



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA DIGICOMP UPLICADA EN LA  
CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO  
2020**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:** JOHANNA KATHERINE TABANGO GUERRA

**DIRECTOR:** ING. ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES, PH.D.

Riobamba - Ecuador

2022

**© 2022, Johanna Katherine Tabango Guerra**

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

Yo, Johanna Katherine Tabango Guerra, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 14 de abril de 2022



**Johanna Katherine Tabango Guerra**  
**100434664-7**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA DIGICOMP, UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO 2020**, realizado por la señorita: **JOHANNA KATHERINE TABANGO GUERRA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-04-14
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres, Ph.D. <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-04-14
Mgs. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-04-14

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado principalmente a Dios por ser mi inspiración y guía, quien ha iluminado mi camino con paciencia, amor, fortaleza y sabiduría, puesto que ha estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis padres Jessi Guerra y Rubén Tabango quienes con su amor, paciencia, comprensión y esfuerzo me han permitido llegar a este punto de mi vida profesional, un logro más que he podido alcanzar gracias a su apoyo, ejemplo de constancia y valentía para enfrentar las adversidades de la vida.

A mi hermano Rubén Darío por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, gracias por estar conmigo en los momentos de dificultad. A toda mi familia, quienes con su apoyo, consejos y palabras de aliento me brindaron fortaleza y de una u otra forma me han acompañado en este camino acompañándome siempre en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mi hijo Mathías, puesto que es la persona por quien ahora canalizo mi trabajo, esfuerzo y superación a fin de brindarle un futuro mejor, más próspero y con mejores oportunidades de crecimiento.

Johanna

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por bendecir siempre mi vida y a la de toda mi familia, por guiarnos, apoyarnos y brindarnos fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A los docentes que se han presentado a lo largo de toda mi carrera, por compartir sus conocimientos y experiencias. A todo el personal y autoridades de la Carrera de Administración de Empresas por permitirme crecer cada día como profesional; gracias a cada uno por su paciencia, dedicación, apoyo y comprensión.

De igual manera un agradecimiento especial a la empresa DigiComp por abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso de investigación dentro de sus instalaciones y canalizarlas para elaborar mi propuesta.

Finalmente quiero expresar mi agradecimiento sincero a mis tutores: Ing. Ernesto Bonilla y Mgs. Leonardo Cabezas, quienes con su dirección, conocimiento, enseñanza, colaboración y comprensión permitieron el desarrollo del presente trabajo.

Johanna

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de Investigación.....	2
1.2. Marco teórico .....	3
1.2.1. Administración.....	3
1.2.2. Características de la administración.....	3
1.2.3. Diseño organizacional.....	4
1.2.4. Modelo de diseño organizacional.....	5
1.2.5. Estudio organizacional.....	5
1.2.6. Manuales Administrativos .....	5
1.2.7. Clasificación de Manuales.....	6
1.2.7.1. Manual de Organización .....	6
1.2.7.2. Manual de Historia .....	7
1.2.7.3. Manual de Clasificación de Puestos .....	7
1.2.7.4. Manual de Funciones .....	7
1.2.7.5. Manual de Procedimientos .....	8
1.2.8. Estructura Organizacional .....	8
1.2.9. Organigrama: Macroestructura .....	9
1.2.10. Tipos de organigramas .....	10
1.2.10.1. Por su Naturaleza.....	10
1.2.10.2. Por su Finalidad.....	10
1.2.10.3. Por su Ámbito.....	10
1.2.10.4. Por su Contenido .....	11
1.2.10.5. Por su Presentación o Disposición Gráfica.....	12
1.2.11. Puestos de Trabajo: Microestructura .....	13
1.2.12. Diseño de puestos .....	13
1.2.13. Especificación del puesto .....	14

1.3.	Marco conceptual.....	14
<b>CAPÍTULO II</b>		
2.	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>16</b>
2.1.	Enfoque de investigación.....	16
2.2.	Nivel de Investigación.....	16
2.3.	Diseño de investigación.....	17
2.4.	Tipo de estudio .....	17
2.5.	Población.....	17
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	18
2.6.1.	<i>Métodos</i> .....	18
2.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	18
2.6.3.	<i>Instrumentos</i> .....	19
<b>CAPÍTULO III</b>		
3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
3.1.	Resultados.....	20
3.1.1.	<i>Entrevista Estructurada al Propietario</i> .....	20
3.1.2.	<i>Encuesta al Personal</i> .....	22
3.2.	Discusión de resultados .....	28
3.3.	Propuesta.....	30
3.3.1.	<i>Título de la Propuesta</i> .....	30
3.3.2.	<i>Objetivos del Trabajo de Titulación</i> .....	30
3.3.2.1.	<i>General</i> .....	30
3.3.2.2.	<i>Específicos</i> .....	30
3.3.3.	<i>Estudio general de la empresa</i> .....	30
3.3.4.	<i>Propuesta del contenido del Manual de Organización para la empresa DigiComp</i> .....	31
3.3.5.	<i>Desarrollo del contenido del Manual de Organización</i> .....	32
3.3.5.1.	<i>Presentación del Manual de Organización</i> .....	32
3.3.5.2.	<i>Capítulo I: Manual de Historia</i> .....	38
3.3.5.3.	<i>Capítulo II: Manual de Clasificación de Puestos</i> .....	42
3.3.5.4.	<i>Capítulo III: Manual de Funciones</i> .....	49
3.3.5.5.	<i>Capítulo IV: Manual de Procedimientos</i> .....	52
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>62</b>

**GLOSARIO**  
**BIBLIOGRAFÍA**  
**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Especificaciones del Puesto de Trabajo .....	14
<b>Tabla 1-3:</b>	Entrevista al Propietario .....	20
<b>Tabla 2-3:</b>	Registro de ediciones .....	34
<b>Tabla 3-3:</b>	Identificación de la empresa .....	36
<b>Tabla 4-3:</b>	Nomenclatura .....	37
<b>Tabla 5-3:</b>	Encabezado Manual de Historia.....	38
<b>Tabla 6-3:</b>	Encabezado Manual de Clasificación de Puestos.....	43
<b>Tabla 7-3:</b>	Codificación de los cargos en DigiComp.....	46
<b>Tabla 8-3:</b>	Descripción del Puesto de Gerente .....	46
<b>Tabla 9-3:</b>	Descripción del Puesto de Subgerente .....	48
<b>Tabla 10-3:</b>	Encabezado Manual de Funciones.....	49
<b>Tabla 11-3:</b>	Ficha de Descripción de Funciones del Gerente .....	50
<b>Tabla 12-3:</b>	Ficha de Descripción de Funciones del Subgerente.....	51
<b>Tabla 13-3:</b>	Encabezado Manual de Procedimientos.....	53
<b>Tabla 14-3:</b>	Simbología de los Diagramas de flujo .....	53
<b>Tabla 15-3:</b>	Ficha de Procedimiento – Proceso 1 .....	56
<b>Tabla 16-3:</b>	Diagrama de Flujo – Proceso 1. (Parte 1).....	57
<b>Tabla 17-3:</b>	Diagrama de Flujo – Proceso 1. (Parte 2).....	58
<b>Tabla 18-3:</b>	Ficha de Procedimiento – Proceso 2 .....	59
<b>Tabla 19-3:</b>	Diagrama de Flujo – Proceso 2 .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Modelo de Diseño Organizacional.....	5
<b>Gráfico 2-1:</b>	Modelo de Organigrama General .....	11
<b>Gráfico 3-1:</b>	Modelo de Organigrama Específico.....	11
<b>Gráfico 4-1:</b>	Puestos de Trabajo: Microestructura.....	13
<b>Gráfico 1-3:</b>	Filosofía Corporativa.....	22
<b>Gráfico 2-3:</b>	Organigrama Estructural.....	22
<b>Gráfico 3-3:</b>	Jerarquía de la empresa.....	23
<b>Gráfico 4-3:</b>	Cargos definidos .....	23
<b>Gráfico 5-3:</b>	Responsabilidades y Funciones .....	24
<b>Gráfico 6-3:</b>	Distribución de tareas.....	24
<b>Gráfico 7-3:</b>	Labores del personal.....	25
<b>Gráfico 8-3:</b>	Supervisión al personal.....	25
<b>Gráfico 9-3:</b>	Problemas de la empresa.....	26
<b>Gráfico 10-3:</b>	Personal Subordinado.....	26
<b>Gráfico 11-3:</b>	Aceptación del Manual de Funciones .....	27
<b>Gráfico 12-3:</b>	Aceptación del Manual de Procedimientos.....	27
<b>Gráfico 13-3:</b>	Pasta del Manual de Organización.....	32
<b>Gráfico 14-3:</b>	Portada y Mosaico del Manual de Organización.....	33
<b>Gráfico 15-3:</b>	Lista de Distribución .....	33
<b>Gráfico 16-3:</b>	Índice del contenido del manual .....	34
<b>Gráfico 17-3:</b>	Pestaña del Manual de Historia .....	38
<b>Gráfico 18-3:</b>	Marco Jurídico.....	41
<b>Gráfico 19-3:</b>	Misión y Visión .....	41
<b>Gráfico 20-3:</b>	Principios y Valores .....	42
<b>Gráfico 21-3:</b>	Pestaña del Manual de Clasificación de Puestos .....	42
<b>Gráfico 22-3:</b>	Organigrama Estructural DigiComp .....	43
<b>Gráfico 23-3:</b>	Organigrama Funcional DigiComp.....	44
<b>Gráfico 24-3:</b>	Organigrama de Posición de Personal DigiComp .....	45
<b>Gráfico 25-3:</b>	Pestaña del Manual de Funciones.....	49
<b>Gráfico 26-3:</b>	Pestaña del Manual de Procedimientos .....	52
<b>Gráfico 27-3:</b>	Mapa de Procesos de Nivel 0 .....	54
<b>Gráfico 28-3:</b>	Mapa de Procesos de Nivel 1- Gestión Estratégica .....	55

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENTREVISTA

**ANEXO B:** ENCUESTA

**ANEXO C:** ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**ANEXO D:** LISTA DE PROCESOS

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación fue diseñar e implementar un manual de organización para la empresa DigiComp, para el cual se realizó un estudio a fin de conocer la situación administrativa y operativa actual que presenta la empresa. Por lo tanto, se implementó el método cualitativo, descriptivo y exploratorio, a fin de evaluar y describir las características y elementos necesarios para la elaboración de los manuales. Es así como se aplicó un estudio de campo, para evaluar la población total a investigar, aplicando las técnicas de observación, entrevista y encuestas que permitieron adquirir la información suficiente y relevante para la investigación. De esta manera se obtuvo como resultado que la empresa presenta deficiencias en su forma de administrar y operar. Según los datos tabulados, el 50% de sus colaboradores mencionaron que no tienen claro que cargo desempeñan por ende no conocen sus funciones y responsabilidades a cumplir, de tal manera que el 100% de estos mencionó que es necesario aplicar un documento de soporte, guía y consulta. Por lo tanto, se dedujo que es necesario implementar el manual de organización que contenga: su historia, estructura orgánica, clasificación de puestos, asignación de funciones y responsabilidades y la estandarización de sus procedimientos. Por lo que se recomendó su pronta aplicación.

**Palabras clave:** <MANUAL DE ORGANIZACIÓN>, <ORGANIGRAMA>, <PUESTOS>, <FUNCIONES>, <PROCESOS>.



26-10-2021

1982-DBRA-UTP-2021

## ABSTRACT

The objective of this research project was to design and implement a manual of organization for the company DigiComp, for which a study was carried out in order to know the current administrative and operational situation of the company. Therefore, it was implemented qualitative, descriptive, and exploratory methods, in order to evaluate and describe the characteristics and elements needed to elaborate the manuals. That is why a field study was applied to evaluate the total population to be investigated, applying observation techniques, interviews and surveys that allowed the acquisition of sufficient and relevant information for the investigation. As a result, it was obtained that the company presents deficiencies in their managing and operating. According to the tabulated data, 50% of their collaborators mentioned that they are not clear about what position they hold, therefore they do not know their functions and responsibilities to fulfill, in such a way that 100% of these people mentioned that it is necessary to apply a support document, guide and consultation. Therefore, it was deduced that it is necessary implement the organization manual that contains: its history, organizational structure, classification of positions, assignment of functions and responsibilities and the standardization of their procedures. Therefore, its prompt application was recommended.

**Keywords:** <ORGANIZATION MANUAL>, <ORGANIZATIONAL CHART>, <JOB POSITIONS>, <FUNCTIONS>, <PROCESSES>.



## **INTRODUCCIÓN**

Un Manual de Organización es un documento técnico, de soporte y consulta para quienes conforman la empresa, en el cual se reúne la información pertinente para el desarrollo de sus actividades laborales de manera eficiente. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como finalidad el diseño e implementación de un manual de organización para la empresa DigiComp inmerso en la presentación de su historia, clasificación de puestos, funciones y procedimientos respectivos.

Al analizar la problemática actual por la que atraviesa la empresa DigiComp se evidencia la ausencia de una delegación de funciones formal. La estructura organizacional presenta falencias al no tener claro su nivel jerárquico, líneas de autoridad, funciones, responsabilidades y procesos, lo que contribuye al retraso en el crecimiento organizacional y profesional de los colaboradores y esto a su vez impacta en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por lo que el diseño de este manual de organización en el que conste la historia de la empresa, su estructura, clasificación de puestos, asignación de funciones, y estandarización de los procedimientos, plasma una guía y soporte, con información verídica y debidamente sustentada en libros y artículos, escritos y virtuales de autores como: Enrique B. Franklin, Elio Rafael de Zuani, entre otros, de los cuales se obtiene conocimiento e información clave para el proyecto.

De esta manera el desarrollo de esta investigación se compone de tres capítulos en los cuales se detalla la siguiente información clave para proponer el proyecto:

El Capítulo I, se enfoca en la descripción de marco teórico referencial, en el que se sustenta la teoría aplicada en la investigación, basada en libros, artículos y trabajos de investigación previos relacionados al diseño de manuales administrativos, a fin de conceptualizar los lineamientos que guían la construcción de la propuesta.

El Capítulo II, sustenta el marco metodológico de la investigación. En el cual se detalla el método cualitativo, deductivo, exploratorio y descriptivo. La aplicación de las técnicas de: observación, entrevista y encuestas aplicadas al total de la población con la que se va a trabajar, para el cual se ha definido un cuestionario con un bloque de preguntas abiertas y cerradas.

El Capítulo III, presenta el marco de resultados y discusión de resultados, en el que se mencionan los resultados obtenidos una vez aplicadas las técnicas de investigación, la discusión de los resultados y la propuesta denominada Manual de Organización para la empresa DigiComp.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación y del diseño de la propuesta que permite dar solución a la problemática identificada en la empresa.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Para realizar el presente trabajo se tomó en consideración trabajos previos relacionados al tema de investigación, estableciendo una revisión y análisis de la fundamentación teórica y material bibliográfico existente en los repositorios de varias universidades a nivel nacional e internacional que cuentan con facultades y carreras afines.

Un manual de organización según lo menciona Rodríguez (2016), en su trabajo de titulación “Elaboración e implementación de un manual de organización del archivo en la secretaría de la Liga Deportiva Cantonal de Palora, provincia de Morona Santiago”, es un mecanismo de acción para la organización de los archivos, activos y empleados encargados de producir, manipular, organizar y consultar este tipo de documentación, obtengan los conocimientos necesarios en cuanto a legislación documental y procesos archivísticos para determinar el contenido de los expedientes y mantenerlos organizados en su interior.

Este manual contiene la información relevante de otros manuales, por ello se considera diversas concepciones como lo expresa Ramos (2013), en su propuesta “Manual de procedimientos internos para el departamento de afiliación y control patronal de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, 2011” un manual es una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar una actividad determinada, con apego a las normas y políticas vigentes con una visión integral del funcionamiento y operación de la unidad y/o dirección, que permita la optimización de tiempo y recursos. Por lo que se refleja en su presentación y contenido los siguientes temas: exposición de resultados, procesos de funcionamiento, flujograma general del funcionamiento, organigrama estructural, procesos administrativos, funciones del nivel operativo, auditoría de procedimientos y control.

Por su parte, López S. (2018), en su propuesta “Manual de funciones para el mejoramiento del desempeño administrativo de la compañía Orientoil S.A., del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2018-2023” menciona que su aplicación mejorará el desempeño administrativo ya que tiene como finalidad definir correctamente las funciones y procedimientos que deben seguir los empleados de la institución mejorando los canales de comunicación así como determinando las actividades de manera específica, responsabilidades y el perfil requerido para ocupar cada uno de los puestos de trabajo.

## 1.2. Marco teórico

Para la elaboración del manual de organización se tomó la siguiente información que ayudará en su construcción, basándose en libros y artículos actuales para facilitar el desarrollo de la propuesta ya mencionada.

### 1.2.1. Administración

La administración se considera como “el proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados” (Luna, 2014, pág. 32).

De hecho, su importancia radica en que todo proyecto social, sin la aplicación de esta, los resultados no serían confiables, y para determinar su importancia se pueden utilizar los siguientes indicadores:

- La administración global, es necesaria en todo organismo social, no importa en que parte del mundo.
- Sirve para que los recursos funcionen en forma sinérgica.
- Toda función que realice tiene como base principal que al tomarla en cuenta se logran buenos resultados.
- Al aplicar la administración correctamente, las empresas logran bases confiables para, posteriormente, diversificarse.
- Con la administración se alcanza la calidad total en todo organismo social.

### 1.2.2. Características de la administración

En la administración se identifican determinadas características particulares, que la hacen diferente de otros conocimientos (Luna, 2014, pág. 33).

- **Universalidad.** Se aplica en todo organismo social existente, sean nacionales e internacionales, públicas o privadas, de todos los giros y tamaños.
- **Especificidad o propósito.** El conocimiento administrativo tiene un carácter específico, dado que es un medio efectivo para lograr que se haga el trabajo, por lo consecuente no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- **Unidad temporal.** El proceso administrativo se integra por etapas, fases y elementos que en el transcurso del tiempo se están aplicando sinérgicamente, es decir, no cabe el aislamiento. El dinamismo de la administración abarca todas sus partes que la forman y éstas se dan como un proceso de mejora continua.
- **Unidad jerárquica o amplitud del ejercicio.** La administración se ejerce en todos los niveles del organismo social, vertical y horizontal.

- **Interdisciplinaria.** Es semejante a todos aquellos conocimientos relacionados con la eficacia y eficiencia del trabajo.
- **Valor instrumental.** Es el medio para alcanzar un fin, por conducto de esta, se logran alcanzar resultados prácticos.
- **Flexibilidad.** Contempla un margen de holgura para satisfacer las expectativas.

### 1.2.3. *Diseño organizacional*

En la gestión, los administradores desarrollan específicamente una secuencia lógica y ordenada de su trabajo, por lo que planifica y decide lo que va a realizar mediante estrategias, organiza las actividades a realizar, es decir, diseña una estructura en la organización, en la que se visualiza su liderazgo y capacidad de formular políticas generales para su control posterior a fin de verificar el logro conforme lo planeado.

El diseño organizacional “es una forma conveniente del cómo debería funcionar la empresa para desarrollarse en su medio, pensando en un sistema viable que permita obtener la flexibilidad necesaria para sobrevivir en ecosistemas rápidamente cambiantes y complejos, es decir lo plantea como una herramienta que permite crear las condiciones necesarias para cumplir con las metas además de brindar identidad y política a la organización” (Taípe, 2020)., además, “es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (Chiavenato, 2009).

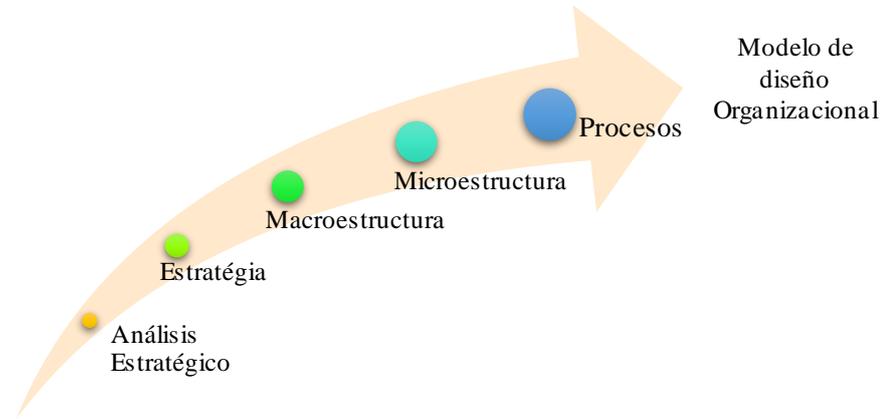
Entre los diferentes autores nombrados citan diferentes conceptos y definiciones con respecto al diseño y estructura organizacional, por su parte Idalberto Chiavenato, identifica los puntos o factores primordiales para dicho diseño, de entre los cuales nombra: estructurar, organizar, equilibrar y coordinar el capital humano. Dando de este modo una síntesis que contempla al diseño organizacional como la combinación de partes a fin de lograr un orden y esquematización de la empresa y su personal, para lograr un beneficio para las partes.

El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia. Según la definición de Huamán Pulgar - Vidal & Ríos Ramos (2015):

- El diseño organizacional se enfoca en lo que denominamos “parte dura” y “parte blanda” de la organización. La parte dura está formada por la “estructura y los procesos”, y la parte blanda por la “interrelación entre las personas dentro de la organización”.
- Los principios fundamentales de la “estructura” son la “división del trabajo”, los “mecanismos de coordinación” y la “alineación con la estrategia”, siendo la estrategia, que proviene de la planeación y el input del diseño organizacional.

- Los “procesos” son la secuencia lógica de las actividades que realizan las personas empleando recursos para lograr resultados específicos, que son el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia. Su output son los indicadores que miden y muestran su realización.

#### 1.2.4. Modelo de diseño organizacional



**Gráfico 1-1: Modelo de Diseño Organizacional**

**Fuente:** basado en Huamán Pulgar - Vidal & Ríos Ramos, (2015).

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

Aunque para algunos conocedores del tema los conceptos subyacentes de teoría administrativa o de dirección estratégica puedan resultar familiares, es conveniente su revisión para comprender cómo sirven de base para ubicar mejor el contexto del diseño organizacional en la implantación de estrategias.

#### 1.2.5. Estudio organizacional

En el diccionario de términos académicos, se define al estudio organizacional como: “el análisis tanto de la capacidad de la empresa, así como también la evaluación de sus competencias administrativas” (Ardila, 2009). Es así como podemos determinar la capacidad operativa de la organización con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades, con ello definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento, es decir, determinar la estructura organizacional de acuerdo con los requerimientos y necesidades que se diagnostiquen en el estudio, además, el estudio organizacional “permite identificar las falencias e informalidad de principios administrativos organizacionales, a fin de reconocer el establecimiento de estrategias a partir de un análisis de los aspectos externos e internos” (Jara, 2013).

#### 1.2.6. Manuales Administrativos

Los manuales administrativos se definen como:

*“documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.),*

como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñen mejor sus tareas” (Franklin E. B., 2009, p. 243).

### **1.2.7. Clasificación de Manuales**

Los manuales administrativos basan su clasificación según: (Franklin E. B., 2009, p. 245).

- *Por su naturaleza:* se reconoce a los manuales micro, macro y meso administrativos.
- *Por su contenido:* se identifican los manuales de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de historia de la organización, de políticas, de puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación y de sistemas.
- *Por su ámbito:* se identifican manuales generales y específicos.

#### **1.2.7.1. Manual de Organización**

Un manual de organización “contiene específicamente información detallada sobre: antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones” (Franklin E. B., 2009), además, “pretende servir de guía y sustento de información que permite discernir, comprender y ayudar a los colaboradores de la empresa” (Universidad del Pacífico, 2017)., este manual contiene:

- **Identificación:** logo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, número de páginas, sustitución de páginas, Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- **Índice o contenido:** tiene apartados que constituye el cuerpo del documento.
- **Prólogo o introducción:** es una breve explicación del contenido del documento.
- **Antecedentes históricos:** es una descripción del área a implementar el manual (origen, evolución y cambios significativos registrados).
- **Legislación o base legal:** constitución, tratados, leyes convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares, respetando la secuencia cronológica de su expedición.
- **Estructura orgánica:** descripción ordenada de las unidades administrativas de la empresa en función de sus relaciones de jerarquía.
- **Organigrama:** representación gráfica de la estructura orgánica.
- **Misión:** menciona la razón de ser de la organización.
- **Funciones:** especificación de las tareas.
- **Descripción de puestos:** describe el contenido básico de los puestos: identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones, responsabilidades, relaciones de comunicación, especificaciones del puesto.

#### *1.2.7.2. Manual de Historia*

Este tipo de manuales se los identifica como “documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición” (Franklin E. B., 2009). La información proporcionada sirve y puede enriquecer a otros manuales puesto que presta la información histórica en la que “fundamentan su aplicación, en manuales como el de organización políticas, entre otros” (Universidad del Pacífico, 2017).

En este tipo de documentos se proporciona y registra los conocimientos que posee el personal y los directivos sobre la organización, es decir, misión, visión, filosofía corporativa en general, antecedentes, acontecimientos importantes, presentados de manera cronológica a fin de presentar la trayectoria de la empresa y lograr que sus colaboradores se adapten al ambiente laboral, así como también sus proveedores y clientes.

#### *1.2.7.3. Manual de Clasificación de Puestos*

Según Zelaya (2006), la clasificación de puestos puede definirse de la siguiente manera:

*“es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como: la complejidad de las tareas y las responsabilidades, ..., habilidades y competencias que debe tener una persona para realizar las tareas de uno o varios puestos”* (p. 4).

Por lo que el autor define al manual de clasificación de puestos como “un documento que contiene las especificaciones del puesto de un sistema de clasificación. Por lo general se incluye, además de las especificaciones de clases, los índices: alfabético y ocupacional de las clases de puestos” (Zelaya, 2006, p. 12).

#### *1.2.7.4. Manual de Funciones*

El manual de funciones se identifica como un “instrumento de administración de personal, donde se asientan las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la organización, más aún se utiliza como base para sustentar la capacitación y evaluación del desempeño” (Universidad del Pacífico, 2017)., así también se considera como “un elemento técnico donde se justifica la existencia, creación y eliminación de los cargos, sustentando los estudios de cargas de trabajo, indicadores y criterios de autocontrol” (Pintos, 2009).

El manual tiene la finalidad de ser una herramienta de trabajo para autoridades, directivos, jefes y otros, para la administración, coordinación, y eficiencia de funciones encomendadas y las del personal. Este documento está estructurado por capítulos, correspondientes a los macro - procesos y procesos institucionales, adoptando un esquema del tipo jerárquico, donde se refleja el nivel, área y los cargos, guiado por las líneas de autoridad presentes en el organigrama

La estructura estándar que describe cargos y funciones se ve reflejada en 4 tipos de líneas: autoridad, responsabilidad, coordinación-consultiva, y trabajo colaborativo (Universidad del Pacífico, 2017, p. 11).

- **Identificación del cargo:** denominación, nivel, tipo, área de dependencia, subárea, cargo del jefe inmediato, cargo al que supervisa, cargo con los que coordina, número de plazas, presupuesto individual, salario, jornada, vinculación.
- **Naturaleza:** propósito principal (razón de ser del cargo, objeto-finalidad), descripción de funciones esenciales (el qué y para qué de cada función), otras funciones/actividades, descripción de aportes individuales, descripción de los conocimientos básicos, responsabilidades propias del cargo, responsabilidades que puede asumir por delegación superior, delegaciones.
- **Creación:** datos de elaboración y aprobación.
- **Control de versión de documento:** seguimiento de la evolución de las funciones
- **Descripción de cargos y funciones:** directrices generales, responsabilidad solidaria, competencias generales, competencias específicas por nivel.

#### 1.2.7.5. *Manual de Procedimientos*

El concepto de manual de procedimientos corresponde al siguiente enunciado:

*“es un documento técnico que presenta información de forma cronológica y secuencial de las operaciones sobre la realización de las funciones, actividades o tareas específicas de la organización. Determinando tiempos de ejecución, recursos materiales y tecnológicos, métodos de trabajo y controles de las operaciones”.* (Franklin E. B., 2009)

Además, “es un documento de apoyo para el personal perteneciente a una organización en el cual se identifican políticas y controles con exhaustivo detalle de todas las actividades a realizarse en una tarea específica” como se menciona en la revista científica de la Universidad Cienfuegos (Vivanco, 2017).

Con ello se facilita su comprensión e identificación de los procedimientos sobre las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, a fin de disminuir fallas u omisiones e incrementar la productividad. Este manual contiene:

Identificación, Prólogo, Introducción o ambos, Índice, Contenido, Objetivo, Alcance de los procedimientos, Responsables, Políticas o normas de operación, Concepto, Procedimientos, Diagramas de flujo, Formularios o impresos (formas), Instructivos, Glosario de términos.

#### 1.2.8. *Estructura Organizacional*

*“La estructura organizacional vertical o funcional en donde las actividades están agrupadas en un trabajo ascendente, se identifica poca colaboración entre los departamentos funcionales al estar la*

*organización dirigida y controlada por una jerarquía vertical en donde las decisiones están solo en las manos de los gerentes de nivel superior” (Daft, 2015, p. 31).*

Daft, menciona que la estructura funcional puede ser eficiente ya que permite el desarrollo de las habilidades de los colaboradores y un mecanismo de control y supervisión, sin embargo en el entorno actual en donde los cambios se producen con rapidez, la jerarquía se llega a sobrecargar y los altos directivos no pueden responder con la suficiente celeridad a los problemas y las oportunidades; entonces, las empresas con estructura vertical generan sobrecarga y distancia entre los altos ejecutivos y niveles medios y operativos, la jerarquía vertical tiende a aplanarse y generar una estructura de trabajo o procesos horizontales en lugar de las funciones departamentales.

*“En una estructura funcional las actividades se agrupan por funciones del nivel inferior al superior de la organización (estructura vertical), se consolidan los conocimientos y habilidades en función de las actividades específicas. Esta estructura es más eficaz cuando la experiencia es un elemento principal para alcanzar las metas organizacionales, cuando las organizaciones se deben controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical” (Daft, 2015, p. 104).*

Las fortalezas de la estructura funcional según Daft estimulan el desarrollo de habilidades profundas de los empleados responsables de una gama de actividades funcionales dentro de su propio departamento y motivar al personal para alcanzar las metas funcionales.

La “estructura” es la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí. La estructura se divide a su vez en dos partes según el nivel de profundidad de su diseño (Huamán Pulgar - Vidal & Ríos Ramos, 2015, p. 36):

- Macroestructura, que es el organigrama.
- Microestructura, que es el puesto de trabajo.

### **1.2.9. Organigrama: Macroestructura**

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una empresa que refleja de forma esquemática sus distintos niveles, elementos, líneas de autoridad, jerarquía de puestos, funciones y relaciones entre las distintas partes, identificando el funcionamiento de la gestión desde la cima hasta la base de la empresa.

En el Diccionario de Términos Administrativos (Ardila, 2009), se menciona que el organigrama es una “representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran” (p.35), además de ser de “gran utilidad en las empresas y se consideran un elemento imprescindible para conocer la organización, sus responsables, sus funciones y el camino que debe seguir la información” (Rosa Gutiérrez Mañas, 2015).

### **1.2.10. Tipos de organigramas**

La siguiente información se basa en la teoría clásica planteada por Enrique B. Franklin, misma que se halla en su libro “Organización de Empresas” y Elio Rafael de Zuani en su libro denominado “Introducción a la Administración de Organizaciones”, de este modo se plantea que los modelos de organigrama más usuales se clasifican de la siguiente manera:

#### **1.2.10.1. Por su Naturaleza.**

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas, (Thompson, 2009):

**Micro administrativos:** Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

**Macro administrativos:** Contienen información de más de una organización

**Meso administrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

#### **1.2.10.2. Por su Finalidad**

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas, (Zuani, 2003):

**Informativo:** Presentan información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general.

**Analítico:** Permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc.

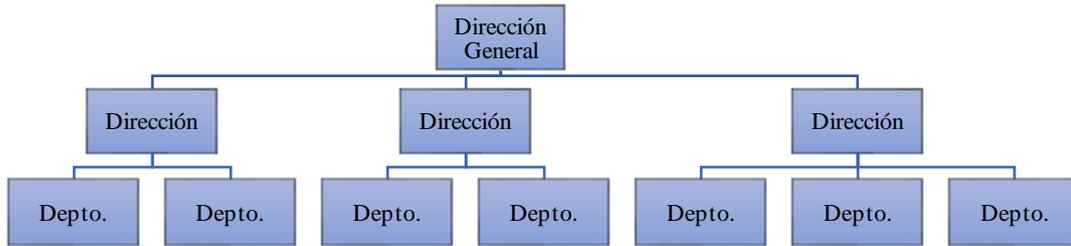
**Formal:** Representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

**Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

#### **1.2.10.3. Por su Ámbito**

Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

1. **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. “En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina” (Thompson, 2009).

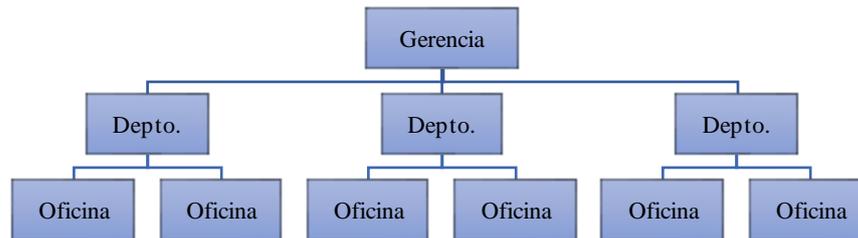


**Gráfico 2-1:** Modelo de Organigrama General

**Fuente:** Organización de Empresas de Enrique B. Franklin

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

2. **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la empresa.



**Gráfico 3-1:** Modelo de Organigrama Específico

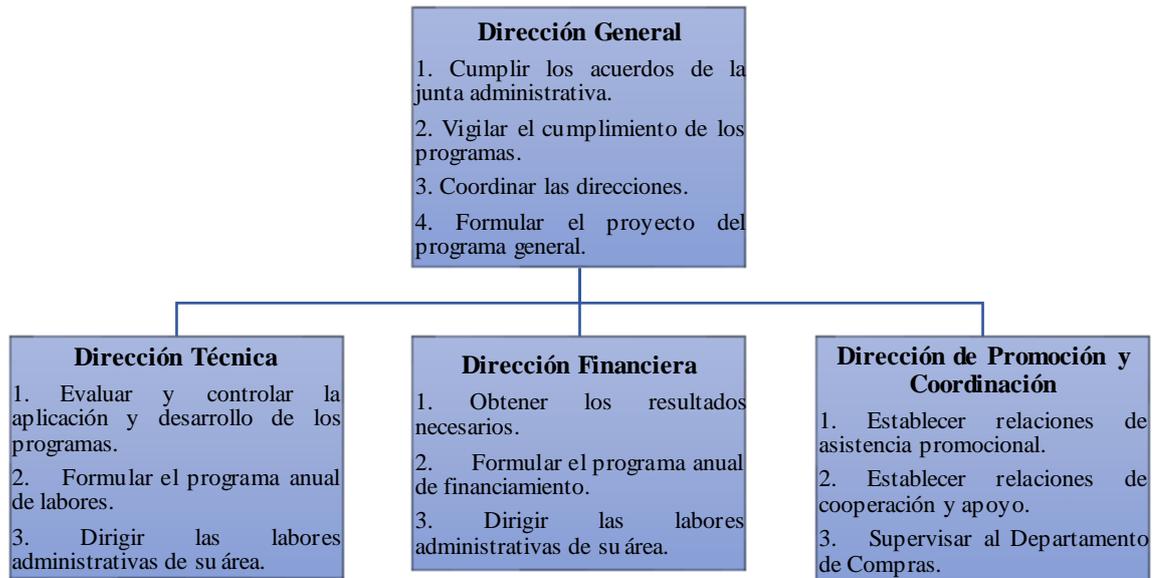
**Fuente:** Organización de Empresas de Enrique B. Franklin

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

#### 1.2.10.4. *Por su Contenido*

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

1. **Integrales:** “Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia” (Thompson, 2009). Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
2. **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de “gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general ” (Thompson, 2009).



**Figura 4-1.** Modelo de Organigrama Funcional

**Fuente:** Organización de Empresas de Enrique B. Franklin

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

3. **De puestos, plazas y unidades:** “Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada” (Thompson, 2009). También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

#### 1.2.10.5. Por su Presentación o Disposición Gráfica

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización (Thompson, 2009).
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente (Thompson, 2009).
- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (Thompson, 2009).
- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos (Thompson, 2009).

### 1.2.11. *Puestos de Trabajo: Microestructura*

El análisis de puestos es un proceso complementario al diseño de microestructura, que agrega información importante para elaborar la descripción del puesto cuyos componentes son el diseño del puesto y las especificaciones (Huamán Pulgar - Vidal & Ríos Ramos, 2015, p. 249).



**Gráfico 4-1:** Puestos de Trabajo: Microestructura

**Fuente:** basado en Huamán Pulgar - Vidal & Ríos Ramos, (2015).

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

### 1.2.12. *Diseño de puestos*

Según lo mencionado por Huamán y Ríos (2015), el diseño de puestos “es un proceso de organización del trabajo que define la posición del puesto y su contenido. El contenido del puesto describe detalladamente qué se hace en un puesto y se diseña con la herramienta microestructura y es la parte más importante” (p. 249).

Sin embargo, aún es necesario completar otra información, como vemos a continuación:

Un puesto de trabajo no solo tiene características formales y objetivas de dependencia y ubicación en la estructura organizacional además de las funciones. Esta es una parte del diseño de puestos. La responsabilidad que representa para su ocupante, es decir, la función que cumple, los objetivos que le corresponde lograr, la naturaleza de sus actividades y tareas, las atribuciones con respecto a la autoridad que ejerce, constituye una característica única que lo diferencia de otras de la organización y debe estar bien especificada.

La posición describe la ubicación formal del puesto en la estructura de la organización como integrante de una determinada unidad organizativa. Para el cual es necesario analizar y definir lo siguiente:

- 1. Identificación:** dentro de este punto se identifica el nombre del puesto, área de trabajo (ventas, compras, producción, etc.), jefe inmediato (a quien reporta), a quien supervisa (puestos bajo su mando y responsabilidad).
- 2. Relaciones:** se especifican los contactos con otros puestos de la organización o entidades fuera de ella. Se especificarán las funciones y actividades de cada cargo y es en este punto donde se centra toda la esencia de la microestructura, describiéndose lo siguiente: resumen del puesto, misión u objetivo general, actividades y tareas que debe realizar, con información

precisa del puesto. Determina cuando y el porqué de las actividades y tareas que son clasificadas según su dificultad, frecuencia o importancia.

3. **Indicadores de desempeño:** estos estándares permiten medir el cumplimiento de los objetivos y facilitan la medición de resultados, pues se emplea estos criterios de evaluación para identificar los porcentajes de participación de mercado, economía de gastos u otros dispuestos a ser medidos.
4. **Condiciones de trabajo:** en este punto se describirán las especificaciones del puesto y el entorno que lo rodea, en el cual se detallará si es un lugar abierto o cerrado, características más importantes que puedan representar algún tipo de riesgo para el ocupante, todo dependerá del tipo de trabajo que realice.

### 1.2.13. Especificación del puesto

Detalla y pormenoriza las características y el nivel de calificación que debe reunir una persona como ocupante del puesto para la correcta ejecución de su contenido. Las características se agrupan en conocimientos, habilidades y aptitudes.

1. **Conocimientos:** considera los estudios, formación y preparación previa que una persona debe tener para desempeñarse con eficacia en el puesto.
2. **Habilidades:** constituidas por el grado de pericia para el desempeño de una tarea.
3. **Aptitudes:** capacidades entendidas como atributos permanentes que posee un individuo y que son determinantes en la calidad de su desempeño.

**Tabla 1-1:** Especificaciones del Puesto de Trabajo

Identificación del puesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del puesto</li> <li>2. Área de trabajo</li> <li>3. Jefe inmediato</li> <li>4. A quien supervisa</li> </ol>	Descripción del puesto
Contenido del puesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Función general</li> <li>2. Funciones, actividades y tareas</li> <li>3. Condiciones de trabajo</li> </ol>	
Especificaciones (competencias)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos</li> <li>2. Habilidades</li> <li>3. Aptitudes</li> </ol>	Requisitos del ocupante

**Fuente:** basado en Huamán Pulgar - Vidal & Ríos Ramos, (2015).

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

## 1.3. Marco conceptual

Un manual permite consolidar en un documento las actividades que deben ejecutarse por los colaboradores ya sea de manera individual o conjunta a fin de obtener información suficiente y

clara sobre la historia, organización, políticas y procedimientos en una empresa, definiendo la estructura organizacional, procesos, responsabilidades, formas de participación, información básica que orienta al personal con respecto a la dinámica de la organización.

El diseño e implementación de un manual organizacional para la empresa DigiComp servirá de instrumento para el registro de información redactada de forma cronológica y ordenada, a fin de uniformar, controlar y delimitar responsabilidades y funciones, incluso incrementar la eficiencia de los colaboradores de la empresa, así como también, evitar la duplicidad de sus funciones.

Para elaborar dicho manual fue necesario realizar un estudio organizacional, que consiste en analizar los aspectos internos y externos de la empresa, es así como se identificará concretamente la estructura organizacional de la empresa, a fin de establecer cuáles son sus falencias, debilidades y fortalezas. Con la información recabada se elaboró el manual de organización en el que se adjunta la siguiente documentación e información: organigrama estructural, organigrama de posición de personal y de funciones que reflejen la situación administrativa de la empresa, además se elaboraron los manuales de historia, clasificación de puestos, funciones y de procedimientos administrativos y operativos, donde se plasmó la distribución formal de su personal, cumplimiento de funciones y desarrollo de habilidades y competencias.

Para la empresa DigiComp se elaboró un organigrama estructural para definir de forma clara y directa la cadena de mando y responsabilidades a través de una representación visual de la jerarquía existente, elaborada con rectángulos y líneas rectas; el organigrama de posición de personal colocó a cada empleado en su respectivo cargo y se definió las plazas disponibles; organigrama de funciones, detalló las principales funciones que desempeña cada cargo; estos organigramas representarán la estructura administrativa de la empresa, resaltando los niveles, líneas de mando, autoridad y responsabilidad de cada uno de los cargos dispuestos en la empresa.

Mientras que los manuales de funciones y procedimientos describen las actividades que deben seguirse en relación de las funciones de cada unidad administrativa dispuesta en la empresa, señalando detalladamente en el manual de funciones, las actividades, tareas y funciones generales y específicas de cada cargo que se registre en la organización, mientras que en el manual de procedimientos se plasmó y detalló los procesos que se ejecutan en la cotidianidad, así como los que intervienen en los mismos.

Es entonces como definiremos de manera formal, clara y concisa los puestos, responsabilidades y participación de sus colaboradores, así como los procedimientos y funciones de manera detallada. Dentro de estos documentos se hará mención lo siguiente: Responsables, Delimitación del universo de estudio, Estudio preliminar y Fuentes de información.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación fue **cuantitativo**, debido a que se describieron y evaluaron las características y elementos necesarios para la elaboración de los manuales que requirieron de varios puntos de vista, mención de distintos autores e investigadores que pueden definir cómo se desarrolla un manual. Para ello se utilizó el método cuantitativo denotando las virtudes funciones y atractivos que posee la empresa.

#### 2.2. Nivel de Investigación

**Exploratorio.** Según Baena (2017), se considera que un nivel de investigación exploratorio “es un procedimiento particularmente adecuado para el examen de diversas formas de conducta, donde reviste especial dificultad establecer una buena información con los sujetos” (p. 71).

Este tipo de investigación ayudó en la evaluación y descripción de los elementos y áreas más importantes que se debían considerar para el diseño del manual de organización, a fin de concretar una observación participativa de todos los factores particulares.

**Descriptivo.** Según Tamayo y Tamayo (2006), este nivel de investigación se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación. Además, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa funciona en el presente.

Se detalló la problemática y características de las áreas en cuestión, identificando sus componentes y funciones, a través del análisis de las respuestas de los encuestados ya que el objetivo fue analizar las formas en que ven a la empresa y distinguir las funciones y actividades que realizan dentro de la empresa.

**Explicativo.** Según Tamayo y Tamayo (2006), define que la investigación explicativa “se encarga de buscar el porqué de los hechos estableciendo relaciones de causa-efecto”. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, mediante la prueba de hipótesis y su resultado corresponde el nivel más profundo de conocimientos.

Mediante este tipo de investigación se propuso una explicación sobre los problemas encontrados en la empresa mismos que fueron sujeto de investigación, a fin de descubrir las causas de los problemas que se presentan en la empresa.

### **2.3. Diseño de investigación**

**No experimental.** Según Hernández, Fernández, & Baptista (2001), la investigación no experimental “es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Esta investigación nos permitió observar el desarrollo cotidiano de la empresa, describirlos y analizarlos para con ello diseñar correctamente el manual para la empresa “DigiComp”.

**Transversal.** Según Hernández, Fernández, & Baptista (2001), el diseño de investigación transversal “analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido.”.

El estudio recopiló los datos e información necesaria para describirlos y sintetizar lo necesario para el presente trabajo, por lo cual se considera que es un tipo de investigación no experimental y transversal.

### **2.4. Tipo de estudio**

**De campo.** Según lo considera Baena (2017), en su libro Metodología de la Investigación, la investigación de campo “nos sirve para recopilar los datos de nuestra investigación. Tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos.”

Por tal motivo la investigación de campo permitió obtener más información sobre la situación real de la empresa donde se captó la esencia y factores que condicionan la situación de la entidad por lo cual este proceso de investigación se llevó a cabo en la ciudad de Otavalo donde la empresa “DigiComp”, desarrolla su actividad económica.

### **2.5. Población**

Según Tamayo (2012), señala que la población:

*“es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.”* (p. 180).

Para determinar la población de esta investigación se consideró a todos los trabajadores de la empresa “DigiComp”, el mismo que corresponde a 8 personas que laboran en las instalaciones.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Métodos**

**Deductivo.** Según menciona Baena (2017), es “el método que permite analizar el entorno y dirigirse de lo general a lo particular” (p. 34).

Se utilizó este método para recolectar datos e información suficiente para desarrollar las estrategias a través de la observación en la actividad cotidiana de la empresa, desde una vista panorámica de la situación en general hasta descubrir los aspectos más particulares.

**Analítico.** Según lo menciona Baena (2017) el método analítico “hace que la investigación parta del todo para separar sus diversas partes o elementos, a fin de facilitar su comprensión.”

A través de este método se logró canalizar la información de forma organizada, únicamente repitiendo aquello que fue relevante para el presente trabajo, a fin de desarrollar una investigación más acertada.

**Sintético.** Según lo menciona Baena (2017), el método sintético “parte de elementos diversos, hace que se estudien sus relaciones y se integren en un conjunto o sistema conceptual”.

Este método nos permitió sintetizar la información obtenida a través de los instrumentos dispuestos para este estudio, con ello se rescató los datos más relevantes y se esclarecieron los puntos críticos que se presentaron.

### **2.6.2. Técnicas**

**Observación.** Según Baena (2017), la observación es “la técnica que permite captar los comportamientos de fenómenos en condiciones naturales en el momento que se producen.”

Con esta técnica obtuvo información sistematizada de la situación actual de la empresa y sus requerimientos a través de un registro de lo observado que sirvieron de guía para el diseño del manual.

**Encuesta.** Según Baena (2017), la encuesta se concibe de la siguiente manera:

*“Es una indagación que se realiza a una persona o varias para obtener un testimonio sobre un hecho vivido, una opinión o un comentario y hasta una semblanza, una entrevista biográfica o monográfica puede hacer uso de un estudio de caso o de una historia de vida”* (p. 80).

Esta técnica se utilizó a fin de obtener más información aplicándose directamente en las fuentes primarias, elaborando una base de preguntas que facilitaron la indagación con todas las personas que son la base del estudio.

**Entrevista.** Según Baena (2017), se considera que la entrevista “es un conjunto de preguntas en el que se indaga sobre un tema determinado dirigida a una población concreta”.

Esta técnica se implementó directamente con el propietario de la empresa para facilitar la adquisición de información suficiente y relevante para la elaboración del manual.

### **2.6.3. Instrumentos**

**Cuestionario.** el autor Tamayo y Tamayo (2006), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

Con este instrumento se formuló una serie de preguntas o afirmaciones, sobre las cuales se consignaron las respuestas de los colaboradores enfocadas en obtener información concreta sin influir ya sea directa o indirectamente en la veracidad de estas respuestas.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. Entrevista Estructurada al Propietario

Una vez aplicada la guía de entrevista al Propietario de la empresa DigiComp, se obtuvo la siguiente información (ver Anexo A: Entrevista):

**Tabla 1-3:** Entrevista al Propietario

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>		
<b>Nombre:</b> Ing. Juan Fernando Espín Villa <b>Cargo:</b> Propietario <b>Empresa:</b> DigiComp		
<b>OBJETIVO:</b> Determinar la situación real administrativa de la empresa DigiComp a través de una serie de preguntas que permitan obtener información para elaborar el manual de organización.		
N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Quién toma las decisiones de dirección y quién las decisiones rutinarias de la empresa?	Yo, como propietario de la empresa tomo todas las decisiones de gran importancia es decir las de dirección y estratégicas y mi esposa las rutinarias y operativas.
2	¿La empresa tiene un organigrama estructural escrito, conocido, y acatado por toda la organización?	No hemos realizado ninguna estructura como empresa.
3	¿Se encuentra establecido claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?	Los empleados conocen quien está a cargo, en este caso responden a las órdenes de mi esposa.
4	¿Posee una nómina del personal o un documento en el que se registre el número actual de empleados, nombres, cargos y/o funciones?	No lo tengo, actualmente somos pocos, contándome a mí, somos 7 personas laborando en las instalaciones y un contador externo.
5	¿Qué cargos ocupa cada empleado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario: Ing. Juan Espín</li> <li>• Administradora: Ing. Alexandra Armas</li> <li>• Secretarias:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lic. Gisella Guerra</li> <li>○ Sra. Cristina Cruz</li> </ul> </li> <li>• Contador: Ing. Sandro Criollo</li> <li>• Técnicos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tnlgo. Marco Armas</li> <li>○ Ing. Pablo Zurita</li> <li>○ Sr. Diego Pozo</li> </ul> </li> </ul>

		<p>Cuando contraté mi personal no tenía definido requisitos que debían cumplir, pero me concentré en cosas como estas.</p> <p><b>Administradora:</b> Es mi esposa, solo confío en ella para administrar y guiar nuestra empresa.</p> <p><b>Secretarias:</b> Contrate a dos secretarias porque necesito que vendan y atiendan a los clientes.</p>
6	¿Qué requisitos debieron cumplir para ser contratados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de al menos 3 meses en trabajos afines.</li> <li>• Facilidad de comunicación.</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• <b>Contador:</b> Título CPA., Experiencia mínima de 1 año.</li> <li>• <b>Técnicos:</b> Título: Mínimo un bachiller técnico con especialidad en Electrónica de Consumo, Experiencia de al menos 3 meses en trabajos afines</li> </ul>
7	¿Qué funciones se ejecutan en cada cargo actualmente?	<p>Mi problema radica principalmente en esta situación que no tenemos definidas estas funciones, pero frecuentemente se realizan estas:</p> <p><b>Administradora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma todas las decisiones del lugar.</li> <li>• Controla y supervisa al personal.</li> <li>• Revisa la mercancía existente.</li> <li>• Atiende a clientes.</li> </ul> <p><b>Secretarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivan documentos importantes.</li> <li>• Redactan oficios y documentos de la empresa.</li> <li>• Atienden a los clientes.</li> <li>• Contestan teléfonos y manejan redes sociales.</li> </ul> <p><b>Contador:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza las declaraciones e impuestos.</li> </ul> <p><b>Técnicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostican los equipos</li> <li>• Limpieza de equipos</li> <li>• Instalan programas</li> <li>• Prueba de equipos</li> <li>• Mantenimiento de piezas</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Arreglan bodega</li> </ul>
8	¿Considera que los procesos operativos son adecuados o necesitan redefinirse?	<p>En realidad, no tenemos definidos los procesos que realizamos simplemente trabajamos de acuerdo con la situación, depende de quien aparece y toma el trabajo, inclusive existen ocasiones que el trabajo se duplica o alguno queda inconcluso.</p>
9	¿Qué servicios presta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento. Se receptan equipos como: computadores, servidores, base de datos, páginas web, redes de datos, dispositivos de red.</li> <li>• Instalación de sistemas.</li> <li>• Instalación de redes de datos.</li> <li>• Páginas web.</li> </ul>
10	¿La empresa posee un plan detallado enfocado en sus ventas para el año en curso o el siguiente?	<p>Se compra de acuerdo con la temporada y los dispositivos que se requieran en el momento, no se realiza un plan.</p>

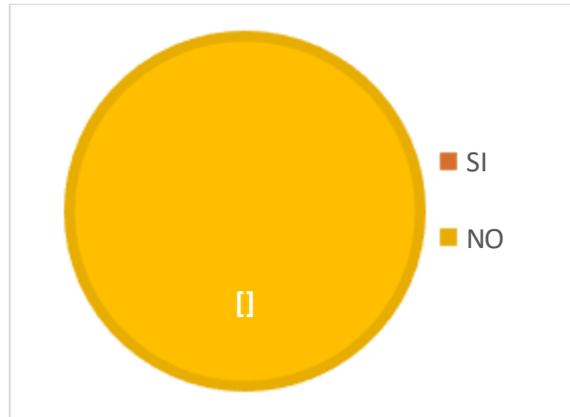
**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

### 3.1.2. Encuesta al Personal

Según la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa DigiComp se obtuvo los siguientes resultados: (ver Anexo B: Encuesta)

**Pregunta 1.** ¿La empresa posee misión, visión y objetivos institucionales definidos?



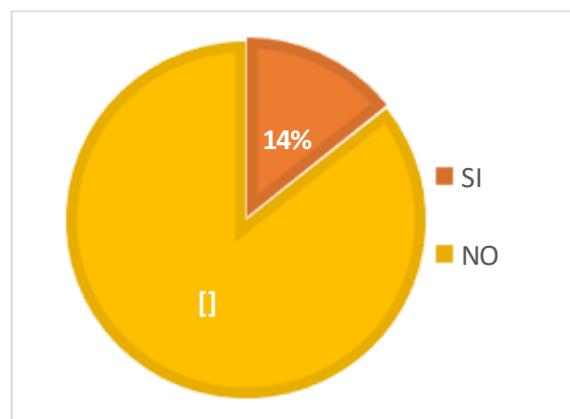
**Gráfico 1-3:** Filosofía Corporativa

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

Las 7 personas encuestadas que corresponden al 100% de los empleados aseguran que la empresa no tiene definida su filosofía corporativa por lo que se asegura que la empresa no posee su misión, visión y objetivos institucionales, que los direccionen.

**Pregunta 2.** ¿La empresa posee un organigrama estructural definido?



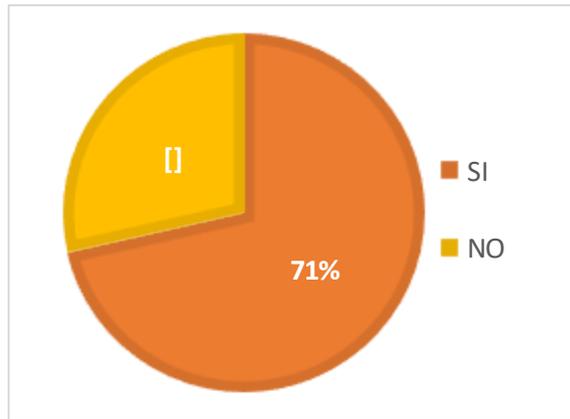
**Gráfico 2-3:** Organigrama Estructural

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas 6 de estas que corresponden al 88% del total aseguran no conocer el organigrama estructural de la empresa y el restante 12% mencionan conocer el organigrama estructural de la empresa ya que se conocen entre todos.

**Pregunta 3.** ¿Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?



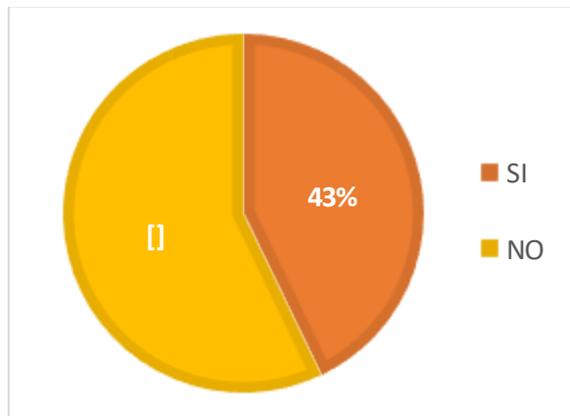
**Gráfico 3-3:** Jerarquía de la empresa

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas 5 de ellas que corresponde al 71 % del total aseguran conocer los niveles jerárquicos de la empresa, mientras que el 29% del total que corresponden 2 personas encuestadas aseguran no conocer los niveles jerárquicos de la empresa.

**Pregunta 4.** ¿Se encuentra definido el cargo que desempeña en la empresa?



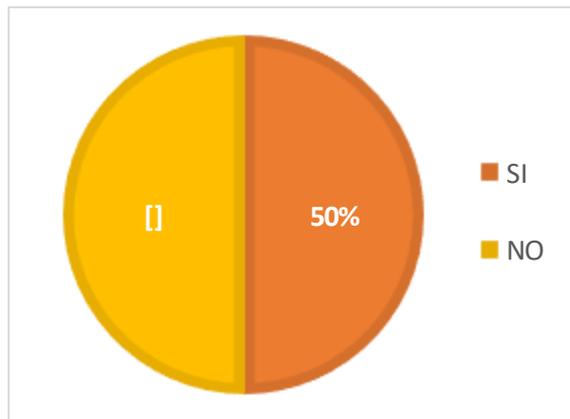
**Gráfico 4-3:** Cargos definidos

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas 3 de ellas que corresponden al 43% del total aseguran tener definido el cargo que desempeña en la empresa, mientras que las 4 personas restantes que corresponden al 57% del total mencionan no tener claro su cargo debido a que realizan funciones de otros cargos según se necesite diariamente.

**Pregunta 5.** ¿Se encuentran establecidas claramente sus responsabilidades y funciones?



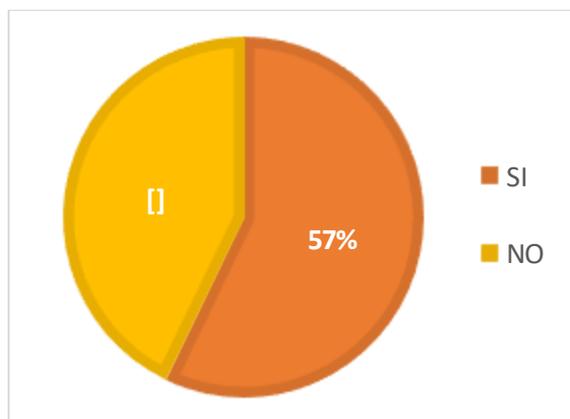
**Gráfico 5-3:** Responsabilidades y Funciones

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas 3 de ellas que corresponden al 43% del total aseguran tener definidas sus responsabilidades y funciones, mientras que las 4 personas restantes que representan el 50% del total de los encuestados mencionan no tener definido claramente que responsabilidades y funciones deben cumplir.

**Pregunta 6.** ¿Existe una adecuada distribución de tareas?



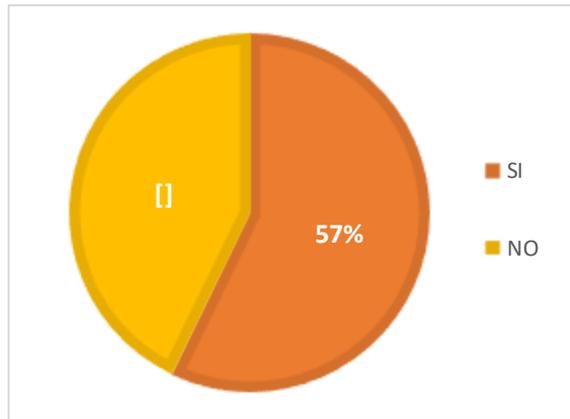
**Gráfico 6-3:** Distribución de tareas

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas 4 de ellas que representan el 57% del total aseguran tener una adecuada distribución de tareas, mientras que las 3 personas restantes que representan el 43% mencionan no poseer una adecuada distribución de tareas.

**Pregunta 7.** ¿Usted realiza sus labores de acuerdo con el cargo por el que fue contratado?



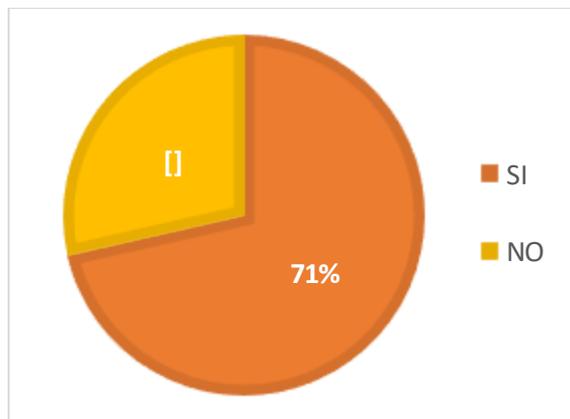
**Gráfico 7-3:** Labores del personal

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas 4 de ellas que representan el 57% del total mencionan que realizan sus labores cotidianas de acuerdo con el cargo por que fueron contratados, mientras que las 3 personas restantes que representan el 43% mencionan no realizar sus labores cotidianas de acuerdo con el cargo por el que fue contratado.

**Pregunta 8.** ¿El personal es supervisado para cumplir las actividades propuestas?



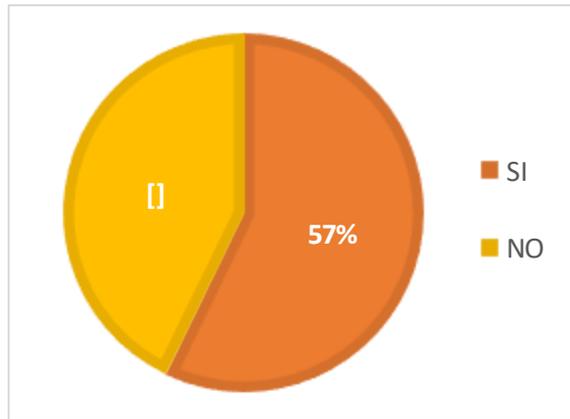
**Gráfico 8-3:** Supervisión al personal

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas 5 de ellas que representan el 71% del total mencionan que, si son supervisadas en la ejecución de sus tareas y actividades diarias, mientras que las 2 personas restantes que representan el 29% del total mencionan no tener supervisión.

**Pregunta 9.** ¿Conoce quién es su jefe inmediato? Mencione su nombre.



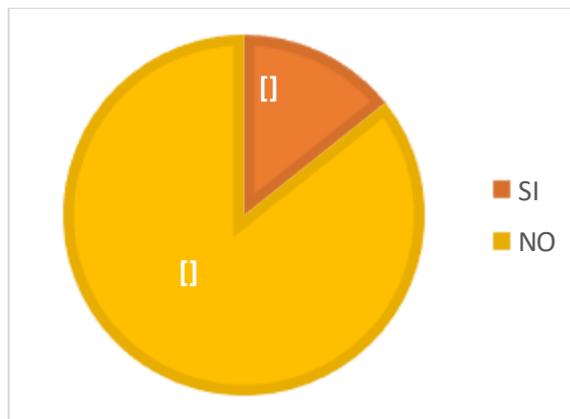
**Gráfico 9-3:** Identificación del Jefe Superior Inmediato

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas 3 de ellas que representan el 43% del total mencionan no conocer quien, es su jefe inmediato, mientras que las 4 personas restantes que representan el 57% del total mencionan si conocer quien es su jefe inmediato nombrando en todos los casos directamente a la Ing. Alexandra Armas esposa del propietario.

**Pregunta 10.** ¿Tiene personal bajo su mando? Mencione su(s) nombre(s) y cargo.



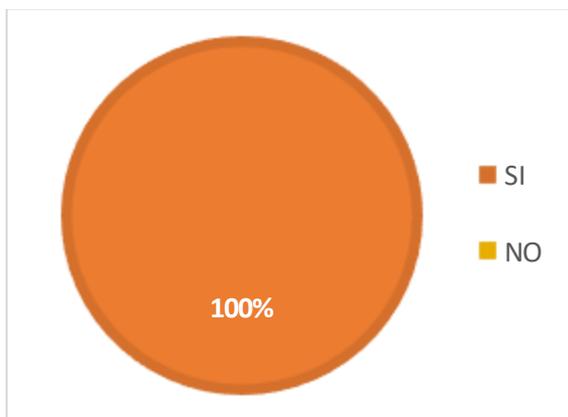
**Gráfico 10-3:** Personal Subordinado

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas 6 de ellas que representan el 86% del total mencionan que no poseen personal bajo su mando, mientras que la persona restante que representa el 14% del total denominada Administradora, menciona que supervisa a 2 secretarias y 4 técnicos.

**Pregunta 11.** ¿Considera necesario implementar un manual de funciones para mejorar la gestión administrativa y operacional de la empresa?



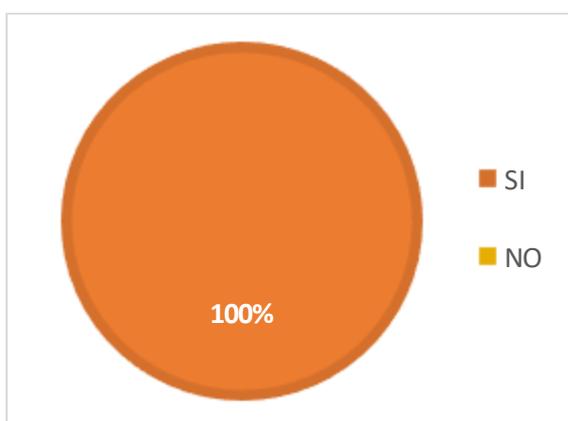
**Gráfico 11-3:** Aceptación del Manual de Funciones

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas el 100% de estas mencionan que si es necesario implementar un manual de funciones porque así conocerán cuáles son sus funciones y las de sus compañeros, evitarán confundir funciones y optimizarán su tiempo.

**Pregunta 12.** ¿Considera necesario implementar un manual de procedimientos para mejorar la gestión administrativa y operacional de la empresa?



**Gráfico 12-3:** Aceptación del Manual de Procedimientos

**Fuente:** Investigación de Campo empresa DigiComp.

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

De las 7 personas encuestadas el 100% de estas aseguran que es necesario implementar un manual de procedimientos para ejecutar de mejor manera sus actividades y mejorar la prestación de sus servicios a sus clientes.

### **3.2. Discusión de resultados**

Según el objetivo general, diseñar e implementar un manual de organización en la empresa DigiComp ubicada en la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura, los resultados obtenidos en el Gráfico 7-3 y el Gráfico 9-3 evidencian los problemas existentes en la empresa de entre los cuales el 43% de los colaboradores mencionan no conocer cuáles son sus labores específicas ya que realizan actividades y funciones variadas cada día, adicional a ello el 57 % no sabe quién es su jefe superior inmediato lo que dificulta la relación jefe-subordinado. Estos datos al ser comparados con lo encontrado por Jara (2013), en su tesis de grado titulada: “Estudio organizacional y propuesta de un manual organizativo del consultorio oftalmológico ubicado en la ciudad de Guayaquil”, concluyó que el diseño de un manual organizativo es indispensable en cualquier organización, ya que facilitan la jerarquización y preservación del conocimiento adquirido por la misma, puesto que la clínica presenta falencias en los procesos de asignación de responsabilidades y jerarquización de puestos, con estos resultados se confirma que el diseñar e implementar un manual de organización contribuye notablemente en la gestión administrativa y funcional de la empresa. Además, Franklin E. B. (2009), menciona que este tipo de manual administrativo detalla específicamente la información relevante sobre: antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones, esta información permite comprender y ayudar a los colaboradores de la empresa en la ejecución de sus labores.

Para cumplir el objetivo específico, elaborar los organigramas: estructural, de posición de personal y de funciones que refleje la situación administrativa de la empresa, se obtuvo los siguientes resultados en el Gráfico 2-3 define la inexistencia de un organigrama estructural con una confirmación del 88%, el Gráfico 3-3 define con un 71% que los colaboradores no conocen los niveles jerárquicos de la empresa. Datos que al ser comparados con lo encontrado por López A. (2015), en su tesis titulada “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango” menciona que la estructura de esas organizaciones es formal, porque tiene definidas sus relaciones de autoridad por medio de organigramas y que la mayoría de los trabajadores conocen pero no se encuentran plasmados en ningún tipo de manual con estos datos se afirma que es imprescindible definir los organigramas de la empresa, ser visible y a disponibilidad de todos los involucrados en la misma a fin de facilitar su adaptación, inducción y comunicación de información, al analizar la empresa DigiComp se pudo identificar que posee una estructura orgánica informal (ver Anexo C: Organigrama Estructural), además, según Mañas (2015), el organigrama es de gran utilidad en las empresas al ser un elemento imprescindible para conocer a la organización, sus responsables y funciones a cumplir. Al analizar la empresa DigiComp es imprescindible diseñar los organigramas: estructural, de funciones, y de posición de personal para comprender la distribución y asignación de cargos que componen la empresa.

Para el objetivo específico, estructurar los manuales de funciones y de procedimientos administrativos que sirven para la distribución formal de su personal, cumplimiento de funciones y desarrollo de habilidades y competencia, los resultados obtenidos en el Gráfico 11-3 y el Gráfico 12-3, aseguraron que es necesario implementar un manual de funciones y un manual de procedimientos con una aceptación del 100% a fin de mejorar la prestación de sus servicios y optimizar su tiempo. Datos que al ser comparados con lo encontrado por López S. (2018), en su tesis titulada, “Manual de funciones para el mejoramiento del desempeño administrativa de la compañía Orientoil S.A. del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2018-2023” la implementación del manual de funciones y procedimientos se constituirá en una guía permanente en el desarrollo de las funciones, permitiendo la optimización de los procesos que se desarrollan en cada uno de los departamentos, con estos datos se afirma que diseñar dichos manuales facilita la comprensión de sus funciones, optimización del tiempo y recursos, al conocer el procedimientos que se deben seguir en la empresa, además, según Pintos (2009), el Manual se considera como un elemento técnico que justifica su existencia, carga de trabajo funciones y procedimientos en los que se involucra directa o indirectamente, facilitando con ello su adaptación en la empresa.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Título de la Propuesta**

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA DIGICOMP UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERÍODO 2020.

#### **3.3.2. Objetivos del Trabajo de Titulación**

##### **3.3.2.1. General**

- Diseñar e Implementar un Manual de Organización mediante un estudio organizacional en la empresa “DigiComp” ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, a fin de conocer la situación real de la empresa.

##### **3.3.2.2. Específicos**

- Desarrollar un estudio que permita la identificación de la situación real administrativa y operativa de la empresa, a través de la aplicación de distintas técnicas de investigación.
- Elaborar los organigramas: estructural, de posición de personal y de funciones que reflejen la estructura orgánica formal de la empresa aplicando los modelos de autores reconocidos.
- Estructurar la clasificación de puestos, el manual de historia, el manual funciones y el manual de procedimientos que sirvan guía y consulta para la distribución formal de su personal, cumplimiento de funciones y estandarización de sus procesos.

#### **3.3.3. Estudio general de la empresa**

La empresa de tecnología DigiComp posee una gran acogida en el mercado por lo que posee diversas proyecciones de crecimiento y ampliación de los servicios que oferta. Siendo esta la perfecta oportunidad de mejorar su gestión administrativa, ya que, al no poseer una estructura orgánica formal limita su capacidad de crecimiento y desarrollo.

La estructura de la empresa, como se puede apreciar en el Anexo C: Organigrama Estructural, complica la distribución de actividades y el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones de acuerdo con el cargo que ocupan, ya que estos, no se encuentran correctamente definidos. La empresa presenta duplicidad de funciones, tiempo ocioso, actividades incompletas e incluso sin cumplir.

La falta de organización, dirección y control, son los aspectos más evidentes en el ejercicio administrativo y operativo de la empresa, por lo que el diseño de un manual permitirá conocer cuál es la estructura orgánica básica que debe implementarse en la empresa, así como también cuáles son sus funciones y responsabilidades, además de presentar la correcta ejecución de los procesos que faciliten optimizar tiempo y recursos.

### **3.3.4. Propuesta del contenido del Manual de Organización para la empresa DigiComp**

Para el diseño y elaboración de la siguiente propuesta se toma en consideración los aspectos y elementos que se integran en un manual de organización básico mencionado por Benjamín Franklin, en su libro denominado Organización de Empresas, al ser estos los más relevantes en su forma de presentación.

#### **Presentación del contenido del Manual de Organización**

El manual de organización es una compilación de varios manuales administrativos por lo que en este caso se ha considerado al manual de historia, de clasificación de puestos, de funciones y de procedimientos. Por lo tanto, el contenido del Manual de Organización de la empresa DigiComp se ha dividido en cinco partes, constituyéndose de la siguiente manera:

##### **1. Presentación del Manual de Organización**

- a. Pasta del manual
- b. Portada del manual
- c. Lista de distribución
- d. Registro de ediciones
- e. Índice de contenido del manual
- f. Presentación del manual
- g. Identificación básica de la empresa
- h. Introducción
- i. Objetivos del manual
- j. Nomenclatura utilizada en la codificación del manual

##### **2. Capítulo I: Manual de Historia**

- a. Antecedentes Históricos
- b. Marco Jurídico
- c. Misión y Visión
- d. Principios y Valores

##### **3. Capítulo II: Manual de Clasificación de Puestos**

- a. Organigramas
- b. Estructura orgánica
- c. Fichas de Descripción del Puesto

##### **4. Capítulo III: Manual de Funciones**

- a. Fichas de Descripción de Funciones

##### **5. Capítulo IV: Manual de Procedimientos**

- a. Simbología de los diagramas de flujo
- b. Macroprocesos

- c. Ficha de Proceso
- d. Diagramas de Flujo del Proceso

### 3.3.5. *Desarrollo del contenido del Manual de Organización*

#### 3.3.5.1. *Presentación del Manual de Organización*

Para la elaboración del primer apartado denominado “Presentación del Manual de Organización” se ha presentado diez subtítulos, dentro de los cuales se nombra los siguientes con su respectiva descripción e ilustración del contenido:

1. **Pasta del manual:** La pasta del manual fue diseñada de acuerdo con los colores básicos que la empresa eligió para resaltar sus características, donde predomina el color azul-celeste, gris y blanco. Además, se ha integrado los datos clave de presentación, que son: logotipo de la empresa, edición, y tipo de manual, continuando con una fotografía del personal de la empresa.



**Gráfico 13-3:** Pasta del Manual de Organización

Realizado por: Tabango, J., 2022.

2. **Portada del manual:** en este apartado se ha colocado los siguientes datos: logotipo de la empresa, edición, y tipo de manual, fecha de: elaboración, revisión y aprobación, nombre de la persona que: elaboró, revisó y aprobó el manual, continuando con un mosaico de las fotografías de los servicios que presta la empresa y algunos de los productos que esta comercializa con mayor frecuencia.



**Gráfico 14-3:** Portada y Mosaico del Manual de Organización

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

- Lista de distribución:** en esta hoja se registra los datos de quienes van a recibir una copia del manual de organización de la empresa DigiComp, con los siguientes detalles: nombre, cargo, N° de copia, fecha de emisión, N° del ejemplar, Tipo de archivo (impreso o digital).

<b>LISTA DE DISTRIBUCIÓN</b>					
<b>Personas Autorizadas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Copia N°</b>	<b>Emitido</b>	<b>N° del Ejemplar</b>	<b>Tipo</b>
Ing. Juan Fernando Espín	Gerente	MO-001	Febrero 2021	1/1	Digital
Colaboradores	Personal	MO-002	Febrero 2021	1/1	Digital
ESPOCH	Institución de Educación Superior	MO-003	Febrero 2021	1/1	Digital

**Gráfico 15-3:** Lista de Distribución

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

4. **Registro de ediciones:** En esta tabla se registra el número de la versión del manual, motivo de su edición, el responsable, persona que lo aprueba, fecha de elaboración, modificaciones / actualizaciones y observaciones de ser el caso.

**Tabla 2-3:** Registro de ediciones

<b>Versión de Edición</b>	Primera Edición
<b>Motivo de Edición</b>	Creación del manual de organización de la empresa DigiComp a fin de optimizar su gestión administrativa y operativa.
<b>Responsable</b>	Johanna Tabango
<b>Aprobado por</b>	Dr. Ernesto Bonilla y Mgs. Leonardo Cabezas
<b>Fecha de elaboración</b>	Diciembre de 2020
<b>Modificaciones/ Actualizaciones</b>	Se recomienda realizar actualizaciones en caso de presentarse algún cambio dentro de la estructura orgánica de la empresa
<b>Observaciones</b>	Versión para aprobación e impresión

Realizado por: Tabango, J., 2022.

5. **Índice de contenido del manual:** El índice contiene todos los apartados que se han desarrollado en el manual, con su respectivo número de página.

<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b>	
A. Lista de Distribución.....	2
B. Registro de Ediciones.....	3
C. Presentación del Manual.....	5
D. Identificación de la Empresa.....	6
E. Introducción.....	7
F. Objetivo del manual.....	8
G. Nomenclatura.....	9
H. Capítulo I: Manual de Historia.....	10
a. Historia.....	11
b. Marco Jurídico.....	14
c. Misión y visión .....	15
d. Valores y principios.....	16
I. Capítulo II: Manual de Clasificación de puestos.....	17
a. Organigrama Estructural.....	18
b. Organigrama de Posición de personal.....	19
c. Organigrama Funcional.....	20
d. Estructura Orgánica.....	21
e. Fichas - Descripción del Puesto.....	22
J. Capítulo III: Manual de Funciones.....	38
a. Fichas - Descripción de Funciones .....	39
K. Capítulo IV: Manual de Procedimientos.....	47
a. Simbología de Diagramas de Flujo.....	48
b. Macroprocesos.....	49
c. Procesos: Fichas - Diagramas de Flujo.....	50

**Gráfico 16-3:** Índice del contenido del manual

Realizado por: Tabango, J., 2022.

- 6. Presentación del manual:** En este apartado se menciona una breve explicación sobre el contenido general y un preámbulo de cada capítulo, de entre los cuales se menciona al Capítulo I como: Manual de Historia, Capítulo II: Manual de Clasificación de Puestos, Capítulo III: Manual de Funciones y Capítulo IV: Manual de Procedimientos, detallándose dicha información de la siguiente manera:

### *PRESENTACIÓN DEL MANUAL*

El manual de organización pretende servir de guía y sustento de información con el fin de discernir, comprender y ayudar a los colaboradores de la empresa DigiComp, en el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de responsabilidades y funciones.

#### *CAPÍTULO I: MANUAL DE HISTORIA*

En este capítulo se presenta la reseña histórica de la empresa, así como también se identifica su filosofía corporativa, en las que se puede encontrar la misión, visión, valores y principios corporativos con los que se guía la empresa.

#### *CAPÍTULO II: MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS*

Este capítulo presenta la estructura orgánica, además, menciona los requerimientos, competencias, habilidades y experiencia requerida para optar y ser asignado a cada cargo habilitado en la estructura orgánica de la empresa.

#### *CAPÍTULO III: MANUAL DE FUNCIONES*

En este capítulo se da a conocer cuáles son las distintas funciones que desempeñan los colaboradores de acuerdo con el cargo que se le ha asignado, en las fichas se identifica y describe brevemente el cargo, sus funciones y responsabilidades.

#### *CAPÍTULO IV: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*

El capítulo final presenta a través de fichas y diagramas de flujo los procesos que se ejecutan con mayor relevancia en la empresa, con el objetivo de optimizar el tiempo y recursos disponibles para su implementación.

- 7. Identificación básica de la empresa:** en este apartado se presenta la información básica de consolidación y reconocimiento de la empresa, para esto se consideró los siguientes ítems: denominación, RUC, nombre del propietario, actividad comercial principal, número de empleados, ubicación: provincia, cantón, parroquia y dirección exacta.

**Tabla 3-3:** Identificación de la empresa

Denominación:	DIGICOMP
RUC:	1720925740001
Propietario:	Espín Villa Juan Fernando
Actividad Principal:	Venta al por menor de computadoras / servicio técnico
Número de empleados:	8 personas
Provincia	Imbabura
Cantón:	Otavalo
Parroquia:	San Luis
Dirección:	Ciudadela María José - Casa N°5

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

- 8. Introducción:** para elaborar la introducción se ha considerado todos los aspectos más relevantes del contenido del manual, para con ello presentarlos y familiarizar al lector con los temas a tratarse, por tal motivo se obtuvo la siguiente información:

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización de la empresa DigiComp tiene como propósito servir de guía para todo el personal, a fin de establecer la estructura orgánica, perfil y funciones de cada cargo, además, establecer los procedimientos básicos que se ejecutan en la empresa.

Este documento es de observancia general, sirve como instrumento de consulta e información, clara y concisa de las funciones y actividades que se efectúan en la empresa.

A través de este documento se pretende familiarizar la estructura orgánica, los distintos niveles jerárquicos de la empresa, las competencias, experiencia y requerimientos indispensables para ser asignado al cargo postulado, así como también presentar las funciones y responsabilidades de cada cargo para evitar la duplicidad de funciones.

Por ende, al ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado anualmente, o en caso de presentarse algún cambio orgánico que impacte directamente en la esencia, procedimientos y funciones en los distintos cargos que integran la empresa.

- 9. Objetivos del manual:** la elaboración de los objetivos se centra en el contenido de cada capítulo y el propósito de cada uno de estos, de esta manera se obtuvo los siguientes:

## OBJETIVOS DEL MANUAL

### OBJETIVO GENERAL

Servir como un instrumento de apoyo y consulta a fin de conocer la estructura orgánica, perfil de cargo, funciones y procedimientos que permitan una adecuada funcionalidad administrativa en la empresa DigiComp.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar la estructura orgánica de la empresa DigiComp, a través de los organigramas estructural, funcional y posición de personal.
- Facilitar la comprensión e interpretación de las responsabilidades y funciones de cada cargo que se desempeña en la empresa, mediante las fichas de descripción de funciones según el cargo.
- Servir de guía en los procesos que se ejecutan en la empresa a fin de facilitar su desempeño operativo y funcional, mediante las fichas y diagramas de flujo de los procesos de la empresa.

**10. Nomenclatura utilizada en la codificación del manual:** para el reconocimiento de cada documento que integra el manual se ha realizado una codificación de estos, por lo cual, es necesario conocer la nomenclatura utilizada y con ello facilitar su identificación y localización del manual. De esta manera se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 4-3:** Nomenclatura

Abreviatura	Significado
MH	Manual de Historia
MCP	Manual de Clasificación de Puestos
MF	Manual de Funciones
MP	Manual de Procedimientos
A	Administrativo
AE	Administrativo Externo
O	Operacional
C	Comercial / Comercialización
GE	Gestión Estratégica
GF	Gestión Financiera
PS	Prestación de servicios
AG	Apoyo a la Gestión

Realizado por: Tabango, J., 2022.

### 3.3.5.2. Capítulo I: Manual de Historia

Al comenzar este capítulo se ha definido una hoja con la presentación e identificación del manual, la misma que se encuentra reflejada de la siguiente manera:



**Gráfico 17-3:** Pestaña del Manual de Historia

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

Para el desarrollo de este capítulo se ha definido un encabezado que identifica cada documento que lo integra, el cual se encuentra constituido por los siguientes ítems: logotipo de la empresa, título del manual, nombre del documento, código, número de página y la vigencia. Por lo que el encabezado se presenta de la siguiente manera:

**Tabla 5-3:** Encabezado Manual de Historia

	<b>Manual de Historia</b> Antecedentes	<b>Código:</b> MH-001
		<b>Página:</b> 1 de 3
		<b>Vigencia:</b> 2022

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

- 1. Antecedentes Históricos:** El primer documento se constituyó por 3 páginas en el que se detalla la trayectoria y diversas situaciones por las que la empresa DigiComp ha atravesado desde su apertura en el año 2013. De esta manera se presenta la siguiente información:

## HISTORIA

La empresa DigiComp está ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, su actividad económica se encuentra registrada como: venta al por menor de computadoras con RUC N°1720925740001. Esta empresa se encuentra enmarcada en 3 áreas que son: administración, mantenimiento y comercialización, además de 7 personas laborando en estas instalaciones y un asesor contable externo.

## Creación

La empresa DigiComp se consolida como tal, cuando su propietario, el Ing. Juan Fernando Espín Villa, ve la necesidad de salir adelante de manera independiente. Al concentrar sus esfuerzos en esta visión, vende su vehículo y ciertas pertenencias a fin de conseguir el capital monetario que se necesita al aperturar un negocio de tecnología.

Con el dinero recaudado entabla la compra de mercadería, herramientas y maquinaria necesarias para laborar en sistemas informáticos. Adecua las instalaciones y la constituye oficialmente el 6 de mayo de 2013 ejerciendo su actividad base, venta de computadoras al por menor y equipos tecnológicos para el hogar y la oficina.

Conforme ha transcurrido el tiempo ha incluido servicios de mantenimiento de software y hardware, además de ampliar su gama de dispositivos electrónicos, productos para telecomunicaciones, distribuyendo equipos y partes tecnológicas de las mejores marcas, modernos y con garantía.

## Problemática en 2016

La empresa cierra su oficina principal en el centro de la ciudad, al verse afectada por tres factores principales:

- Auge del peso colombiano: este factor hizo que la economía que percibía la ciudad dejara de considerarse estable ya que provocó que muchos productos de todo tipo se devaluén generando pérdidas para los comerciantes de la ciudad, esto afecto directamente a la empresa al no poder sostener sus gastos.
- Oportunidad laboral estable para el propietario de DigiComp, para establecerse en el Registro de la Propiedad en el área de Sistemas.
- Abuso de confianza por parte de uno de los empleados, al verse sin supervisión hace mal uso de las instalaciones, desvía clientes para beneficio personal por la reputación de la empresa se ve levemente afectada.

Para contrarrestar esta problemática el propietario analizó la situación de la empresa y al poseer un alto nivel de fidelización de sus clientes, decide cerrar dicha oficina y reaperturar la misma en su propiedad.

## Nueva oficina

DigiComp apertura su nueva oficina y centro de operaciones en la Urbanización María José, lugar que le ha permitido adecuar de mejor manera sus instalaciones con mejoras notables a simple vista. La gran cantidad de espacio y mejor adecuación de áreas de trabajo, bodega y visibilidad de productos, son algunas de las ventajas de este espacio.

La empresa conservó sus clientes fidelizados e implementó nuevas estrategias publicitarias a través de su página web y redes sociales, con lo que han logrado dinamizar la prestación de sus servicios y oferta de sus productos. Paulatinamente su cartera de clientes comenzó a establecerse e incrementar.

## Crisis Sanitaria 2020

La Pandemia por Covid-19, provocó que la vida cotidiana tal y como la conocemos cambie de dirección rotundamente, trayendo consigo nuevas necesidades para adaptarnos a esta realidad. Donde el trabajo, estudios y demás actividades se realicen de manera online de ser posible.

Debido a esto muchas personas se vieron en la necesidad de adquirir dispositivos electrónicos de acuerdo con las actividades que desean realizar desde sus domicilios, así como también, requerían ayuda para soporte, mantenimiento e instalación de estos equipos y así garantizar su correcta manipulación y funcionamiento eficaz.

Por este motivo la empresa registro un alce de ventas realmente notable, se elevaron sus ingresos, mejoró su posicionamiento en el mercado y expandió su línea de productos. La empresa ha alcanzado una nueva posición en el mercado, donde su cartera de clientes fidelizados se ha ampliado y se registran nuevos ingresos.

## Actualidad

Actualmente se dedica a la venta, mantenimiento y reparación de: - Portátiles - Computadores - Impresoras - Equipos tecnológicos - Tóner para impresora - Repuestos - Teclados - Pantallas - Cargadores, baterías - Ensamblaje - Venta de portátiles, entre otros muy diversos equipos, partes y piezas.

En síntesis, la empresa es distribuidora de las mejores marcas tecnológicas como son: Acer, Asus, Samsung, Dell, Sony, HP, Epson, LG, Lenovo, Huawei, Canon, MSI, y muchas más. Lo que demuestra su ventaja competitiva sobre su competencia en el mercado, facilitando la adquisición y venta del producto que el cliente solicite o necesite.

2. **Marco Jurídico:** En este documento se presenta las leyes y normativas a las que esta sujeta la empresa DigiComp, se esta manera se presenta la siguiente información:

	<b>Manual de Historia</b> Marco Jurídico	Código: MH-002
		Página: 1 de 1
		Vigencia: 2022

**MARCO JURÍDICO**

- Ley Orgánica de Emprendimiento
- Régimen Impositivo para Microempresas - SRI
- Código de Trabajo
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

**Gráfico 18-3:** Marco Jurídico

Realizado por: Tabango, J., 2022.

3. **Misión y Visión:** este documento contiene la misión y visión propuesta para la empresa DigiComp, siendo esta la guía para el logro de las metas que se propone el propietario.

	<b>Manual de Historia</b> Misión y Visión	Código: MH-003
		Página: 1 de 1
		Vigencia: 2022

**MISIÓN Y VISIÓN**

**MISIÓN**

Proporcionar un servicio de calidad, equipos, partes y sistemas informáticos de última generación en tecnología y de calidad; que contribuyan a mejoramiento y desarrollo de las actividades cotidianas, sean estas educativas, productivas, comerciales y de servicios, comprometidos siempre con las necesidades de nuestros clientes.

**VISIÓN**

Para el 2024 ser una empresa reconocida a nivel nacional, en función al servicio técnico y mantenimiento de computadoras en software y hardware, así como también la venta de equipos de cómputo, partes y dispositivos digitales de calidad para nuestros clientes.

**Gráfico 19-3:** Misión y Visión

Realizado por: Tabango, J., 2022.

4. **Principios y Valores:** este documento presenta los valores y principios fundamentales a los cuales se debe acoger la empresa y sus colaboradores, es por ello que se define lo siguiente:

	<b>Manual de Historia</b>	<b>Código:</b> MH-004
	Valores y Principios	<b>Página:</b> 1 de 1
		<b>Vigencia:</b> 2022

## VALORES Y PRINCIPIOS

**VALORES**

Nuestra empresa acoge principalmente los siguientes valores:

- Respeto y empatía
- Responsabilidad social y en el cumplimiento de nuestro trabajo
- Puntualidad y compromiso con nuestros clientes
- Honor con nuestras promesas
- Honestidad con nuestros clientes
- Perseverancia y Creatividad en nuestras metas

**PRINCIPIOS**

Nuestros colaboradores se rigen por los siguientes principios:

- Respeto por la dignidad de la persona
- Máximo compromiso de integridad y honestidad en todo lo que hacemos
- Confianza entre los colaboradores
- Credibilidad y rectitud en las labores propuestas
- Mejoramiento continuo e innovación en todo lo que hacemos
- Responsabilidad social

**Gráfico 20-3:** Principios y Valores

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

### 3.3.5.3. *Capítulo II: Manual de Clasificación de Puestos*

Al comenzar este capítulo de ha definido una hoja con la presentación e identificación del manual, la misma que se encuentra reflejada de la siguiente manera:



**Gráfico 21-3.** Pestaña del Manual de Clasificación de Puestos

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

Para el desarrollo de este capítulo se ha definido un encabezado que identifica cada documento que lo integra, el cual se encuentra constituido por los siguientes ítems: logotipo de la empresa, título del manual, nombre del documento, código que se identifica con las siglas MCP, número de página y la vigencia. Por lo que el encabezado se presenta de la siguiente manera:

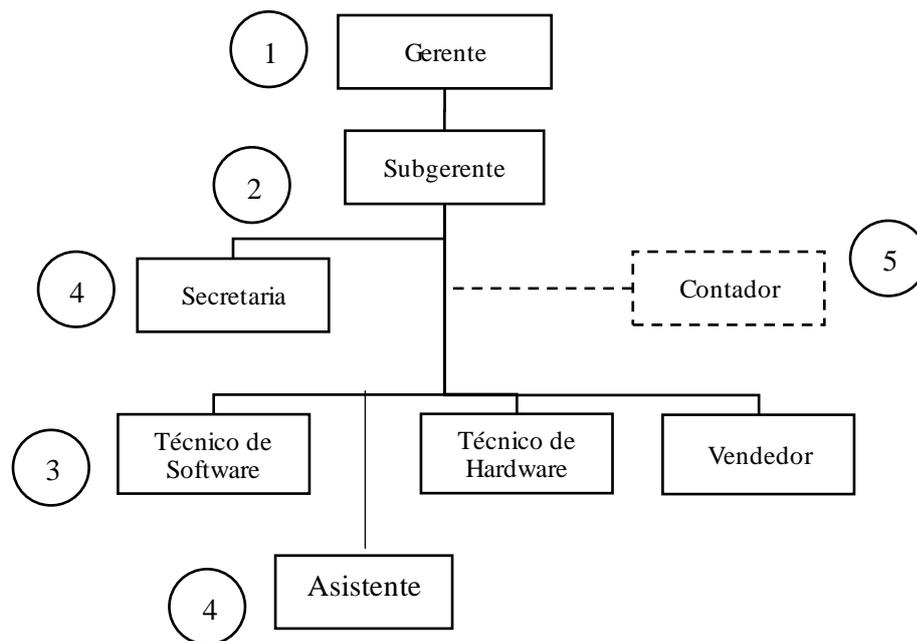
**Tabla 6-3:** Encabezado Manual de Clasificación de Puestos

	<b>Manual de</b>	<b>Código:</b> MCP-001
	<b>Clasificación de Puestos</b>	<b>Página:</b> 1 de 1
	Organigrama Estructural	<b>Vigencia:</b> 2022

Realizado por: Tabango, J., 2022.

- Organigramas:** la empresa requiere la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa por lo cual se han desarrollado 3 organigramas: estructural, de posición del personal y el funcional. De esta forma se presentan los siguientes:

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DIGICOMP



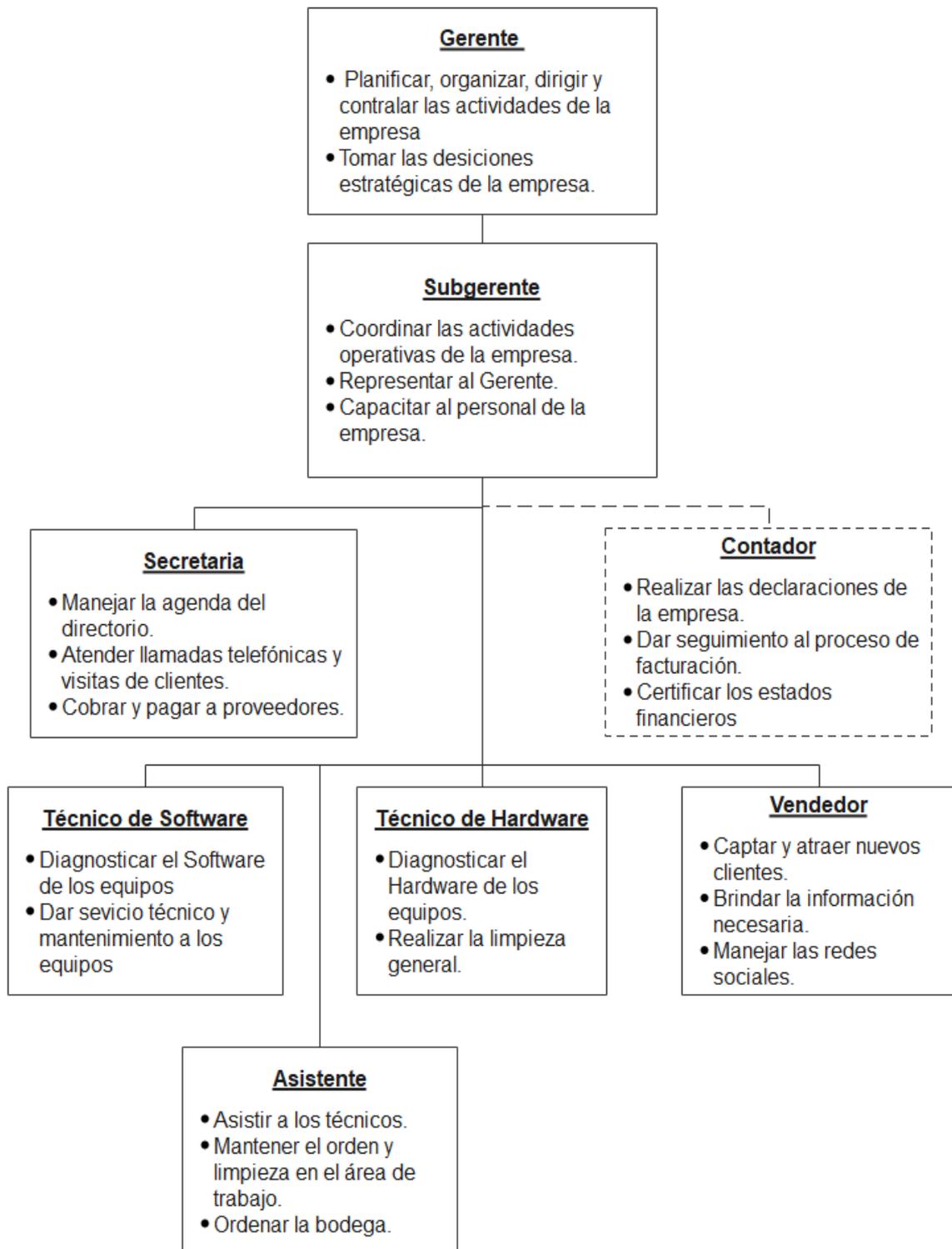
**Gráfico 22-3:** Organigrama Estructural DigiComp

Realizado por: Tabango, J., 2022.

Nivel de Jerarquía	Simbología		
1. Directivo		Cargos	<b>Elaborado por:</b> Johanna Tabango
2. Ejecutivo		Autoridad	
3. Operativo			<b>Fecha:</b> 01-12-2020
4. Auxiliar			
5. Asesoría	- - - - -	Asesoría	
			<b>Revisado por:</b> Ing. Ernesto Bonilla
			<b>Fecha:</b> 10-02-2021

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL

### DIGICOMP



**Gráfico 23-3:** Organigrama Funcional DigiComp

Realizado por: Tabango, J., 2022.

## ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE PERSONAL

### DIGICOMP

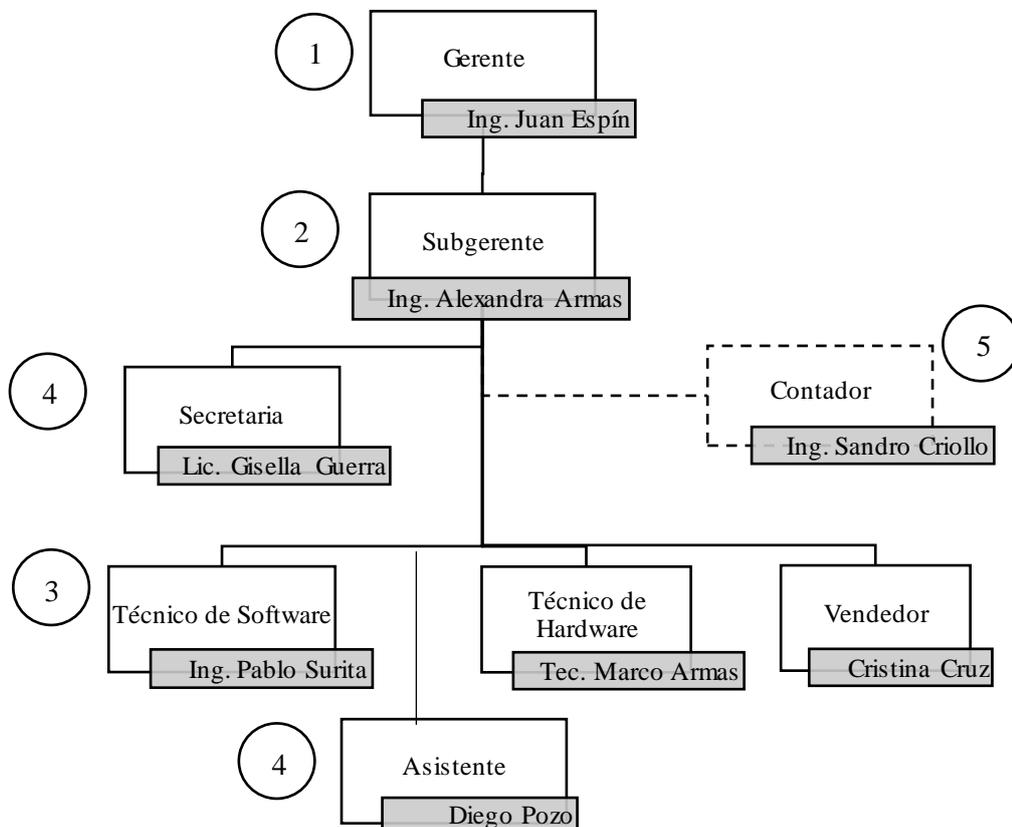


Gráfico 24-3: Organigrama de Posición de Personal DigiComp

Realizado por: Tabango, J., 2022.

Nivel de Jerarquía	Simbología		
1. Directivo	<span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 10px;"></span>	Cargos	<b>Elaborado por:</b> Johanna Tabango  <b>Fecha:</b> 01-12-2020  <b>Revisado por:</b> Ing. Ernesto Bonilla  <b>Fecha:</b> 10-02-2021
2. Ejecutivo		Autoridad	
3. Operativo	- - - - -	Asesoría	
4. Auxiliar			
5. Asesoría			

2. **Estructura orgánica:** En este documento se establece la codificación destinada a la clasificación de puestos que se registran en la empresa DigiComp, para el cual se ha obtenido la siguiente tabla:

### ESTRUCTURA ORGÁNICA

**Tabla 7-3:** Codificación de los cargos en DigiComp

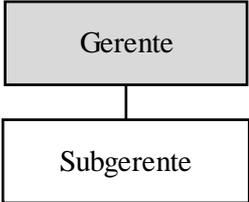
Cargo	Área	N° De Plazas	Código
Gerente	Administrativa	1	A01
Subgerente	Administrativa	1	A02
Secretaria	Administrativa	1	A03
Contador	Asesoría Externa	1	AE01
Técnico de Hardware	Operativa	1	O01
Técnico de Software	Operativa	1	O02
Asistente	Operativa	1	O03
Vendedor	Comercial	1	C01

Realizado por: Tabango, J., 2022.

3. **Fichas de Descripción del Puesto:** una vez realizada la codificación se procede a realizar la ficha en las que se debe describir el perfil del puesto, competencias, habilidades, actitudes, conocimientos técnicos, experiencia y datos relevantes para ser asignado al cargo que se menciona, de esta forma se presentan las siguientes:

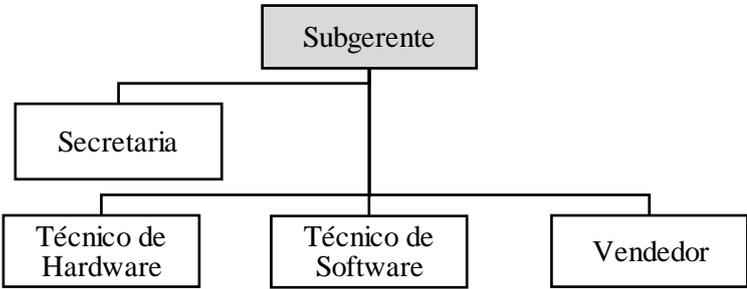
**Tabla 8-3:** Descripción del Puesto de Gerente

	<b>Manual de</b>		<b>Código:</b> MCP-A01
	<b>Clasificación de Puestos</b>		<b>Página:</b> 1 de 2
	Ficha - Descripción del Puesto		<b>Vigencia:</b> 2022
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Puesto</b>	Gerente		
<b>Nivel Jerárquico</b>	Directivo	<b>N° de Plazas</b>	1
<b>Objetivo del puesto</b>	Realizar las funciones de administración a fin de maximizar el valor de la empresa a través del cumplimiento de los objetivos de la empresa.		

<b>Puesto del Jefe Superior Inmediato</b>	Ninguno		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del Puesto</b>		<b>N° de Plazas</b>
	1	Subgerente	1
	2	Secretaria	1
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>			
 <pre> graph TD     Gerente[Gerente] --- Subgerente[Subgerente] </pre>			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>Educación</b>	Ingeniería/Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.		
<b>Formación</b>	Office (Word, Excel, Access, Visio), PSP, software de análisis de datos.		
<b>Experiencia</b>	Por lo menos 1 año de experiencia en dirección administrativa y operativa en empresas de tecnología y servicio técnico o mercados similares.		
<b>Entrenamiento</b>	Inducción general de la empresa.		
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
<b>Actitudes</b>	Optimista, confiable, íntegro, amable.		
<b>Habilidades</b>	Liderazgo, solucionar problemas, mantener la calma en situaciones de conflicto, negociación.		
<b>Conocimientos Técnicos</b>	Economía, contabilidad, recursos humanos, tecnología, marketing, legislación.		
<b>Competencias</b>	Comunicación, creatividad, autocontrol, iniciativa, intuición, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de negociación, capacidad de planificar.		
<b>Horario Laboral</b>	<b>De</b>	8 am	<b>A</b> 6 pm
	<b>Observaciones:</b> Aplica de Lunes a Sábado a excepción de los días festivos nacionales y locales		

Realizado por: Tabango, J., 2022.

**Tabla 9-3:** Descripción del Puesto de Subgerente

		<b>Manual de Clasificación de Puestos</b> Ficha - Descripción del Puesto		<b>Código:</b> MCP-A02
				<b>Página:</b> 1 de 2
				<b>Vigencia:</b> 2022
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>				
<b>Puesto</b>	Subgerente			
<b>Nivel Jerárquico</b>	Ejecutivo	<b>N° de Plazas</b>	1	
<b>Objetivo del puesto</b>	Realizar las funciones de administración a fin de maximizar el valor de la empresa a través del cumplimiento de los objetivos de la empresa.			
<b>Puesto del Jefe Superior Inmediato</b>	Gerente			
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del Puesto</b>			<b>N° de Plazas</b>
	1	Secretaria		1
	2	Técnicos		2
	3	Vendedor		1
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>				
 <pre>                     graph TD                         Subgerente[Subgerente] --- Secretaria[Secretaria]                         Subgerente --- Hardware[Técnico de Hardware]                         Subgerente --- Software[Técnico de Software]                         Subgerente --- Vendedor[Vendedor]                 </pre>				
<b>PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>Educación</b>	Ingeniería/Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.			
<b>Formación</b>	Office (Word, Excel, Access, Visio), PSP, software de análisis de datos.			
<b>Experiencia</b>	Por lo menos 1 año de experiencia en dirección administrativa y operativa en empresas de tecnología y servicio técnico o mercados similares.			
<b>Entrenamiento</b>	Inducción general de la empresa.			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>				
<b>Actitudes</b>	Crítico, intuitivo, creativo, confiable, integro,			

<b>Habilidades</b>	Autocontrol, solucionar problemas, motivación, negociación, planificación			
<b>Conocimientos Técnicos</b>	Gestión empresarial, administración, gestión de proyectos, economía, contabilidad, recursos humanos, tecnologías,			
<b>Competencias</b>	Liderazgo, comunicación, gestión y solución de problemas.			
<b>Horario Laboral</b>	<b>De</b>	8 am	<b>A</b>	6 pm
	<b>Observaciones:</b> Aplica de Lunes a Sábado a excepción de los días festivos nacionales y locales			

Realizado por: Tabango, J., 2022.

#### 3.3.5.4. Capítulo III: Manual de Funciones

Para dar inicio con este capítulo se ha definido una hoja con la presentación e identificación del manual, la misma que se encuentra reflejada de la siguiente manera:



**Gráfico 25-3:** Pestaña del Manual de Funciones

Realizado por: Tabango, J., 2022.

Para el desarrollo de este capítulo se ha definido un encabezado que identifica cada documento que lo integra, el cual se encuentra constituido por los siguientes ítems: logotipo de la empresa, título del manual, nombre del documento, código que se identifica con las siglas MF, número de página y la vigencia. Por lo que el encabezado se presenta de la siguiente manera:

**Tabla 10-3:** Encabezado Manual de Funciones

	<b>Manual de Funciones</b> Ficha Descripción de Funciones	<b>Código:</b> MF-A01
		<b>Página:</b> 1 de 2
		<b>Vigencia:</b> 2022

Realizado por: Tabango, J., 2022.

1. **Fichas de Descripción de Funciones:** para el desarrollo de estas fichas se describe brevemente el cargo, los requisitos que debe cumplir, sus funciones y responsabilidades.

**Tabla 11-3:** Ficha de Descripción de Funciones del Gerente

	<b>Manual de Funciones</b> Ficha Descripción de Funciones	<b>Código:</b> MF-A01
		<b>Página:</b> 1 de 1
		<b>Vigencia:</b> 2022
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b> Gerente		
<b>Área:</b> Administrativa		
<b>Depende de:</b> ---		
<b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar, organizar, dirigir y controlar al personal de la empresa.</li> <li>– Tomar decisiones importantes.</li> <li>– Supervisar tareas administrativas y operativas.</li> <li>– Planificar la adquisición de productor de acuerdo con la temporada.</li> <li>– Analizar el plan de actividades de la empresa.</li> <li>– Realizar la inducción al personal contratado.</li> <li>– Capacitar al personal de la empresa.</li> <li>– Dotar al personal las herramientas e insumos necesarios para su labor.</li> <li>– Supervisar el seguimiento a clientes.</li> <li>– Controlar el manejo de recursos, bienes y los sistemas de información de la empresa.</li> <li>– Aplicar correctivos de ser necesarios.</li> <li>– Delegar funciones al personal subalterno.</li> <li>– Otras funciones a fines al cargo</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>	<b>Título Profesional:</b> Ingeniero/Licenciado en empresas, carreras afines	
	<b>Experiencia:</b> Por lo menos 1 año en dirección administrativa y operativa en mercados similares	
	<b>Cursos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistemas informáticos</li> <li>– Actualización en Software</li> </ul>	

	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones Humanas</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Manejo de personal</li> <li>- Administración</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo y organización</li> <li>- Facilidad de comunicación tanto escrita como verbal</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Don de mando</li> </ul>

Realizado por: Tabango, J., 2022.

**Tabla 12-3:** Ficha de Descripción de Funciones del Subgerente

	<b>Manual de Funciones</b> Ficha Descripción de Funciones	<b>Código:</b> MF-A02
		<b>Página:</b> 1 de 1
		<b>Vigencia:</b> 2022
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b> Subgerente		
<b>Área:</b> Directivo		
<b>Depende de:</b> Gerente		
<b>Supervisa a:</b> Personal subalterno, inmediato inferior.		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Controlar las actividades operativas que se desarrollan en la empresa.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, organizar, dirigir y controlar al personal de la empresa.</li> <li>- Coordinar las tareas operativas.</li> <li>- Coordinar los procesos de compra y venta de productos.</li> <li>- Representar al Gerente</li> <li>- Planificar la adquisición de productor de acuerdo con la temporada.</li> <li>- Analizar el plan de actividades de la empresa.</li> <li>- Realizar la inducción al personal contratado.</li> <li>- Capacitar al personal de la empresa.</li> <li>- Dotar al personal las herramientas e insumos necesarios para su labor.</li> <li>- Supervisar el seguimiento a clientes.</li> <li>- Controlar el manejo de recursos, bienes y los sistemas de información de la empresa.</li> <li>- Aplicar correctivos de ser necesarios.</li> <li>- Delegar funciones al personal subalterno.</li> <li>- Otras funciones a fines al cargo</li> </ul>		

<b>REQUISITOS</b>	<b>Título Profesional:</b> Ingeniero de empresas o carreras afines
	<b>Experiencia:</b> Por lo menos 1 año de experiencia en dirección de operaciones y administrativas.
	<b>Cursos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistemas informáticos</li> <li>– Actualización en Software</li> </ul>
	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Relaciones Humanas</li> <li>– Liderazgo</li> <li>– Manejo de personal</li> <li>– Administración</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liderazgo y Organización</li> <li>– Facilidad de comunicación</li> <li>– Don de mando</li> <li>– Manejo de información</li> <li>– Gestión y solución de problemas</li> </ul>

Realizado por: Tabango, J., 2022.

#### 3.3.5.5. *Capítulo IV: Manual de Procedimientos*

Para dar inicio con este capítulo se ha definido una hoja con la presentación e identificación del manual, la misma que se encuentra reflejada de la siguiente manera:



**Gráfico 26-3:** Pestaña del Manual de Procedimientos

Realizado por: Tabango, J., 2022.

Para el desarrollo de este capítulo se ha determinado un encabezado que identifica cada documento que lo integra, el cual se encuentra constituido por los siguientes ítems: logotipo de la empresa, título del manual, nombre del documento, código que se identifica con las siglas MF, número de página y la vigencia. Por lo que el encabezado se presenta de la siguiente manera:

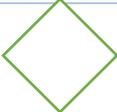
**Tabla 13-3:** Encabezado Manual de Procedimientos

	<b>Manual de Procedimientos</b> Ficha Descripción de Funciones	<b>Código:</b> MF-A01
		<b>Página:</b> 1 de 2
		<b>Vigencia:</b> 2022

Realizado por: Tabango, J., 2022.

1. **Simbología de los diagramas de flujo:** para el desarrollo del manual de procedimientos se requiere identificar los símbolos que se utilizan en los diagramas de flujo, por lo que en la siguiente tabla se presenta el símbolo, nombre y su respectiva descripción:

**Tabla 14-3:** Simbología de los Diagramas de flujo

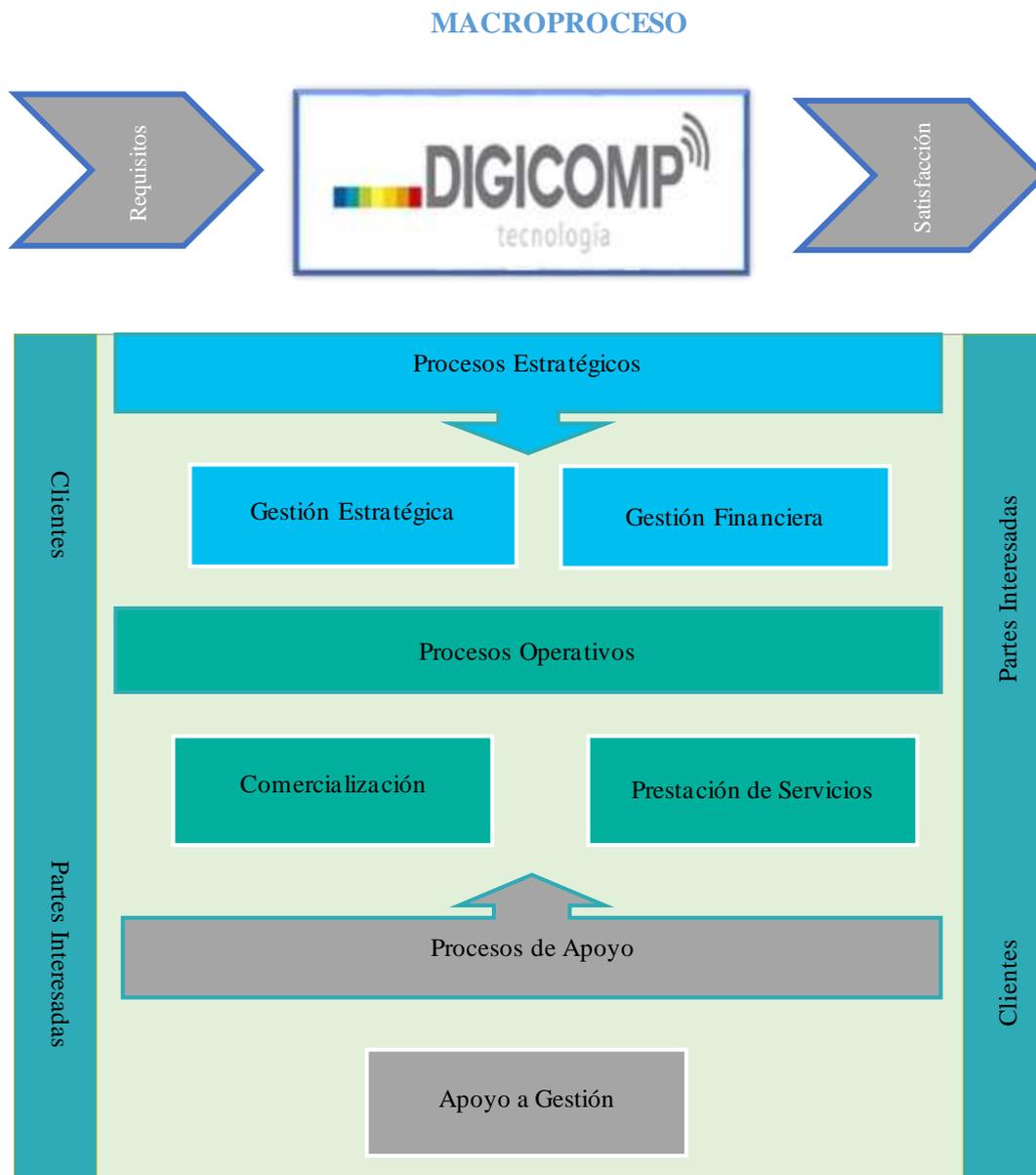
Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio / Fin	Indica el inicio o fin de un proceso
	Acción	Indica la ejecución de una o más actividades dentro de un proceso
	Decisión	Represente una decisión
	Conector	Enlace del procedimiento en hojas diferentes
	Documento	Representa un documento que aporte información al desarrollo del proceso
	Dirección del flujo	Conecta los símbolos utilizados en el flujo del proceso

Realizado por: Tabango, J., 2022.

2. **Mapa de Procesos:** para el desarrollo de este mapa, se ejecutaron los siguientes pasos:

- 1) En primer lugar, se identificaron todos los procesos que se efectúan en la empresa por cada uno de los colaboradores que la integran. De esta manera se ha elaborado un listado, enumerando cada uno de estos, tal como se puede observar en el Anexo D: Lista de procesos.

- 2) El segundo paso fue identificar y agrupar o clasificar los procesos enlistados en: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, misma clasificación que corresponde a los Macroprocesos de Nivel 1.
- 3) En el tercer paso se determinó los procesos que engloben los subprocesos de Nivel 1. De esta manera se obtuvo los siguientes mapas de procesos:

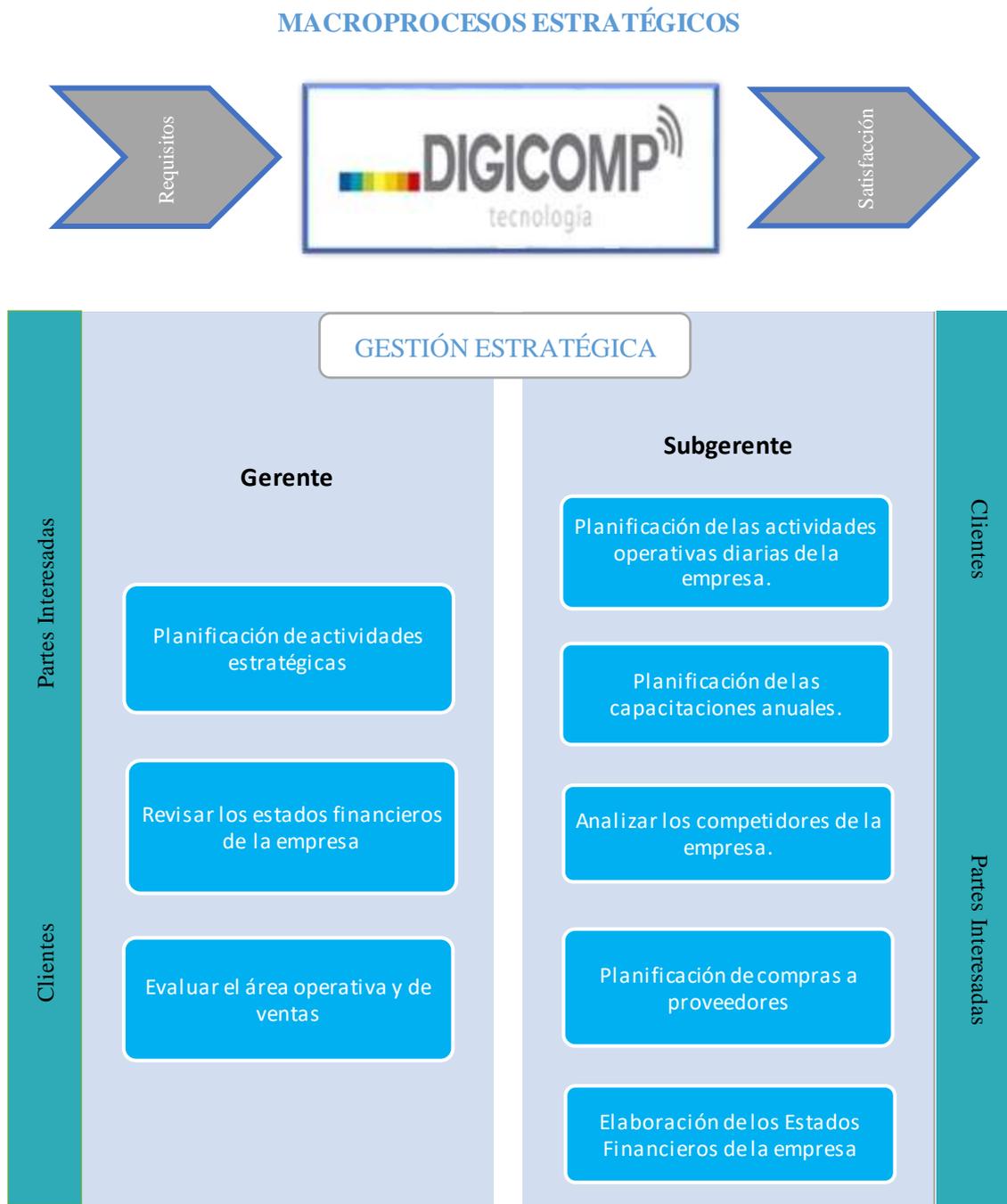


**Gráfico 27-3:** Mapa de Procesos de Nivel 0

Realizado por: Tabango, J. 2021.

Como se puede observar en este mapa, los procesos estratégicos son: Gestión Estratégica y Gestión Financiera, los procesos operativos son: Comercialización y la Prestación de Servicios, y finalmente los procesos de Apoyo que se los denominó: Apoyo a Gestión.

Con esta información se obtuvieron los 5 mapas con sus respectivos procesos, a estos se los identifica como mapas de Nivel 1, tal como se lo puede observar en el siguiente ejemplo:



**Gráfico 28-3:** Mapa de Procesos de Nivel 1 - Gestión Estratégica

Realizado por: Tabango, J., 2022.

3. **Ficha de Procedimiento:** para el desarrollo de cada proceso se ha diseñado una ficha que contiene los siguientes datos: nombre del proceso, responsable de la ejecución, objetivo del proceso, lugar de su ejecución, requerimientos de entrada y salida, recursos e insumos. De esta manera se obtiene el siguiente ejemplo:

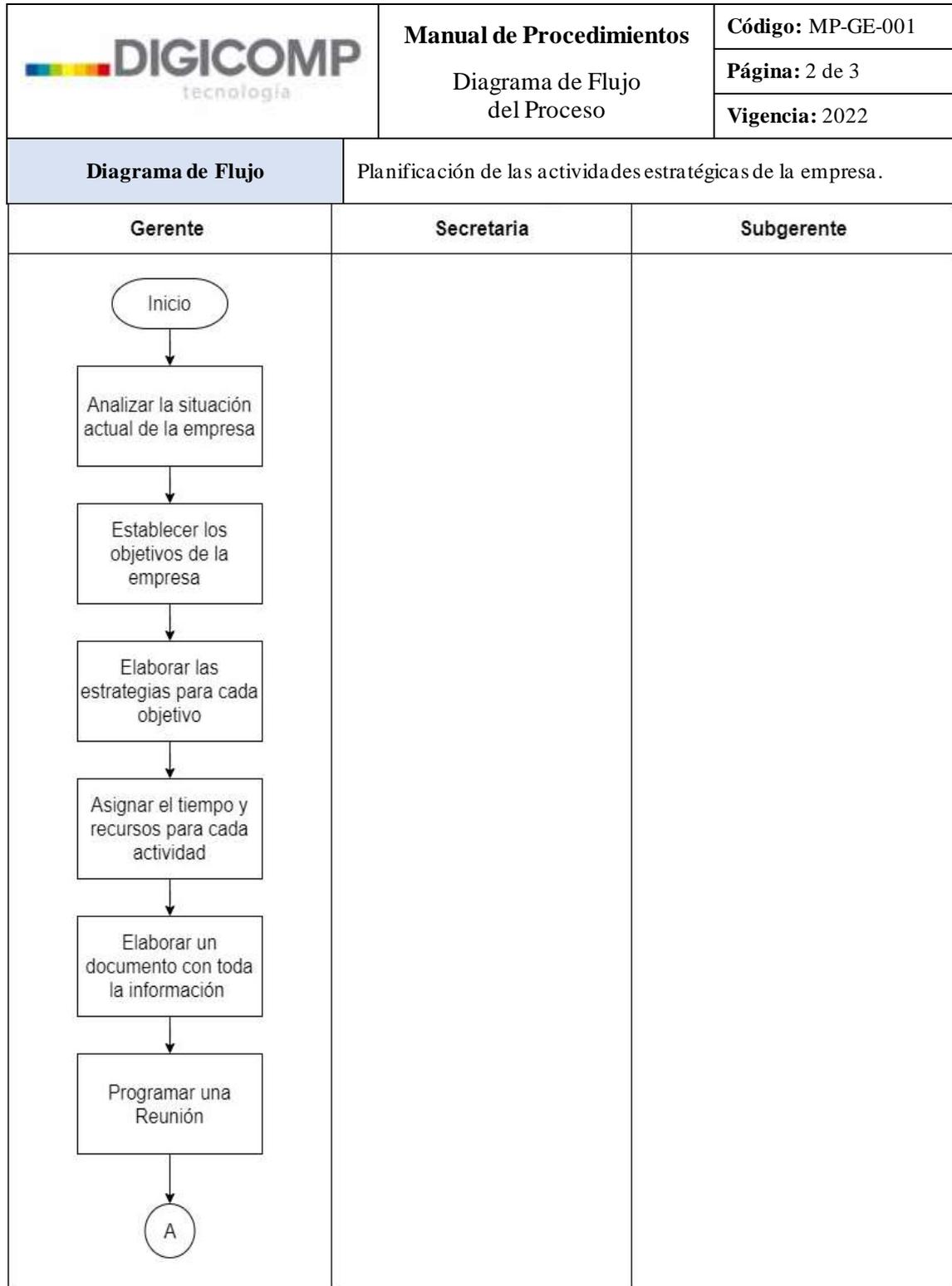
**Tabla 15-3:** Ficha de Procedimiento – Proceso 1

		<b>Manual de Procedimientos</b> Ficha de Proceso		<b>Código:</b> MP-GE-001	
				<b>Página:</b> 1 de 3	
				<b>Vigencia:</b> 2022	
<b>FICHA DE PROCEDIMIENTO</b>					
<b>Nombre del proceso:</b> Planificación de las actividades estratégicas de la empresa.					
<b>Responsable de la ejecución:</b> Gerente					
<b>Objetivo:</b> Planificar las actividades estratégicas que se llevaran a cabo durante un año en la empresa.					
<b>Lugar de Ejecución:</b> Oficina del Gerente					
<b>REQUERIMIENTOS</b>					
<b>Entrada</b>		Petición de los clientes, sugerencias de los colaboradores, informes del subgerente.			
<b>Salida</b>		Planificación de las actividades estratégicas que la empresa debe cumplir en un año.			
<b>Recursos</b>		Título de tercer nivel en carreras afines a la Administración como: Ingeniería/Licenciatura en Empresa, Gestión empresarial. Contar con cursos complementarios y afines como: gestión de proyectos, planificación o afines. Experiencia mínima de dos años en dirección administrativa y operativa en empresas de tecnología y servicio técnico o mercados similares.			
<b>Insumos</b>		Esfero, computador, papel bond, impresora, tinta, internet, separadores de hojas, notas adhesivas.			

Realizado por: Tabango, J., 2022.

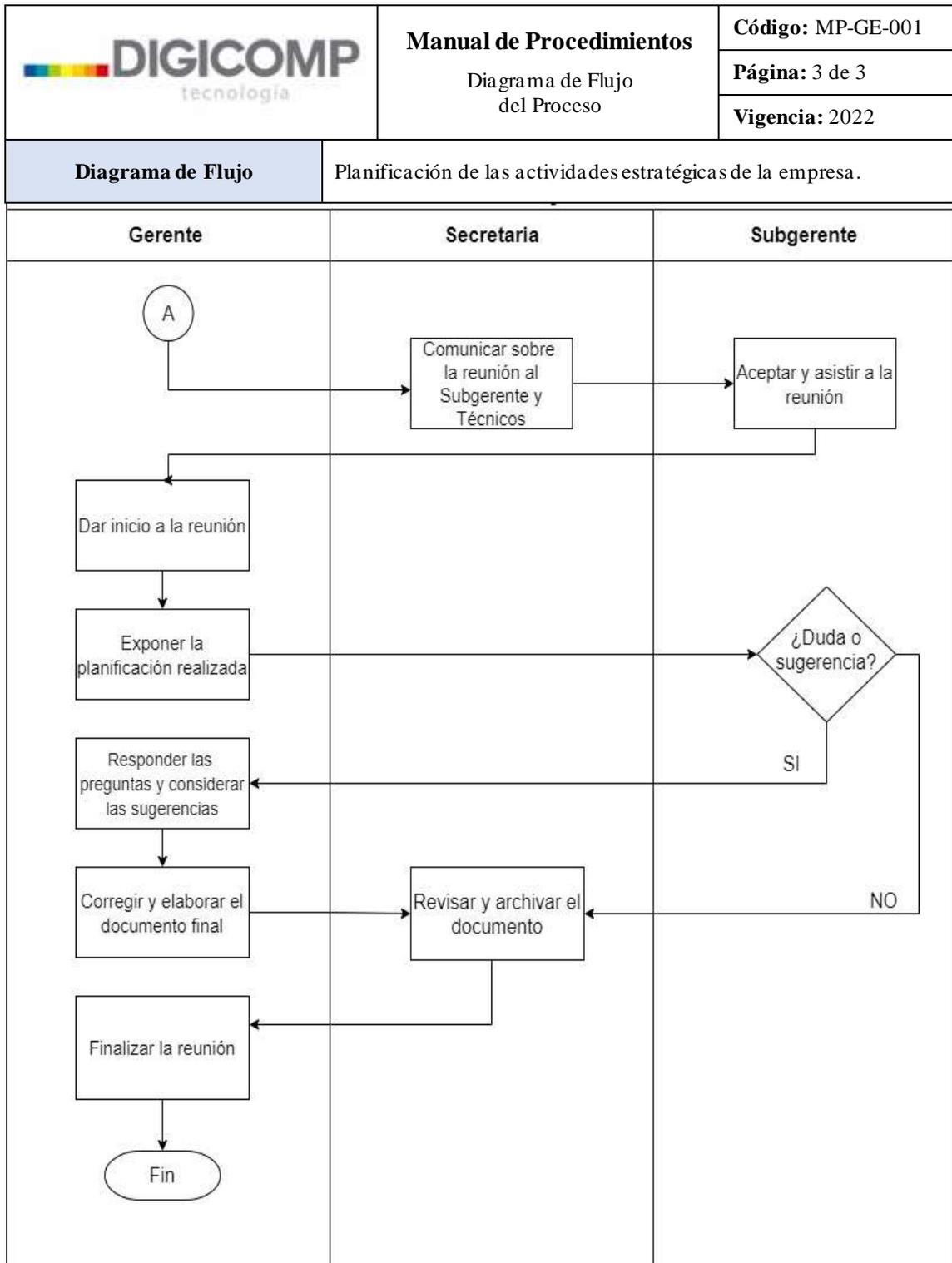
4. Diagrama de Flujo: Finalmente se diseña el diagrama de flujo del proceso según las especificaciones básicas de la ficha de procedimiento, de esta manera se obtiene los siguiente:

**Tabla 16-3:** Diagrama de Flujo – Proceso 1. (Parte 1)



Realizado por: Tabango, J., 2022.

**Tabla 17-3:** Diagrama de Flujo – Proceso 1. (Parte 2)



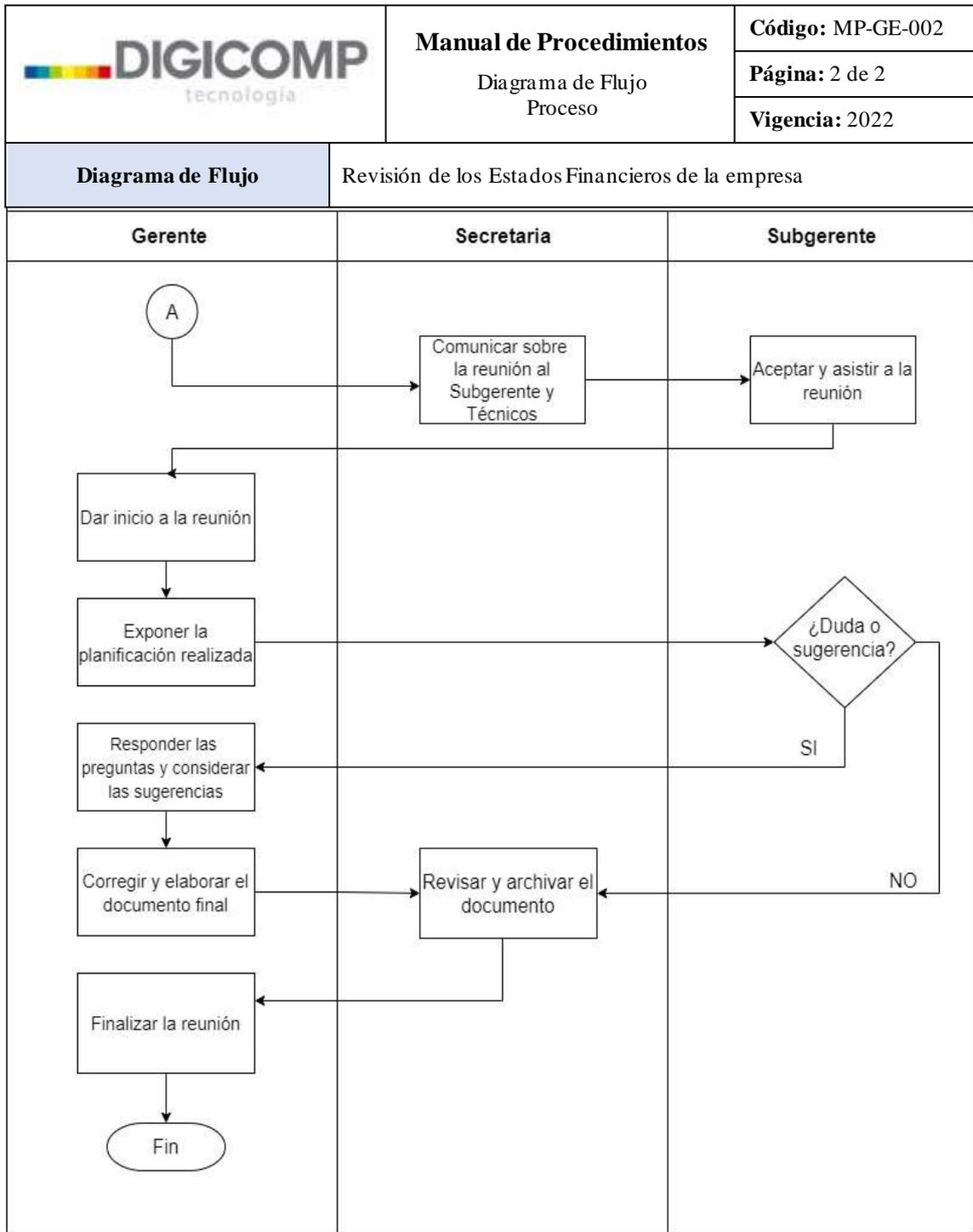
**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

**Tabla 18-3:** Ficha de Procedimiento – Proceso 2

	<b>Manual de Procedimientos</b> Ficha de Proceso		<b>Código:</b> MP-GE-002
			<b>Página:</b> 1 de 2
			<b>Vigencia:</b> 2022
<b>FICHA DE PROCEDIMIENTO</b>			
<b>Nombre del proceso:</b> Revisión de los Estados Financieros de la empresa			
<b>Responsable de la ejecución:</b> Gerente			
<b>Objetivo:</b> Revisar y analizar los estados financieros de la empresa al cierre del año fiscal.			
<b>Lugar de Ejecución:</b> Oficina del Gerente			
<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<b>Entrada</b>	Informes del contador y del subgerente, presentación de los estados y sus respaldos, información económica del mercado, gastos solicitados por los colaboradores.		
<b>Salida</b>	Firma de aprobación de Estados Financieros y Presupuesto general anual		
<b>Recursos</b>	Título de tercer nivel en carreras afines a la Administración como: Ingeniería/Licenciatura en Empresa, Gestión empresarial, Contabilidad y Auditoría.  Contar con cursos complementarios y afines como: contabilidad, análisis de estados financieros, estadísticas, proyecciones o afines.  Experiencia mínima de dos años en dirección administrativa y operativa en empresas de tecnología y servicio técnico o mercados similares.		
<b>Insumos</b>	Esfero, computador, papel bond, impresora, tinta, internet.		

**Realizado por:** Tabango, J., 2022.

**Tabla 19-3:** Diagrama de Flujo – Proceso 2



Realizado por: Tabango, J., 2022.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la información y propuesta determinada anteriormente en este trabajo de titulación se puede concluir lo siguiente:

- Según los datos e información recabada en la empresa a través de la entrevista y encuestas, esta se ha visto en la necesidad de diseñar e implementar un Manual de Organización que sirva de guía y medio de consulta para quienes conforman la empresa DigiComp.
- La empresa DigiComp presenta varias deficiencias en su gestión administrativa y operacional, puesto que se evidencia una singularidad de problemas, tales como: duplicidad de funciones, prestación de servicios ineficaz, ausencia de filosofía corporativa, falta de direccionamiento estratégico, inexistencia de una estructura orgánica formal, entre otros.
- La empresa DigiComp ha funcionado desde el año 2013 sin una estructura orgánica correctamente definida, por lo tanto, existe desconocimiento sobre quien es la figura de autoridad y en específico la determinación de quien es su jefe superior inmediato. Todos los colaboradores se han auto definido en un mismo nivel jerárquico sin distinción alguna.
- Los colaboradores al desconocer la filosofía corporativa, trayectoria y políticas de la empresa además de sus funciones, responsabilidades y procedimientos para cumplir con sus actividades laborales, han provocado desperdicio de tiempo y recursos, lo que conlleva a tener ineficiencia operativa.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se puede recomendar lo siguiente:

- Se recomienda implementar el Manual de Organización en su totalidad ya que al ser diseñado para la empresa DigiComp contiene toda la información necesaria para mejorar su gestión administrativa y operativa. Este manual está compuesto por los principales manuales administrativos que son: Historia, Clasificación de puestos, Funciones y Procedimientos, necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- Se debe implementar el Manual de Organización a fin de optimizar tiempo y recursos de la empresa puesto que en este documento se presenta la información necesaria y requerida para mejorar su desempeño y gestión en el ámbito administrativo y operativo.
- Se recomienda implementar la distribución de puestos desarrollados en el Manual de Clasificación de Puestos, a fin de conocer como está organizada la empresa, las líneas de autoridad y relación entre los cargos una según la estructura orgánica formal representada gráficamente en los organigramas propuestos.
- Se debe dar a conocer a todos los colaboradores el Manual de Historia, Clasificación de Puestos y Funciones propuestos, ya que en ellos se encuentran especificada la filosofía corporativa, distribución de puestos, funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo, de la misma forma, se recomienda implementar el Manual de Procedimientos a fin de aplicar correctamente los procesos en la empresa y con ello evitar errores al ejecutarlos.

## GLOSARIO

**Administración:** Conjunto ordenado y sistemático de principios y técnicas encaminados al cumplimiento de los objetivos de una organización a través de la optimización de los recursos para obtener resultados más eficientes. (Ardila, 2009).

**Asistencia Técnica:** Prestación de servicios por personal especializado. (Ardila, 2009).

**Inducción:** Proceso dirigido a iniciar al nuevo empleado en su integración al área de trabajo. (Ardila, 2009)

**Manual de Funciones:** Es un documento que contiene información válida y correctamente clasificada sobre las funciones de cada cargo de una organización. (Hernández Orozco, 1998)

**Manual de Organización:** Es un documento que contiene información válida y correctamente clasificada sobre la estructura, funciones, procedimientos de una organización. (Hernández Orozco, 1998)

**Manual de Procedimientos:** Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre los procedimientos del trabajo, con la especificación de su naturaleza, requerimientos, alcances, descripción de operaciones secuenciales para lograr el objetivo y una representación gráfica del mismo. (Hernández Orozco, 1998)

**Manual de Puestos:** Es un documento que contiene información válida sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, en el que se describe sus requisitos de ingreso, ubicación, alcance y descripción de funciones. (Hernández Orozco, 1998)

**Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, con una división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad. (Hernández Orozco, 1998)

**Procedimiento:** Describe de forma clara e inconfundible los pasos para iniciar, desarrollar u concluir una serie de actividades secuencialmente establecidas en un proceso que da como resultado un documento, producto o servicio. (Ardila, 2009)

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan para transformar elementos de entrada en resultados. (Ardila, 2009)

**Puesto:** Es un conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos a cambio de una remuneración. (Hernández Orozco, 1998)

## BIBLIOGRAFÍA

- Ardila, S. (2009). *Diccionario de Términos Administrativos*. Bogotá: SENA. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de empresas* (3ra ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Hernández Orozco, C. (1998). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. Costa Rica: EUMED.
- Hernández, F., Fernández, M., & Baptista, L. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huamán Pulgar - Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2a ed.). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41294?page=35>
- Jara, I. (2013). *Estudio organizacional y propuesta de un manual organizativo del consultorio oftalmológico ubicado en la Ciudad de Guayaquil*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro). Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/539>
- López, A. (2015). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar). Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>
- López, S. (2018). *Manual de funciones para el mejoramiento del desempeño administrativo de la compañía Orientoil S.A. del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2018-2023*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10247/1/12T01260.pdf>

- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/espoch/39415?fs\\_q=administraci%C3%B3n&prev=fs&page=19](https://elibro.net/es/ereader/espoch/39415?fs_q=administraci%C3%B3n&prev=fs&page=19)
- Pintos, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*. Uruguay: CECEA. Obtenido de <https://silo.tips/download/los-manuales-administrativos-hoy>
- Ramos, C. (2013). *Propuesta de un manual de procedimientos internos para el departamento de afiliación y control patronal de la dirección provincial de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/1799/1/82T00129.pdf>
- Rodríguez, A. (2016). *Elaboración e implementación de un manual de organización del archivo en la secretaria de la Liga Deportiva Cantonal de Palora, provincia de Morona Santiago*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), Puyo. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/12461>
- Taipe, R. (2020). Diseño organizacional mediante el enfoque sistémico y cibernético: El caso de una empresa prestadora de saneamiento. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28, 68-82. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100068>
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa S.A. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>
- Tamayo, M. (2012). *Metodología de investigación pautas para hacer la tesis*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, I. (2009). Tipos de Organigramas. *Promonegocios*.
- Universidad del Pacífico. (2017). *Manual de funciones y descripción de cargos*. Guayaquil: Escuela de Negocios. Obtenido de [http://upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file\\_1\\_23.pdf](http://upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf)
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Guayaquil: Universidad y Sociedad. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=b\\_v8dAxwRx8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=b_v8dAxwRx8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Zuani, R. d. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. México: Maktub.



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS  
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE  
Y LA INVESTIGACIÓN  
 Ing. Jonathan Parreño Quillas MBA  
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

## ANEXOS

### Anexo A: Entrevista



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



### ENTREVISTA ESTRUCTURADA

**TEMA:** Diseño e implementación de un Manual de Organización para la empresa DigiComp ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, periodo 2020.

#### DATOS DEL ENTREVISTADO:

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Determinar la situación real administrativa de la empresa DigiComp a través de una serie de preguntas que permitan obtener información para elaborar el manual de organización.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Quién toma las decisiones de dirección y quién las decisiones rutinarias de la empresa?
2. ¿La empresa tiene un organigrama estructural escrito, conocido, y acatado por toda la organización?
3. ¿Se encuentra establecido claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
4. ¿Posee una nómina del personal o un documento en el que se registre el número actual de empleados, nombres, cargos y/o funciones?
5. ¿Qué cargos ocupa cada empleado?
6. ¿Qué requisitos debieron cumplir para ser contratados?
7. ¿Qué funciones se ejecutan en cada cargo actualmente?
8. ¿Considera que los procesos operativos son adecuados o necesitan redefinirse?
9. ¿Qué servicios presta?
10. ¿La empresa posee un plan detallado enfocado en sus ventas para el año en curso o el siguiente?
11. ¿Tiene la empresa un manual, especificaciones sobre sus actividades, funciones o prestación de servicios?

*¡Gracias por su colaboración!*

Anexo B: Encuesta



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



**ENCUESTA**

**OBJETIVO:** Determinar la situación real administrativa de la empresa DigiComp para la elaboración del manual organizacional.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente cada pregunta y responda según considere correcto.
- Marque con una "X" en el cuadro correspondiente

**DATOS INFORMATIVOS:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS:**

1. ¿La empresa posee misión, visión y objetivos institucionales definidos?

SI

NO

2. ¿La empresa posee un organigrama estructural definido?

SI

NO

3. ¿Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?

SI

NO

4. ¿Se encuentra definido el cargo que desempeña en la empresa?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Se encuentra establecido claramente sus responsabilidades y funciones?

SI

NO

6. ¿Existe una adecuada distribución de tareas?

SI

NO

7. ¿Usted realiza sus labores de acuerdo con el cargo por el que fue contratado?

SI

NO

8. ¿El personal es supervisado para cumplir las actividades propuestas?

SI

NO

9. ¿Conoce quién es su jefe inmediato? Mencione su nombre.

SI

NO

Nombre: \_\_\_\_\_

10. ¿Tiene personal bajo su mando? Mencione su(s) nombre(s) y cargo.

SI

NO

Nombre(s): \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Considera necesario implementar un manual de funciones para mejorar la gestión administrativa y operacional de la empresa?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Considera necesario implementar un manual de procedimientos para mejorar la gestión administrativa y operacional de la empresa?

SI

NO

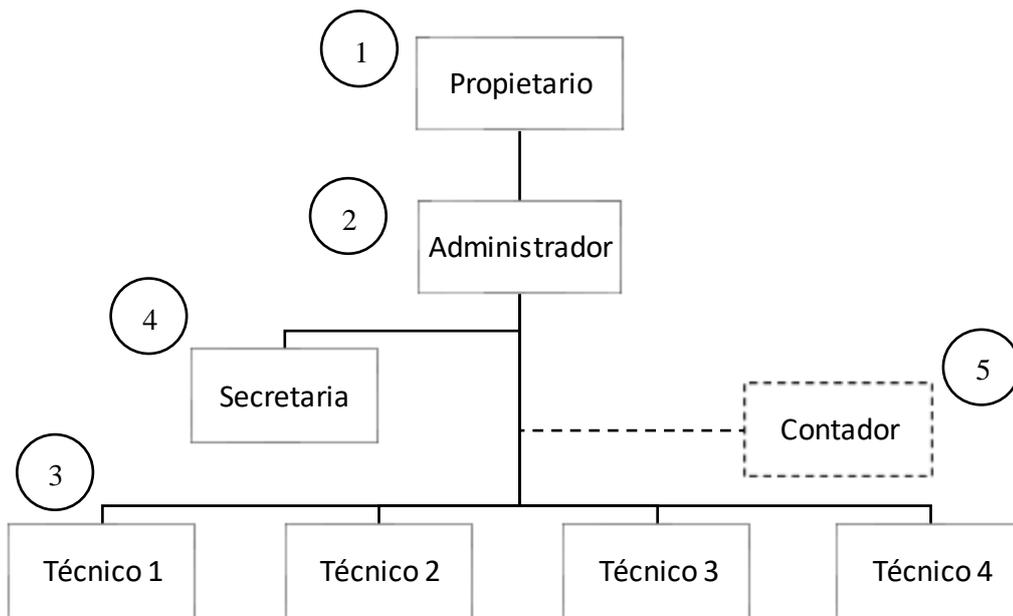
¿Por qué? \_\_\_\_\_

***¡Gracias por su colaboración!***

Anexo C: Organigrama Estructural

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**DIGICOMP**



Nivel de Jerarquía	Simbología	Elaborado por:	Revisado por:
1. Directivo	□ Cargos	Johanna Tabango	Ing. Juan F. Espín
2. Ejecutivo	Autoridad	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
3. Operativo	- - - - - Asesoría	20-12-2020	21-12-2020
4. Auxiliar			
5. Asesoría			

## Anexo D: Lista de Procesos

### LISTADO DE PROCESOS

#### Gestión estratégica

##### Gerente

1. Planificación de actividades estratégicas
2. Revisar los estados financieros de la empresa
3. Evaluar el área operativa y de ventas

##### Subgerente

4. Planificación de las actividades operativas diarias de la empresa.
5. Planificación de las capacitaciones anuales
6. Analizar los competidores de la empresa
7. Planificación de compras a proveedores
8. Elaboración de los Estados Financieros de la empresa

#### Gestión Financiera

##### Secretaria

9. Registrar las transacciones comerciales de la empresa
10. Realizar los pagos de la empresa
11. Registrar los débitos y depósitos de la empresa

#### Comercialización

##### Vendedor

12. controlar el ingreso y egreso de los productos en la empresa
13. gestión de devoluciones
14. realizar ventas virtuales
15. Emitir solicitud de mercadería
16. Atender a proveedores
17. Entregar productos a clientes
18. Emitir facturas para los clientes

#### Prestación de servicios

##### Técnico de hardware

19. Prestar servicio técnico a hardware
20. Prestar servicio de mantenimiento al hardware

##### Técnico de software

21. Prestar servicio técnico de Software
22. Prestar servicio de mantenimiento de Software

#### Apoyo a gestión

##### Asistente

23. mantener el inventario de los productos que comercializa la empresa
24. atender a proveedores.
25. Mantenimiento y limpieza de equipos y herramientas de la empresa
26. Asignar turnos para servicio técnico y mantenimiento de equipos.
27. Solicitar compra de partes y piezas de equipos.

##### Contador Externo

28. Elaboración de las declaraciones de la empresa
29. Revisar las transacciones, emisión y recepción de facturas de la empresa



epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

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

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 05/05/2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Johanna Katherine Tabango Guerra
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de Empresas
<b>Carrera:</b> Administración de Empresas
<b>Título a optar:</b> Ingeniera de Empresas
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



05 / 05 / 2022  
1982-DBRA-UTP-2021