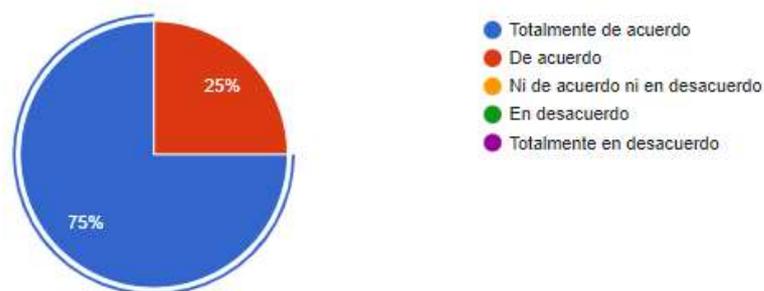
Para la ejecución de este proyecto se realizó una encuesta de diagnóstico que contó con 9 preguntas, entre ellas 8 cerradas y 1 abierta, (Anexo 1 y 2 del presente documento) con la cual se obtuvo información sobre el conocimiento de los colaboradores sobre la organización y dio como resultado que los colaboradores necesitan contar con un documento formal que detalle las funciones, actividades, relaciones y responsabilidades que cada cargo posee.

Las variables que se trabajaron en la mencionada encuesta fueron: conocimiento sobre objetivos del cargo, estructura organizacional, desempeño, recursos, oportunidades de crecimiento, relaciones internas y externas y oportunidades de mejora.

Entre las preguntas con mayor relevancia de la encuesta de diagnóstico se identificaron las siguientes:

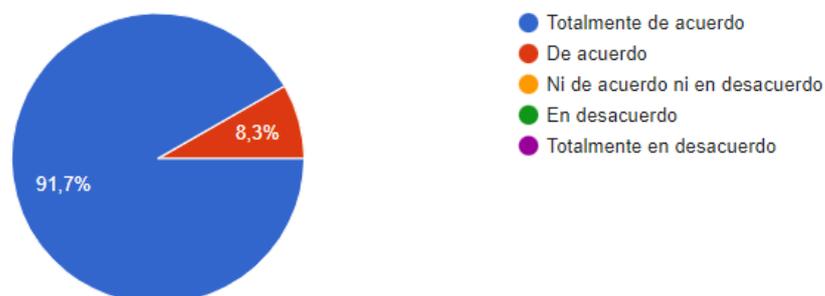
#### Encuesta

##### 1.- Considero que el objetivo de mi cargo está relacionado con el objetivo central de la organización



En base a esta pregunta se identificó que el 75% de los colaboradores conoce el objetivo que orienta su cargo dentro de la organización, a pesar de no poseer los manuales de funciones con información sobre este aspecto. Por otro lado, el 25% indicó desconocer los objetivos establecidos en relación a su cargo, este dato proporciona información para la propuesta.

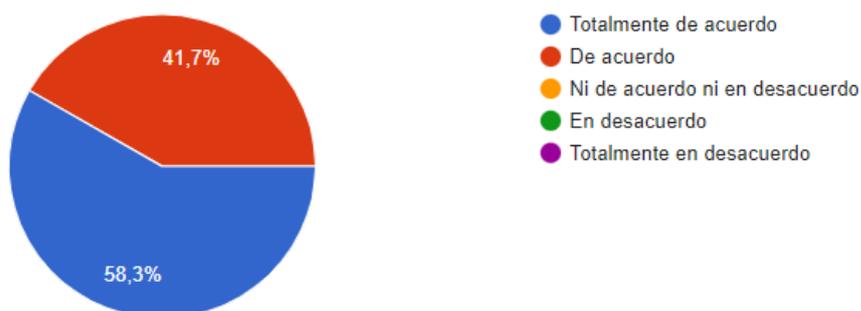
## 2.- Considero que es importante conocer el manual de funciones para el desempeño adecuado de mi cargo



En esta pregunta el 91,7% del personal indicó que es importante conocer el manual de funciones de su cargo para un adecuado desempeño. Por otro lado, el 8,3% indicó que no es importante. De los 10 colaboradores 9 indicaron que es importante contar con un manual, siendo este un referente para su desempeño en la organización.

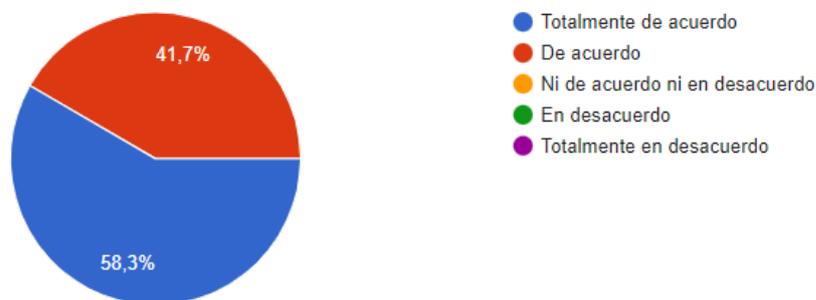
Esta información permite conocer la necesidad de los colaboradores por tener un documento formal que describa sus actividades, responsabilidades, relaciones, objetivos y niveles de reporte.

## 3.- Se me explicó a detalle las funciones que debo ejercer dentro de mi cargo en la organización en mi proceso de ingreso.



El 58,3% de los encuestados indicó que si recibió una explicación sobre las funciones a realizar. Por otro lado, el 41,7% indica que no las recibió. Esta información permite reconocer la necesidad de que esté formalizada la información sobre los cargos de la empresa para evitar confusión o ambigüedad.

#### 4.- Considero que cuento con los implementos o recursos necesarios para el desarrollo de mis funciones



En esta pregunta los colaboradores indicaron en un 58% que cuentan con los implementos necesarios para su trabajo, mientras que el 41,7% ha indicado que no cuenta con esos recursos. Con esta información se considera importante que los colaboradores cuenten con información clara que permita conocer los recursos necesarios para ejecutar con eficacia y eficiencia las actividades de cada cargo en la empresa.

#### 4.- Cuáles son las recomendaciones que usted daría a su línea de supervisión para mejorar el desempeño de su cargo?

- ✓ Realizar un esquema actualizado de las funciones que desempeño.
- ✓ Reuniones de feedback por mes
- ✓ Reuniones más consecutivas para estar al tanto de las actividades realizadas en la empresa y puesto
- ✓ Que esté más presente en las actividades para que pueda direccionarme de una mejor forma
- ✓ Hacer una dinámica interactiva para entender mejor los procesos
- ✓ Por ahora ninguna puesto que él ha sabido escuchar las críticas constructivas y ha realizado los cambios de forma oportuna
- ✓ Presentarnos algún formato que detalle nuestras funciones
- ✓ Mejorar la comunicación
- ✓ Explicar más detalle del cargo que poseo dentro de la organización
- ✓ Ser más claro y específico en las indicaciones
- ✓ Realizar reuniones donde se presenten avances y problemáticas

- ✓ Proporcionar feedback de las actividades que se desarrollan dentro la

Respecto a la pregunta de respuesta abierta se pudo obtener valiosa información sobre las necesidades de los colaboradores. Ellos consideraron que la información detallada de las funciones es requisito importante para su desempeño, al igual que la comunicación, las reuniones y el feedback

### **Entrevista**

Con el insumo proporcionado en el diagnóstico se procedió a elaborar y aplicar una entrevista estructurada de 18 preguntas (Anexo 3 del presente documento) con la que se buscó identificar el conocimiento que cada uno de los colaboradores tiene de los objetivos, actividades, responsabilidades, relaciones y perfil de su cargo.

Entre los aspectos que se trabajaron en la entrevista están aquellos que permitieron identificar el cargo, su objetivo, alcance, indicadores, relaciones, nivel de reporte y funciones. Así mismo se solicitó información sobre: la escolaridad, experiencias y conocimientos que requiere cada cargo para ejecutar sus funciones de manera eficiente y eficaz.

Con toda esta información se procedió a la elaboración de los 10 manuales de funciones de cargos, tomando en consideración las características de la organización en la que se está realizando el presente estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **Propuesta**

#### **Introducción**

El presente capítulo desarrolla la propuesta de los autores del presente estudio, en base a la información proporcionada por los colaboradores, la bibliografía consultada y a los objetivos planteados. Para esta propuesta se realizó un trabajo de campo en el que se levantó información sobre 10 cargos existentes actualmente en la empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil.

Para este levantamiento se trabajó con un organigrama de la empresa, el cual permitió establecer el número de puestos existentes. Así también, se realizaron entrevistas para indagar el conocimiento que tenían los colaboradores sobre sus actividades, responsabilidades, funciones y línea de reporte. Posterior al levantamiento de información se realizó el seguimiento del personal durante su jornada laboral.

El levantamiento de los manuales de funciones facilitará a la organización mantener las actividades de los colaboradores de forma estructurada y se pueda contar con personal idóneo, además dará una apertura para que las líneas de supervisión planteen objetivos sobre el desempeño de los colaboradores y los indicadores con los que serán evaluados de forma posterior.

#### **Objetivo**

Establecer las actividades y funciones de los colaboradores, de acuerdo al área en el que se desarrollan, para estandarizar los procesos internos de la organización.

#### **Objetivos específicos**

Establecer las funciones de cada cargo a fin evitar la duplicidad de actividades y errores en el desempeño.

Precisar las competencias de cada cargo para definir los perfiles de cada puesto de trabajo.

Alinear información que oriente los procesos de reclutamiento y selección del personal.

**Definiciones:**

**Cargo:** Es la función que se cumple en la empresa relacionada a las actividades a desempeñar.

**Ocupante:** Persona asignada a desempeña las actividades dentro del cargo.

**Departamento:** Es una división de la organización que cubre ciertas funciones específicas.

**Localidad:** Área geográfica del país o región donde se desempeñarán las actividades.

**Reporte:** Cargo al que se reporta y se determina la autoridad.

**Funciones y actividades:** Son las acciones que tiene un miembro de la organización y que debe cumplir.

**Naturaleza y alcance:** Las principales decisiones que el cargo y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas) y las principales decisiones que el Cargo debe y puede proponer, pero no tomar.

**Relaciones importantes:** Son las principales conexiones que maneja un colaborador dentro de su área de trabajo, este puede mantener relaciones entre departamentos o personas.

**Indicadores de gestión:** Son los indicadores de evaluación de un colaborador sobre los resultados de su desempeño.

**Principales retos:** Situaciones más complejas que el cargo debe afrontar / resolver en el desarrollo de su trabajo o que lo hace más difícil.

**Responsabilidades:** Son los compromisos y obligaciones que un colaborador asume al momento de representar un cargo dentro de la organización.

**Perfil:** Son las características principales del ocupante de un cargo que le permiten cumplir con sus funciones.

## Manual de funciones Gerente General

### Manual de funciones

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Ocupante</b>	JR
<b>Departamento</b>	Gerencia
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	No aplica
<b>Misión / Propósito General</b>	
Mantener la presencia de la organización en los diferentes mercados y visualizar las oportunidades de negocio que se presenten para impulsarlas.	
<b>Funciones y actividades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Definir planes estratégicos de la organización.	
Establecer modelos de evaluación del mercado.	
Realizar análisis de mercado.	
Revisar los registros financieros que se elaboren.	
Analizar y determinar la rentabilidad de los diferentes negocios que se efectúen.	
Analizar la demanda del mercado actual con la futura.	
Establecer nuevas brechas comerciales.	
Dar seguimiento a las actividades del personal.	
Formular nuevas políticas para el desarrollo organizacional.	
Controlar los ingresos y egresos de la organización.	
Identificar medios para mantener las buenas formas de trabajo entre sus colaboradores.	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
Proponer buenas ofertas al cliente y cerrar contrataciones	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Marketing digital, Marketing promocional</li> <li>• <b>Externas:</b> Clientes, proveedores</li> </ul>	

<b>Indicadores de gestión</b>	
Costo Lead	
Prospecto cliente	
Porcentaje de participación de cliente	
<b>Principales Retos:</b>	
La toma de decisiones ante situaciones de crisis que puedan presentar los clientes.	
<b>Responsabilidades</b>	
Personas	<b>X</b>
Información	<b>X</b>
Dinero	<b>X</b>

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>	Administración de empresas, Psicología Organizacional	
<b>Experiencia</b>	8 años	
<b>Competencias (Habilidades y Destrezas)</b>	Liderazgo Empatía Resolución de conflictos Iniciativa Planificación Organización	
<b>Idiomas</b>	Ingles intermedio	
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Diciembre 2022</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## Manual de funciones Asistente Financiero

<b>Manual de funciones</b>
----------------------------

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Asistente financiero</b>
<b>Ocupante</b>	MG
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	Gerente General
<b>Misión / Propósito General</b>	
Elaborar y dar seguimiento a todos los registros de entrada y salida financieros de la organización.	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Elaborar el presupuesto mensual de gastos.	
Presentar informes financieros de ingresos y gastos de la organización.	
Desarrollar viabilidad de pagos semanalmente.	
Proyectar los flujos de caja en conjunto con Gerencia General.	
Analizar los registros de facturas.	
Realizar pago de proveedores, nómina y otros mensualmente.	
Dar seguimiento al inventario de la organización mensualmente.	
Revisas, aplicar y dar seguimiento a las retenciones emitidas.	
Levantar un registro diario de pagos, transferencias o anticipos	
Realizar el reporte de cartera vencida de forma semanal.	
Presentar informe de pago de clientes según emisión de factura de forma semanal.	
Revisión de portales de IESS, Superintendencia de compañías y SRI e emitir novedades de forma quincenal.	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
El pago de proveedores y nómina debe ser realizado según cronograma y previa aprobación de Gerencia General	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<b>Responsabilidades</b>	
Personas	<b>X</b>
Información	<b>X</b>
Dinero	<b>X</b>

<b>Indicadores de gestión</b>
Número de cartera vencida contactada
Rotación de cartera
Rotación de proveedores
<b>Principales Retos:</b>
Asegurar el cumplimiento y veracidad de los proveedores en los que se efectúan los pagos.

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>	Contabilidad & Auditoría	
<b>Experiencia</b>	2 años	
<b>Competencias (Habilidades y Destrezas)</b>	Utilitarios Office (avanzado) Organización Resolución de conflictos Iniciativa Trabajo en equipo	
<b>Idioma</b>	Inglés intermedio	
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Diciembre 2022</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## Manual de funciones Contador

### Manual de funciones

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Contador</b>
<b>Ocupante</b>	EV
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	Gerente General
<b>Misión / Propósito General</b>	
Analizar e interpretar los estados financieros de la organización y establecerlos en forma clara, específica y transparente en los balances.	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Identificar y dar seguimiento al estado de la organización financieramente.	
Verificar que se efectúen los pagos a proveedores y nómina de forma clara y transparente.	
Revisar y establecer los balances.	
Realizar las declaraciones del impuesto a la renta en el portal del SRI.	
Realizar las declaraciones de balances en el portal de la Superintendencia de compañías.	
Revisar de forma quincenal el estado de pago de proveedores	
Realizar un informe de gastos de la organización de forma mensual.	
Verificar el cumplimiento de obligaciones organizaciones a fin de evitar penalidades de forma quincenal.	
Realizar el levantamiento de sugerencias en cuanto a gastos y presentarlos ante la Gerencia General de forma mensual.	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
Determinar de forma eficaz las prioridades y metas que la organización deba mantener en relación al margen de utilidad, gastos e inversión.	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Asistente Financiera, Gerente General</li> <li>• <b>Externas:</b> No aplica</li> </ul>	

--

Indicadores de gestión	
% Optimización de procesos	
# procedimientos internos realizados	
# tareas ejecutadas a tiempo	
Principales Retos:	
Seleccionar entre sus alternativas la más viable como propuesta a fin de mantener a la organización de forma rentable.	
Responsabilidades	
Personas	<b>X</b>
Información	<b>X</b>
Dinero	<b>N/A</b>

Perfil		
<b>Educación Formal</b>	Contabilidad & Auditoría	
<b>Experiencia</b>	6 años	
<b>Competencias (Habilidades y Destrezas)</b>	Manejo de sistema de facturación Resolución de conflicto Proactivo Iniciativa Pensamiento estratégico	
<b>Idiomas</b>	Inglés - Avanzado	
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Diciembre 2022</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## Manual de funciones Ejecutiva de Cuentas Clave

### Manual de funciones

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Ejecutiva de Cuentas Clave</b>
<b>Ocupante</b>	VM
<b>Departamento</b>	Marketing Promocional
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	Gerente General
<b>Misión / Propósito General</b>	
Establecer contacto y seguimiento con el prospecto de cliente dándole opciones viables, competitivas e innovadoras en relación a otras organizaciones del mismo sector.	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Ser el representante de la organización en presencia con las marcas.	
Proponer y dar una propuesta de valor ante los proyectos.	
Levantar y dar seguimiento a solicitudes de clientes.	
Negociar con proveedores externos.	
Realizar facturación de los servicios realizados.	
Levantar búsqueda de posibles clientes.	
Generar fidelización de clientes que ya trabajen con la organización.	
Establecer objetivos ante las actividades cerradas con clientes.	
Realizar informe de actividades realizadas.	
Mantener y dar seguimiento de actividades a realizarse	
Verificar que los productos y servicios que efectúe un externo sean de calidad óptima ante la presencia del cliente.	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
Dar soluciones ágiles ante situaciones de crisis o contratiempos que se puedan presentar en las actividades con los clientes.	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Asistente Financiera, Gerente General</li> <li>• <b>Externas:</b> Clientes y proveedores</li> </ul>	

<b>Indicadores de gestión</b>	
# de ventas	
# de actividades realizadas sin contratiempos	
# tiempos de respuesta	
# de futuros clientes contactados	
<b>Principales Retos:</b>	
Mantener garantía con los proveedores y que sus productos y servicios sean según lo solicitado manteniendo la confidencialidad.	
<b>Responsabilidades</b>	
Personas	N/A
Información	X
Dinero	X

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>	Relaciones públicas	
<b>Experiencia</b>	1 año	
<b>Competencias(Habilidades y Destrezas)</b>	Responsabilidad Orientación a resultados Proactividad Planificación	
<b>Idiomas</b>	Inglés - Avanzado	
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Diciembre 2022</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## Manual de funciones Diseñador Senior

### Manual de funciones

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Diseñador Senior</b>
<b>Ocupante</b>	BB
<b>Departamento</b>	Marketing digital
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	Gerente general
<b>Misión / Propósito General</b>	
Realizar piezas gráficas cumpliendo los estándares solicitados con el cliente generando piezas innovadoras y dinámicas.	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Establecer planificación con clientes sobre la propuesta de contenido a elaborarse de forma mensual.	
Elabora piezas gráficas según planificación	
Analizar las tendencias de diseño y sugerir al cliente sobre ellas.	
Realizar edición de videos sobre las propuestas levantadas.	
Liderar al equipo de marketing digital sobre los trabajos solicitados.	
Mantener contacto con el cliente para comunicar el status de propuestas.	
Mantener tipografía, color de marca según el cliente.	
Mantener comunicación con equipo de trabajo sobre las nuevas tendencias	
Manejar de forma ágil los programas de ADOBE e ILUSTRATOR	
Elaborar presupuesto de producción.	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
Aprobadas las piezas gráficas con el clientes y establecida el nivel de alcance que cada pieza debe mantener comunicar al cliente el cumplimiento de este alcance y en caso de no cumplirse, establecer estrategia en conjunto con el Media Planner	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Marketing promocional, Gerente General</li> <li>• <b>Externas:</b> No aplica</li> </ul>	

<b>Indicadores de gestión</b>		
# de piezas presentadas vs # piezas esperadas		
# tiempo de respuesta		
# tareas realizadas a tiempo		
<b>Principales Retos:</b>		
Identificar y delimitar propuestas que se presenten a clientes con la finalidad que ninguna propuesta se asemeje sobre la otra.		
<b>Responsabilidades</b>		
Personas		<b>X</b>
Información		<b>X</b>
Dinero		<b>N/A</b>

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>	Diseño	
<b>Experiencia</b>	4 años	
<b>Competencias (Habilidades y Destrezas)</b>	Innovación Atención al detalle Planificación Organización	
<b>Idiomas</b>	Inglés - Avanzado	
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Enero 2023</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## Manual de funciones Trainee de Diseño Gráfico

### Manual de funciones

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Trainee de Diseño Gráfico</b>
<b>Ocupante</b>	KM
<b>Departamento</b>	Marketing digital
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	Diseñador Senior
<b>Misión / Propósito General</b>	
Dar soporte en la elaboración de piezas y creación de contenido.	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Dar propuesta de piezas de piezas.	
Elaborar propuestas de campañas sobre actividades BTL.	
Definir los conceptos de las campañas solicitas.	
Dar apoyo y soporte en la producción.	
Elaborar el reporte de actividades de diseño.	
Identificar el materia al utilizarse en las actividades de producción.	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
No aplica al ser una posición de pasantía	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Internas:</b> Marketing digital</li><li>• <b>Externas:</b> No aplica</li></ul>	
<b>Indicadores de gestión</b>	
# de piezas solicitadas	
<b>Principales Retos:</b>	
Obtener la información necesaria para el diseño	

<b>Responsabilidades</b>	
Personas	N/A
Información	X
Dinero	N/A

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>	Estudiantes de la carrera de diseño gráfico	
<b>Experiencia</b>	6 meses	
<b>Competencias (Habilidades y Destrezas)</b>	Atención al detalle Creatividad Planificación Organización	
<b>Idiomas</b>	Inglés - Intermedio	
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Diciembre 2022</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## Manual de funciones Community Manager

### Manual de funciones

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Community Manager</b>
<b>Ocupante</b>	AQ
<b>Departamento</b>	Marketing Digital
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	Diseñador Senior
<b>Misión / Propósito General</b>	
Responsable de mantener la gestión de redes sociales y de las comunidades digitales, promoviendo una imagen positiva del cliente de acuerdo a la estrategia planteada	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Mantener una dinámica de trabajo con las redes sociales de los clientes generando fidelización.	
Elaborar y presentar informes de alcance de redes sociales de los clientes.	
Ejecutar la estrategia comunicación digital.	
Crear planes de comunicación en redes	
Dar seguimiento a las dudas y solicitudes levantadas en las redes sociales de los clientes	
Redactar los procesos y establecer protocolos de funcionamiento de trabajo.	
Hacer uso de softwares en Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube y las presentes en el mercado digital, Marketing Digital, Comunicación y otros como.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting</li> <li>• Copywriting</li> <li>• Keyword research</li> </ul>	
Elaborar planes y estrategias ante situaciones de crisis en redes sociales	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
Comunicar de forma rápida las situaciones de crisis en redes sociales para así establecer estrategias y alternativas de solución.	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Marketing digital</li> </ul>	

- **Externas:** Clientes

<b>Indicadores de gestión</b>	
Engagement	
Tiempo de respuesta a mensajes	
Crecimiento de redes sociales	
<b>Principales Retos:</b>	
Al comunicar las dudas y sugerencias de la comunidad de redes sociales la marca debe realizar y despejar la duda de forma rápida con la finalidad de que la comunidad no baje.	
<b>Responsabilidades</b>	
Personas	X
Información	X
Dinero	X

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>	Publicidad y RRPP, Marketing	
<b>Experiencia</b>	2 años	
<b>Competencias (Habilidades y Destrezas)</b>	Comunicación efectiva Orientación al cumplimiento de objetivos Trabajo en equipo Planificación,	
<b>Idiomas</b>	Inglés - Avanzado	
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Enero 2023</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## Manual de funciones Media Planner

<b>Manual de funciones</b>
----------------------------

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Media Planner</b>
<b>Ocupante</b>	PG
<b>Departamento</b>	Marketing Digital
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	Diseñador senior
<b>Misión / Propósito General</b>	
Elaborar y planificar la estrategia de una marca en las redes sociales, que posteriormente ejecutará el Community Manager y los diseñadores.	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Dinamizar las redes sociales mostrando el enlace entre la organización, sus proyectos y la comunidad de redes.	
Elaborar y presentar informes de alcance de redes sociales de los clientes.	
Definir los objetivos que los clientes pretenden lograr con sus acciones de social media de la manera precisa	
Analizar la evolución de los principales competidores de los clientes.	
Realizar sinergia entre la competencia de los clientes y las actividades de redes que se estén levantando.	
Mantener una relación fluida con el Community Manager, ayudándole a planificar su trabajo, dándole las indicaciones pertinentes y manteniéndole al día de todas las novedades.	
Realizar reporte de alcance de redes sociales de los clientes	
Analizar e interpretar los datos de fuentes externas e internas que presente el Community Manager.	
Elaborar presupuesto de gastos de pauta en redes sociales.	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
Detener un proceso en caso de detectar irregularidades que afecten al cliente.	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Marketing digital</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Externas:</b> No aplica</li> </ul>	
<b>Indicadores de gestión</b>	
% de alcance de redes	
Impacto de gestiones realizadas en redes	
Métricas de redes sociales	
<b>Principales Retos:</b>	
Ante situaciones de robo de cuenta comunicar al cliente de forma rápida con su estrategia.	
<b>Responsabilidades</b>	
Personas	N/A
Información	X
Dinero	N/A

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>	Publicidad y RRPP	
<b>Experiencia</b>	3 años	
<b>Competencias(Habilidades y Destrezas)</b>	Orientación al cliente Asertividad Resolución de conflictos	
<b>Idiomas</b>	Inglés - Avanzado	
<b>Fecha de elaboración</b>	Enero 2023	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## Manual de funciones soporte IT

### Manual de funciones

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Soporte IT</b>
<b>Ocupante</b>	JG
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	Gerente General
<b>Misión / Propósito General</b>	
Mantener el correcto funcionamiento de equipos presentes en la organización.	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Verificar el estado de equipos de la organización de forma mensual.	
Realizar la entrega de equipos a los nuevos miembros de la organización con los programas necesarios y actualizados para la correcta ejecución de tareas.	
Realizar seguimiento de actualizaciones de programas.	
Reparar equipos que presenten fallas.	
Verificar las condiciones de nuevos equipos adquiridos.	
Realizar informe de necesidades de equipos tecnológicos.	
Realizar informe de novedades de equipos por mal uso.	
Receptar equipo del personal que se desvincule de la organización y levantar un informe del mismo.	
Realizar inventario mensual de equipos tecnológicos.	
Realizar instalaciones de equipos tecnológicos adquiridos por la organización.	
Dar respuesta a notificaciones del personal	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
En caso de existir algún daño de equipo por parte de los colaboradores comunicar de forma rápida a la gerencia general	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Marketing promocional – Marketing digital</li> <li>• <b>Externas:</b> No aplica</li> </ul>	

<b>Indicadores de gestión</b>	
# de solicitudes levantadas	
# de solicitudes contestadas	
Tiempo de respuesta	
<b>Principales Retos:</b>	
En caso de daño de equipo por parte del colaborador comunicar y establecer la alternativa de solución.	
<b>Responsabilidades</b>	
Personas	X
Información	X
Dinero	X

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>	Ingeniero en sistemas	
<b>Experiencia</b>	5 años	
<b>Competencias(Habilidades y Destrezas)</b>	Comunicación Resolución de problemas	
<b>Idiomas</b>	Inglés - Avanzado	
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Enero 2023</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## Manual de funciones Analista de Talento Humano

### Manual de funciones

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Agencia de Marketing digital y promocional</b>
<b>Cargo</b>	<b>Analista de Talento Humano</b>
<b>Ocupante</b>	CG
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Reporta al Puesto</b>	Gerente General
<b>Misión / Propósito General</b>	
Diseñar y establecer programas y procedimientos de Talento Humano manteniendo el bienestar de los colaboradores y la rentabilidad de la organización.	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
Participar y cumplir de forma activa con los lineamientos según el reglamento interno de la organización.	
Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos en la organización.	
Realizar levantamiento y actualización de perfiles de cargo.	
Realizar procesos de selección según la necesidad.	
Elaborar planes de comunicación interna.	
Elaborar programa de evaluación del desempeño del personal.	
Realizar el proceso de On-boarding del nuevo colaborador.	
Asesorar al Gerente General sobre la implementación de nuevas políticas a la organización.	
Realizar diagnóstico de levantamiento de necesidades del personal.	
Asistir en la programación de vacaciones del personal.	
Verificar el cumplimiento de pago de nómina al personal.	
Realizar informe de descuento al personal	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
Proporcionar al personal apto y capacitado para las diferentes áreas de la organización.	
<b>Relaciones Importantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Marketing promocional – Marketing Digital</li> <li>• <b>Externas:</b> No aplica</li> </ul>	

<b>Indicadores de gestión</b>	
# Procesos de selección cerrados	
Tiempo de procesos de selección	
<b>Principales Retos:</b>	
<b>Responsabilidades</b>	
Personas	X
Información	X
Dinero	X

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>	Licenciado/a en Psicología Organizacional o afines	
<b>Experiencia</b>	1 año	
<b>Competencias (Habilidades y Destrezas)</b>	Escucha activa Organización Iniciativa	
<b>Idiomas</b>	Inglés – Intermedio	
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Enero 2023</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Carolina González – Javier Ruiz	Jefe de área	Gerente General

## CONCLUSIONES

En relación a los objetivos planteados y la información proporcionada por la encuesta y la entrevista a los colaboradores y la revisión bibliográfica de los diferentes autores consultados, se establecen las siguientes conclusiones:

La encuesta de diagnóstico permitió evaluar el conocimiento de los colaboradores acerca de la organización. Así también, brindó datos sobre la necesidad de información clara y formal respecto a sus funciones, los recursos necesarios para la ejecución de su trabajo, y las reuniones de feedback que requieren.

Con la información recolectada se determinó la importancia que tiene para el personal de la empresa objeto de estudio contar con manuales de funciones de cada cargo, lo cual permite no solo delimitar las actividades de los colaboradores, sino también establecer el perfil con el que debe contar cada colaborador, siendo estos insumos importantes para un adecuado desempeño.

Con la revisión bibliográfica pertinente se logró conocer los aspectos que debe contener un manual de funciones, entre ellos están los datos de identificación del departamento y cargo, la línea de reporte, la misión de cargo, las principales funciones, actividades y alcances, los indicadores de gestión, las responsabilidades, las relaciones y el perfil, los mismos que fueron ajustados a la realidad de la organización.

Con toda la información proporcionada por los colaboradores se logró el diseño del manual de funciones de los 10 cargos presentes en la empresa de Marketing digital y promocional, los cuales son: Gerente General, Contador, Asistente financiero, Ejecutiva de Cuentas Claves, Diseñador Senior, Trainee de diseño, Community Manager, Media Planner, Soporte It y Analista de Talento Humano,

Los manuales de funciones fueron socializados a todos los colaboradores de la organización para que se familiaricen con el contenido de los mismos, con lo cual se espera lograr no solo que cada colaborador conozca lo que debe hacer en su cargo, sino también de la importancia de su adecuado desempeño para el resultado final del trabajo,

## **RECOMENDACIONES**

A partir del trabajo realizado en la empresa de Marketing digital y promocional, se pueden presentar las siguientes recomendaciones:

La organización objeto de estudio requiere evaluar de manera constante los manuales de funciones levantados debido a que la organización es una empresa que se encuentra en crecimiento.

Es necesario una planificación para levantar evaluaciones de desempeño del personal, misma que facilitará que se cumplan los indicadores implementados en los manuales de funciones.

La persona encargada del área de talento humano debe reforzar sus procesos de reclutamiento y selección, a partir de la actualización de los perfiles de cargo elaborados junto a la descripción de funciones.

La organización deberá implementar una comunicación adecuada que permita no solo las relaciones establecidas en los manuales, sino también se cubran las necesidades de feedback que solicitan los colaboradores.

También es importante que se implementen manuales sobre políticas y procedimientos en relación a las actividades que realiza el personal.

## REFERENCIAS

- Angulo, J. (2004). *El Diseño de Cargos en la Organización Moderna*. Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4352/131145.pdf> (p.43)
- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias: Evaluación 360* (2da edición). Ediciones Garnica. 144-231
- Brume González, M. (2019). *Estructura Organizacional*. <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf> (p.8)
- Cárdenas, I. (2010). “*EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.*” <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf> (p.43)
- Casimiro, C., Tobalino, D., Casimiro, W. & Fernandez, B. (2017). *Competencias laborales y formación profesional de profesoras de Educación Inicial*. Revista Universidad y Sociedad. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-444.pdf>
- Chuquiguanga, N. (2015). “*ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA, ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y MANUAL DE POLÍTICAS INTERNAS PARA LA EMPRESA DISERVAL DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERIODO 2014 - 2015*” <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf> (p.12)
- Diaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>(p.3)

- Encalada, H. (2019). *Diseño de un programa de onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía arca continental ecuador.* Universidad Internacional SEK. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3482/2/Programa%20de%20Onboarding%20Comercial%20Arca%20Continental%20Final.pdf> (p.17)
- Febre, L. & Vera, K. (2019). [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23280/Febr%20Perez%20Lenin\\_Vera%20Guivar%20Karina.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23280/Febr%20Perez%20Lenin_Vera%20Guivar%20Karina.pdf?sequence=6&isAllowed=y). Universidad Privada del Norte. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23280/Febr%20Perez%20Lenin\\_Vera%20Guivar%20Karina.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23280/Febr%20Perez%20Lenin_Vera%20Guivar%20Karina.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Garcia, O., Hernández, A. & Carlos, J. (2012). LAS COMPETENCIAS LABORALES: UNA CONSTRUCCIÓN RECÍPROCA ENTRE LO INDIVIDUAL Y LO GRUPAL. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 17, 4. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>
- Godoy, M. (2014). *LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS MANDOS MEDIOS Y ALTOS DE UNA INDUSTRIA PAPELERA.*» Universidad Rafael Landivar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Godoy-Maria.pdf>
- Idalberto Chiavenato* (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición). <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Morales, J. (2010). *ELABORACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS, BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES.* Universidad San Carlos de Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_2950.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2950.pdf) (p.14)

- Murzi, H. (2008). LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. Evaluación e Investigación. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/37095/articulo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> p.9
- Neill, D. & Cortez, L. (2013). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf> (p.19)
- Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, & Conde, Mayrene. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado en 15 de enero de 2023, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es).
- Reyes, N. (2014). *Manual de procedimiento para la medición de piezas con máquina Contura*. Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz. [http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/779/1/IMI\\_NESTOR\\_R EYES.pdf](http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/779/1/IMI_NESTOR_R EYES.pdf)
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. [http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/37095/articulo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Robbins%20\(2005%3B%20234\)%20conceptualiz%C3%B3,control%2C%20centralizaci%C3%B3n%20y%20formalizaci%C3%B3n%E2%80%9D](http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/37095/articulo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Robbins%20(2005%3B%20234)%20conceptualiz%C3%B3,control%2C%20centralizaci%C3%B3n%20y%20formalizaci%C3%B3n%E2%80%9D).
- Ruiz J, (2023). La estructura organizacional y la planificación estratégica del desarrollo de actividades de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones de una empresa de Marketing y Publicidad. Proyecto de prácticas empresariales II
- Sánchez, J. & Laiseca, H. (2019). *MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DISOLVENTES Y PINTURAS DEL SUR "DISOLPIN"*. Universidad Cooperativa de Colombia.

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6600/3/2019\\_M anual\\_Perfiles\\_Cargos.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6600/3/2019_M anual_Perfiles_Cargos.pdf) (p.27)

Sanchez, J., & Calderon, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*. <https://Users/admin/Downloads/1701-Texto%20del%20art%C3%ADculo-23643-2-10-20140508.html>

Torres, P. (2016). *Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. <https://www.redalyc.org/journal/4780/478054643001/478054643001.pdf>

Universidad del Pacífico. (2017). *MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS*. Universidad del pacífico. [https://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file\\_1\\_23.pdf](https://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf)

Vivanco, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Universidad y Sociedad. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

## **Anexos**

### **Anexo 1.- ENCUESTA DE DIAGNOSTICO**

**1. ¿Considero que el objetivo de mi cargo está relacionado con el objetivo central de la organización?**

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**2. ¿Considero importante conocer la estructura de la organización en la cual ingresando?**

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**3. ¿Se me explico a detalle las funciones que debo ejercer dentro de mi cargo en la organización en mi proceso de ingreso?**

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**4. ¿Conozco cómo resolver inconvenientes con los clientes?**

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
Algo en desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

**5. ¿Cuento con los implementos/ recursos necesarios para el desarrollo de mis funciones?**

Totalmente de acuerdo  
Algo de acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
Algo en desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

**6. ¿Conozco si tengo oportunidades de crecimiento según la estructura organizacional de la empresa?**

Totalmente de acuerdo  
Algo de acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
Algo en desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

**7. ¿Considero que es importante conocer el manual de funciones para el adecuado desempeño de mi cargo?**

Totalmente de acuerdo  
Algo de acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
Algo en desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

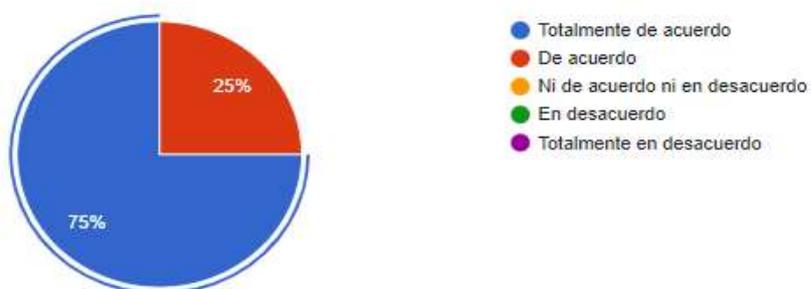
**8. ¿Conozco las relaciones que debe mantener para realizar de forma efectiva mi trabajo?**

Totalmente de acuerdo  
Algo de acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
Algo en desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

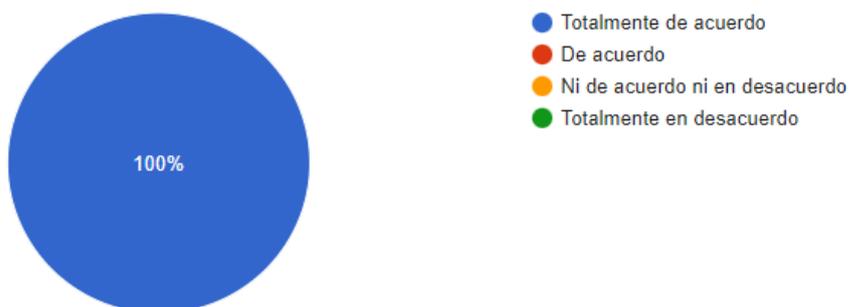
**9. ¿Cuáles son las recomendaciones que usted daría a su línea de supervisión para mejorar el desempeño de su cargo?**

## Anexo 2.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

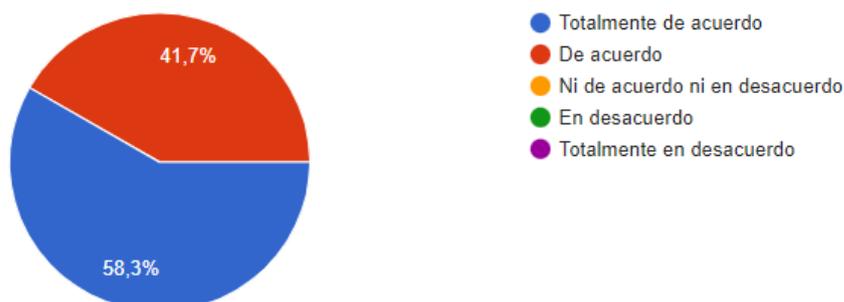
1.- Considero que el objetivo de mi cargo está relacionado con el objetivo central de la organización.



2.- Considero importante conocer la estructura de la organización en la cual ingreso a laborar.



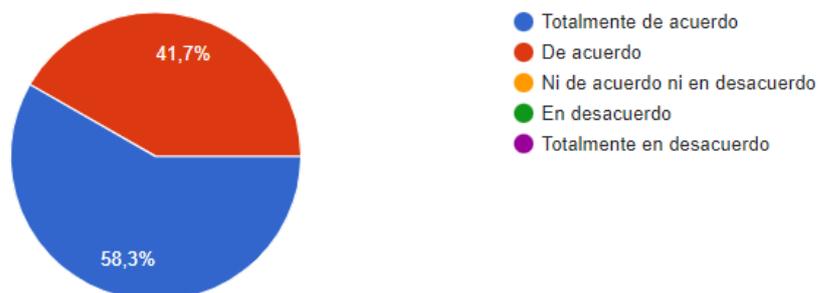
3.- Se me explicó a detalle las funciones que debo ejercer dentro de mi cargo en la organización en mi proceso de ingreso.



**4.- Conozco cómo resolver inconvenientes con los clientes y personal interno.**



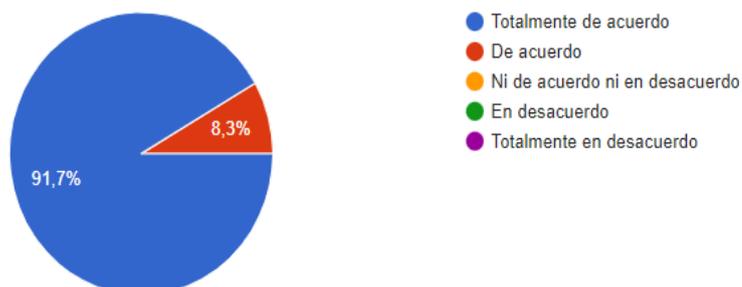
**5.- Considero que cuento con los implementos/ recursos necesarios para el desarrollo de mis funciones.**



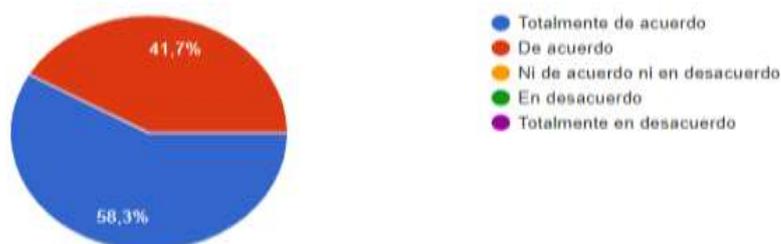
**6.- Conozco si tengo oportunidades de crecimiento según la estructura organizacional de la empresa**



**7.- Considero que es importante conocer el manual de funciones para el adecuado desempeño de mi cargo.**



**8.- Conozco las relaciones que debo mantener para realizar de forma efectiva mi trabajo.**



**9.- 9. ¿Cuáles son las recomendaciones que usted daría a su línea de supervisión para mejorar el desempeño de su cargo?**

- ✓ Realizar un esquema actualizado de las funciones que desempeño.
- ✓ Reuniones de feedback por mes
- ✓ Reuniones más consecutivas para estar al tanto de las actividades realizadas en la empresa y puesto
- ✓ Que esté más presente en las actividades para que pueda direccionarme de una mejor forma
- ✓ Hacer una dinámica interactiva para entender mejor los procesos
- ✓ Por ahora ninguna puesto que él ha sabido escuchar las críticas constructivas y ha realizado los cambios de forma oportuna
- ✓ Presentarnos algún formato que detalle nuestras funciones
- ✓ Mejorar la comunicación
- ✓ Explicar más detalle del cargo que poseo dentro de la organización
- ✓ Ser más claro y específico en las indicaciones
- ✓ Realizar reuniones donde se presenten avances y problemáticas
- ✓ Proporcionar feedback de las actividades que se desarrollan dentro la organización.

**Anexo 3.- FORMATO DE ENTREVISTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE  
MANUAL DE FUNCIONES**

**1.- ¿Cuál es el nombre de su cargo?**

**2.- ¿Cuál es el departamento al cual pertenece?**

**3.- ¿Cuál es el objetivo del cargo?**

**4.- ¿Cuál es su línea de reporte directo?**

**5.- ¿Cuál la posición jerárquica del cargo dentro de la organización?**

**6.- Detalle de actividades**

Actividad	Detalle	Comentario	Tiempo
Actividad #1			Diaria Semanal Mensual Anual
Actividad #2			Diaria Semanal Mensual Anual
Actividad #3			Diaria Semanal Mensual Anual

**7.- ¿Cuáles son los insumos/recursos que usted necesita para llevar a cabo su trabajo?**

**8.- ¿Con qué cargos se relaciona usted para la ejecución de sus actividades?**

**9.- ¿Su cargo requiere la supervisión de personas? En caso de ser su respuesta SÍ mencione con que cargos**

A.- Sí

B.- No

**10.- Indique cuáles son las principales dificultades que ha encontrado en el ejercicio de sus tareas.**

**11.- ¿Qué competencias considera usted necesarias para su cargo?**

**12.- ¿Cuál es el título académico que posee actualmente**

Bachillerato o carrera técnica terminada

Estudiante o estudios no concluidos universitarios

Licenciatura, Ingeniería, carrera terminada

Diplomado / Especialidad

**13.- ¿Cuánto tiempo de experiencia previa usted posee en el cargo?**

A.- Menos de 1 año

B.- De 1 a 3 años

C.- De 4 a 7 años

D.- Más de 8 años

**14.- ¿Cuánto es el tiempo mínimo que le tomó adaptarse al puesto?**

A.- 1 mes

B.- Más de 6 meses

C.- De 4 a 6 meses

**15.- ¿Su puesto requiere otro idioma?**

A.- SI

B.- NO

**En caso de señalar si mencione cuál y su nivel**

\_\_\_\_\_

A.-. Básico

B.- Intermedio

C.- Avanzado

**16.- ¿Cuáles son las Responsabilidades del cargo?**

personas/equipos/información/ dinero.

**17.- ¿En qué tipo de reuniones participa?**

**18.- ¿Cuáles son las condiciones requeridas para realizar su trabajo?**

#### Anexo 4.- Formato de manual de funciones

<b>Manual de funciones</b>
----------------------------

<b>Nombre de la empresa</b>	Agencia de Marketing digital y promocional
<b>Cargo</b>	
<b>Ocupante</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Localidad</b>	
<b>Reporta al Puesto</b>	
<b>Misión / Propósito General</b>	
<pre> graph LR     A[ACCION] --&gt; B[FUNCION]     B --&gt; C[GUIA/S]     C --&gt; D[RESULTADO]     A --&gt; Q1[¿Qué hace?]     B --&gt; Q2[¿Dónde?]     C --&gt; Q3[¿De acuerdo con qué?]     D --&gt; Q4[¿Para qué?]             </pre>	
<p>¿Qué hace?                      ¿Dónde?      ¿De acuerdo con qué?      ¿Para qué?</p>	
<b>Actividades y Finalidades</b>	
<pre> graph LR     A[ACCIÓN] --&gt; B[FUNCIÓN]     B --&gt; C[RESULTADO]     A --&gt; Q1[¿Qué hace?]     B --&gt; Q2[¿Dónde?]     C --&gt; Q3[¿Para qué?]             </pre>	
<p>¿Qué hace?                      ¿Dónde?                      ¿Para qué?</p>	
<b>Naturaleza y Alcance:</b>	
Las principales decisiones que el cargo y debe <u>tomar</u> (aun que sean controladas y se rindan cuentas).	
Las principales decisiones que el Cargo debe y puede <u>proponer</u> pero no tomar.	

<b>Relaciones Importantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas:.</li> <li>• Externas:</li> </ul>
<b>Indicadores de gestión</b>
<b>Principales Retos:</b> Situaciones más complejas que el cargo debe afrontar / resolver en el desarrollo de su trabajo o que lo hace más difícil

<b>Perfil</b>		
<b>Educación Formal</b>		
<b>Experiencia</b>		
<b>Competencias(Habilidades y Destrezas)</b>		
<b>Idiomas</b>		
<b>Fecha de elaboración</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **González Zamora, Jennifer Carolina** con C.C: # 0952471381 autora del trabajo de titulación: **La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones para una empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada de Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 06 de febrero de 2023

f.  \_\_\_\_\_

Nombre: **González Zamora, Jennifer Carolina**

C.C: **0952471381**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ruiz Moreno, Javier Alberto** con C.C: # 0941569238 autor del trabajo de titulación: **La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones para una empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 06 de febrero de 2023**

f.  \_\_\_\_\_

Nombre: **Ruiz Moreno, Javier Alberto**

C.C: **0941569238**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones para una empresa de Marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES)</b>	González Zamora, Jennifer Carolina Ruiz Moreno, Javier Alberto		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado/a en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	6 de Febrero del 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	73
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Estructura organizacional, desempeño laboral, manual de funciones		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Organización, estructura organizacional, manual de funciones, desempeño laboral, perfil del cargo y competencias		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>Para las organizaciones es importante mantener procesos y estructuras debidamente formalizadas para que contribuyan a la fidelización del personal dentro de la empresa. El presente trabajo parte de la comprensión de la estructura organizacional para establecer la información necesaria con la que debe contar un colaborador para realizar su trabajo y cumplir con los objetivos del área. Para ello, se elaboraron manuales de funciones acordes con a las características de una organización dedicada al Marketing digital y promocional ubicada en la ciudad de Guayaquil. Con el Manual de funciones los colaboradores contarán de manera formal con el detalle de sus actividades, funciones, relaciones y responsabilidades, evitando así la duplicidad de funciones y mejorando el desempeño. La metodología que se aplicó en el presente trabajo fue cualitativa y cuantitativa (mixta). Se inició con una encuesta de diagnóstico aplicada a 10 colaboradores con el objetivo de identificar la necesidad del personal sobre sus puestos de trabajo y sobre la organización, también se realizaron entrevistas a cada colaborador para levantar información sobre las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo, con la finalidad de elaborar los manuales de funciones de los cargos de la organización según el organigrama vigente.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593969235057 +593992316507	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:carolina98q@outlook.es">carolina98q@outlook.es</a> <a href="mailto:javier_ruizx5@hotmail.com">javier ruizx5@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			