



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA COMUNICA-TE  
S.A EN LA CIUDAD DE DAULE**

**TUTOR**

**Mgtr. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA**

**AUTOR**

**KEVIN VICENTE FRANCO MORÁN**

**GUAYAQUIL**

**2024**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

Manual de Funciones para la empresa COMUNICA-TE S.A. en la ciudad de Daule.

**AUTOR/ES:**

Franco Morán Kevin Vicente

**TUTOR:**

Mgtr. Proaño Piedra Christian Xavier

**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica Vicente  
Rocafuerte de Guayaquil

**Grado obtenido:**

Licenciado en Administración de Empresas

**FACULTAD:**

ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2024

**N. DE PÁGS:**

128

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Administración y Educación comercial

**PALABRAS CLAVE:** Administración, Evaluación, Organización, Competitividad

**RESUMEN:**

El presente estudio se centra en proponer un manual de funciones para definir y mejorar las funciones que ejerce cada colaborador en la empresa COMUNICATE S.A. Para lo cual, se desarrolló una investigación descriptiva con un enfoque mixto e instrumentos de investigación como la encuesta y entrevista dirigida a trabajadores y directivos de la empresa.

Evidenciándose, la necesidad de un manual bien estructurado para optimizar la coordinación, reducir conflictos y aumentar la productividad, debido a los problemas en la gestión de funciones que afectaban el cumplimiento de objetivos específicos y la eficiencia operativa. La propuesta define claramente las responsabilidades y expectativas de cada puesto bajo alineación con los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando una mejor coordinación y mayor transparencia en las tareas asignadas. Además, se complementa con herramientas de gestión del desempeño para monitorear y evaluar la efectividad del manual.

El impacto esperado incluye una mejora en la comunicación interna, una reducción en los conflictos laborales y un aumento en la eficiencia operativa. El carácter innovador de la propuesta radica en su enfoque integral y en la incorporación de mecanismos de retroalimentación y evaluación continua para ajustar el manual según sea necesario. Las recomendaciones sugieren la revisión periódica del manual, la capacitación continua, el uso de herramientas de gestión del desempeño, el establecimiento de canales de comunicación efectivos y la exploración de áreas adicionales no cubiertas en el estudio inicial. Estas acciones contribuirán a resolver la problemática identificada y asegurar el cumplimiento de los objetivos específicos de la empresa.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):****N. DE CLASIFICACIÓN:****DIRECCIÓN URL (Web):****ADJUNTO PDF:**SI NO

<p><b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b></p> <p>Franco Morán Kevin Vicente</p>	<p><b>Teléfono:</b></p> <p>0981983554</p>	<p><b>E-mail:</b></p> <p>kfrancomo@ulvr.edu.ec</p>
<p><b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b></p>	<p><b>MSC. AGUILAR ECHEVERIA BETTY</b>  Decana de la Facultad de Administración.  <b>Teléfono: 2596500 Ext. 201</b>  <b>E mail: baguilarelvr.edu.ec</b></p> <p><b>MSC. CORREA GONZALEZ CARLOS</b>  Director de la Carrera de Administración de Empresas.  <b>Teléfono: 2596500 Ext. 272</b>  <b>E mail: ccorreaglvr.edu.ec</b></p>	

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

Kevin Franco Moran

### INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[empleodehoy.blogspot.com](http://empleodehoy.blogspot.com)

Fuente de Internet

1%

2

[es.scribd.com](http://es.scribd.com)

Fuente de Internet

1%

3

[dspace.ueb.edu.ec](http://dspace.ueb.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

4

[www.dspace.uce.edu.ec](http://www.dspace.uce.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

5

[dspace.udla.edu.ec](http://dspace.udla.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

6

[repositorio.utn.edu.ec](http://repositorio.utn.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

7

[1library.co](http://1library.co)

Fuente de Internet

1%

8

[docplayer.es](http://docplayer.es)

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado KEVIN VICENTE FRANCO MORÁN, declara bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, Manual de funciones para la empresa COMUNICA-TE S.A. en la ciudad de Daule, corresponde totalmente a él suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor



KEVIN VICENTE FRANCO MORÁN

C.I. 1208221471

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR**

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación Manual de funciones para la empresa COMUNICA-TE S.A. en la ciudad de Daule, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: Manual de funciones para la empresa COMUNICA-TE S.A. en la ciudad de Daule, presentado por el estudiante KEVIN VICENTE FRANCO MORÁN como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA

C.C. 0918646977

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, quiero agradecer a Dios, por brindarme la salud y la sabiduría para cumplir una meta más en mi vida Profesional.

Segundo quiero agradecer a mis padres por apoyarme de todas las maneras posibles y también por incentivarme a superarme, también agradezco a mi abuela porque gracias a ella y a sus oraciones puedo hoy decir que pude alcanzar uno de mis objetivos de vida.

También le doy las gracias a mi docente tutor por ayudarme en todo lo posible ya fueron largas horas de trabajo y dedicación para poder presentar mi tesis y obtener mi título profesional.

Y por último agradezco a todos y cada uno de mis familiares que de una o de otra manera me ayudaron dándole unas palabras de aliento y no desistir en el camino de mi carrera profesional.



## **DEDICATORIA**

Este proyecto de titulación se lo dedico a mi abuela y a mis padres, quienes son las personas más importantes en mi vida, además ellos son los que estuvieron apoyándome para poder llegar a cumplir mi meta de ser profesional. Gracias por cada consejo, por cada abrazo en los momentos de incertidumbre, y por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mis propias capacidades. Su ejemplo de perseverancia y dedicación ha sido la inspiración que me ha llevado a superar cada desafío en este arduo proceso. Este logro no habría sido posible sin su apoyo inquebrantable, y por ello les dedico este proyecto.

## RESUMEN

El presente estudio se centra en proponer un manual de funciones para definir y mejorar las funciones que ejerce cada colaborador en la empresa COMUNICA-TE S.A. Para lo cual, se desarrolló una investigación descriptiva con un enfoque mixto e instrumentos de investigación como la encuesta y entrevista dirigida a trabajadores y directivos de la empresa.

Evidenciándose, la necesidad de un manual bien estructurado para optimizar la coordinación, reducir conflictos y aumentar la productividad, debido a los problemas en la gestión de funciones que afectaban el cumplimiento de objetivos específicos y la eficiencia operativa. La propuesta define claramente las responsabilidades y expectativas de cada puesto bajo alineación con los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando una mejor coordinación y mayor transparencia en las tareas asignadas. Además, se complementa con herramientas de gestión del desempeño para monitorear y evaluar la efectividad del manual.

El impacto esperado incluye una mejora en la comunicación interna, una reducción en los conflictos laborales y un aumento en la eficiencia operativa. El carácter innovador de la propuesta radica en su enfoque integral y en la incorporación de mecanismos de retroalimentación y evaluación continua para ajustar el manual según sea necesario. Las recomendaciones sugieren la revisión periódica del manual, la capacitación continua, el uso de herramientas de gestión del desempeño, el establecimiento de canales de comunicación efectivos y la exploración de áreas adicionales no cubiertas en el estudio inicial. Estas acciones contribuirán a resolver la problemática identificada y asegurar el cumplimiento de los objetivos específicos de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Administración, Evaluación, Organización, Competitividad

## ABSTRACT

This study focuses on proposing a functions manual to define and improve the functions performed by each collaborator in the company COMUNICA-TE S.A. For this, a descriptive research was developed with a mixed approach and research instruments such as the survey and interview aimed at workers and managers of the company.

The need for a well-structured manual to optimize coordination, reduce conflicts and increase productivity was evident, due to problems in the management of functions that affected the fulfillment of specific objectives and operational efficiency. The proposal clearly defines the responsibilities and expectations of each position in alignment with the company's strategic objectives, facilitating better coordination and greater transparency in the assigned tasks. In addition, it is complemented with performance management tools to monitor and evaluate the effectiveness of the manual.

The expected impact includes an improvement in internal communication, a reduction in labor disputes and an increase in operational efficiency. The innovative nature of the proposal lies in its comprehensive approach and the incorporation of feedback and continuous evaluation mechanisms to adjust the manual as necessary. Recommendations suggest periodic review of the manual, ongoing training, use of performance management tools, establishment of effective communication channels, and exploration of additional areas not covered in the initial study. These actions will contribute to solving the identified problem and ensuring compliance with the company's specific objectives.

**Keywords:** Administration, Evaluation, Organization, Competitiveness

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
FICHA DE RESGISTRO DE TESIS .....	ii
CERTIFICADO DE SIMILITUD .....	v
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	vi
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR .....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	2
1.1.    Tema.....	2
1.2.    Planteamiento del problema .....	2
1.3.    Formulación del problema.....	2
1.4.    Sistematización del Problema.....	3
1.5.    Objetivo general .....	3
1.6.    Objetivos específicos .....	3
1.7.    Justificación del Problema .....	3
1.8.    Delimitación del Problema .....	4
1.9.    Idea a Defender .....	4
1.10.    Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	5
CAPITULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6

2.1. Referentes Bibliográficos .....	6
2.1.1. Antecedentes históricos .....	6
2.1.2. Referentes Teóricos.....	7
2.2. Fundamentos teóricos .....	8
2.2.1. Organización.....	9
2.2.2. Principios de la organización .....	9
2.2.3. Proceso administrativo.....	11
2.2.4. Niveles administrativos .....	12
2.2.5. Manual administrativo .....	16
2.2.6. Manual de funciones.....	19
2.2.7. Dimensiones del manual de funciones .....	19
2.3. Marco conceptual .....	22
2.3.1. Organigrama.....	22
2.3.2. Unidad de mando.....	22
2.3.3. Gestión administrativa .....	23
2.3.4. Funciones de trabajo .....	23
2.3.5. Manual .....	24
2.3.6. Administración .....	24
2.4. Marco legal .....	24
2.4.1. Código del Trabajo.....	24
2.4.2. Ley Orgánica del Servicio Público .....	25
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO .....	27
3.1. Enfoque de la investigación.....	27
3.2. Alcance de la investigación .....	27
3.3. Técnica e Instrumentos .....	27
3.4. Población y muestra .....	28
CAPITULO IV PROPUESTA.....	29

4.1. Presentación y análisis de resultados.....	29
4.1.1. Presentación de los resultados de las encuestas .....	29
4.1.2. Análisis de los resultados de las encuestas.....	35
4.1.3. Presentación de los resultados de la entrevista.....	37
4.1.4. Análisis de los resultados de la entrevista .....	39
4.2. Descripción de la propuesta .....	40
4.3. Objetivo .....	41
4.4. Desarrollo .....	41
4.4.1. Planificación.....	42
4.4.2. Hacer .....	45
4.4.3. Control y Seguimiento.....	94
4.4.4. Actuación .....	95
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES .....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
ANEXOS .....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Principios de la organización .....	10
<b>Tabla 2.</b> Cronograma sobre el desarrollo de actividades de la propuesta .....	43
<b>Tabla 3.</b> Formato de Acta de aprobación y constitución del área de Talento Humano .....	45
<b>Tabla 4.</b> Formato de Aprobación de Manual de funciones.....	48
<b>Tabla 5.</b> Esquema de descripción de perfiles de puesto.....	50
<b>Tabla 6.</b> Puesto Gerente de TTHH .....	52
<b>Tabla 7.</b> Puesto Jefe de desarrollo organizacional .....	55
<b>Tabla 8.</b> Puesto Contador general .....	56
<b>Tabla 9.</b> Puesto Auditor .....	58
<b>Tabla 10.</b> Puesto Gerente de adquisiciones .....	59
<b>Tabla 11.</b> Puesto Gerente de ventas .....	61
<b>Tabla 12.</b> Gerente de comunicación y publicidad .....	63
<b>Tabla 13.</b> Puesto Gerente de Instalaciones, Mantenimiento y Soporte .....	64
<b>Tabla 14.</b> Puesto Asistente de TTHH.....	66
<b>Tabla 15.</b> Puesto Asistente de DO.....	67
<b>Tabla 16.</b> Puesto Asistente contable .....	69
<b>Tabla 17.</b> Puesto Asistente de auditoría .....	71
<b>Tabla 18.</b> Puesto Asistente de compras .....	73
<b>Tabla 19.</b> Puesto Asistente de ventas.....	75
<b>Tabla 20.</b> Puesto Ejecutivo de ventas personales y PYMES .....	76
<b>Tabla 21.</b> Puesto Asistente de marketing .....	78
<b>Tabla 22.</b> Puesto Asistente de Instalaciones, Mantenimiento y Soporte .....	80
<b>Tabla 23.</b> Puesto Ingeniero especialista .....	82

<b>Tabla 24.</b> Puesto Técnico especialista.....	84
<b>Tabla 25</b> Encabezado de manual – Sección: Proceso de talento humano .....	86
<b>Tabla 26.</b> Formato para la convocatoria interna y externa sobre los perfiles requeridos .....	87
<b>Tabla 27.</b> Formato del banco de elegibles .....	88
<b>Tabla 28.</b> Formato de verificación de referencias laborales.....	89
<b>Tabla 29.</b> Puntuación para la preselección de nuevos y antiguos aspirantes.....	91
<b>Tabla 30.</b> Puntuación para la preselección de docentes ocasionales activos.....	92



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Funciones estratégicas del nivel directivo .....	14
<b>Figura 2.</b> Funciones estratégicas del nivel supervisor .....	15
<b>Figura 3.</b> Funciones estratégicas para el cumplimiento de las actividades operativas .....	16
<b>Figura 4.</b> Tipos de manuales según su naturaleza o área de aplicación .....	17
<b>Figura 5.</b> Tipos de manuales según su contenido .....	18
<b>Figura 6.</b> Tipos de manuales según su ámbito .....	19
<b>Figura 7.</b> Claridad en las funciones y responsabilidades.....	29
<b>Figura 8.</b> Frecuencia de revisión de responsabilidades.....	30
<b>Figura 9.</b> Frecuencia del recibimiento de formación o capacitación .....	31
<b>Figura 10.</b> Información suficiente sobre las funciones de cada cargo .....	32
<b>Figura 11.</b> Disponibilidad y accesibilidad de la información.....	33
<b>Figura 12.</b> Apoyo de la organización para el cumplimiento de los objetivos.....	34
<b>Figura 13.</b> Necesidad de ampliar la información recibida .....	35
<b>Figura 14.</b> Fases de la propuesta según ciclo Deming.....	42
<b>Figura 15.</b> Organigrama propuesto .....	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Formato de encuesta .....	108
<b>Anexo 2.</b> Formato de entrevista .....	110

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se ha desarrollado con el fin de elaborar y proponer un manual de funciones para la empresa COMUNICA-TE S.A en la ciudad de Daule. Esta es una empresa con varios años en el mercado, que brinda el servicio de conexión de internet de fibra óptica y televisión pagada, con participación en ciertos cantones como Palestina, Santa Lucia entre otros.

A pesar de llevar tiempo en el mercado no cuenta con un manual de funciones formalizado, en cual se estipulen de manera clara y específica de cada puesto de trabajo por lo tanto se propone la elaboración de un manual de funciones, con el objetivo de estandarizar los roles y responsabilidades de los empleados, mejorar la comunicación interna y optimizar los procesos organizacionales. Esta propuesta surge como respuesta a la observación de que la falta de un marco claro y formalizado para la distribución de tareas puede llevar a redundancias, confusión y, en última instancia, a una disminución del rendimiento organizacional.

A lo largo de esta investigación, se abordarán los principios teóricos y prácticos que fundamentan la creación de un manual de funciones, así como su relevancia en el contexto actual. Se analizarán casos de estudio y se presentará un modelo de manual adaptado a las necesidades específicas de la empresa.

Finalmente, esta tesis se propone no solo como una herramienta académica, sino como una guía práctica que pueda ser aplicada de manera directa en el ámbito empresarial, ofreciendo soluciones concretas y adaptables para enfrentar los desafíos asociados con la gestión del capital humano en un entorno cada vez más competitivo.

# CAPITULO I

## 1.1. Tema

Diseño de un Manual de Funciones para la empresa COMUNICA-TE S.A en la ciudad de Daule.

## 1.2. Planteamiento del problema

La empresa Comunícate S.A, ubicada en la ciudad de Daule es una compañía dedicada a la prestación del servicio de internet de fibra óptica, y televisión pagada con Matriz en Daule y oficinas en ciudades como Palestina y Salitre (EMIS, 2023).

La problemática radica en que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos totalmente constituido, en el cual se pueda implementar la capacitación a los colaboradores de cuáles son sus funciones específicas de acuerdo al puesto que ocupan desde el momento en el cual ingresan a laborar a pesar de ser una compañía que lleva años en el mercado y esto presentar problemas en el desarrollo de las funciones diarias de los colaboradores.

El problema antes mencionado no se da diariamente, pero se puede presentar inconveniente en el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores ya que no se tiene especificadas las funciones que debe cumplir y presentar atrasas notables en el trabajo diario. Pero al contar con el manual de funciones de pueden prevenir estos contratiempos y realizar el trabajo de manera rápida y eficaz.

## 1.3. Formulación del problema

¿De qué manera la creación de un manual de funciones ayudará a optimizar el trabajo de los empleados en la empresa COMUNICA-TE S.A. ubicada en la ciudad de Daule?

#### **1.4. Sistematización del Problema**

- ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la investigación?
- ¿Cuál es la situación actual de los colaboradores en relación a las funciones que realizan en la empresa?
- ¿Cómo influye la carencia de un manual de funciones en las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo?

#### **1.5. Objetivo general**

Proponer un Manual de Funciones para definir y mejorar las funciones que ejerce cada colaborador en la empresa COMUNICA-TE S.A.

#### **1.6. Objetivos específicos**

- Identificar los referentes teóricos que sustentan la investigación
- Detallar las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo en la empresa
- Elaborar un Manual de Funciones para la empresa COMMUNICATE S.A.

#### **1.7. Justificación del Problema**

Con el manual de funciones la empresa podrá mejorar la eficacia y eficiencia de cada uno de sus colaboradores ya que tendrán muy claras cada una de las funciones a ejecutar en su puesto de trabajo, y hasta donde se limita dichas funciones.

Con este manual la empresa capacitara a cada colaborador de acuerdo a sus funciones y requerimientos del puesto de trabajo que desempeña o desempeñara un trabajo dentro de la empresa y así realizar sus tareas en los tiempos o horarios establecidos.

Con el planteamiento del manual de funciones se busca que la empresa reduzca los tiempos entre las tareas y procesos que se realizan diariamente en todos los departamentos de la organización, haciendo hincapié en la productividad de los

colaboradores y por lo tanto beneficiando a la empresa haciendo que sea más rentable y efectiva en sus actividades diarias.

Con la propuesta ya manifestada la empresa podrá definir los perfiles de cargos de todos los puestos dentro de la empresa ya que actualmente la empresa no cuenta con el departamento de RRHH, por lo tanto, tampoco tiene bien definidos los perfiles de cargos de cada colaborador.

### **1.8. Delimitación del Problema**

El campo donde se realizará la investigación en la empresa COMUNICA-TE S.A ubicada actualmente en Calle guayaquil solar 16 y entre José Vélez y Gral. Vernaza en la ciudad de Daule, Provincia del Guayas, durante el Periodo 2024.

Lo que se manifiesta anteriormente se ilustra a continuación:

- **Campo:** Administración.
- **Área:** Administración de empresas.
- **Tipo de empresa:** RIMPE-General.
- **Tema a tratar (aspecto):** Manual de Funciones.
- **Delimitación geográfica:** Daule.
- **Delimitación temporal:** Periodo 2024.
- **Delimitación espacial:** Calle guayaquil solar 16 y entre José Vélez y Gral. Vernaza, en la ciudad de Daule, Provincia del Guayas.

### **1.9. Idea a Defender**

La propuesta de un Manual de Funciones ayudará a mejorar los puestos de cada uno de los colaboradores ya que tendrán claras las responsabilidades a realizar de acuerdo a su cargo en el trabajo, impulsando la eficiencia y eficacia.

## **1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad**

**Línea 4.** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Esta línea de investigación se centra en la implementación de estrategias empresariales que impulsen el crecimiento sostenible y competitivo de las organizaciones, con la línea de facultad de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano en cual se crea un manual de funciones para la empresa COMUNICA-TE S.A en la ciudad de Daule.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El presente marco teórico está basado en referencias bibliográficas de artículos, revistas, documentos académicos y otras fuentes que contengan información relacionada al proyecto, es así como en el siguiente apartado se presentan los conceptos y la teoría básica de los elementos que conforman el tema objeto de estudio.

#### **2.1. Referentes Bibliográficos**

##### **2.1.1. Antecedentes históricos**

De acuerdo con Días (2022), la administración ha estado presente desde hace miles de años, donde los antiguos seres humanos pasaron por una serie de transformaciones para lograr el desarrollo de una sociedad más organizada, siendo entes principales de la administración.

Es así como se debió al desarrollo de asentamientos provocó que surgieran necesidades prácticas de supervivencia adoptando obligaciones relacionadas a la organización social dejando a un lado la vida nómada, para el cumplimiento de dichas obligaciones se requerían métodos administrativos más elaborados o nuevos para dar respuesta a las estructuras sociales nacientes (Días, 2022).

Dado esto, el origen del proceso administrativo se da por Henry Fayol en 1916, quien fue el principal contribuidor del enfoque clásico de la administración y tras laborar por 50 años en el cargo de gerente de una empresa minera, publicó su libro *Administración Industrial y General* en el que expresa sus ideas y considera que la función administrativa se enfoca solamente en la estructura empresarial (Valladares, 2019).

Por su parte, Elías (2021), destaca en su estudio que desde años atrás han existido documentos que sirven para establecer las tareas o encargos del personal



de trabajo, siendo una de sus primeras apariciones durante el periodo en el que ocurrió la Segunda Guerra Mundial con documentos proporcionando información e instrucción sobre las maneras de operar al personal.

Sin embargo, los manuales como herramientas en el proceso administrativo son relativamente recientes y su concepto ha ido evolucionado con el tiempo, llegando a tener objetivos específicos, tales como: presentar a la organización mediante la información de sus funciones, políticas, normas, objetivos organizacionales, procedimientos, etc.; coadyuvar a la adecuada realización de labores encomendadas al personas y de esta manera propiciar uniformidad al trabajo; facilitar los procesos de reclutamiento, selección e integración de personal, precisar las funciones respectivas a cada unidad administrativa definiendo responsabilidades, establecer las tareas de cada puesto y unidad relacionándolo con el resto de la organización, servir como medio de orientación e información a los proveedores y clientes, entre otros (Elías, 2021).

### **2.1.2. Referentes Teóricos**

Es importante para las empresas, crear e implementar un manual de funciones, ya que este contribuye al desarrollo de la organización enfocándose en sus necesidades y en los roles pertinentes para su labor consiguiendo coordinar y optimizar su estructura, de modo que sea más eficiente y productiva (Rincón, 2023).

Existen diversos estudios relacionados a este tema, entre los que se puede mencionar el realizado por Villa y Tinoco (2022), donde su objetivo es diseñar un manual de funciones por competencias como propuesta para la organización de una empresa comercial aplicando un diseño de investigación no experimental con un enfoque cualitativo y alcance descriptivo, para ello evaluar la implementación se utilizó indicadores con el fin de medir los niveles de conocimientos, capacitaciones, instrucción académica y de esta manera favorecer la correcta administración del talento humano, finalmente se elaboró un plan de difusión con el fin de socializar todos los cargos inherentes en el manual de funciones.

Por su parte, Cuichan (2020), en su estudio en una empresa que opera en el sector farmacéutico donde la problemática surgía en que sus trabajadores no tenían definidas sus tareas provocando evasión de responsabilidades y duplicidad de tareas, por lo que se optó por crear un manual de funciones donde se establezcan los lineamientos específicos de cada cargo enfocado en la orientación, guía, control y supervisión de las funciones y procesos, para esto se desarrolló un tipo de investigación de campo y descriptiva utilizando entrevistas y encuestas para analizar la información obtenida y las necesidades de cada área, como resultado se evidenció la falta de capacitación del cargo que ocupan y finalmente se realizó la creación de un manual de funciones que mejoró notablemente el desempeño laboral de los trabajadores.

Loor y Martínez (2021), enfoca su estudio en el departamento administrativo de una empresa multinacional y halla que existe un desorden en los procesos y una mínima comunicación entre las áreas de determinados departamentos, luego de analizar un diagnóstico de la empresa mediante un enfoque cualitativo por el uso de técnicas como la observación, la entrevista y encuestas, a partir de esto se evidencia la necesidad de implementar un manual de funciones y se consigue asignar las tareas y especificaciones de cada puesto dentro del departamento administrativo, logrando mejorar la productividad de la empresa.

Además, el diseño de un manual de funciones también contribuye a la naturaleza cambiante de las organizaciones, tal como lo menciona Enríquez (2019), donde realiza el análisis de la teoría de gestión del cambio de Kurt Lewin, quien menciona que las empresas cambian constantemente para no quedarse estancadas, dado esto el autor vio necesario la reestructuración de las funciones de cada colaborador orientándolos al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **2.2. Fundamentos teóricos**

Estos se presentan a continuación.

### **2.2.1. Organización**

Para Díaz (2020), una organización corresponde a un sistema de recursos orientados a cumplir una misma meta o un conjunto de objetivos, para esto es importante considerar dos componentes que son la división de trabajo y los procesos de transformación.

Actualmente las organizaciones representan un modelo dinámico y estructurado en el que un grupo de personas con distintas responsabilidades, funciones y jerarquías trabajan por un mismo fin, cada persona se encarga de desempeñar un rol específico con sus respectivas tareas desde la parte operativa hasta tomar decisiones estratégicas, de acuerdo con su posición en la organización (García, 2021).

Las unidades de las organizaciones suelen tener reglas (formales o informales) que determinan dónde se encuentra cada persona en la estructura y qué tareas se espera que realice, estas organizaciones pueden ser públicas o privadas y estar dirigidas o creadas para cumplir objetivos ya sean estos sociales, sin fines de lucro, direccionadas a obtener beneficios económicos, entre otros (Murillo et al., 2019).

A partir de esto, se puede considerar que las organizaciones transforman recursos en productos y servicios, con el fin de resolver los problemas de sus usuarios y de las personas que las crearon.

### **2.2.2. Principios de la organización**

De acuerdo con Figueroa (2022), durante la época de la teoría administrativa clásica se han destacado algunos principios de la organización planteados por Henry Fayol en 1916, que luego se convirtieron en los referentes a seguir en el mundo empresarial durante el siglo XX facilitando la gestión y la eficiencia de cualquier empresa. Algunos de estos principios son:

**Tabla 1.** Principios de la organización

---

**División del trabajo**

---

La división de trabajo consiste en la asignación de tareas delimitando y clasificando las actividades con la finalidad de que las funciones se realicen sin la necesidad de sobreesfuerzos, mayor precisión y eficiencia por medio del perfeccionamiento y la especialización en el trabajo. Para este principio es necesario la aplicación de pasos que incluyen la departamentalización y describir las funciones respectivas para cada cargo.

---

**Departamentalización**

---

Para esto es necesario formar grupos de trabajo dependiendo las funciones, tareas o actividades relacionadas y similares entre sí, es así como se asignan las funciones de acuerdo con las tareas y se consigue cierta especialización por departamento con el propósito de lograr resultados más óptimos y aumentar la productividad y por ende alcanzar mayor eficiencia en las actividades laborales.

---

**Jerarquización**

---

Se relaciona a los niveles organizacionales, establece el alcance de la autoridad desde arriba hacia abajo, asigna las responsabilidades de cada trabajador considerando un superior directo.

---

**Autoridad y responsabilidad**

---

Es un requisito que debe cumplir cualquier jefe, donde se incluye el derecho a ordenar y el saber esperar obediencia, para esto es importante distinguir entre disposiciones dadas en base a una autoridad legal de aquellas inherente a la función y autoridad formada por aptitud, inteligencia y saber, siendo la responsabilidad una consecuencia normal de la autoridad.

---

**Tramo de control**

---

Corresponde al número de trabajadores que un gerente es capaz de administrar de forma efectiva, dependiendo del nivel de organización y la cantidad de gerentes, dado que mientras el alcance del control sea mayor, la organización tendrá más rentabilidad. No obstante, es posible encontrar que, en ciertos aspectos, el desempeño de los trabajadores se puede ver afectado por un rango de control muy amplio, ya que el supervisor no alcanza a liderar y ayudar durante el tiempo necesario a todos los colaboradores.

---

---

Por otra parte, un alcance de control bajo permite a los gerentes desarrollar un estricto control sobre los trabajadores, pero también puede generar desventajas, tales como: un alto costo, complicaciones en la comunicación vertical de la organización y desaliento en la autonomía, libertad y comodidad de los trabajadores por la supervisión estrictamente elevada.

---

Fuente: Figueroa, (2022)

### **2.2.3. Proceso administrativo**

De acuerdo con Muños et al. (2020), el proceso administrativo estaba basado en un flujo continuo permitiendo a una empresa llevar a cabo una adecuada administración, ya que por medio de una serie de pasos administrativos se consigue alcanzar los objetivos empresariales planteados, en el que cada persona aporta con su esfuerzo de acuerdo con el plan establecido.

Por otra parte, Hernández y Hernández (2019), menciona cinco etapas para cumplir con la práctica administrativa, lo cual coincide con la clasificación universal: planeación, organización, dirección y control.

#### ***2.2.3.1. Planeación. Primera etapa de la administración***

Para González et al. (2020), la planificación corresponde a la primera función administrativa, en este apartado se definen las metas u objetivos, se establecen los recursos necesarios y las actividades que se van a desarrollar en un determinado periodo de tiempo y considerando la características internas y externas de cada empresa.

#### ***2.2.3.2. Organización. Segunda etapa de la administración***

La etapa de organización corresponde a la acción de establecer el quién, cuándo y cómo se delega cada actividad de la planificación, además aquí se elabora un sistema organizado para alcanzar los objetivos diseñados en la etapa de planeación (Auquilla, 2022). Dado esto, organizar es el proceso por medio del cual se utilizan recursos para la creación de una estructura que contribuya a la realización de

planes, dando como resultado el ordenamiento de las partes de un todo de acuerdo con criterios de clasificación.

### ***2.2.3.3. Dirección. Tercera etapa de la administración***

Feijoo (2022), indica que la dirección es un factor fundamental en el proceso administrativo, dado que está enfocado en la realización efectiva de lo previamente planeado mediante el mando y la autoridad, de modo que vigila que se cumplan las ordenes con el propósito de tomar decisiones y establecer estrategias que sean favorables para la entidad.

Dado esto, se puede considerar que la etapa de dirección del proceso administrativo está relacionada a la ejecución del plan, encargándose de la asignación de un líder capaz de dirigir a los equipos de trabajo para dar cumplimiento con el plan establecido, optando por las mejores decisiones en la resolución de los problemas que se suscitan en el camino o área de trabajo (Auquilla, 2022).

### ***2.2.3.4. Control. Cuarta etapa de la administración***

En esta etapa se supervisa el desarrollo del plan determinado con el apoyo de la medición y análisis utilizando indicadores o alguna herramienta que permita su evaluación, esto se lo realiza para verificar que las actividades hayan cumplido con lo planificado por lo que se debe llevar a cabo de manera consecutiva (Sierra, 2023).

Además, la evaluación y control de los planes sirve para prever desviaciones y establecer las medidas correctivas necesarias, contribuye al aprendizaje de los procesos y la implementación de mejoras en el proceso (Hernández y Hernández, 2019).

## **2.2.4. Niveles administrativos**

De acuerdo con Caiza (2020), los niveles administrativos se dividen en tres: nivel directivo, nivel supervisor y nivel operativo.

#### **2.2.4.1. Nivel directivo**

En este punto se incluyen a los gerentes, quienes son los encargados de tomar las decisiones respectivas en base al pensamiento crítico y las habilidades estratégicas correspondientes a las expectativas, liderazgo, capacidad de respuesta ante los cambios, comunicación efectiva con el fin de desarrollar estrategias de crecimiento e innovación, considerando principalmente el entorno empresarial actual que se encuentra en un constante cambio y es altamente competitivo.

Corresponde a una fuente constante de pensamiento, debe ser capaz de establecer metas, proponer desafíos, crear planes de acción y ejecutarlos con éxito, es por esto que es importante que el gerente aplique un papel de líder y pueda asumir funciones estratégicas que se describen a continuación:

**Figura 1.** Funciones estratégicas del nivel directivo

### Planificación

- Determinar los objetivos de la empresa considerando la situación real, su entorno y las previsiones futuras, estableciendo los recursos, los medios y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

### Organización

- Dividir las actividades que fueron establecidas en el plan estratégico definiendo las responsabilidades de cada cargo, así como delegando las autoridades respectivas y proporcionando los medios necesarios.

### Motivación

- Liderar la estrategia de la empresa, teniendo la autoridad y capacidad necesarias para obtener ser una fuente confiable para el equipo de trabajo, esto va a depender de la personalidad del gerente, el entorno económico, social político y financiero el que opera, la cultura empresarial y demás factores influyentes en las decisiones.

### Dirección

- Coordinar las reacciones positivas de cada uno de los miembros de la organización y descubrir a tiempos aquellos factores que influyan de forma negativa en el trabajo para convertirlos en impulsos positivos y de esta manera evitar acciones destructivas. Para esto es necesario prestar atención a que existan suficientes factores que sirvan de motivación para la empresa y evitar la influencia de factores que impacten negativamente.

### Control

- Continuar monitoreando la evolución de los resultados y verificando la ejecución del plan, ya que es posible que sea necesario aplicar acciones correctivas ante desviaciones o en otros casos cambiar el plan o ciertos aspectos de este cuando sea necesario.

Fuente: Caiza, (2020)

#### **2.2.4.2. Nivel supervisor**

La supervisión corresponde a una actividad profesional y técnica, cuyo objetivo principal es utilizar los elementos de la empresa de manera racional, ya sean estos: personas, insumos, materias primas, maquinaria, herramientas, equipos o cualquier tipo de recursos para contribuir a que la empresa consiga el éxito organizacional (Caiza, 2020).

Es necesario que el supervisor tenga bastante experiencia y conocimiento en el área para que sea capaz de asumir la responsabilidad de liderar un grupo



determinado de personas y juntos logren los resultados esperados y alcancen las metas propuestas, por lo cual el supervisor debe cumplir las siguientes características:

**Figura 2.** Funciones estratégicas del nivel supervisor

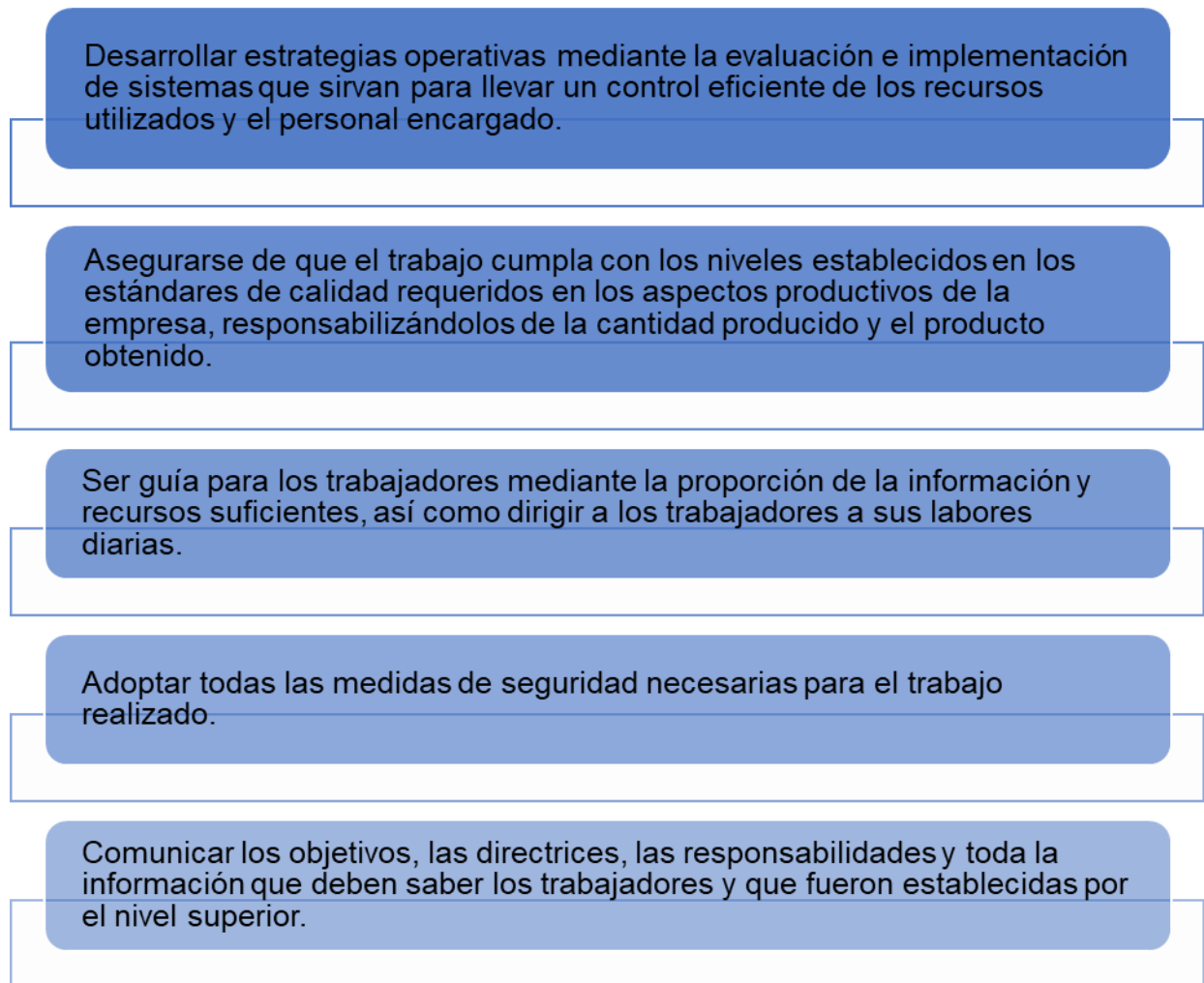
Coordinar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar el respectivo seguimiento a las actividades, operaciones, logística, organización y trabajo administrativo que se realice en la empresa.</li></ul>
Vincular Departamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Con el propósito de establecer una relación entre el trabajo, las decisiones y las actuaciones de todos los colaboradores que laboran en la entidad.</li></ul>
Distribuir el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignar responsables para cada actividad o tarea, establecer un informante que comunique las ideas principales a otros, y realizar una justa distribución del trabajo dependiendo de las capacidades y habilidades de cada trabajador.</li></ul>
Mediar y asesorar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser mediador para la resolución de situaciones entre los empleados y la dirección, cumpliendo el papel y la función de consultoría y asesoría.</li></ul>
Evaluar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se requiere realizar una evaluación de las habilidades, los conocimientos y el desempeño de los trabajadores y otros supervisores de trabajo.</li></ul>

Fuente: Caiza, (2020)

### **2.2.4.3. Nivel operativo**

Corresponde al nivel más bajo de la jerarquía de la organización y es el encargado de las decisiones, actividades diarias y tareas que requieren su realización a corto plazo, dentro de este nivel se realizan las actividades y tareas cotidianas por las que se caracteriza la empresa (Caiza, 2020). Para este nivel es necesario que la organización cumpla con lo siguiente:

**Figura 3.** Funciones estratégicas para el cumplimiento de las actividades operativas



Fuente: Caiza, (2020)

### **2.2.5. Manual administrativo**

De acuerdo con Palacios (2020), Los manuales administrativos son documentos que sirven para comunicar, coordinar y registrar la información de una empresa, donde se incluyen temas relacionados a la legislación, objetivos, antecedentes políticos, sistemas, elementos de calidad, procedimientos, instrucciones y lineamientos necesarios para el desempeño de las actividades.

Existen diversos tipos de manuales, partiendo con el primer grupo según su naturaleza o área de aplicación, en cada uno de ellos se presenta la información de una o varias organizaciones según el objetivo que se pretenda alcanzar.

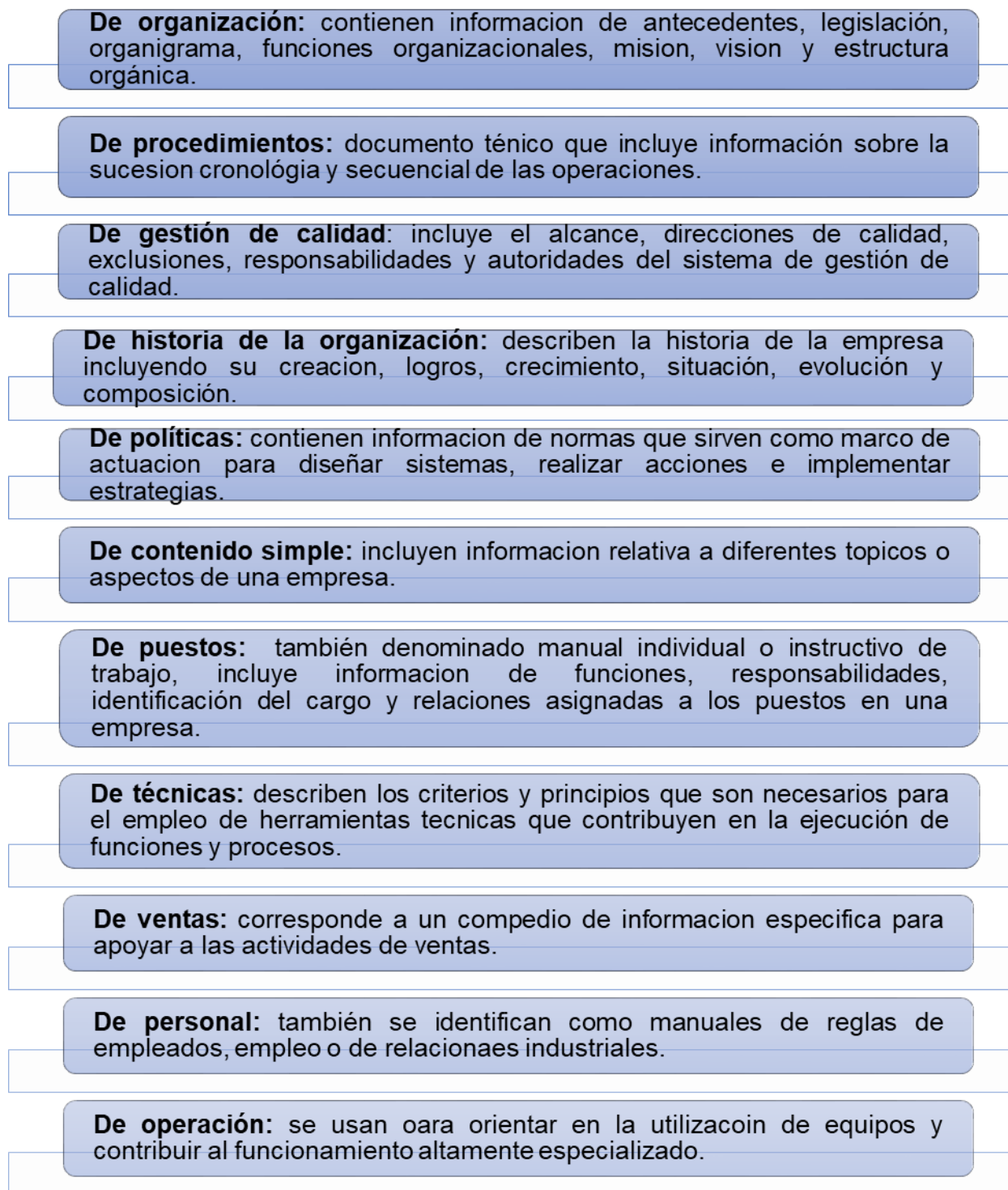
**Figura 4.** Tipos de manuales según su naturaleza o área de aplicación

<b>Micro administrativos</b>	<b>Macro administrativos</b>	<b>Meso administrativos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manuales que corresponden a una sola organización, se refieren a esta de manera general o pueden dirigirse a áreas específicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos que contienen información de más de una organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incluyen una o más organizaciones de un mismo sector de actividad. Este término se usa por lo general en el sector público, aunque también se puede emplear en el sector privado.</li></ul>

Fuente: Palacios, (2020)

También los manuales se pueden clasificar según su contenido, en estos se adhiere información de manera ordenada acerca de la organización y los temas específicos que se pretende tratar, ya sean estos relacionados a la historia, política y procedimientos de la organización con el propósito de fomentar una mejor ejecución del trabajo.

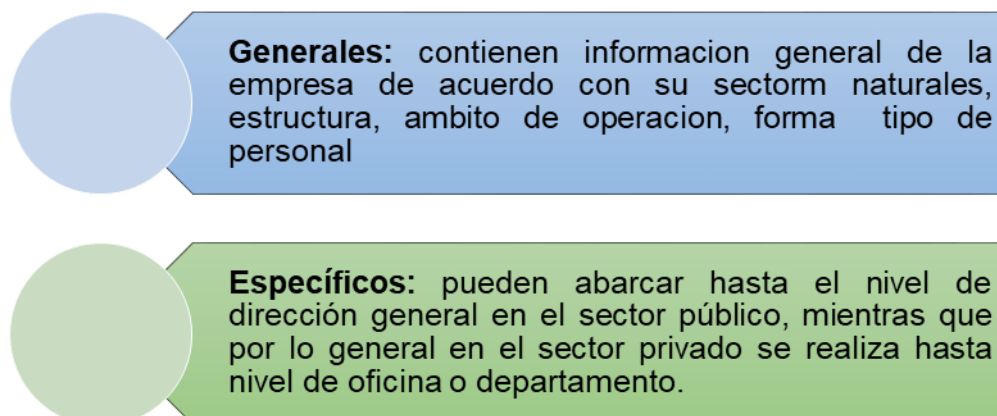
**Figura 5.**Tipos de manuales según su contenido



Fuente: Palacios, (2020)

Por último, se encuentran los manuales clasificados según su ámbito, aquí se incluyen manuales generales o específicos dependiendo del tipo de información que quieran abarcar y transmitir a los demás.

**Figura 6.** Tipos de manuales según su ámbito



Fuente: Palacios, (2020)

### **2.2.6. Manual de funciones**

De acuerdo con Palacios (2020), un manual de funciones corresponde a un documento que es elaborado por la empresa con el propósito de describir las responsabilidades y funciones de cada trabajador de la compañía, sirve para tener un registro y transmitir de manera sistemática y ordenada la información de la organización, instrucciones y lineamientos para desempeñar mejor cada tarea. En otras palabras, es una guía que tiene el personal donde estas establecidas las actividades que debe realizar cada cargo en su puesto de trabajo.

### **2.2.7. Dimensiones del manual de funciones**

De acuerdo con Villao (2022), las dimensiones que se deben considerar para la elaboración de un manual de funciones son seis: estructura de la empresa, delimitación de funciones, cultura organizacional, experiencia organizacional, asignación de responsabilidades y procesos de evaluación y control.

#### **2.2.7.1. Dimensión 1. Estructura de la empresa**

Una empresa corresponde a una entidad compuesta por productos materiales, metas, personas, logros, capacidades técnicas y financieras y todo aquello que permita dedicarse a la prestación de servicios o a la producción y transformación de

productos con el fin de satisfacer las necesidades que existen en la sociedad (Aulestia, 2019).

Por su parte, Betancourt (2019), define a la estructura organizacional como la manera en que una empresa divide, organiza y coordina sus tareas relacionadas al propósito de la organización, además, se representa por un organigrama por medio del cual las actividades se encuentran departamentalizadas las actividades.

Por lo tanto, se puede decir que la estructura orgánica corresponde a aquella en donde se muestran los departamentos y puestos jerárquicos inherentes a la organización y que permita determinar líneas de distribución y mando (Betancourt, 2019).

#### ***2.2.7.2. Dimensión 2. Delimitación de funciones***

De acuerdo con Córdor (2023), se necesita conocer la estructura organizacional de la entidad para poder describir y delimitar las funciones, el cual consiste en un proceso en el que se identifican los puestos de trabajo de manera documental basándose en el alcance de las funciones presentes en la organización.

La gerencia o el administrados debe conocer los planes, objetivos, metas, actividades a realizar, programas, entre otros aspectos de acuerdo con lo previamente planificado, además debe establecer la posición de cada trabajador en la organización de puestos en relación al desenvolvimiento de sus habilidades y competencias que contribuyan al logro de objetivos (Córdor, 2023).

#### ***2.2.7.3. Dimensión 3. Cultura organizacional***

Según Méndez (2019), la cultura organizacional hace referencia al sistema de principios y valores compartidos por los miembros de la organización y que los distinguen de los demás.

Es así como la cultura incluye los aspectos relacionados a los hábitos, valores, prácticas, costumbres y tradiciones compartidas por un grupo de personas, también se consideran las tradiciones, políticas de trabajo, códigos de conducta, políticas de trabajo y objetivos en común que se van transmitiendo de un grupo a otro, muchas veces ocurre que los grupos más antiguos entre los que se incluyen las generaciones mayores esperan que las generaciones actuales adopten sus tradiciones y patrones culturales, sin embargo por lo general ellos se resisten provocando un cambio gradual (Córdor & Almache, 2023).

#### ***2.2.7.4. Dimensión 4. Experiencia Organizacional***

Según Villacís (2023), la experiencia organizacional corresponde a un proceso que comprende la aplicación de una serie de técnicas sociales que permiten realizar un diagnóstico, planificación y la implementación de modificaciones culturales y estructurales en las organizaciones.

Es una tarea de alta complejidad elaborada con el propósito de modificar comportamientos, valores, actitudes y estructuras inherentes en una organización para que una adaptación mejor a las nuevas tecnologías, mercados, problemas y desafíos que surgen constantemente (Villao, 2022).

#### ***2.2.7.5. Dimensión 5. Asignación de responsabilidades***

Uno de los retos más complejos para los administradores es la asignación de responsabilidades, a causa de que destinar funciones no es un proceso simple que se, sino que requiere de un análisis previo, ya que de esto va a depender el funcionamiento de las actividades de la empresa, para ello es necesario destinar las funciones de acuerdo a las habilidades y capacidades del talento humano. Es importante recalcar que las responsabilidades van más allá del simple cumplimiento de tareas específicas, pues comprende cumplir los requerimientos y objetivos organizacionales (Villao, 2022).

### **2.2.7.6. Dimensión 6. Procesos de Evaluación y Control**

Corresponde al monitoreo de las actividades mediante procesos de diagnóstico que sirvan para verificar la eficiencia de los procedimientos con los que se llevan a cabo las tareas actividad en un departamento, división o alguna sección de la organización con el propósito de realizar la implementación de acciones correctivas en caso de ser necesario para evitar que se produzcan inconvenientes mayores en los resultados esperados (Villao, 2022).

Dado esto, se puede decir que el control implica establecer objetivos, metas, actividades procedimientos y medir el cumplimiento de los mismos mediante indicadores que son necesarios para la administración de los ejecutivos y realizar los procesos de monitoreo para conocer los resultados.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Organigrama**

El organigrama es una herramienta para representar gráficamente a los componentes humanos de la organización mostrando el cargo de cada uno de ellos, las diversas áreas que componen a la empresa y sus respectivas autoridades con el propósito de proveer el reporte de información de sus actividades a los trabajadores y que tengan el conocimiento de los cargos presentes (Rueda, 2021).

### **2.3.2. Unidad de mando**

Corresponde a una herramienta de gestión que contribuye a la toma de decisiones reflejando la línea de mando escalar de forma vertical de una organización y proporciona información acerca del nivel de cumplimiento de los objetivos que fueron establecidos. Para este principio se utilizan indicadores para medir el índice de cumplimiento, además contribuye a que la gestión sea transparente y establece un equilibrio entre las líneas estratégicas y las acciones inmediatas (Figuroa, 2022).



### **2.3.3. Gestión administrativa**

En relación a lo expuesto por González et al. (2020), la gestión administrativa comprende acciones orientadas al logro de los objetivos, es la encargada de verificar que los ejecutivos o el personal que cumple con supervisar las operaciones de la organización utilicen los recursos de manera correcta y el flujo de información entre los colaboradores sea efectivo. En este proceso los directivos deben desempeñar las siguientes funciones:

- Elaborar y proponer normas, procedimientos y políticas.
- Controlar la utilización del presupuesto de la organización.
- Crear programas para capacitar al personal.
- Realizar la preparación de planes de marketing, ventas,
- Proponer e implementar acciones de mejoras en las políticas de gestión del personal.
- Seleccionar los planes respectivos para las diferentes secciones, departamentos o áreas.

Dado esto, la gestión administrativa es considerada como un grupo de acciones, en las que los directivos de las empresas desarrollan las actividades asignadas por medio de la implementación de las fases administrativas como: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

### **2.3.4. Funciones de trabajo**

De acuerdo con Palacios (2020), se definen como todas aquellas tareas inherentes donde cada una de las unidades administrativas que forman parte de la organización es responsable de cumplir para llegar a alcanzar los objetivos empresariales respectivamente, es decir comprenden las actividades o deberes que debe desarrollar cada trabajador y es coordinado previamente de manera eficaz y eficiente en conjunto con las responsabilidades de los demás.

### **2.3.5. Manual**

Es un folleto o libro en el que se encuentra información relacionada a los aspectos básicos y esenciales de una organización permitiendo comprender el funcionamiento de esta y acceder a determinados datos de forma ordenada y concisa (Palacios, 2020).

### **2.3.6. Administración**

De acuerdo con Angulo (2022), la administración se define como una actividad humana mediante la cual se busca obtener resultados ejecutando los procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control, es un área de conocimiento que es necesaria practicar independientemente de las tareas o el ámbito en el que se desempeñe una persona, considerando la importancia de administrar los recursos para llegar a las metas planteadas.

## **2.4. Marco legal**

### **2.4.1. Código del Trabajo**

La ejecución del presente trabajo investigativo se sustenta en el Código del Trabajo del Ecuador considerando las resoluciones y disposiciones de las respectivas autoridades competentes:

Art 42. Obligaciones del Empleador, numeral 13: tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra; numeral 15: atender las reclamaciones de los trabajadores;

Art 45. Obligaciones del Trabajador d) Observar buena conducta durante el trabajo;

Art.47. La jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias, de manera que no excedan de cuarenta horas semanales, salvo por disposición de la ley en contrario.

Art. 64.- Reglamento interno. - Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes. Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa. (Código del trabajo, 2020, p. 21)

#### **2.4.2. Ley Orgánica del Servicio Público**

También se deben considerar algunos artículos de Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010), como se mencionan a continuación:

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. - Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades: b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos. - El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas

en el Artículo 3 de esta Ley. Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos. (LOSEP, 2010, pp. 27-30)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El presente proyecto tuvo un enfoque de investigación mixto, ya que comprende el análisis de datos cualitativos y cuantitativos para tener una mayor comprensión del tema en estudio.

Según lo indicado por Arispe et al. (2020), este enfoque implica la interacción de los datos cuantificables entre los que se incluyen la medición de actitudes, atributos, comportamientos y datos no cuantificables que pueden ser las perspectivas o características sobre el fenómeno de estudio examinando los hechos de manera simultánea de modo que permita generar una teoría de lo observado.

#### **3.2. Alcance de la investigación**

La investigación emplea un alcance descriptivo y corte bibliográfico. El alcance descriptivo permite recopilar información y analizar las características por medio de la aplicación de instrumentos de recolección de datos y de esta manera tener una visión más clara de la situación de la empresa en cuanto a las funciones que desempeñan los colaboradores.

De acuerdo con Ramos (2020), el alcance descriptivo tiene la finalidad de dar a conocer las características esenciales del objeto de estudio, y el alcance exploratorio busca examinar datos básicos resaltando los elementos fundamentales de la investigación.

#### **3.3. Técnica e Instrumentos**

En relación con las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utiliza lo siguiente:

- Encuesta: se efectuó a los colaboradores con el fin de consultar si las funciones que le corresponden a cada uno dentro de la organización se encuentran claras de acuerdo a su puesto de trabajo. Para esto se aplica un cuestionario de preguntas (anexo 1) como instrumento de recopilación de datos.
- Entrevista: se empleó sobre el gerente de la empresa para identificar los puntos clave que se tomaran en cuenta para la realización de la propuesta. Para esto se utiliza una guía de entrevista (anexo 2), la cual contará con una serie de preguntas estructuradas como instrumento de recolección de información.

### **3.4. Población y muestra**

La población de estudio está conformada por los 30 trabajadores y el gerente general de la empresa Comunica-te S.A. ubicada en la ciudad de Daule. Para la selección de la muestra, se parte de un muestreo no probabilístico intencional, de acuerdo con Arispe et al. (2020), este tipo de muestreo no requiere fórmulas, dado que consideran a los participantes según su accesibilidad y la experiencia que tiene el autor sobre ellos. Por lo que se establece que la muestra está conformada por el 100% de la población, es decir los 30 colaboradores y el gerente de la organización.

## CAPITULO IV PROPUESTA

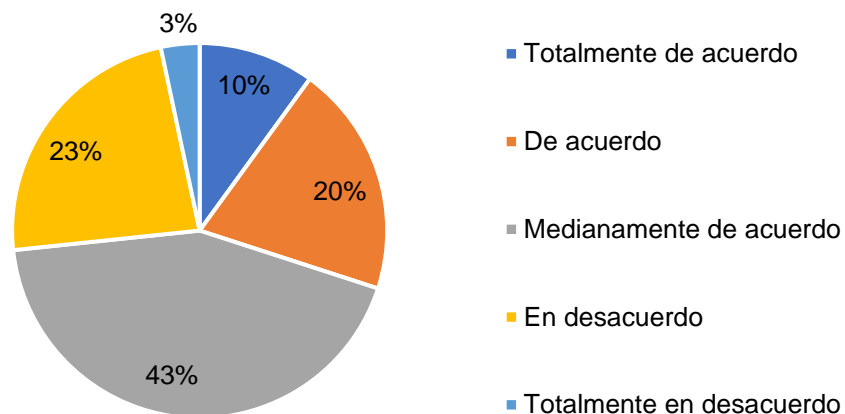
En esta sección, se detalla la presentación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y por consiguiente, se presenta la propuesta a emplear en base a la información recopilada y percepción de los principales involucrados, impulsando a la estructuración de funciones de la empresa bajo un marco general permitiendo a cada empleado y empleador alinearse a dichos preceptos mientras que la dirección de talento humano remita reportes de seguimiento y supervisión sobre el cumplimiento y desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Adicionalmente, la reestructuración organizacional con inclusión de un departamento de talento humano.

### 4.1. Presentación y análisis de resultados

#### 4.1.1. Presentación de los resultados de las encuestas

##### Pregunta 1

Figura 7. Claridad en las funciones y responsabilidades



Elaborado por: Franco, (2024)

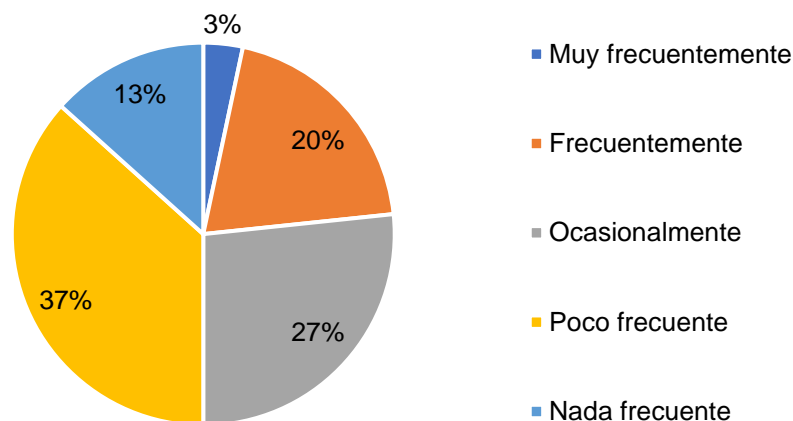
Con respecto a que la claridad sobre las funciones y responsabilidades que debe desempeñar cada trabajador dentro de su cargo, el 43% indicó que esta

medianamente de acuerdo con tener claro las tareas que debe realizar, por consiguiente, el 23% señaló que está en desacuerdo, el 20% manifestó estar de acuerdo, el 10% mencionó que se encuentra totalmente de acuerdo con dicha afirmación y el restante 3% menciona que está totalmente en desacuerdo.

Esto demuestra la falta de claridad en las funciones laborales del trabajador, por lo que es necesario socializar con él acerca de las funciones, tareas y responsabilidades que debe cumplir para ejercer su cargo, además de realizar un proceso de retroalimentación para verificar que la información fue recibida de manera adecuada.

## Pregunta 2

**Figura 8.** Frecuencia de revisión de responsabilidades



Elaborado por: Franco, (2024)

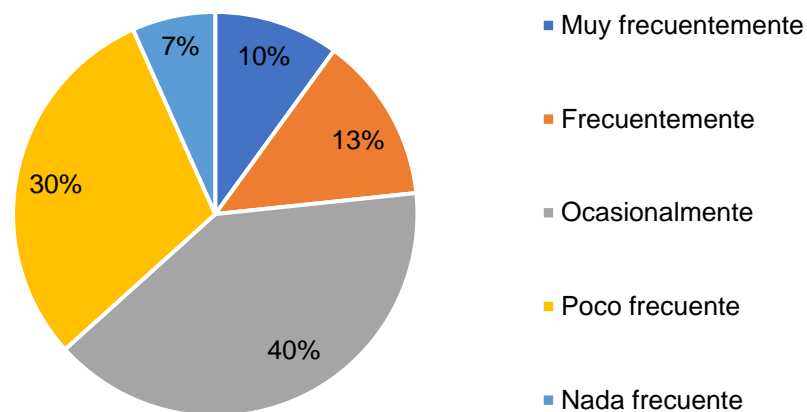
De acuerdo con la frecuencia en la que el trabajador realiza actualizaciones o revisiones sobre sus funciones y responsabilidades en conjunto con el supervisor directo, el 37% manifestó que lo hace de manera poco frecuente, el 27% señaló que lo realiza ocasionalmente, el 20% mencionó que es frecuentemente, el 13% indicó que es nada frecuente y el restante 3% expresó que es muy frecuente la revisión de sus tareas.



Dado esto, es importante aumentar la frecuencia con la que se revisan y actualizan las funciones de los trabajadores, lo cual permite tener claro el rol y sus responsabilidades actuales, realizar las correcciones que sean necesarias, medir el desempeño del trabajador mediante el cumplimiento de sus funciones y alinear las responsabilidades con los objetivos de la empresa.

### Pregunta 3

Figura 9. Frecuencia del recibimiento de formación o capacitación



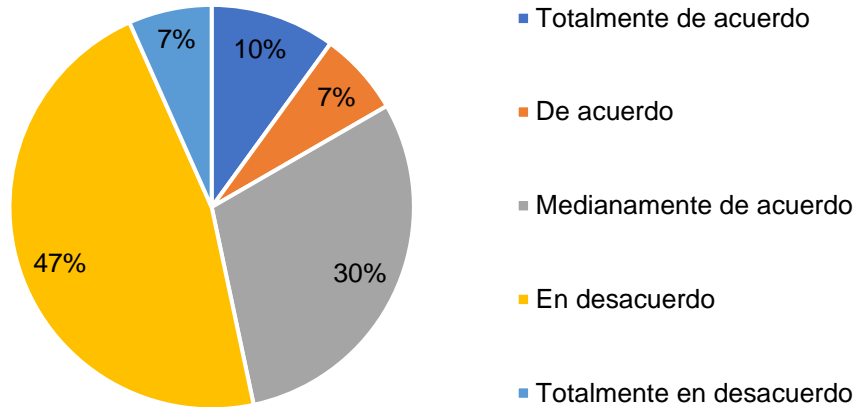
Elaborado por: Franco, (2024)

En relación con la frecuencia en la que el trabajador recibe información específica o capacitación relacionada con sus funciones, el 40% de los encuestados indicó que esto se lleva a cabo ocasionalmente, el 30% mencionó que es poco frecuente, el 13% manifestó que es frecuentemente, el 10% expuso que es muy frecuentemente y el restante 7% señaló que es nada frecuente.

Esto evidencia otra oportunidad de mejora correspondiente al aumento de formación y capacitación, lo cual permite que los trabajadores desarrollen y mejoren sus habilidades y que esto se vea reflejado en su trabajo al realizarlo de manera más efectiva, también contribuye a que la empresa y sus colaboradores estén al tanto de las técnicas avanzadas, las mejores prácticas, utilicen herramientas modernas y logren el éxito empresarial.

#### Pregunta 4

Figura 10. Información suficiente sobre las funciones de cada cargo



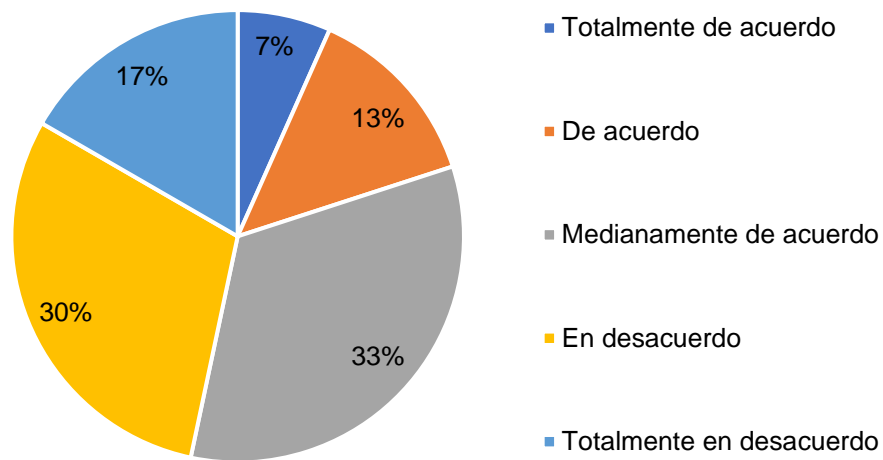
Elaborado por: Franco, (2024)

Referente a la pregunta sobre si existe información suficiente en algún manual o documento sobre el detalle de las funciones que debe desempeñar cada puesto de trabajo, el 47% de los participantes indicó que está en desacuerdo, el 30% señaló que está medianamente de acuerdo, el 10% mencionó que está totalmente de acuerdo y dos porcentajes iguales al 7% manifestaron que están de acuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente.

A partir de esto, se presenta la falta de un manual o documento que detalle las funciones de cada trabajador o el desconocimiento de su existencia por parte de la mayoría de los trabajadores, por lo que una de las acciones de mejora más importante es la elaboración de un manual de funciones donde se detalle las tareas socializadas con cada trabajador y se mantenga un registro de esto.

## Pregunta 5

Figura 11. Disponibilidad y accesibilidad de la información



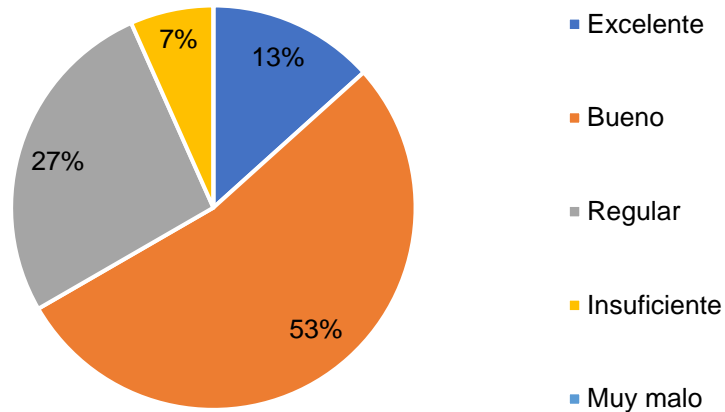
Elaborado por: Franco, (2024)

En cuanto a la pregunta sobre si el trabajador considera que la información sobre las responsabilidades y funciones están disponibles y son accesibles para todos los colaboradores, el 33% indicó que está medianamente de acuerdo con esto, el 30% mencionó que está en desacuerdo, el 17% señaló estar totalmente en desacuerdo, el 13% estuvo de acuerdo y finalmente el restante 7% manifestó estar totalmente de acuerdo con dicha pregunta.

Es importante que luego de la creación del manual de funciones, este se encuentre disponible y sea de fácil acceso para todos los trabajadores, de modo que cada uno pueda revisar alguna información olvidada o dudas que puedan surgir al realizar sus actividades.

## Pregunta 6

Figura 12. Apoyo de la organización para el cumplimiento de los objetivos



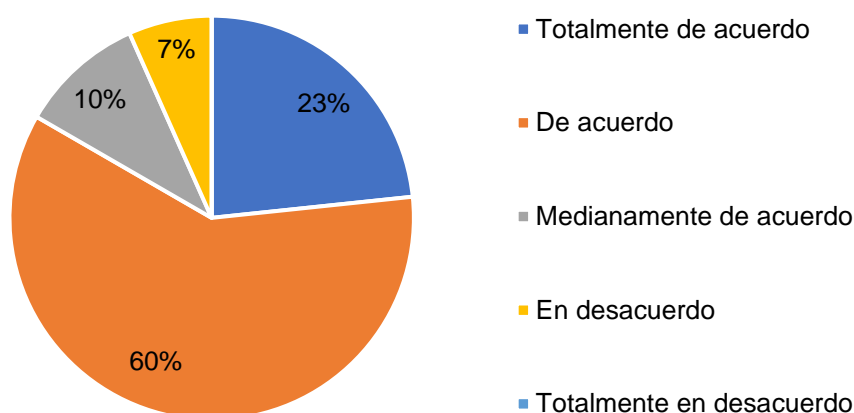
Elaborado por: Franco, (2024)

Acercas de la calificación que los colaboradores de la empresa le dan al apoyo de esta para el cumplimiento de las obligaciones y tareas, el 53% de ellos consideró que es bueno, el 27% indicó que es regular, el 13% mencionó que es excelente y el 7% señaló que es insuficiente.

Dado esto, se evidencia un aporte positivo de la organización con respecto al cumplimiento de las actividades laborales de los trabajadores, donde se debe incluir la facilitación de las herramientas y recursos necesarios para realizar tareas eficientes, la contribución con formación o capacitación en áreas que sean necesarias y el apoyo a la motivación y satisfacción del empleado mediante la generación de un ambiente de trabajo agradable.

## Pregunta 7

Figura 13. Necesidad de ampliar la información recibida



Elaborado por: Franco, (2024)

Con relación a la interrogante sobre si el empleado considera que es necesario recibir información o ampliar la ya existente sobre las responsabilidades que debe cumplir en sus funciones, el 60% indicó que está de acuerdo, el 23% mencionó que está totalmente de acuerdo, el 10% señaló que está medianamente de acuerdo y el restante correspondiente al 7% manifestó que se encuentra en desacuerdo.

Esto demuestra la necesidad de ampliar la información que los trabajadores reciben, lo cual se puede lograr mediante lo antes mencionado correspondiente a la elaboración del manual de funciones, la socialización de este, una retroalimentación de la información recibida y la realización de capacitaciones o formación según sea necesario.

### 4.1.2. Análisis de los resultados de las encuestas

De la aplicación de las encuestas se puede establecer que:

- El 43% de los participantes mantienen dudas sobre la claridad de sus funciones dentro de la empresa, mientras que solo el 30% considera que conoce claramente cuáles son las responsabilidades que debe cumplir y el restante 26% no tiene bien definida sus tareas. Por lo que es necesario socializar con

el personal acerca de las actividades que le corresponde a cada uno y realizar una retroalimentación para verificar la información recibida.

- El 77% de los encuestados indicaron que no realizan con frecuencia la revisión o actualización de sus responsabilidades en unión a su supervisor directo, por lo que se requiere aumentar las revisiones y verificar que el trabajador este cumpliendo con sus responsabilidades.
- El 40% mencionó que recibe capacitación de manera ocasional y el 30% indicó que la recibe con poca frecuencia, lo cual permite identificar que la falta de formación puede ser una causa que afecta el desempeño del trabajador.
- El 54% señaló que no existe información clara en algún documento que les permita conocer las funciones que desempeña cada cargo, esto evidencia la necesidad de implementar un manual de funciones que detalle los roles y responsabilidades.
- El 80% de los colaboradores no están de acuerdo con que la información de sus funciones esté disponible y sea de fácil acceso para los trabajadores, por lo que al realizar el manual de funciones es necesario confirmar que la información sea accesible para todos.
- El 66% de los participantes considera que la empresa apoya adecuadamente a los empleados para el cumplimiento de sus obligaciones, lo cual demuestra un aporte positivo por parte de la organización que debe ir de la mano con la entrega de recursos para desarrollar el trabajo, la implementación de formación y la contribución para fomentar un buen ambiente laboral.
- El 83% de los encuestados considera que se debe ampliar la información recibida en relación con las funciones de cada trabajador, lo cual permite identificar que existe una necesidad por conocer a detalle sus responsabilidades y una predisposición al momento de socializar las funciones descritas en el manual a desarrollar.

### **4.1.3. Presentación de los resultados de la entrevista**

**Pregunta 1. ¿Cuál es su opinión acerca de la comunicación de responsabilidades y funciones a los trabajadores que se encuentran bajo su supervisión? ¿De qué manera considera que se deben comunicar?**

En mi opinión, la comunicación de responsabilidades y funciones a los trabajadores que están bajo mi supervisión es esencial para garantizar que todos estén alineados con sus tareas y objetivos. Creo que es importante comunicar estas responsabilidades de manera clara y directa, utilizando una combinación de reuniones individuales y documentación formal. Me parece que una conversación cara a cara, complementada con descripciones de trabajo escritas y accesibles a través de una plataforma digital, es la mejor manera de asegurar que todos comprendan sus roles.

**Pregunta 2. ¿Qué tipos de herramientas o técnicas considera usted que se deben usar para garantizar que los trabajadores hayan comprendido claramente las tareas impuestas en sus cargos?**

Para asegurar que los trabajadores comprendan claramente las tareas impuestas en sus cargos, creo que se deben utilizar varias herramientas y técnicas. Primero, las capacitaciones estructuradas son clave, ya que ofrecen una explicación detallada y práctica de las funciones. Además, proporcionar manuales de procedimiento y listas de verificación ayuda a que los empleados tengan una referencia continua. También implementar evaluaciones periódicas y sesiones de retroalimentación para confirmar que todos entienden sus responsabilidades y resolver cualquier duda que pueda surgir.

**Pregunta 3. ¿De qué manera piensa usted que se debería asegurar que la información de las funciones de los trabajadores esté disponible y sea accesible para todos los empleados?**

La información sobre las funciones de los trabajadores debe estar fácilmente disponible y accesible a través de varios canales. Se puede utilizar una intranet corporativa para almacenar toda la documentación relevante, como descripciones de

puestos y procedimientos operativos. Además, asegurarse de que esta información esté actualizada y que los empleados reciban notificaciones sobre cualquier cambio. También creo que es útil realizar reuniones regulares para repasar y discutir las funciones y responsabilidades, asegurando que todos tengan una comprensión actualizada.

**Pregunta 4. ¿Cuál considera usted que es la importancia de recibir retroalimentación por parte de los empleados sobre las funciones que deben ejercer?**

Recibir retroalimentación de los empleados sobre las funciones que deben ejercer es muy importante. La retroalimentación nos permite identificar áreas donde puede haber malentendidos o problemas, y proporciona una oportunidad para mejorar nuestros procesos y procedimientos. Además, muestra a los empleados que valoramos sus opiniones y estamos comprometidos con la mejora continua, lo que puede aumentar su satisfacción y compromiso con el trabajo.

**Pregunta 5. ¿Considera usted que es necesario realizar capacitaciones o actividades de desarrollo profesional para asegurarse de que los empleados comprendan sus funciones y las puedan cumplir de manera efectiva?**

Sí, considero que es esencial realizar capacitaciones y actividades de desarrollo profesional para que los empleados comprendan sus funciones y puedan cumplirlas de manera efectiva. La formación continua asegura que los empleados estén actualizados con las últimas prácticas y tecnologías, y les proporciona las habilidades necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente. Además, el desarrollo profesional fomenta el crecimiento personal y puede preparar a los empleados para asumir mayores responsabilidades en el futuro.

**Pregunta 6. Desde su perspectiva ¿Qué medidas considera usted que se deben emplear para abordar los malentendidos o confusiones que puedan tener los trabajadores acerca de sus funciones?**



Para abordar malentendidos o confusiones sobre las funciones de los trabajadores, creo que es importante mantener una comunicación abierta y proactiva. Realizar revisiones regulares de las responsabilidades y ofrecer oportunidades para que los empleados planteen preguntas y aclaren dudas. También asegurar que la documentación esté claramente escrita y accesible. Si surgen problemas, organizar sesiones de aclaración para abordar y resolver cualquier confusión de manera efectiva.

**Pregunta 7. ¿Qué tipo de acciones considera usted que se deben tomar para mejorar la comunicación sobre las responsabilidades y funciones dentro de la empresa?**

Para mejorar la comunicación sobre las responsabilidades y funciones dentro de la empresa, considero que es necesario tomar varias acciones. Primero, desarrollar un plan de comunicación integral que incluya reuniones regulares, documentación clara y actualizaciones frecuentes. También es útil implementar herramientas de gestión de proyectos que faciliten la comunicación y el seguimiento de tareas. Además, proporcionar capacitación en habilidades de comunicación a líderes y empleados puede mejorar la claridad y efectividad en la transmisión de información. Realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación periódicas también ayuda a identificar áreas de mejora y ajustar nuestras estrategias de comunicación según sea necesario.

#### **4.1.4. Análisis de los resultados de la entrevista**

De la entrevista realizada, se puede deducir que el gerente demuestra un enfoque sólido sobre la importancia de la comunicación y la comprensión de las responsabilidades del entorno laboral. Su perspectiva incluye diversas herramientas y métodos para garantizar que las responsabilidades y funciones sean claras para todos los colaboradores, lo cual contribuye a alcanzar el éxito operativo de la organización. Por consiguiente, para la comunicación, se destaca el uso de diferentes canales, como reuniones, documentación escrita y plataformas digitales; se muestra la importancia del uso de herramientas, entre las que se incluyen capacitaciones,

manuales, listas de verificación y evaluaciones periódicas; también se indica que es necesario que la información sea accesible mediante el uso de una intranet corporativa y el mantenimiento de la documentación actualizada. Además de esto, la retroalimentación se considera un componente clave para identificar problemas y mantener un ambiente laboral positivo; así como se resalta la necesidad de capacitación y formación al personal como parte fundamental del éxito empresarial. En el abordaje de malos entendidos, se incluye la comunicación abierta y las revisiones regulares de la documentación. A partir de esto, es necesario, desde la perspectiva del gerente, desarrollar un plan de comunicación integral que incluya reuniones periódicas, documentación clara y accesible, uso de herramientas tecnológicas y formación al personal para garantizar la mejora continua relacionada a la comunicación de las funciones y responsabilidades.

#### **4.2. Descripción de la propuesta**

Conforme a lo descrito durante el desarrollo de resultados, se identificó la falta de claridad de procedimientos, responsabilidades u obligaciones de los empleados para desarrollar sus actividades diarias, además que no cuentan con encargados centrados en la gestión de personal, de tal manera, permite al investigador dar énfasis para proponer un manual de funciones de manera formal basado en sistema por competencias, partiendo de la descripción de la estructura organizacional de la empresa incluyendo el área de talento humano y sus funciones debidamente descritas en cada proceso que les compete asegurando un alto nivel de eficiencia en los procesos reclutamiento, selección y contratación por competencias, por lo tanto, el desarrollo de la propuesta se basa en el ciclo Deming permitiendo la descripción y planteamiento de funciones justas e imparciales para promover altos estándares de calidad en servicio y al cliente.

A su vez, para garantizar un manual de funciones idóneo se consideró como referencia trabajos previos, en especial una tesis de maestría de Villa y Tinoco (2022) que presentan una propuesta basada en competencias.

### 4.3. Objetivo

Desarrollar un manual de funciones por competencias para la inserción de personal altamente capacitado y un área de control para el fortalecimiento de una efectiva calidad de servicio y satisfacción al cliente.

### 4.4. Desarrollo

Para el desarrollo efectivo de la propuesta se procede a la aplicación del ciclo Deming, bajo las siguientes etapas:

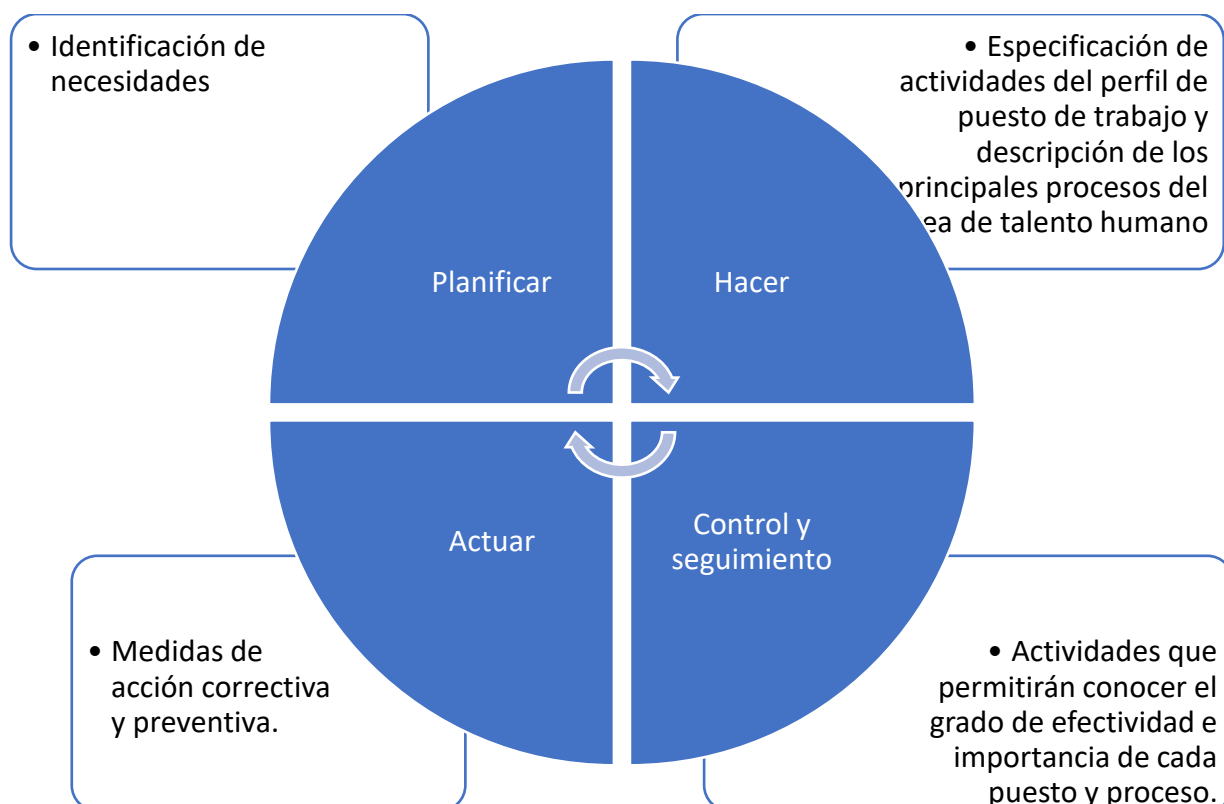
**Planificar**, lo cual hace referencia a la identificación de necesidades e instauración del área de talento humano;

**Hacer**, se centra en la especificación de actividades de cada puesto de trabajo basado por competencias y descripción de los principales procesos del área de talento humano dentro del manual de funciones;

**Control y Seguimiento**; describe actividades que permitirán conocer el grado de efectividad e importancia de cada puesto y proceso; y finalmente,

**Actuar**, integración de posibles medidas de acción correctiva y preventiva.

**Figura 14.** Fases de la propuesta según ciclo Deming



Elaborado por: Franco, (2024)

#### 4.4.1. Planificación

Previamente se procede a la asignación de un equipo de trabajo que con apoyo especializado se pretende la estructuración del manual de funciones, donde se describa los principales procesos del área de talento humano y finalmente, se estructure el perfil de cada puesto, garantizando una mejor gestión y desarrollo de las actividades de los empleados.

En este caso, se reconocerá un gasto económico para la inserción de personal capacitado para que contribuya en la conformación del área de talento humano y manual de funciones. A continuación, se describe un cronograma de actividades sobre la planificación de la propuesta a desarrollar.

**Tabla 2.** Cronograma sobre el desarrollo de actividades de la propuesta

Actividad	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				Presupuesto	Responsables
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Planificación</b>																		
Asignación del equipo de trabajo																	-	Gerente General
Búsqueda y contratación de personal especializado																	\$650	Recepcionista Gerente General
Proceso de selección interno y externo de personal idóneo para la conformación del área de Talento Humano																Personal especializado Recepcionista		
<b>Hacer</b>																		
Formación y aprobación del área de Talento Humano																	\$650	Personal especializado Recepcionista Gerente General
Asignación a la nueva área para el desarrollo del manual de funciones																Gerente General Personal especializado		
Levantamiento de información sobre los actuales puestos y respectivas actividades que se desarrollan.																Personal especializado		
Análisis de la información recopilada																Área de Talento Humano		
Estructuración del manual de funciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de áreas y rediseño de estructura organizacional</li> <li>• Desarrollo de perfiles y puestos de trabajo</li> </ul>															Personal especializado Área de Talento Humano			

• Procesos del área competente																				
<b>Control y Seguimiento</b>																				
Aplicación de fichas de observación																				Área de Talento Humano
Aplicación de indicadores																				Área de Talento Humano
<b>Actuar</b>																				
Notificación de resultados																				Área de Talento Humano
Definición de acciones preventivas o correctivas																				Gerente general Área de Talento Humano Gerente de cada área.

Elaborado por: Franco, (2024)

#### 4.4.2. Hacer

Previo al desarrollo y estructuración del manual de funciones, se presenta un formato de la hoja de aprobación y constitución del área de Talento Humano.

**Tabla 3.** Formato de Acta de aprobación y constitución del área de Talento Humano

<b>Empresa COMUNICA-TE</b>	<b>ACTA DE APROBACIÓN Y CONSTITUCIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Código:</b> _____
		<b>Fecha:</b> _____
		<b>Revisión:</b> _____
		<b>Página:</b> _____

En Guayaquil, a \_\_\_\_\_ se llevó a cabo la constitución y aprobación del área de Talento Humano en la empresa COMUNICA-TE. La reunión se realizó en \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_.

#### **Propósito**

En el presente año, un estudio permitió identificar la necesidad de instaurar un área de talento humano para garantizar el desarrollo y estructuración de un manual de funciones, el mismo que es ausente dentro de la entidad, lo cual ha afectado el desarrollo efectivo de actividades debido al desconocimiento de funciones que cada empleado debe realizar. Por ende, se procede a detallar el área de talento humano con su respectivo organigrama y participantes con el fin de mejorar la productividad de la empresa.

#### **Objetivo**

Establecer formalmente el área de Talento Humano dentro de la estructura organizativa de la empresa, definir sus responsabilidades y aprobar su creación.

#### **Designación de responsables**

Gerente de Talento Humano: \_\_\_\_\_

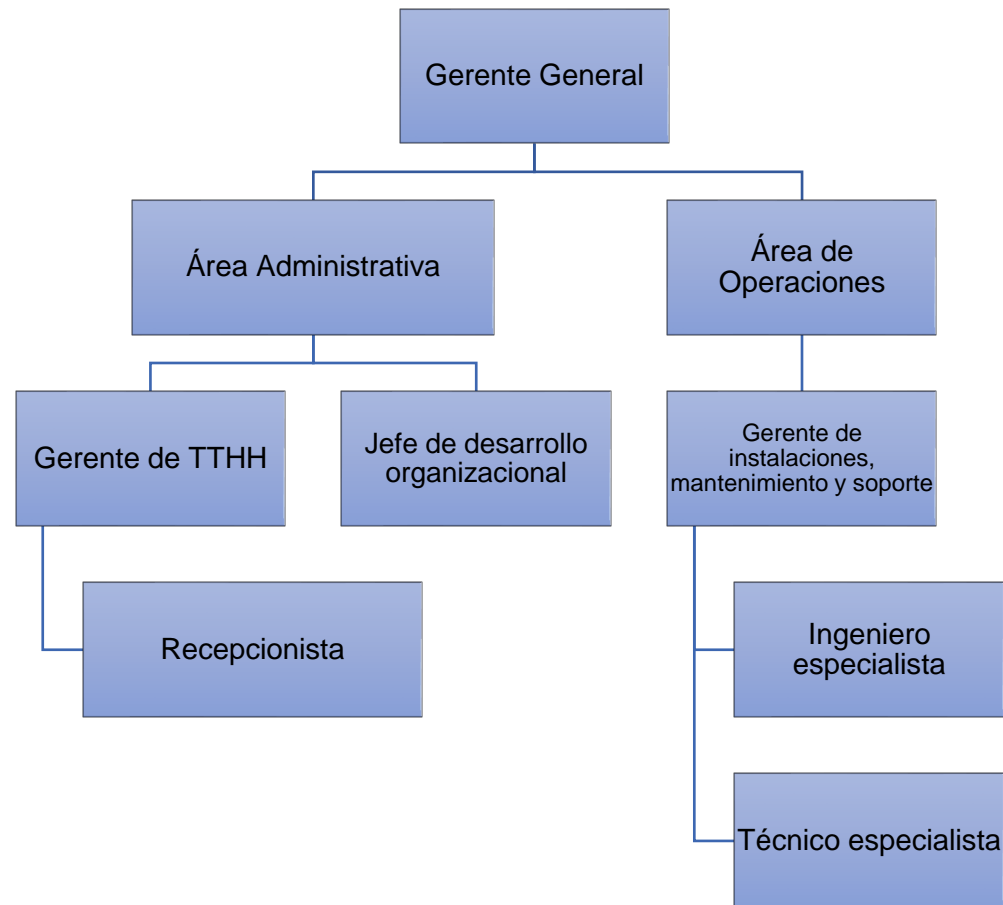
Jefe de Desarrollo Organizacional:	_____	
Asistente de Talento Humano:	_____	
Asistencia de Desarrollo Organizacional:	_____	
No habiendo más asuntos que tratar, se procedió a la clausura de la reunión a las _____. Todos los asistentes firmaron el acta como constancia de su aprobación y conformidad con los acuerdos alcanzados. Posteriormente, el día _____ la empresa COMUNICA-TE emitirá los ejemplares correspondientes bajo registro con la clave _____.		
<b>Firmas:</b>		
<b>Gerente General</b>	<b>Contador contratado</b>	<b>Profesional</b>

Elaborado por: Franco, (2024)



Una vez emitido, dicha acta se procede a plantear una propuesta de rediseño más eficiente de la estructura organizacional de la empresa COMUNICA-TE con el fin de que se ejecute de manera organizada el control de actividades, en sí, cambiará, omitirá y añadirá ciertas áreas para proveer un mejor control de actividades.

**Figura 15.** Organigrama propuesto



Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 4.** Formato de Aprobación de Manual de funciones

<b>Empresa COMUNICA-TE</b>	<b>Manual de funciones</b>	<b>Código:</b> _____
		<b>Fecha:</b> _____
		<b>Revisión:</b> _____
		<b>Página:</b> _____

**Hoja de aprobación**

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Fecha de implementación:</b>	
<b>Revisiones:</b>	
1era. Fecha: _____	Página: _____
2da. Fecha: _____	Página: _____
<b>Aprobaciones:</b>	<b>Firmas:</b>
_____	_____
_____	_____

**Definición de funciones**

<b>Manual de funciones de la empresa COMUNICA-TE</b>
<b>Fecha:</b> ____/____/____
El manual de funciones denominado _____ entra en vigor a partir del día _____ presenta la especificación de actividades que se desarrollan en los procesos que a continuación se describen:

**Procedimiento:****Breve descripción:**

El día \_\_\_\_\_ la empresa COMUNICA-TE. recibieron un ejemplar de los procesos planteados bajo registro con la clave \_\_\_\_\_.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Objetivo:**

Describir las principales actividades del personal de cada área de la empresa COMUNICA-TE y procesos de área de talento humano para garantizar una inserción efectiva de personal capaz y calidad en el servicio.

**Normativas aplicables:**

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- LOEI
- Código de Ética

**Responsables:**

- Gerente General
- Gerente de Talento Humano
- Jefe de Desarrollo Organizacional
- Asistente de Talento Humano
- Asistencia de Desarrollo Organizacional

**Tabla 5.** Esquema de descripción de perfiles de puesto

<b>Empresa COMUNICA-TE</b>		<b>Perfil de puesto</b>		Código: _____		
				Fecha: _____		
				Revisión: _____		
				Página: _____		
<b>1. Datos de identificación del puesto</b>			<b>3. Instrucción formal requerida</b>			
Denominación del puesto	Gerente general		Nivel de Educación			
Nivel	Directivo		Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería en Telecomunicaciones, o campo relacionado.			
Área/Departamento	Gerencial		<b>4. Experiencia laboral</b>			
<b>2. Misión</b>			Tiempo	8-10 años		
Dirigir estratégicamente la empresa para garantizar su crecimiento y rentabilidad en el mercado ecuatoriano.			Especialidad de la experiencia	Posiciones directivas en el sector de telecomunicaciones, preferiblemente en empresas de servicios de internet y televisión pagada.		
			<b>5. Capacitación requerida para el puesto</b>			
			Liderar equipos multifuncionales y manejar proyectos complejos de infraestructura y servicios.			
<b>6. Actividades esenciales</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa en línea con el mercado ecuatoriano y las tendencias tecnológicas.</li> </ul>						

- Desarrollar y ejecutar planes estratégicos para asegurar el crecimiento sostenido y la rentabilidad de la empresa.
- Supervisar las operaciones diarias para asegurar la eficiencia y calidad en la entrega de servicios de internet y televisión.
- Implementar políticas y procedimientos que optimicen los recursos y mejoren la productividad.
- Administrar el presupuesto general de la empresa y asegurar la utilización eficiente de los recursos financieros.
- Monitorear y controlar los indicadores financieros clave, como ingresos, costos, rentabilidad y flujo de caja. Identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias para aumentar la participación de mercado y la base de clientes.
- Establecer relaciones sólidas con clientes clave y asegurar altos niveles de satisfacción del cliente.
- Supervisar la gestión del talento humano, incluyendo reclutamiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y retención de empleados.
- Promover una cultura organizacional que fomente el compromiso, la innovación y el trabajo en equipo.
- Representar a la empresa ante entidades gubernamentales, asociaciones industriales y otros stakeholders clave en Ecuador.
- Mantener una comunicación clara y efectiva con todos los niveles de la organización, asegurando la alineación y entendimiento de los objetivos estratégicos.
- Asegurar el cumplimiento de normativas legales, regulaciones y estándares de calidad relacionados con los servicios de telecomunicaciones.
- Implementar políticas de calidad y seguridad para garantizar la fiabilidad y seguridad de los servicios ofrecidos.
- Promover la innovación y la adopción de nuevas tecnologías para mantener la competitividad y responder a las demandas del mercado.
- Colaborar con el equipo técnico para identificar y desarrollar nuevas soluciones y servicios tecnológicos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar situaciones de crisis de manera efectiva, asegurando la continuidad del negocio y protegiendo la reputación de la empresa.</li> <li>• Resolver problemas operativos y estratégicos de manera proactiva y eficiente.  Identificar y establecer alianzas estratégicas con socios comerciales, proveedores y otras entidades para fortalecer la posición competitiva de la empresa.</li> </ul>	
<b>7. Competencias generales</b>	<b>8. Competencias específicas</b>
Liderazgo estratégico, gestión financiera, orientación al cliente, gestión de equipos y personas, gestión estratégica	Visión y dirección, toma de decisiones, innovación y adaptabilidad, gestión de recursos, rentabilidad y crecimiento, compromiso con la calidad, relaciones con clientes, desarrollo de talento, liderazgo inspirador, comunicación efectiva, estrategias de mercado, alianzas y negociaciones, cumplimiento y ética.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 6.** Puesto Gerente de TTHH

<b>1. Datos de identificación del puesto</b>		<b>3. Instrucción formal requerida</b>
Denominación del puesto	Gerente de TTHH	Nivel de Educación
Nivel	Ejecutivo	Título universitario en Administración de Empresas, Psicología Organizacional, Recursos Humanos o campos relacionados.
Área/Departamento	Administrativo	<b>4. Experiencia laboral</b>

<b>2. Misión</b>	Tiempo	5 años
Gestionar de manera efectiva el capital humano de la empresa de servicios de Internet de Fibra Óptica y Televisión Pagada en Ecuador, asegurando la atracción, desarrollo y retención del talento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos de la organización.	Especialidad de la experiencia	Funciones similares en empresas del sector de telecomunicaciones o tecnología.
	<b>5.Capacitación requerida para el puesto</b>	
	Experiencia en empresas con ambientes dinámicos y de rápido crecimiento.	
<b>6. Actividades esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y ejecutar políticas y procedimientos de recursos humanos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y las normativas laborales ecuatorianas.</li> <li>• Establecer políticas de compensación, beneficios y bienestar que sean competitivas y atractivas para los empleados en el mercado local.</li> <li>• Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal, asegurando la contratación de candidatos calificados y alineados con los valores y cultura organizacional.</li> <li>• Utilizar métodos efectivos para atraer talento, como redes profesionales, ferias de empleo, y plataformas digitales.</li> <li>• Diseñar e implementar programas de desarrollo profesional y capacitación que mejoren las habilidades y competencias de los empleados.</li> <li>• Identificar necesidades de desarrollo y planificar actividades de formación que impulsen el crecimiento personal y profesional.</li> <li>• Implementar sistemas y procesos para evaluar el desempeño de los empleados de manera justa y objetiva.</li> <li>• Proporcionar retroalimentación constructiva y apoyo para el desarrollo de planes de mejora individual.</li> <li>• Administrar la estructura de compensaciones y beneficios, asegurando la equidad interna y competitividad externa.</li> </ul>		

- Mantener actualizados los sistemas de nómina y beneficios sociales, garantizando el cumplimiento de las normativas legales y laborales.
- Monitorear y promover un clima laboral positivo y motivador dentro de la empresa.
- Desarrollar estrategias para fortalecer la cultura organizacional y fomentar el compromiso de los empleados.
- Gestionar las relaciones laborales y negociar acuerdos colectivos con los representantes sindicales, si aplica.
- Resolver conflictos laborales de manera efectiva y promover un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.
- Facilitar procesos de cambio organizacional, asegurando que los empleados comprendan y adopten las nuevas iniciativas y estrategias.
- Minimizar la resistencia al cambio mediante la comunicación clara y la participación activa de los empleados.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales, regulaciones y políticas corporativas vigentes en Ecuador.
- Mantener actualizados los registros y documentación relacionada con la gestión de recursos humanos.
- Realizar análisis de datos relacionados con recursos humanos para informar decisiones estratégicas y mejorar procesos.
- Preparar reportes periódicos sobre métricas de recursos humanos, como rotación de personal, costos de contratación, y clima laboral.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Gestión estratégica, desarrollo y gestión del talento, gestión del clima laboral, comunicación efectiva, habilidades interpersonales, adaptabilidad y resolución de problemas	Toma de decisiones, liderazgo, gestión de equipo, colaborativo.

Elaborado por: Franco, (2024)



**Tabla 7.** Puesto Jefe de desarrollo organizacional

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Jefe de desarrollo organizacional	Nivel de Educación	
Nivel	Ejecutivo	Título universitario en Psicología Organizacional, Recursos Humanos, Administración de Empresas o campo relacionado.	
Área/Departamento	Administrativo	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	3 años
Facilitar el desarrollo organizacional y el crecimiento efectivo de los empleados dentro de la empresa de Servicios de Internet de Fibra Óptica y Televisión Pagada en Ecuador, asegurando la alineación estratégica de los programas de desarrollo con los objetivos empresariales.		Especialidad de la experiencia	Funciones de desarrollo organizacional o capacitación en empresas del sector de telecomunicaciones o tecnología.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Certificación en áreas de coaching, desarrollo de liderazgo o gestión del cambio	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y diagnosticar las necesidades de desarrollo organizacional y diseñar planes para abordarlas.</li> <li>• Implementar programas de desarrollo de liderazgo y gestión del cambio.</li> <li>• Facilitar procesos de evaluación del desempeño y retroalimentación.</li> <li>• Promover una cultura organizacional que apoye la innovación, el aprendizaje continuo y la colaboración.</li> <li>• Medir y analizar el clima laboral y proponer acciones para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.</li> </ul>			
7. Competencias generales		8. Competencias específicas	

Diagnóstico y Diseño de Programas de Desarrollo, Gestión del Desempeño y Evaluación, Cambio Organizacional y Cultura Corporativa, Desarrollo de Liderazgo y Talentos, Comunicación y Colaboración, Análisis de Datos y Toma de Decisiones; Habilidades de Coaching y Facilitación	Toma de decisiones, liderazgo, gestión de equipo, colaborativo.
---	---

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 8.** Puesto Contador general

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Contador general	Nivel de Educación	
Nivel	Ejecutivo	Título universitario en Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas o carrera afín.	
Área/Departamento	Financiero	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	5 años
Gestionar eficazmente las operaciones contables y financieras de la empresa de Servicios de Internet de Fibra Óptica y Televisión Pagada en Ecuador, asegurando el cumplimiento normativo, la precisión de los registros financieros y proporcionando información estratégica para la toma de decisiones.		Especialidad de la experiencia	Funciones contables y financieras en empresas del sector de telecomunicaciones o tecnología.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		-	
6. Actividades esenciales			

- Supervisar y gestionar todos los aspectos contables de la empresa, incluyendo la contabilización de transacciones diarias, conciliaciones bancarias y registros contables precisos.
- Elaborar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales en cumplimiento con las normativas contables ecuatorianas (IFRS) y asegurar su presentación oportuna y precisa.
- Realizar análisis detallados de los estados financieros para identificar tendencias, variaciones y áreas de mejora financiera.
- Presentar informes y recomendaciones a la dirección.
- Administrar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, incluyendo la preparación y presentación de declaraciones de impuestos sobre la renta, IVA y otros impuestos locales.
- Participar en la elaboración del presupuesto anual y en la realización de pronósticos financieros. Monitorear el desempeño financiero y compararlo con los presupuestos establecidos.
- Implementar y mantener controles internos efectivos para asegurar la integridad de los activos de la empresa y la precisión de los registros contables.
- Coordinar auditorías internas y externas, proporcionando la documentación necesaria y asegurando el cumplimiento de las normativas de auditoría.
- Supervisar la gestión de tesorería, incluyendo la administración de cuentas por cobrar y cuentas por pagar para optimizar el flujo de efectivo y asegurar la liquidez adecuada.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Contabilidad y Finanzas, Gestión Tributaria y Cumplimiento Normativo, Análisis Financiero y Control Presupuestario, Sistemas Contables y Tecnología, Comunicación y Trabajo en	Toma de decisiones, liderazgo, gestión de equipo, colaborativo, pensamiento crítico.

Equipo, Orientación a Resultados y Gestión del Tiempo, Ética y Responsabilidad	
--	--

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 9.** Puesto Auditor

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Auditor	Nivel de Educación	
Nivel	Ejecutivo	Título universitario en Contabilidad, Auditoría, Finanzas o carreras afines.	
Área/Departamento	Financiero	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	3 años
Evaluar la efectividad de los controles internos, la precisión de los registros financieros y el cumplimiento de políticas y regulaciones en la empresa de Servicios de Internet de Fibra Óptica y Televisión Pagada en Ecuador, proporcionando recomendaciones para mejorar los procesos y mitigar riesgos.		Especialidad de la experiencia	En auditoría de sistemas y procesos
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Certificación profesional como Auditor Interno (CIA) o similar	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar y verificar la exactitud de los registros financieros, incluyendo ingresos, gastos, activos y pasivos.</li> <li>Realizar auditorías periódicas de las cuentas por cobrar y por pagar.</li> <li>Asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones locales, así como con las políticas internas.</li> <li>Preparar y presentar informes de auditoría interna y externa según sea necesario.</li> </ul>			

- Evaluar la eficacia de los controles internos y sugerir mejoras para prevenir fraudes y errores.
- Implementar y supervisar sistemas de control interno que protejan los activos de la empresa.
- Identificar y evaluar riesgos potenciales relacionados con las operaciones financieras y operativas.
- Desarrollar estrategias para mitigar estos riesgos.
- Realizar auditorías operativas para asegurar que los procedimientos y políticas se sigan correctamente.
- Analizar la eficiencia y efectividad de los procesos operativos.
- Preparar informes detallados sobre los hallazgos de la auditoría y presentarlos a la alta dirección.
- Recomendar acciones correctivas y seguimiento de las implementaciones.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Capacidad analítica y atención al detalle, habilidades de comunicación escrita y verbal, integridad y ética profesional, análisis de datos	Toma de decisiones, liderazgo, gestión de equipo, colaborativo, pensamiento crítico.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 10.** Puesto Gerente de adquisiciones

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Gerente de adquisiciones	Nivel de Educación	
Nivel	Ejecutivo	Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Logística, o campos afines.	
Área/Departamento	Comercial	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	5 años

Dirigir y gestionar todas las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa, asegurando la mejor relación costo-beneficio y el cumplimiento de los estándares de calidad y tiempos de entrega.	Especialidad de la experiencia	Certificaciones en gestión de compras
	<b>5.Capacitación requerida para el puesto</b>	
	Familiaridad con sistemas de gestión de compras y ERP. Conocimiento avanzado de Microsoft Excel y otras herramientas de análisis de datos	
<b>6. Actividades esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y mantener relaciones estratégicas con proveedores clave.</li> <li>• Negociar contratos y acuerdos para obtener las mejores condiciones comerciales.</li> <li>• Evaluar y seleccionar proveedores basados en calidad, costo, y capacidad de entrega.</li> <li>• Diseñar e implementar estrategias de compras alineadas con los objetivos de la empresa.</li> <li>• Analizar tendencias del mercado y ajustar las estrategias de adquisiciones según las necesidades.</li> <li>• Supervisar la gestión de inventarios para asegurar la disponibilidad de los productos necesarios sin incurrir en excesos.</li> <li>• Colaborar con otros departamentos para prever la demanda y planificar las adquisiciones.</li> <li>• Identificar oportunidades de ahorro y eficiencia en el proceso de adquisición.</li> <li>• Implementar prácticas de compras sostenibles y éticas.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las políticas internas y regulaciones externas en todos los procesos de compras.</li> <li>• Mantenerse actualizado sobre las leyes y regulaciones aplicables en Ecuador.</li> <li>• Liderar, motivar y desarrollar al equipo de adquisiciones.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer metas y evaluar el desempeño del personal del departamento.</li> </ul>	
<b>7. Competencias generales</b>	<b>8. Competencias específicas</b>
De Gestión, interpersonales y analíticas.	Toma de decisiones, liderazgo, gestión de equipo, colaborativo, comunicación efectiva, planificación y organización: análisis de datos.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 11.** Puesto Gerente de ventas

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Gerente de ventas	Nivel de Educación	
Nivel	Ejecutivo	Título universitario en Administración de Empresas, Marketing, Ventas o campos afines.	
Área/Departamento	Comercial	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	5 años
Dirigir y coordinar las actividades del departamento de ventas para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa, optimizando los ingresos y garantizando la satisfacción del cliente.		Especialidad de la experiencia	Rol de liderazgo o gestión de equipos de ventas
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Estudios de posgrado o certificaciones en gestión de ventas	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y ejecutar planes estratégicos de ventas para alcanzar los objetivos comerciales.</li> </ul>			

- Identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias para captarlas.
- Reclutar, capacitar y supervisar al equipo de ventas.
- Establecer metas individuales y colectivas y evaluar el desempeño del equipo.
- Mantener y mejorar las relaciones con los clientes clave.
- Desarrollar estrategias para aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.
- Monitorear y analizar las métricas de ventas para identificar áreas de mejora.
- Preparar informes de desempeño y presentar resultados a la alta dirección.
- Explorar nuevos segmentos de mercado y desarrollar estrategias de entrada.
- Identificar y desarrollar alianzas estratégicas para aumentar la cuota de mercado.
- Implementar y mejorar los procesos y herramientas de ventas.
- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas de la empresa.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
De Gestión, interpersonales y analíticas.	Toma de decisiones, liderazgo, gestión de equipo, colaborativo, comunicación efectiva, planificación y organización: análisis de datos.

Elaborado por: Franco, (2024)



**Tabla 12.** Gerente de comunicación y publicidad

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Gerente de comunicación y publicidad	Nivel de Educación	
Nivel	Ejecutivo	Título universitario en Comunicación, Publicidad, Marketing o campos afines.	
Área/Departamento	Comercial	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	5 años
Diseñar, implementar y gestionar estrategias de comunicación y publicidad para fortalecer la imagen de la empresa, aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes, asegurando una comunicación coherente y efectiva tanto interna como externamente.		Especialidad de la experiencia	Rol de liderazgo o gestión de equipos de ventas
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Estudios de posgrado o certificaciones en áreas relacionadas	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y ejecutar estrategias de comunicación integradas alineadas con los objetivos de la empresa.</li> <li>• Desarrollar campañas publicitarias para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca.</li> <li>• Planificar y supervisar campañas publicitarias en diferentes medios (televisión, radio, prensa, digital).</li> <li>• Coordinar con agencias de publicidad y medios de comunicación.</li> <li>• Desarrollar estrategias y canales de comunicación interna para mantener informados y motivados a los empleados.</li> <li>• Facilitar la transmisión de información y mensajes clave dentro de la organización.</li> <li>• Gestionar las relaciones con los medios de comunicación y organizar eventos de prensa.</li> <li>• Desarrollar y mantener relaciones con stakeholders clave.</li> </ul>			

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
De Gestión, interpersonales y analíticas.	Toma de decisiones, liderazgo, gestión de equipo, colaborativo, comunicación efectiva, planificación y organización: análisis de datos.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 13.** Puesto Gerente de Instalaciones, Mantenimiento y Soporte

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Gerente de Instalaciones, Mantenimiento y Soporte	Nivel de Educación	
Nivel	Ejecutivo	Título universitario en Ingeniería de Telecomunicaciones, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial o campos afines.	
Área/Departamento	Comercial	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	5 años
Coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con las instalaciones, mantenimiento y soporte técnico para garantizar la calidad y continuidad de los servicios de internet de fibra óptica y televisión pagada, asegurando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los estándares de la empresa.		Especialidad de la experiencia	Rol de liderazgo o gestión de equipos de ventas
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Estudios de posgrado o certificaciones en áreas relacionadas Familiaridad con sistemas de gestión de mantenimiento (CMMS) y herramientas de soporte técnico.	

	Conocimiento avanzado de Microsoft Office y herramientas de análisis de datos.
<b>6. Actividades esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y supervisar las instalaciones de servicios de internet de fibra óptica y televisión pagada.</li> <li>• Asegurar que todas las instalaciones se realicen de acuerdo con los estándares técnicos y de seguridad.</li> <li>• Desarrollar y ejecutar planes de mantenimiento preventivo y correctivo para asegurar la operatividad de la infraestructura.</li> <li>• Supervisar la realización de mantenimientos periódicos y la resolución de problemas técnicos.</li> <li>• Dirigir el equipo de soporte técnico para garantizar una respuesta rápida y eficiente a las solicitudes de los clientes.</li> <li>• Implementar y supervisar procesos de resolución de problemas y atención al cliente.</li> <li>• Reclutar, capacitar y supervisar al personal de instalaciones, mantenimiento y soporte técnico.</li> <li>• Establecer metas y evaluar el desempeño del equipo.</li> <li>• Identificar y proponer mejoras en los procesos de instalación, mantenimiento y soporte.</li> <li>• Implementar tecnologías y metodologías que optimicen la eficiencia operativa.</li> <li>• Controlar el inventario de equipos y materiales necesarios para instalaciones y mantenimiento.</li> <li>• Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para las operaciones.</li> </ul>	
<b>7. Competencias generales</b>	<b>8. Competencias específicas</b>
De Gestión, interpersonales y analíticas.	Toma de decisiones, liderazgo, gestión de equipo, colaborativo, comunicación efectiva, planificación y organización: análisis de datos.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 14.** Puesto Asistente de TTHH

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Asistente de TTHH	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título universitario en Administración de Empresas, Psicología, Recursos Humanos o campos afines.	
Área/Departamento	Administrativo	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	1-2 años
Apoyar en la gestión de las actividades diarias del departamento de Recursos Humanos, contribuyendo a la administración eficaz del personal y asegurando el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.		Especialidad de la experiencia	En roles de apoyo administrativo o recursos humanos.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Cursos o certificaciones en Recursos Humanos	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la documentación de empleados (contratos, archivos, licencias, etc.).</li> <li>• Actualizar y mantener bases de datos de empleados.</li> <li>• Apoyar en la publicación de vacantes y en la revisión de currículos.</li> <li>• Coordinar entrevistas y realizar seguimiento con los candidatos.</li> <li>• Coordinar sesiones de capacitación y formación para el personal.</li> <li>• Mantener registros de asistencia y evaluaciones de capacitación.</li> <li>• Asistir en el procesamiento de la nómina y la administración de beneficios.</li> <li>• Responder a consultas de empleados sobre nómina y beneficios.</li> </ul>			

- Asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y de seguridad ocupacional.
- Preparar y mantener informes de cumplimiento y auditorías internas.
- Brindar soporte administrativo general al departamento de Talento Humano
- Asistir en la organización de eventos corporativos y actividades de bienestar.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Comunicación efectiva, organización y gestión del tiempo, atención al detalle, habilidades administrativas, habilidades tecnológicas, resolución de problemas, adaptabilidad, servicio al cliente interno, trabajo en equipo.	Manejo de datos, empatía, multitarea, planificación, procesos de talento humano, manejo de sistemas de información, iniciativa

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 15.** Puesto Asistente de DO

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Asistente de DO	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título universitario en Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Recursos Humanos o afines.	
Área/Departamento	Administrativo	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	2 años
Apoyar en la planificación, implementación y seguimiento de programas y estrategias de desarrollo organizacional, contribuyendo al crecimiento y mejora continua de la		Especialidad de la experiencia	En roles de apoyo en desarrollo organizacional, recursos humanos o áreas relacionadas.

organización, así como al bienestar y desarrollo de los empleados.	<b>5.Capacitación requerida para el puesto</b>
Cursos o certificaciones en Desarrollo Organizacional	
<b>6. Actividades esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir en la planificación y ejecución de programas de desarrollo organizacional y capacitación.</li> <li>• Coordinar talleres, seminarios y sesiones de formación para empleados.</li> <li>• Apoyar en la realización de análisis de clima organizacional y encuestas de satisfacción.</li> <li>• Colaborar en la identificación de áreas de mejora y necesidades de desarrollo.</li> <li>• Ayudar en la implementación de iniciativas de cambio organizacional.</li> <li>• Realizar seguimiento y evaluación de proyectos de cambio, asegurando el cumplimiento de objetivos y plazos.</li> <li>• Colaborar en la identificación y desarrollo de competencias clave para los empleados.</li> <li>• Asistir en la elaboración de planes de desarrollo individual y colectivo.</li> <li>• Participar en la creación y difusión de comunicaciones internas relacionadas con iniciativas de desarrollo organizacional.</li> <li>• Facilitar la comunicación entre diferentes niveles y departamentos de la organización.</li> <li>• Apoyar en la implementación y seguimiento de programas de evaluación del desempeño.</li> <li>• Mantener registros precisos de las evaluaciones y proporcionar informes a la gerencia.</li> <li>• Ayudar en la organización de actividades y eventos que fomenten el bienestar y la cultura organizacional.</li> <li>• Promover iniciativas que contribuyan a un ambiente de trabajo positivo y motivador.</li> </ul>	
<b>7. Competencias generales</b>	<b>8. Competencias específicas</b>

Comunicación efectiva, organización y gestión del tiempo, atención al detalle, habilidades administrativas, habilidades tecnológicas, resolución de problemas, adaptabilidad, servicio al cliente interno, trabajo en equipo.	Colaboración, innovación, coordinación, interpretación de datos, confidencialidad, logística, desarrollo de proyectos de cambios.
---	---

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 16.** Puesto Asistente contable

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Asistente contable	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título universitario en Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas o campos afines..	
Área/Departamento	Financiero	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	2 años
Brindar soporte en las tareas contables y financieras de la empresa, asegurando la precisión y cumplimiento de las normas contables y fiscales. Contribuir a la correcta gestión de la información financiera y apoyar en la preparación de reportes y análisis financieros.		Especialidad de la experiencia	En roles de apoyo en desarrollo organizacional, recursos humanos o áreas relacionadas.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Conocimiento de software contable y herramientas de Microsoft Office	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar transacciones diarias en los sistemas contables.</li> <li>• Asegurar la correcta clasificación de ingresos, gastos y otros movimientos financieros.</li> </ul>			

- Realizar conciliaciones bancarias mensuales y resolver discrepancias.
- Mantener registros exactos de las transacciones bancarias.
- Gestionar cuentas por pagar, incluyendo la recepción y verificación de facturas, y la programación de pagos.
- Administrar cuentas por cobrar, monitoreando y siguiendo el cobro de facturas pendientes.
- Asistir en la preparación de estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.
- Colaborar en el cierre contable y en la elaboración de informes financieros.
- Controlar y registrar movimientos de inventarios, asegurando su correcta valoración.
- Realizar inventarios periódicos y ajustar registros según los resultados.
- Apoyar en la preparación y presentación de declaraciones fiscales.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y normativas locales.
- Preparar reportes contables y financieros según lo requerido por la gerencia.
- Analizar variaciones y proporcionar información para la toma de decisiones.
- Apoyar en procesos de auditoría interna y externa, proporcionando la documentación y la información requerida.
- Implementar recomendaciones derivadas de auditorías.

<b>7. Competencias generales</b>	<b>8. Competencias específicas</b>
Comunicación efectiva, organización y gestión del tiempo, habilidades administrativas, habilidades tecnológicas, resolución de problemas.	Coordinación, interpretación de datos, confidencialidad, pensamiento analítico.

Elaborado por: Franco, (2024)



**Tabla 17.** Puesto Asistente de auditoría

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Asistente de auditoría	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título universitario en Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Administración de Empresas o campos afine	
Área/Departamento	Financiero	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	2 años
Brindar apoyo en las actividades de auditoría interna, contribuyendo a la evaluación y mejora de la eficacia de los procesos de control interno, gestión de riesgos y gobernanza de la empresa.		Especialidad de la experiencia	En roles de apoyo en desarrollo organizacional, recursos humanos o áreas relacionadas.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Conocimiento de software de auditoría y herramientas de análisis de datos. Familiaridad con las normativas contables y fiscales de Ecuador.	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir en la planificación de auditorías internas.</li> <li>• Ejecutar procedimientos de auditoría según los programas establecidos.</li> <li>• Documentar los hallazgos de auditoría y preparar informes preliminares.</li> <li>• Evaluar la eficacia de los controles internos y los procesos de gestión de riesgos.</li> <li>• Identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las normativas y regulaciones locales y nacionales.</li> <li>• Realizar análisis de datos financieros y operativos para identificar irregularidades o áreas de riesgo.</li> </ul>			

- Utilizar herramientas y técnicas de auditoría para analizar grandes volúmenes de datos.
- Dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones de auditoría.
- Colaborar con los departamentos auditados para asegurar la adopción de medidas correctivas.
- Proveer información y documentación requerida por los auditores externos.
- Asistir en la coordinación de auditorías externas.
- Participar en investigaciones especiales o de fraude bajo la dirección del auditor jefe.
- Documentar y reportar los hallazgos de manera detallada.
- Participar en programas de capacitación continua en auditoría y áreas relacionadas.
- Mantenerse actualizado sobre las mejores prácticas de auditoría y cambios normativos.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Comunicación efectiva, organización y gestión del tiempo, trabajo en equipo, pensamiento crítico y analítico	Conocimientos de auditoría, interpretación de datos, analítico, control interno y gestión de riesgos, investigación.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 18.** Puesto Asistente de compras

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Asistente de compras	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Logística o campos afines.	
Área/Departamento	Comercial	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	2 años
Brindar apoyo en la gestión de compras de la empresa, asegurando la adquisición eficiente y oportuna de bienes y servicios necesarios para las operaciones, con el fin de optimizar costos y mantener la calidad requerida.		Especialidad de la experiencia	En roles de compras o logística.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Software de gestión de compras y ERP, uso de herramientas de Microsoft Office, especialmente Excel.	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y revisar solicitudes de compras de diferentes departamentos.</li> <li>• Verificar la precisión y completitud de las solicitudes de compras.</li> <li>• Solicitar y evaluar cotizaciones de diferentes proveedores.</li> <li>• Comparar precios, calidad y plazos de entrega para seleccionar la mejor opción.</li> <li>• Preparar y emitir órdenes de compra según las políticas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Asegurarse de que las órdenes de compra contengan todos los detalles necesarios.</li> <li>• Realizar seguimiento a las órdenes de compra para asegurar la entrega oportuna de los bienes y servicios.</li> <li>• Resolver problemas relacionados con retrasos o discrepancias en las entregas.</li> <li>• Mantener registros precisos y actualizados de todas las transacciones de compras.</li> </ul>			

- Gestionar la base de datos de proveedores y contratos.
- Colaborar con el departamento de almacén para asegurar el control adecuado de inventarios.
- Verificar la recepción de bienes y realizar inventarios periódicos.
- Participar en la evaluación y selección de nuevos proveedores.
- Mantener relaciones efectivas con los proveedores actuales.
- Realizar análisis de costos y generar informes para identificar oportunidades de ahorro.
- Proponer mejoras en los procesos de compras para optimizar costos y eficiencia.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas internas de compras y de las regulaciones externas aplicables.
- Mantenerse actualizado sobre cambios en normativas y regulaciones de compras.

<b>7. Competencias generales</b>	<b>8. Competencias específicas</b>
Comunicación efectiva, organización y gestión del tiempo, trabajo en equipo, pensamiento crítico y analítico, atención al detalle.	Conocimientos de compras, análisis de costos, control, gestión de proveedores y cumplimiento normativo

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 19.** Puesto Asistente de ventas

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Asistente de ventas	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título universitario en Administración de Empresas, Marketing, Ventas o campos afines.	
Área/Departamento	Comercial	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	1-2 años
Apoyar al equipo de ventas en la gestión de clientes y procesos comerciales, garantizando una atención al cliente eficiente y contribuyendo al logro de las metas de ventas de la empresa.		Especialidad de la experiencia	En roles de ventas, atención al cliente o soporte administrativo.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Software de gestión de ventas y ERP, uso de herramientas de Microsoft Office, especialmente Excel y PowerPoint	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir en la preparación y seguimiento de propuestas comerciales y contratos.</li> <li>• Gestionar y actualizar la base de datos de clientes y prospectos.</li> <li>• Responder a consultas y solicitudes de clientes de manera profesional y oportuna.</li> <li>• Resolver problemas y atender quejas, escalando casos complejos al equipo de ventas si es necesario.</li> <li>• Procesar pedidos y solicitudes de cotización, asegurando la precisión y cumplimiento de los requisitos del cliente.</li> <li>• Coordinar con el departamento de logística y facturación para asegurar la entrega oportuna de productos y servicios.</li> <li>• Realizar seguimientos proactivos a clientes para asegurar la satisfacción y fomentar la fidelización.</li> <li>• Monitorear el progreso de las ventas y generar informes para el equipo de ventas.</li> <li>• Recopilar y analizar información sobre tendencias del mercado y competidores.</li> </ul>			

- Apoyar en la elaboración de estrategias de ventas basadas en los análisis de mercado.
- Asistir en la planificación y coordinación de eventos de ventas y promociones.
- Colaborar en la creación de materiales promocionales y de apoyo para el equipo de ventas.
- Mantener registros precisos y actualizados de todas las actividades de ventas.
- Elaborar reportes de ventas y análisis de desempeño según lo requerido.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Comunicación efectiva, orientación al cliente, organización y gestión del tiempo, trabajo en equipo.	Análisis e interpretación de datos, conocimiento del mercado, coordinación, tecnología y herramienta de ventas

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 20.** Puesto Ejecutivo de ventas personales y PYMES

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Ejecutivo de ventas personales y PYMES	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título universitario en Administración de Empresas, Marketing, Ventas o campos afines.	
Área/Departamento	Comercial	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	2-3 años
Responsable de gestionar y desarrollar relaciones comerciales con clientes individuales y pequeñas y medianas empresas (PYMES), promoviendo y vendiendo		Especialidad de la experiencia	En roles de ventas, atención al cliente o soporte administrativo.
		5. Capacitación requerida para el puesto	

servicios de internet de fibra óptica y televisión por cable. Alcanzar los objetivos de ventas y contribuir al crecimiento del negocio.	Software de gestión de ventas y ERP, uso de herramientas de Microsoft Office, especialmente Excel y PowerPoint
--	--

### 6. Actividades esenciales

- Identificar y prospectar clientes individuales y PYMES en el mercado objetivo.
- Desarrollar y mantener relaciones sólidas con clientes actuales y potenciales.
- Realizar presentaciones efectivas de los servicios de internet y televisión, destacando características y beneficios.
- Elaborar propuestas comerciales personalizadas para clientes y PYMES.
- Negociar términos y condiciones de ventas con clientes, asegurando la satisfacción mutua.
- Cerrar ventas y asegurar la correcta implementación de los servicios contratados.
- Administrar y hacer seguimiento a cuentas asignadas, asegurando la satisfacción del cliente y la resolución de problemas.
- Realizar visitas regulares a clientes para revisar el estado de los servicios y ofrecer soporte adicional.
- Alcanzar y superar las metas de ventas establecidas por la empresa.
- Monitorear y reportar el progreso de ventas y actividades a la gerencia.
- Realizar investigaciones de mercado para identificar tendencias y oportunidades de negocio.
- Analizar la competencia y ajustar estrategias de ventas según sea necesario.
- Brindar soporte a clientes después de la venta para garantizar una experiencia positiva.
- Coordinar con el departamento de soporte para resolver cualquier incidencia o necesidad del cliente.
- Mantenerse actualizado sobre los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Participar en programas de capacitación y desarrollo profesional relacionados con ventas y productos.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Comunicación efectiva, orientación al cliente, negociación y persuasión, orientación a resultados.	Conocimiento del producto, ventas B2B y B2C, investigación y análisis de mercado, gestión de relaciones con clientes, técnicas de venta y negociación.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 21.** Puesto Asistente de marketing

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Asistente de marketing	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título universitario en Marketing, Comunicación, Administración de Empresas o campos afines.	
Área/Departamento	Comercial	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	1-2 Años
Apoyar en la implementación y ejecución de estrategias de marketing para promover los servicios de internet de fibra óptica y televisión por cable.		Especialidad de la experiencia	En roles de marketing o comunicación
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Herramientas de marketing digital y análisis de datos, uso de herramientas de Microsoft Office, especialmente Excel y PowerPoint	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir en la planificación y ejecución de campañas de marketing para los servicios de la empresa.</li> <li>Colaborar en la definición de objetivos y estrategias de marketing.</li> </ul>			



- Crear, revisar y actualizar contenido para sitios web, redes sociales y otros canales de comunicación.
- Diseñar y elaborar material promocional, incluyendo folletos, banners y anuncios.
- Gestionar y actualizar las cuentas de redes sociales de la empresa.
- Crear y programar publicaciones, interactuar con seguidores y monitorear la actividad en redes sociales.
- Realizar investigaciones de mercado para identificar tendencias, necesidades del cliente y actividades de la competencia.
- Analizar datos de mercado y elaborar informes para apoyar la toma de decisiones.
- Monitorear y evaluar el rendimiento de las campañas de marketing utilizando herramientas de análisis.
- Generar reportes sobre el impacto y efectividad de las acciones de marketing.
- Asistir en la organización y coordinación de eventos y promociones de marketing.
- Colaborar en la planificación y ejecución de ferias, lanzamientos y actividades promocionales.
- Colaborar con agencias de publicidad y proveedores externos para la creación de campañas y materiales.
- Gestionar la relación con proveedores y asegurar el cumplimiento de plazos y calidad.
- Apoyar en la gestión del presupuesto de marketing, asegurando la correcta asignación y uso de recursos.
- Monitorear gastos y hacer recomendaciones para la optimización del presupuesto.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Comunicación efectiva, creatividad e innovación, orientación a resultados, trabajo en equipo	Conocimiento en marketing digital y redes sociales, análisis de datos, diseño y producción de contenidos, investigación de mercado

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 22.** Puesto Asistente de Instalaciones, Mantenimiento y Soporte

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Asistente de Instalaciones, Mantenimiento y Soporte	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título técnico en Electrónica, Telecomunicaciones, Informática o campos afines.	
Área/Departamento	Operaciones	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	1-2 Años
Apoyar en la instalación, mantenimiento y soporte de los servicios de internet de fibra óptica y televisión pagada, garantizando la satisfacción del cliente y la operatividad continua de los servicios ofrecidos por la empresa.		Especialidad de la experiencia	En instalación, mantenimiento o soporte técnico de servicios de telecomunicaciones.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Equipos y tecnologías de telecomunicaciones, incluyendo fibra óptica y equipos de red, uso de herramientas de diagnóstico y mantenimiento técnico.	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir en la instalación de equipos y servicios de internet de fibra óptica y televisión pagada en las residencias y empresas de los clientes.</li> <li>Realizar configuraciones iniciales de equipos y asegurar el correcto funcionamiento de los servicios instalados.</li> <li>Realizar mantenimiento preventivo y correctivo en equipos de clientes, incluyendo routers, decodificadores y otros dispositivos.</li> </ul>			

- Diagnosticar y resolver problemas técnicos en el sitio o mediante asistencia remota.
- Brindar soporte técnico a los clientes a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos o visitas in situ.
- Resolver consultas y problemas técnicos relacionados con los servicios de internet y televisión.
- Actualizar el firmware y realizar configuraciones necesarias en los equipos de clientes para mejorar el rendimiento y la seguridad.
- Asegurar que los equipos cumplan con los estándares de calidad y operatividad de la empresa.
- Registrar y gestionar incidencias y solicitudes de mantenimiento en el sistema de soporte.
- Coordinar con el equipo técnico para la resolución oportuna de problemas.
- Mantener registros precisos de las instalaciones realizadas, mantenimiento efectuado y problemas resueltos.
- Elaborar informes de actividades y reportar incidencias al supervisor o gerente de área.
- Seguir los procedimientos y normativas establecidas por la empresa para la instalación y mantenimiento de servicios.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas de seguridad y protección de datos del cliente.
- Participar en programas de capacitación para mantenerse actualizado sobre nuevos equipos, tecnologías y procedimientos.
- Colaborar con el equipo en la mejora continua de procesos y procedimientos.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Comunicación efectiva, orientación al cliente, resolución de problemas, organización y gestión del tiempo y trabajo en equipo	Mantenimiento de equipos, soporte técnico, atención al cliente.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 23.** Puesto Ingeniero especialista

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Ingeniero especialista	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título universitario en Ingeniería en Telecomunicaciones, Electrónica, Informática o campos afines.	
Área/Departamento	Operaciones	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	3-5 años
Ser responsable de la planificación, implementación, optimización y mantenimiento de las infraestructuras de red y sistemas relacionados con los servicios de internet de fibra óptica y televisión por cable.		Especialidad de la experiencia	Diseño, implementación y mantenimiento de redes y sistemas de telecomunicaciones.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Certificaciones relevantes en redes y telecomunicaciones (por ejemplo, Cisco CCNA/CCNP, CompTIA Network+, etc.).	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y planificar la arquitectura de red para la implementación de servicios de internet de fibra óptica y televisión.</li> <li>• Evaluar y seleccionar tecnologías y equipos adecuados para la expansión y optimización de la infraestructura.</li> <li>• Coordinar e implementar proyectos relacionados con la instalación y actualización de sistemas de red y telecomunicaciones.</li> <li>• Supervisar el proceso de instalación y asegurar que se cumplan los estándares de calidad y los plazos establecidos.</li> <li>• Monitorear el rendimiento de la red y los sistemas, identificando y solucionando problemas para mejorar la eficiencia y la capacidad.</li> <li>• Implementar mejoras y actualizaciones para mantener la red operativa y competitiva.</li> </ul>			

- Proveer soporte técnico avanzado para resolver problemas complejos en la infraestructura de red y sistemas.
- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas para garantizar la disponibilidad continua de los servicios.
- Analizar y diagnosticar fallos o interrupciones en los servicios, aplicando soluciones efectivas y rápidas.
- Realizar investigaciones de causa raíz y documentar incidencias y soluciones para futuros referencia.
- Crear y mantener documentación técnica detallada sobre la infraestructura, configuraciones y procedimientos.
- Generar informes periódicos sobre el estado de la red, el rendimiento de los servicios y las actividades realizadas.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas locales e internacionales relacionadas con la seguridad y calidad de los servicios.
- Implementar políticas y procedimientos internos para garantizar el buen funcionamiento de la infraestructura.
- Capacitar al personal técnico en el uso y mantenimiento de sistemas y equipos.
- Mantenerse actualizado sobre las últimas tecnologías y tendencias en redes y telecomunicaciones.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Comunicación efectiva, orientación al cliente, resolución de problemas, organización y gestión del tiempo y trabajo en equipo	Conocimientos técnicos avanzados, implementación de proyectos de infraestructura, monitoreo de redes, soporte técnico

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 24.** Puesto Técnico especialista

1. Datos de identificación del puesto		3. Instrucción formal requerida	
Denominación del puesto	Técnico especialista	Nivel de Educación	
Nivel	Operativo	Título técnico en Electrónica, Telecomunicaciones, Informática o campos afines.	
Área/Departamento	Operaciones	4. Experiencia laboral	
2. Misión		Tiempo	2 - 3 años
Ser responsable de la instalación, mantenimiento y reparación de equipos y sistemas de telecomunicaciones, incluyendo redes de fibra óptica y servicios de televisión por cable.		Especialidad de la experiencia	Instalación, mantenimiento y soporte técnico de equipos de telecomunicaciones.
		5. Capacitación requerida para el puesto	
		Certificaciones relevantes en redes y telecomunicaciones (por ejemplo, Cisco CCNA/CCNP, CompTIA Network+, etc.).	
6. Actividades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la instalación de equipos de telecomunicaciones, incluyendo routers, decodificadores y sistemas de fibra óptica en residencias y empresas.</li> <li>• Asegurar la correcta configuración y funcionamiento de los equipos instalados.</li> <li>• Ejecutar mantenimiento preventivo y correctivo en equipos y sistemas para asegurar su correcto funcionamiento.</li> <li>• Diagnosticar y reparar fallos en sistemas de red y televisión.</li> <li>• Proveer soporte técnico a clientes para resolver problemas relacionados con los servicios de internet y televisión.</li> <li>• Atender y solucionar incidencias técnicas a través de asistencia remota o en el sitio.</li> </ul>			

- Evaluar el rendimiento de los equipos y servicios, implementando ajustes para mejorar la calidad y velocidad de conexión.
- Realizar pruebas y ajustes técnicos para asegurar el óptimo funcionamiento de los servicios.
- Mantener registros detallados de las instalaciones realizadas, mantenimientos efectuados y problemas resueltos.
- Elaborar informes sobre el estado de los equipos y las actividades realizadas para la supervisión y mejora continua.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas y procedimientos internos de la empresa en todas las actividades realizadas.
- Cumplir con las normativas de seguridad y protección de datos en el manejo de equipos y clientes.
- Participar en programas de capacitación para mantenerse actualizado con las últimas tecnologías y procedimientos.
- Contribuir con sugerencias para la mejora de procesos y procedimientos técnicos.

7. Competencias generales	8. Competencias específicas
Comunicación efectiva, orientación al cliente, resolución de problemas, organización y gestión del tiempo y trabajo en equipo	Conocimientos técnicos avanzados, mantenimiento y reparación, soporte técnico, optimización de servicios.

Elaborado por: Franco, (2024)

**Tabla 25.** Encabezado de manual – Sección: Proceso de talento humano

<b>Empresa COMUNICA-TE</b>	<b>PROCESO DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Código:</b> _____
		<b>Fecha:</b> _____
		<b>Revisión:</b> _____
		<b>Página:</b> _____

Elaborado por: Franco, (2024)

### **Proceso de Reclutamiento**

Para este proceso se extrae posibles postulantes de dos fuentes: convocatoria interna y convocatoria externa, ambas direccionadas por el encargado de talento humano, por lo cual se determina una duración de 7 días.

- Convocatoria interna: Esta promoción de vacantes será difundida para empleados de la empresa mediante el envío de un link de encuesta desarrollada en Google Forms con la intención de conocer los perfiles idóneos y disponibilidad de los empleados. Este será la primera fuente antes de empezar una convocatoria externa con la intención de minimizar costos y tiempo.
  - Tiempo de duración: 2 días
  - Encuesta: se describe un cuestionario con preguntas de información personal y cerradas con opción múltiple que permitirán definir la disponibilidad de tiempo, puesto a postular, sus destrezas, habilidades y competencias.
  
- Convocatoria externa: El encargado de talento humano difundirá mediante plataformas digitales de reclutamiento y redes sociales de la empresa el



perfil del puesto o vacante. Esta acción se ejecutará en caso de que no se cubra las vacantes o requerimientos de perfiles en la primera convocatoria, asimismo, se remitirá el link de encuesta descrita anteriormente.

- Tiempo de duración: 5 días

**Tabla 26.** Formato para la convocatoria interna y externa sobre los perfiles requeridos

Vacante	Área	Tipo de contrato	Cargo	Instrucción Formal	Experiencia	Áreas de conocimiento	Competencias	Cursos adicionales
2	Financiera	Indefinido	Contador general	CPA Maestría o PHD a fin a la asignatura o área del conocimiento	3 años en docencia de educación superior	Recursos Humanos Matemáticas Física	Maestría o PDH a fin a la asignatura o área del conocimiento	Sistema tributario NIIF Gestión de Recursos Humanos
Perfil 2								
Perfil 3								
Perfil 4								
Perfil 5								

Elaborado por: Franco, (2024)

### Proceso de Selección

En este proceso se desglosará en dos subprocesos o filtros con el fin de seleccionar los perfiles más idóneos para la vacante requerida, estará bajo responsabilidad del encargado de talento humano.

- Preselección: Este subproceso será integrado por la revisión de información en el banco de elegibles, incluyendo una entrevista telefónica, verificación de referencias laborales para posteriormente, designar las carpetas al gerente de talento humano para verificación de perfiles de

activos internos mientras que el asistente de talento humano será quién verifique el perfil con la documentación de los nuevos y antiguos aspirantes.

- Banco de Eligibles: es una base que se alimenta con información proporcionada de personal activo, antiguos y nuevos. Esta base será gestionada por el asistente de talento humano.
  - Tiempo de desarrollo: un día, con la información de la convocatoria interna, caso contrario al no cubrir vacantes se procede a establecer un mismo periodo luego que finalice la convocatoria externa.

**Tabla 27.** Formato del banco de elegibles

Contacto	Área	Área	Instrucción Formal	Titulaciones -Cursos adicionales	Experiencia	Competencias	Áreas de conocimiento
991302244	Financiera	Financiera	CPA	Sistema tributario/NIIF/Gestión de Recursos Humanos	3 años en docencia de educación superior	Maestría o PDH a fin a la asignatura o área del conocimiento	Recursos Humanos/ Matemáticas/Física

Elaborado por: Franco, (2024)

- Nuevos y antiguos aspirantes
  - Entrevista telefónica: esta acción será ejecutada por el asistente de Talento Humano, con el fin de verificar la información descrita en las hojas de vida, de tal manera que den cumplimiento con los criterios establecidos en la convocatoria.
    - Tiempo: 2 días
  - Validar instrucción formal: está actividad estará a cargo del asistente de talento humano con el fin de comprobar la formación académica y títulos de los candidatos mediante la plataforma de senecyst.

- Tiempo: 1 día
- Verificación de referencias laborales: Será desarrollada por el asistente de talento humano de la facultad para la evaluación y verificación de experiencia laboral, aptitudes y actitudes mediante llamada telefónica.
  - Tiempo: 2 días

**Tabla 28.** Formato de verificación de referencias laborales

DATOS GENERALES					
Nombre del aspirante					
Nombre de la empresa					
Dirección					
Actividad económica			Teléfono		
INFORMACIÓN DE TALENTO HUMANO O JEFE INMEDIATO					
Fecha de ingreso	DD	MM	AA	Sueldo inicial	
Fecha de salida	DD	MM	AA	Sueldo final	
Puesto Inicial				Puesto Final	
Jefe inmediato				Puesto:	
Fue sindicalizado: Si ( ) No ( )					
Nombre de sindicato:					
¿Llego a ocupar algún cargo sindical? Si ( ) No ( ) ) En caso de ser afirmativo, cuál?					

Motivo de salida:	Renuncia voluntaria	Trabajo eventual	Recorte de personal	Conflicto laboral	Otro
Especifique:					
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
Concepto	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Responsabilidad					
Experiencia					
Iniciativa					
Cumplimiento de metas					
Relación con sus compañeros					
Puntualidad y asistencia					
Relación con sus supervisores					
¿Lo considera recomendable? Si ( )                      No ( )					
¿Por qué?					
¿Si tuviera la necesidad lo volvería a contratar? Si ( )                      No ( )					
¿Por qué?					
Nombre y puesto del informante del área					
En caso de no haber obtenido información, explique las causas					
Observaciones					

Fuente: Formato referencias laborales en Scribd por Silva (2020).

- Puntuación: esta tabla será desarrollada por el gerente de talento humano en base a las actividades de preselección para nuevos y antiguos aspirantes, la misma que dará una puntuación máxima de 25 puntos, y únicamente pasará al siguiente nivel aquellos con una puntuación mayor o igual a 20 puntos.

**Tabla 29.** Puntuación para la preselección de nuevos y antiguos aspirantes

Aspectos	Descripción	Puntuación	Puntuación obtenida
Entrevista telefónica	Respuestas fluidas, sin titubeos, preciso y seguridad al hablar	10	
Competencias	Responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, buena comunicación, entre otros.	5	
Experiencias	Más 2 años	5	
Aspiración Salarial	Se ajusta al presupuesto designado por la entidad	5	
<b>TOTAL</b>		<b>25 puntos</b>	

Fuente: Cabrera (2022).

- Personal activo: esta parte de la preselección será desarrollada y calificada por el gerente de TTHH y gerente general, por lo tanto, se empezará a la par del proceso que ejecuta el encargado de TTHH a los aspirantes nuevos y antiguos.
  - Recopilación de información de evaluaciones: el gerente de TTHH será el encargado de verificar la información receptada de las evaluaciones realizadas, las cuales fueron desarrolladas por los compañeros bajo un puntaje total de 20 puntos. Se ejecutará en 2 días.

- Desempeño: está información es accesible ya que el área de talento humano las posee, las cuales serán valoradas bajo una puntuación de 20 puntos.
- Puntuación: Estará ligada a los parámetros previamente descritos, donde se deriva para el 50% de su puntuación total para la calificación de preselección, añadiendo el ítem de competencias. Lo cual dará una puntuación máxima de 25 puntos, y únicamente pasará al siguiente nivel aquellos con una puntuación mayor o igual a 20 puntos.
- Tiempo: 3 días

**Tabla 30.** Puntuación para la preselección de docentes ocasionales activos

Aspectos	Descripción	Puntuación	Puntuación obtenida
Evaluación	Información obtenida bajo percepción de los compañeros	10	
Desempeño	Información obtenida bajo la intervención de evaluaciones y supervisiones.	10	
Competencias	Responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, buena comunicación, entre otros.	5	
<b>TOTAL</b>		<b>25 puntos</b>	

Fuente: Cabrera (2022).

- Selección: Esta segunda fase se centra en la aplicación de pruebas técnicas para la evaluación aspectos cognitivos, habilidades de comunicación e interacción y sus competencias, posteriormente, quienes tengan una calificación sobresaliente pasan a una entrevista de competencias. Esta etapa será para todos los postulados nuevos, antiguos y activos a cargo del gerente de TTHH
  - Pruebas Técnicas: Aplicar pruebas técnicas específicas para evaluar el conocimiento y la destreza en la materia a enseñar,

proporcionando así una evaluación más precisa de las habilidades necesarias, donde se considerará las puntuaciones iguales o mayores a 80 puntos. Se desarrollará en 2 días.

- Entrevista por Competencia: Se promueve la verificación del perfil deseado en base a las competencias del postulado, la misma tendrá una valoración total de 20 puntos, por tanto, para dar paso a la última fase se considerará aquellos que tengan una calificación igual o mayor a 18 puntos. Se desarrollará en un día.

### **Proceso de contratación**

Una vez finalizado el proceso de selección, se procede a la designación de carpetas al encargado de talento humano, quién dará la respectiva verificación de dichos perfiles para atribuir dicha base al gerente general, será quién remita la respectiva aprobación al gerente de talento humano que junto a su asistente y contador general darán paso a la formalización del contrato bajo los parámetros de legalidad, contribuyendo a la verificación de rubros y especificaciones bajo mutuo acuerdo con el personal seleccionado. Se hace su respectivo registro en el ministerio de trabajo e IESS, pero principalmente en la institución otorgándole los accesos pertinentes a los sistemas informáticos. Se desarrollará en 3 días.

### **Proceso de inducción**

Esta fase será gestionada y coordinada por el gerente o asistente de TTHH con el fin de proveer al candidato nueva información relevante sobre la institución, sus sistemas, reglamentos y estatutos, asimismo, se le indicará los logros esperados y nivel de desempeño alcanzado dentro del periodo para futuras renovaciones de contrato. Se desarrollará en 1 día.

### 4.4.3. Control y Seguimiento

En este aspecto se da hincapié a la evaluación de desempeño y parámetros de control que contribuyen a la identificación de la efectiva gestión y trabajo de los empleados y del área de TTHH.

- Se desarrolla encuesta para evaluar la satisfacción del cliente interno y externo
- Los gerentes de cada área realizar trimestralmente evaluaciones de observación.
- Se desarrollarán auditorías internas o de control interno de manera trimestral

Entre los indicadores a emplear se da opción a los siguientes:

- Tasa de Rotación de Empleados:  $(\text{Número de empleados que dejaron la empresa durante un período} / \text{Número promedio de empleados durante el mismo período}) \times 100$
- Tasa de Retención de Empleados:  $(\text{Número de empleados que permanecen durante un período} / \text{Número total de empleados al inicio del período}) \times 100$
- Tiempo de Contratación (Time to Hire): Tiempo promedio desde la publicación de una vacante hasta la aceptación de la oferta por el candidato.
- Costo de Contratación:  $(\text{Costo total de reclutamiento} / \text{Número de nuevas contrataciones})$
- Satisfacción de los Empleados: Medido a través de encuestas de satisfacción y clima laboral.
- Tasa de Ausentismo:  $(\text{Número total de días de ausencia} / \text{Número total de días trabajados}) \times 100$
- Efectividad del Programa de Capacitación: Evaluaciones previas y posteriores a la capacitación, y aplicación de los conocimientos en el trabajo.
- Tasa de Cumplimiento de Evaluaciones de Desempeño:  $(\text{Número de evaluaciones de desempeño completadas a tiempo} / \text{Número total de evaluaciones requeridas}) \times 100$
- Índice de Rotación Voluntaria vs. Involuntaria: Comparación del número de salidas voluntarias frente a involuntarias.



- Índice de Promoción Interna:  $(\text{Número de promociones internas} / \text{Número total de vacantes llenas}) \times 100$
- Retorno sobre la Inversión (ROI): Fórmula:  $(\text{Beneficio Neto} / \text{Inversión Total}) \times 100$
- Crecimiento de Ingresos:  $(\text{Ingresos del período actual} - \text{Ingresos del período anterior}) / \text{Ingresos del período anterior} \times 100$
- Margen de Beneficio Neto:  $(\text{Beneficio Neto} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$
- Satisfacción del Cliente: Medido a través de encuestas de satisfacción del cliente.
- Productividad por Empleado:  $(\text{Ingresos Totales} / \text{Número de Empleados})$
- Índice de Rotación de Clientes:  $(\text{Número de clientes perdidos durante un período} / \text{Número de clientes al inicio del período}) \times 100$
- Costo de Adquisición de Clientes (CAC):  $(\text{Costo Total de Marketing y Ventas} / \text{Número de Nuevos Clientes Adquiridos})$
- Valor de Vida del Cliente (CLV):  $\text{Ingreso promedio por cliente} \times \text{Duración promedio de la relación con el cliente}$

#### **4.4.4. Actuación**

En base a los parámetros establecidos en control, se definirá acciones correctivas para aquellas que tienden a mejorar sus resultados a un largo plazo mientras que las acciones preventivas se aplicarán para situaciones que están propensas a presentar un problema y se buscar prevenir antes de los riesgos e inconformidades.

## CONCLUSIONES

Después de haber obtenido los resultados mediante la aplicación del enfoque mixto, utilizando la encuesta y entrevista como técnicas de investigación, mediante las encuestas realizadas a los empleados se pudo determinar la falta de disponibilidad y claridad de las funciones de cada trabajador, ya que no tienen estipuladas en un documentos cuales son sus tareas de acuerdo a su cargo, adicional a esto también se demostró la necesidad de ampliar la información que recibe cada colaborador de acuerdo a sus actividades a realizar dentro de la organización.

Mediante la entrevista realizada al gerente, se identificó que el mismo demuestra un enfoque solido sobre la importancia de la comunicación y la comprensión de la responsabilidades, y también se pudo obtener que dentro de su perspectiva se puede incluir herramientas y métodos que garanticen que las funciones y responsabilidades sean claras para todos los colaboradores, incluyendo capacitaciones y retroalimentación que ayuden a mejorar la asignación de tareas, además de incluir un plan integral para impulsar la mejora continua relacionado a la comunicación de las funciones y responsabilidades.

Para la problemática planteada el manual de funciones ha sido diseñado meticulosamente para la empresa Comunica-Te S.A. con el fin garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de la organización, ya que cada puesto dentro del manual está claramente definido con sus responsabilidades y competencias, lo que facilita una mayor alineación de las tareas diarias con las metas estratégicas de la empresa. Esta alineación permite que todos los empleados comprendan sus roles y contribuciones individuales, asegurando que cada función cumpla con los objetivos de eficiencia, productividad y calidad. Además, la claridad en las funciones y responsabilidades fomenta una cultura de responsabilidad y mejora continua, lo cual es crucial para alcanzar los objetivos específicos de la empresa.

Si la empresa opta por implementar el Manual de Funciones, tendrá un impacto significativo en el contexto organizacional de Comunica-Te S.A. Al estandarizar las funciones y procesos, la empresa puede esperar una mayor consistencia en la ejecución de tareas y un aumento en la eficiencia operativa. La claridad en las responsabilidades también contribuye a una mejor comunicación interna y a la reducción de conflictos y malentendidos, lo que mejora el clima laboral y la colaboración entre equipos. Además, al tener roles bien definidos, se facilita la evaluación del desempeño y la identificación de áreas de mejora, lo que permite a la empresa adaptarse rápidamente a cambios y desafíos en el entorno de trabajo.

La propuesta del Manual de Funciones para Comunica-Te S.A. es altamente relevante y presenta un carácter innovador en la gestión de recursos humanos. La implementación de un manual tan detallado y personalizado no solo optimiza la asignación de tareas y responsabilidades, sino que también introduce prácticas de gestión modernas que se alinean con las mejores prácticas del sector. Este enfoque innovador no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también sienta las bases para una estructura organizacional más ágil y adaptable. La propuesta destaca por su capacidad para integrar la gestión de funciones con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que refuerza su posición competitiva en el mercado.

## RECOMENDACIONES

Para asegurar que el Manual de Funciones siga cumpliendo con los objetivos específicos y se adapte a los cambios en el entorno organizacional, se recomienda establecer un proceso de revisión y actualización continua. Este proceso debería incluir inspecciones periódicas del manual, así como una evaluación de la efectividad de las funciones y responsabilidades asignadas. Involucrar a los empleados en el proceso de revisión puede proporcionar valiosos aportes y asegurar que el manual refleje las realidades actuales de la empresa.

Para maximizar el impacto positivo del Manual de Funciones, es crucial implementar un programa de capacitación y sensibilización dirigido a todo el personal. Este programa debe enfocarse en explicar detalladamente las nuevas funciones, responsabilidades y expectativas. La capacitación debe incluir sesiones prácticas y ejemplos reales para asegurar que todos los empleados comprendan plenamente sus roles y cómo contribuyen a los objetivos de la empresa. Además, se deben proporcionar recursos continuos para apoyar la adaptación al manual.

Para abordar la problemática de la alineación y la eficiencia, se recomienda la implementación de herramientas de gestión del desempeño que complementen el Manual de Funciones. Estas herramientas pueden incluir sistemas de evaluación del desempeño, métricas de productividad y plataformas de retroalimentación. Utilizar estas herramientas permitirá monitorear el cumplimiento de las funciones, identificar áreas de mejora y ajustar las responsabilidades según sea necesario.

Para mejorar la comunicación interna y reducir los conflictos, es recomendable establecer canales de comunicación efectivos y transparentes. Esto puede incluir reuniones regulares de equipo, plataformas de comunicación interna y procedimientos claros para la resolución de conflictos. Asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a la información relevante y puedan expresar sus preocupaciones ayudará a mantener una coordinación fluida y un ambiente laboral armonioso.

Es fundamental implementar un sistema de evaluación de impacto que permita medir los resultados obtenidos tras la implementación del Manual de Funciones. Este sistema debe incluir mecanismos para recoger retroalimentación de los empleados y otras partes interesadas, así como métricas para evaluar la efectividad del manual en la consecución de los objetivos específicos. La retroalimentación y las evaluaciones permitirán identificar éxitos y áreas de mejora, facilitando ajustes oportunos.

Dado que la investigación inicial puede no haber abordado todos los aspectos necesarios, se recomienda explorar áreas adicionales que podrían complementar el Manual de Funciones. Esto podría incluir el desarrollo de políticas relacionadas con el bienestar laboral, la integración de tecnología emergente en la gestión de funciones, o la consideración de tendencias actuales en el mercado que puedan influir en las responsabilidades y roles dentro de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angulo, Y. (2022). *Diseño de un manual de funciones y procedimientos administrativos y contables para la “Estación de Servicios Gasosilva 2” de la ciudad de Loja* [Trabajo de grado. Universidad Nacional de Loja]. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25087/1/TRABAJO%20%20DE%20TITULACION%20BIBLIOTECA%20YOSSELYN%20NICOLE%20ANGULO%20MADRID%20%282%29.pdf>

Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrados*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>

Aulestia, P. (2019). *Gestión financiera en las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito* [Trabajo de posgrado. Universidad Adina Simón Bolívar]. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6646/1/T2870-MBA-Aulestia-Gestion.pdf>

Auquilla, J. (2022). *El proceso administrativo en el sistema organizacional en la empresa “SEGUVID” Ambato –Ecuador* [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10506/1/Auquilla%20Paredes%20%282%29.pdf>

20J.%20%282023%29.%20El%20proceso%20administrativo%20en%20el%20sistema%20organizacional%20en%20la%20empresa%20SEGUVID%20Ambato%20-%20Ecuador..pdf

Betancourt, A. (Marzo de 2019). Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html>

Cabrera, M. (2022). *Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal de la compañía Seguros Alianza S.A, en la agencia de la ciudad de Cuenca en el período Noviembre 2021-Marzo 2022.*[Tesis de grado. Universidad Politécnica Salesiana]. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23986/1/UPS-CT010257.pdf>

Caiza, M. (2020). *Manual de Funciones para Empresa Cía. Napoleón Paramo del Distrito Metropolitano de Quito* [Trabajo de grado. Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha]. Obtenido de <https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/223/1/Caiza%20Viracocha%2C%20Maricela%20America%2C%2035AE11.pdf>

Código del trabajo. (22 de Junio de 2020). *Código del trabajo*. Obtenido de [https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf](https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf)

Cóndor, C. (2023). *Gestión de la administración del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Servicios y Mantenimiento Jr de Quito-Ecuador* [Trabajo de grado. Universidad Nacional de Chimborazo]. Obtenido de

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10961/1/C%C3%B3ndor%20Pallo%20C.%20%282023%29%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20y%20el%20Desempe%C3%B1o%20Laboral%20en%20la%20Empresa%20Servicios%20y%20Mantenimiento%20J>

Cóndor, L., & Almache, P. (Marzo de 2023). *La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral en los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio de Toacaso en el período 2022 – 2023 [Trabajo de grado. Universidad Técnica de Cotopaxi].* Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10042/1/PI-002374.pdf>

Cuichan, C. (2020). *Diseño de un manual de funciones y procesos de la empresa Farmacias Lusant's Farmalusan S.A. [Trabajo de grado, Universidad de Guayaquil].* Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/04c40061-d048-45d9-9d45-d6f2f1f0080c/content>

Días, M. (2022). *“La Gestión estratégica y la ventaja competitiva de la empresa “Pollos al Gusto Cía. Ltda. de la provincia de Cotopaxi [Trabajo de grado. Universidad Técnica de Ambato].* Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/35589/1/713%20OE.pdf>

Díaz, D. (2020). *ropuesta de manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN - Managua [Trabajo de posgrado, Universidad*



*Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/13818/>

Elías, P. (3 de Diciembre de 2021). *Diseño del Manual de Organización del H. Ayuntamiento de Berriozábal, Chiapas [Tesis de posgrado, Universidad autónoma de Chapas]*. Obtenido de <http://www.repositorio.unach.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3789/1/07011023%20PAULINA%20DE%20JESUS%20ELIAS%20SANCHEZ%20-%20PAULINA%20ELIAS%20SANCHEZ.pdf>

EMIS. (07 de Abril de 2023). *Comunica - Te S.A. (Ecuador)*. Obtenido de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Comunica\\_-\\_Te\\_SA\\_es\\_4138797.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Comunica_-_Te_SA_es_4138797.html)

Enríquez, G. (2019). *Diseño de un manual de funciones para una empresa en proceso de reestructuración, dedicada al rastreo vehicular, ubicada en la ciudad de Quito, en el período de febrero 2018 a julio 2018*. Obtenido de [Tesis de grado. Universidad Politécnica Salesiana]: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/16664/1/UPS-QT13643.pdf>

Feijoo, K. (2022). *La Gestión Administrativa en tiempos de pandemia y el desarrollo del talento humano de la empresa Mi tienda Cía, del Cantón Camilo Ponce Enríquez - Ecuador [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9274/1/Feijoo%20Bermeo%2C%20K%20%282022%29La%20Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20en%20tiempo>

s%20de%20pandemia%20y%20el%20desarrollo%20del%20talento%20humano  
%20de%20la%20empresa%20Mi%20tienda%20C%C3%ADa%2C%20del%20C

Figueroa, Y. (18 de Noviembre de 2022). *Principios de la organización para la gestión empresarial*. Obtenido de

<https://welcome.atlasgov.com/es/blog/gestion/principios-de-la-organizacion/>

García, K. (2021). *Análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full [Trabajo de grado, Universidad Politécnica Salesiana]*. Obtenido de

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20097/1/UPS-CT009027.pdf>

González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de Gestión

Administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de

Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. Obtenido de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

Hernández, J., & Hernández, S. (05 de Enero de 2019). Etapas del Proceso

Administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11),

66-67. doi:<https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>

Loor, V., & Martínez, G. (2021). *Diseño de un manual de funciones para el departamento administrativo de la empresa control union Peru S.A.C., ciudad de Guayaquil*

[Trabajo de grado, Universidad de Guayaquil]. Obtenido de

<https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/04482b94-dc95-4e28-a7ba-e221bcb6e6f5/content>

LOSEP. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>

Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>

Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., & Posligua, M. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las Pymes. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40. Obtenido de <http://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334/237>

Murillo, G., García, M., & González, C. (11 de Julio de 2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(58), 19-40. doi:<https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>

Palacios, R. (2020). *Diseño de un manual de funciones para la distribuidora “victoria” de la ciudad de santo domingo y el clima laboral [Trabajo de grado, Universidad Regional Autónoma de los Andes]*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11818/1/PIUAADM003-2020.pdf>

Ramos, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>

Rincón, P. (2023). *Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral [Monografía de investigación, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/58128/parinconl.pdf?sequence=3#:~:text=El%20Manual%20de%20Funciones%20y%20Procedimientos%20en%20una%20empresa%20tiene,haci%C3%A9ndose%20m%C3%A1s%20productiva%20y%20eficiente.>

Rueda, P. (2021). *Reestructuración orgánico funcional de la constructora Vargas Soria Cía. Ltda. [Trabajo de grado, Escuela de Administración de empresas]*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3170/1/77331.pdf>

Sierra, Y. (19 de Octubre de 2023). *Proceso administrativo de una empresa: etapas, ejemplo y funciones*. Obtenido de <https://blog.lemontech.com/agilizar-procesos-administrativo-de-una-empresa/>

Silva, D. (29 de Abril de 2020). *Formato de referencias laborales*. Obtenido de Scrib: <https://es.scribd.com/document/459000307/Formato-Referencias-Laborales>

Valladares, F. (2019). *Modelo de vinculación entre universidades y mercado laboral: El acercamiento al mercado laboral*. Editorial Académica Española.

Villa, M., & Tinoco, J. (2022). *Desarrollo del manual de funciones por competencias para una empresa comercial [Trabajo de posgrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]*. Obtenido de

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/55986/1/T-112408%20TINOCO%26VILLA.pdf>

Villacís, L. (2023). *Comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la cooperativa de Ahorro y Crédito "COACMES" [Trabajo de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]*. Obtenido de <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2035/1/TTAE45D.pdf>

Villao, J. (2022). *Manual de funciones para optimizar la gestión administrativa de la Comuna Palmar, parroquia Colonche, provincia de Santa Elena, año 2022 [Trabajo de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/9009/1/UPSE-TAP-2023-0002.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de encuesta

**1. ¿Considera usted que tiene claro cuáles son tus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeñas en la empresa?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**2. ¿Con que frecuencia usted realiza revisiones o actualizaciones sobre tus tareas y responsabilidades con su supervisor directo?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Poco frecuente
- Nada frecuente

**3. ¿Con qué frecuencia usted recibe formación o capacitación específica relacionada con sus funciones como trabajador?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Poco frecuente
- Nada frecuente

**4. ¿Considera usted que existe suficiente información en algún documento o manual donde se detallen las funciones de cada puesto?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**5. ¿Considera usted que la información sobre las responsabilidades y funciones están disponibles y son accesibles para ustedes como trabajadores?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**6. ¿Cómo usted califica el apoyo de la empresa para cumplir con tus obligaciones y tareas?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Insuficiente
- Muy malo

**7. ¿Considera usted que es necesario ampliar la claridad o recibir información adicional sobre las responsabilidades que debes cumplir en tus funciones?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## **Anexo 2. Formato de entrevista**

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la comunicación de responsabilidades y funciones a los trabajadores que se encuentran bajo su supervisión? ¿De qué manera considera que se deben comunicar?
2. ¿Qué tipos de herramientas o técnicas considera usted que se deben usar para garantizar que los trabajadores hayan comprendido claramente las tareas impuestas en sus cargos?
3. ¿De qué manera piensa usted que se debería asegurar que la información de las funciones de los trabajadores esté disponible y sea accesible para todos los empleados?
4. ¿Cuál considera usted que es la importancia de recibir retroalimentación por parte de los empleados sobre las funciones que deben ejercer?
5. ¿Considera usted que es necesario realizar capacitaciones o actividades de desarrollo profesional para asegurarse de que los empleados comprendan sus funciones y las puedan cumplir de manera efectiva?
6. Desde su perspectiva ¿Qué medidas considera usted que se deben emplear para abordar los malentendidos o confusiones que puedan tener los trabajadores acerca de sus funciones?
7. ¿Qué tipo de acciones considera usted que se deben tomar para mejorar la comunicación sobre las responsabilidades y funciones dentro de la empresa?