



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA

**MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL
DEL CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LOS BIENES DE LA
ARQUIDIOCESIS DE GUAYQUIL**

TUTOR

MSc. BEATRIZ SILVIA GARCÈS ÁLAVA

AUTORES

MARIUXI ALEXANDRA CASTILLO ORTIZ

GUAYAQUIL

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Manual de funciones para mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.	
AUTOR/ES: Castillo Ortiz Mariuxi Alexandra.	REVISORES O TUTORES: Msc. Beatriz Silvia Garcés Álava
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Título obtenido en altas y bajas.
FACULTAD: ADMINISTRACION	CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 124
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Productividad laboral, satisfacción en el trabajo, manual, eficacia.	
RESUMEN: <p>El trabajo que se presente a continuación tiene la finalidad de desarrollar un manual de funciones para el Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil ubicada en la ciudad de Guayaquil. Los objetivos de este trabajo se centran principalmente en mejorar la productividad laboral de los colaboradores.</p> <p>La metodología implementada fue una investigación descriptiva y enfoque mixto, por esta razón las técnicas aplicadas fueron la observación, entrevistas y encuestas, se pudo</p>	

determinar los puntos más importantes (responsabilidades, eficacia, desempeño, funciones, competencias, et), para desarrollar la herramienta que ayudara a mejorar la productividad y a su vez los procesos de la Compañía.

En la propuesta se desarrolla la estructura organizacional, valores, misión, visión, políticas, objetivos, entre otros aspectos relevantes. Finalmente, se concluye que tras la proposición del manual se genera la identificación del costo – beneficio de la implementación del documento dentro de la Consejo Gubernativo dando como resultado que para los 32 trabajadores vigentes en la entidad.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
---	-----------------------------

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

CONTACTO CON AUTOR/ES: Castillo Ortiz Mariuxi Alexandra	Teléfono: 0981232771	E-mail: mcastilloo@ulvr.edu.ec
---	--------------------------------	--

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MAE. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext.201</p> <p>E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p> <p>Mgr. Irma Aquino Onofre Teléfono: 2596500 Ext.203</p> <p>E-mail: iaquinoo@ulvr.edu.ec</p>
------------------------------------	---

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Manual de funciones para mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil

INFORME DE ORIGINALIDAD

6% INDICE DE SIMILITUD	7% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	1% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.usfq.edu.ec Fuente de Internet	1%
2	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	1%
3	www.corporacionradel.mx Fuente de Internet	1%
4	nanopdf.com Fuente de Internet	1%
5	Www.sec.gov Fuente de Internet	1%
6	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
8	www.xitsus-latinoamerica.com Fuente de Internet	1%

GARCÉS ALAVA BEATRIZ SILVIA

C.C. 0921348199

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) Mariuxi Alexandra Castillo Ortiz, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **Manual de funciones para mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.**, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)



Firma:

Mariuxi Alexandra Castillo Ortiz

C.I. 0953484003

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **Manual de funciones para mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil** designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **Manual de funciones para mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil**, presentado por los estudiantes Mariuxi Alexandra Castillo Ortiz como requisito previo, para optar al Título de Licenciada en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

GARCÉS ALAVA BEATRIZ SILVIA

C.C. 0921348199

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por bendecirme y darme salud para poder seguir adelanté con mis estudios universitarios y permitirme ser casi una profesional.

A mi familia por el amor y apoyo brindado en cada momento de este esta larga trayectoria y darme la mano en los momentos difíciles de este caminar.

A la empresa donde colaboro por permitirme obtener conocimientos acordes a la profesión y por facilitarme toda la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.

A la tutora Msc. Beatriz Silvia Garcés Álava, por guiarme en todo este proceso y brindarme sus conocimientos que fueron de mucha ayuda para la elaboración de la tesis.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y la Virgen María que me dieron la salud y sabiduría para seguir adelante con mis estudios y así poder culminar mi carrera.

A mi Madre por ser esa guida, apoyo incondicional y consejera, siempre mostrándome que todo esfuerzo tiene su recompensa, te amo mamá gracias por ser pilar de apoyo.

A mis hermanos quienes me motivaban no se decaer y mi motor para seguir adelante y así ser un ejemplo de vida para ellos.

A mi novio por ser tan comprensible y apoyarme durante todo este proceso, gracias amor.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.4. Sistematización del Problema	4
1.5. Objetivo General	4
1.6. Objetivos Específicos.....	4
1.7. Justificación	5
1.8. Delimitación del Problema	5
1.8.1. Alcance de la investigación	5
1.8.2. Delimitación geográfica	6
1.8.3. Delimitación temporal	6
1.9. Idea a Defender	6
1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Marco Teórico.....	7
2.1.1. Antecedentes de la Empresa	7
2.1.2. Antecedentes referenciales	8
2.1.3. Bases teóricas	12
2.2. Marco Conceptual.....	24
2.3. Marco Legal	26
CAPÍTULO III	30
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1. Metodología.....	30

3.2. Tipo de investigación.....	30
3.2.1. Investigación Descriptiva	30
3.3. Enfoque.....	30
3.3.1. Enfoque mixto	30
3.4. Técnica e instrumentos	31
3.4.1. Instrumentos de investigación	32
3.5. Población.....	33
3.6. Muestra	34
3.7. Análisis de resultados	34
3.7.1. Análisis de ficha de observación	34
3.7.2. Análisis de encuesta	38
3.7.3. Análisis de entrevista	45
CAPÍTULO IV	47
INFORME FINAL	47
4.1. Detallar las funciones actuales de cada departamento del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.....	48
4.2. Alcance	49
4.3. Situación actual de la empresa.....	49
4.4. Organigrama de la entidad.....	50
4.5. Desarrollo del manual	51
4.6. Identificación del costo – beneficio de la implementación de un manual de funciones.....	80
4.7. Productividad proyectada con manual de funciones.....	81
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Línea de investigación institucional</i>	6
Tabla 2. <i>Personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	33
Tabla 3. <i>Observación: Atención al cliente – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	35
Tabla 4. <i>Observación: Infraestructura del negocio – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	36
Tabla 5. <i>Observación: Imagen corporativa y del personal – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	37
Tabla 6. <i>Cumplimiento adecuado de las funciones asignadas al trabajador – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	39
Tabla 7. <i>Valoración de la comunicación interna a nivel departamental – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	39
Tabla 8. <i>Atención a los requerimientos de los usuarios – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	40
Tabla 9. <i>Manual de funciones y generación de problemas para el cumplimiento de objetivos organizacionales – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	41
Tabla 10. <i>Problemas frecuentes en la empresa – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	42
Tabla 11. <i>Necesidad de poner en marcha un manual de funciones – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	43
Tabla 12. <i>Necesidad y beneficios por ejecutar un manual de funciones – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	44
Tabla 13. <i>Manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	51
Tabla 14. <i>Costo por recursos - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	80
Tabla 15. <i>Costo por empleado - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	80

Tabla 16. <i>Costo-beneficio por aplicación del manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	81
Tabla 17. <i>Productividad del departamento de proyectos con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	82
Tabla 18. <i>Productividad de la Vicaría General con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	82
Tabla 19. <i>Productividad del departamento técnico con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	83
Tabla 20. <i>Productividad de Pastoral de la mujer con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	83
Tabla 21. <i>Productividad del Tribunal Eclesiástico con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	84
Tabla 22. <i>Productividad del Dpto. Legal con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	84
Tabla 23. <i>Productividad del Dpto. Talento Humano con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	85
Tabla 24. <i>Productividad del Dpto. Administración con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	85
Tabla 25. <i>Productividad del Dpto. contable con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	86
Tabla 26. <i>Productividad del Dpto. tesorería con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	86
Tabla 27. <i>Productividad del Dpto. Pagaduría con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	87
Tabla 28. <i>Productividad del Dpto. Comunicación con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento</i>	87
Tabla 29.	88

Tabla 30. *Productividad del Dpto. Mantenimiento con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento* 88

Tabla 31. *Productividad de la Secretaría Arzobispal y Obispos con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento* 89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Manual de funciones.	14
Figura 2. Modelo conceptual de la productividad	20
Figura 3. Ejemplo de una hoja de descripción del puesto.	23
Figura 4. Evaluación interna: Atención al cliente	35
Figura 5. Evaluación interna: Infraestructura del negocio	37
Figura 6. Evaluación interna: Imagen corporativa y del personal	38
Figura 7. Cumplimiento adecuado de las funciones asignadas al trabajador	39
Figura 8. Valoración de la comunicación interna a nivel departamental	40
Figura 9. Atención a los requerimientos de los usuarios	41
Figura 10. Manual de funciones y generación de problemas para el cumplimiento de objetivos organizacionales.	42
Figura 11. Problemas frecuentes en la empresa	43
Figura 12. Necesidad de poner en marcha un manual de funciones	44
Figura 13. Necesidad y beneficios por ejecutar un manual de funciones.	44
Figura 14. Análisis FODA	49
Figura 15. Organigrama	50
Figura 16. Productividad laboral por hora empleada a nivel departamental.	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de ficha de observación	98
Anexo 2. Modelo de entrevista.....	100
Anexo 3. Modelo de encuesta	101
Anexo 4. Entrevista 1	103
Anexo 5. Entrevista 2	105
Anexo 6. Entrevista 3	107
Anexo 7. Evidencias de aplicación de herramientas de investigación	108

INTRODUCCIÓN

Un manual de funciones actualmente en una organización facilita y complementa detalles adicionales a la información proporcionada por el organigrama. Por lo tanto, brinda información sobre los asuntos pertinentes a cada cargo en la entidad, tiempo en el puesto de trabajo, profesión, responsabilidades, cursos, etc.

Dentro del territorio ecuatoriano el manual organizacional de funciones indistintamente del tamaño de la entidad, proporciona uniformidad y consistencia en los procedimientos y prácticas. Esto se debe a que permite estar a la vanguardia de los procedimientos necesarios y detallados para brindar capacitación a nuevos empleados y cursos de actualización para otros.

En lo que respecta a las unidades económicas locales, el mantener un manual implica revisar y modificar periódicamente el documento cada vez que se modifican políticas importantes o cuando existe la necesidad de tal acción. Es ante ello que la presente investigación busca desarrollar un manual de funciones en beneficio del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil dado que existe una ausencia de dicho manual y ha ocasionado una serie de problemáticas que van desde la duplicidad de funciones, desorganización departamental, retrasos en procesos comerciales hasta la generación de costos internos no presupuestados.

Con dicho documento, los miembros de la organización encontrarán que su desarrollo fue uno de los puntos más positivos dentro de las gestiones administrativas por lo que se toma como una referencia fácilmente disponible que definirá el alcance de las autoridades y responsabilidades de los puestos gerenciales en la Arquidiócesis acompañado de los canales que se utilizarán para obtener decisiones o aprobaciones de propuestas. Desde un punto de vista interno, cada gerente verá claramente las responsabilidades de su trabajo y su relación con otras personas en la organización sin implicar en una consecuencia económica para la misma.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Manual de funciones para mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil

1.2. Planteamiento del Problema

El Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, es una organización dedicada a las actividades religiosas o de particulares que prestan servicios directamente a los feligreses en las iglesias o templos de oración de religión católica, también es la cabeza principal de las filiales médicas, educacionales que brindan servicios a las personas en general sin importar raza, edad ni estatus económico.

El manual de funciones se ha convertido en un instrumento de mucha eficacia en las organizaciones, ya que contiene información sobre la empresa y las funciones que debe desarrollar cada una de los trabajadores, y así también sabrán a quien deben recurrir en caso de tener alguna calamidad o interrogante laboral.

El Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, no cuenta con un manual de funciones, lo que dificulta una descripción precisa y detallada de cómo, los trabajadores deben realizar las actividades laborales, al momento de evaluar dichas actividades se podrá evidenciar que la productividad no es satisfactoria para la organización.

Según lo observado diariamente dentro de la compañía, se descubrieron problemas tales como:

- Mala organización de las actividades del área operativa: esto hace referencia a que los empleados empiezan realizando una actividad y no pueden terminarlo debido a que les encomiendan nuevas tareas que deben ser realizadas de manera inmediata.

- Asignación de tareas insuficiente: muchas veces los empleados finalizan sus actividades diarias antes del tiempo establecido y simplemente se quedan sentados esperando alguna orden para realizar alguna otra actividad.
- Mala comunicación entre el trabajador y el jefe inmediato: los empleados muchas veces piensan que deben realizar una actividad específica, pero resulta que el jefe inmediato no les ha dado la autorización y luego les realizan un llamado de atención por haber realizado esa diligencia sin el permiso de un superior.
- Llamados de atención escritos y verbales sin tener evidencia: muchas veces se procede a realizar llamados de atención sin tener una evidencia de aquello que sucedió simplemente se dejan influenciar por los comentarios de algún colaborador que asegura haber observado dicha actividad.
- Sanciones monetarias: cuando ya han sido notificados de manera verbal y escrita por alguna actividad que no fue realizada de manera correcta, proceden a realizar sanciones monetarias para que así el trabajador cumpla de manera eficaz con sus responsabilidades.
- Insatisfacción de los empleados: los colaboradores al sentir que no son valorados y respetados como debe de ser, se sienten desmotivados e insatisfechos de su lugar de trabajo por lo cual tratan de cumplir con sus actividades diarias de la mejor manera, pero no lo hacen de forma eficaz que ayude a mejorar la productividad laboral de la compañía.

Todos estos problemas han ocasionado que el personal se sienta desmotivado y que sus compromisos con las tareas asignadas no sean cumplidos de carácter eficiente. Además, por medio de la observación se logró analizar que la implementación de un manual de funciones en la empresa, mejorará la productividad del personal, ya que así cada uno sabrá las tareas que deben cumplir y cuáles son las responsabilidades dentro de sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, con la implementación de un manual de funciones dentro de la Arquidiócesis se logrará resolver todos los inconvenientes analizados ya que será una orientación para los colaboradores y así se podrá aumentar la productividad laboral de la compañía.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera el manual de funciones ayudará a mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cómo se evaluará la productividad laboral de los trabajadores de la Arquidiócesis de Guayaquil?
- ¿Cuáles son los cargos que existen en el Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil y que tipo de responsabilidades tienen?
- ¿Cómo se medirá el costo- beneficio de un manual de funciones?

1.5. Objetivo General

Diseñar un Manual de funciones para mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.

1.6. Objetivos Específicos

- Analizar las técnicas que se utilizarán para evaluar la productividad laboral.
- Detallar las funciones actuales de cada departamento del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
- Identificar el costo – beneficio de la implementación de un manual de funciones.

1.7. Justificación

En la actualidad se puede observar que muchas empresas no cuentan con un manual de funciones que indique que actividades deben desarrollar cada uno de los empleados dentro de sus puestos de trabajo, por lo cual se logra evidenciar que la falta de un manual de funciones ocasiona ineficiencia en el desarrollo de las actividades diarias, ya que muchas veces esto ocasiona sobrecarga profesional, mal ambiente laboral, insatisfacción del trabajador, baja productividad, todas estas variables ocasionan que no se pueda cumplir con los objetivos y metas planteados de organización.

Con la investigación que se realizará se podrá evidenciar que la implementación de un manual de funciones para el Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, tendrá un impacto positivo ya que ayudará a la compañía a mejorar la productividad laboral de los colaboradores, evitara la sobre carga laboral, mejorara la comunicación interna entre los diferentes departamentos, los empleados sentirán una satisfacción al formar parte de la compañía y así se podrá evaluar su rendimiento dando seguimiento a las funciones asignadas, para poder alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Lo antes mencionado, justifica su importancia puesto que permite a la organización por diferentes medios obtener los ingresos que le permitan cubrir los sueldos y beneficios sociales a los que tienen derecho los colaboradores y así mismo es un documento que propicia una mejora al momento de que los empleados cuenten con un buen ambiente laboral e implementos necesarios para realizar a cabalidad las tareas encomendadas diariamente.

1.8. Delimitación del Problema

1.8.1. Alcance de la investigación

El estudio tendrá el siguiente alcance:

Campo: Administrativo

Área: Talento Humano

Aspecto: Manual de funciones

1.8.2. Delimitación geográfica

Empresa: Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.

Ciudad: Guayaquil

Provincia: Guayas

Ubicación: Centro de la Ciudad

Dirección: Clemente Ballén 501 y Chimborazo

1.8.3. Delimitación temporal

Mayo 2021 – febrero 2022

1.9. Idea a Defender

El Manual de Funciones ayudará a mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.

1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Tabla 1

Línea de investigación institucional

Dominio	Línea institucional	Líneas de facultad
Dominio 1		
Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano.

Fuente: (ULVR)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Antecedentes de la Empresa

El Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, creada el 4 de febrero de 1838 por el Papa Gregorio XVI, por petición del presidente Vicente Rocafuerte. Empezó siendo Diócesis de Guayaquil, pero con el pasar del tiempo el 22 de enero 1956 el Papa Pio XII la erecta como Arquidiócesis de Guayaquil, nombrando a Monseñor Cesar Antonio Mosquero Corral como el primer Arzobispo de Guayaquil.

En el 2009 la Arquidiócesis se desprende territorialmente de Yaguachi, crean así la Diócesis de San Jacinto de Yaguachi.

El Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, está compuesto por 7 Vicarias (Norte, Noroeste, Centro, Sur, Suroeste, Daule y Santa Elena) cada una compuesta por una cantidad de Iglesias o Parroquias dando un total de 220 cada una regentada con su respectivo párroco, con 300 sacerdotes y 400 religiosas entre nacionales e internacionales. También cuenta con varias Empresas Filiales que aportan a lo laboral social que realiza la empresa.

Nombres de las Filiales:

- Redima
- Fundación Santa Isabel Madre del Precursor
- Fundación de Asistencia Social
- Seminario Arquidiocesano
- Librería Arquidiocesana
- Editorial Justicia y Paz
- Radio Santiago

Está conformada también por diferentes Pastorales que ayudan a la labor pastoral:

- Pastoral de Evangelización
- Liturgia y Vida consagrada
- Pastoral de Ministerios
- Pastoral de la Caridad
- Pastoral Laical

En lo que respecta a la actual cúpula, se puede destacar que está conformada de la siguiente manera:

- Mons. Luis Cabrera Herrera (Arzobispo/ Representante legal)
- Mons. Iván Minda Chala (Obispo Auxiliar)
- Mons. Giovanni Piccioli Battista (Obispo Auxiliar)
- Mons. Gerardo Nieves (Obispo Auxiliar)

2.1.2. Antecedentes referenciales

Para el desarrollo del plan de trabajo, se ha revisado diferentes fuentes bibliográficas de varios estudios realizados, con problemáticas similares, que ayudaran al desarrollo de este proyecto. Los análisis que se tomaran como referencia son los siguientes:

Fuentes (2012) desarrollo un proyecto titulado: “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango”. El objetivo general de este estudio fue: Establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano. La investigación se realizó con 20 trabajadores de compañía, por medio de encuestas.

Se pudo concluir que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. En esta investigación podemos darnos cuenta que no siempre la productividad laboral estará relacionada con la satisfacción del personal, pero se debe tener en cuanto que existen muchos factores que se podrían evitar para logra un rendimiento óptimo de los trabajadores dentro de la compañía.

Como afirman Paucar, Riofrio y Villafuerte (2013) en el desarrollo del tema “Diseño del Manual de Funciones de los Perfiles Profesionales y Ocupacionales de la Compañía Ingeniería de Obras Inobrasa S.A.” donde su objetivo general fue “Diseñar un Manual de Funciones de la Compañía Inobrasa S.A. y la metodología de investigación utilizada también concurren en función al método empírico de las encuestas y entrevistas. El problema central de la empresa radica en la no existencia de normas organizacionales, así como también la deficiente distribución de tareas, la falta de un ordenamiento jerárquico, órdenes de trabajo inoportunas, comunicación deficiente y no buen clima laboral.

Con el desarrollo de este tema se puede analizar que el departamento de recursos humanos, no tenía una buena organización sobre el personal, ya que los empleados no sabían cuáles eran sus funciones y esto ocasionaba un mal clima organizacional. El manual ayuda a cumplir con las metas y objetivos de toda organización.

Por su lado Rivilla y Tayupanda (2014) en su proyecto analizan los factores que incurren en la productividad profesional de las empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de productos de consumo masivo en el distrito urbano de Quito. Tienen como objetivo general el analizar los factores que inciden en la productividad laboral de empresas dedicadas a la producción y distribución de productos de consumo masivo en el Distrito Metropolitano de Quito. En este proyecto los métodos empleados en la investigación fue el analítico y deductivo.

En el tema planteado se puede analizar cuán importante es la productividad laboral para una compañía, los factores que afectan a la misma y como se puede mejorar todos estos aspectos negativos, para que los trabajadores y los directores de la compañía puedan sentirse satisfechos.

Sánchez (2014), en su “Propuesta de manual de procedimientos para la Dirección Administrativa del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica.” Define su objetivo general en la elaboración de un manual de procedimientos que permita al personal contar con una guía específica de cómo realizar las actividades del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica. Esta empresa no cuenta con el mismo para poder garantizar la ejecución de las diferentes actividades de una forma estándar. El enfoque que se utilizó en esta investigación fue un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo.

En este tema de investigación se deja claro cuan perjudicial puede ser para la empresa y sus colaboradores no tener un manual de funciones que indique las actividades que deben realizar, esto ocasiona que los responsables de cada puesto no tengan claro sus obligaciones dentro de la compañía.

En una investigación realizada por Cárdenas (2015) titulada: “El manual de Organización y Funciones y el Rendimiento laboral del personal operativo de la Empresa Olpi de Ambato, provincia de Tungurahua.” La finalidad de este estudio es arraigar un mejor manejo administrativo, con responsabilidad de los trabajadores que laboran en la empresa, con el propósito de que esta, esté ubicada en los paralelismos más altos del fragmento productivo, ofreciendo bienes de calidad y diferenciados de las entidades competidoras. Los manuales de funciones detallan los oficios de cada puesto de trabajo.

En esta investigación se puede analizar con claridad cómo se relaciona el rendimiento laboral con un manual de funciones, ya que este detalla las actividades y responsabilidades que tiene un colaborador con la compañía y así de esta manera podrán tener un desempeño satisfactorio al momento de realizar sus actividades externas e internas.

Moreira (2017) desarrolló un tema titulado: Diseño de un manual de funciones, para aumentar la productividad de los puestos de trabajo de la empresa “Marcseal S.A.” La finalidad de esta investigación es organizar las actividades y responsabilidades de cada cargo de la empresa Marcseal S.A., también se desea eliminar el ausentismo laboral ya que con el manual de funciones cada trabajador conoce cuál es cada una de sus tareas diarias, esto brinda un excelente clima laboral generando como resultado una óptima estabilidad profesional. Se pudo concluir que no cuenta con la herramienta necesaria para mejorar los procesos administrativos y operativos.

Esta indagación es de gran aporte para el presente proyecto de investigación ya que tiene una finalidad parecida la cual se basa en identificar las causas del bajo rendimiento de los colaboradores e implementar los respectivos correctivos para que la empresa pueda solucionar estos inconvenientes.

Mientras tanto Tamayo y Romero (2019) en su proyecto titulado: “El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores”. Teniendo la finalidad de Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores. Su problemática es que el desempeño de los trabajadores, se ve afectado por el mal clima laboral, para poder tener este problema bajo control se debe tener conocimiento del estado físico y mental de los trabajadores.

Como podemos analizar en este proyecto nos hace referencia sobre el clima laboral y su incidencia sobre la productividad laboral, mientras más tenso sea el ambiental menor desempeño se notará en el personal de la compañía. Por este motivo se debe realizar un estudio de los factores que están provocando toda esta incomodidad en la corporación, para implementar los correctivos necesarios.

Albán y Lavanda (2018) emplea su proyecto titulado “Diseño de un Manual de Funciones y Descripción de Cargos para mejorar la productividad del personal que labora en el Jardín & Guardería “Sueños Dorados” en la Ciudad de Guayaquil”. El objetivo general de esta investigación fue elaborar un Manual de Funciones y Descripción de Cargos para mejorar la productividad del personal que labora en el Jardín & Guardería “Sueños Dorados”. El trabajo se realizó con un enfoque mixto (entrevistas y encuestas.). EL manual responde a una necesidad de organización, planificación y de estructura eficaz para los trabajadores, ya que así conocen sus funciones, responsabilidades, aptitudes, competencias que requiere el puesto.

Esta investigación, aporta de manera directa a la presente debido a que ambas instituciones buscan la elaboración de un manual de funciones para que cada trabajador conozca sus funciones y tenga excusas de no haber cumplido con alguna de sus tareas rutinarias.

Pérez y Villafuerte (2018) desarrollaron un tema de investigación titulado: Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios. El cual su problemática principal es que las actividades que realiza el personal no están bien establecidas, razón por la que algunos empleados realizan más tareas que otros, lo que evidencia la mala distribución de las mismas; algunas de las labores realizadas no están relacionadas al título del trabajador. Teniendo un objetivo general de validar un manual de funciones por competencias del área administrativa en el Gobierno Autónomos

Descentralizado Baños de Agua Santa Gadbas. La metodología que se aplicó es de corte transversal.

En esta investigación, se comprueba que un manual de funciones en cada compañía es de suma importancia, ya que ayudará a que los trabajadores puedan tener claras cuáles son sus funciones dentro de la compañía en la cual laboran y así se obtendrá una buena productividad empresarial.

2.1.3. Bases teóricas

2.1.3.1. Manuales administrativos

Franklin (2020) indica que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas (pág. 147).

2.1.3.2. Manual de funciones

Franklin (2020) menciona que también se lo conoce como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización (pág. 149).

Para Brito, Sánchez y Procel (2019), el Manual de Funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

Un manual de funciones está compuesto por:

- Organigrama
- Descripción de las funciones de todos los puestos de la compañía.

- Los indicadores de evaluación que se aplican en cada uno de los cargos dentro de la empresa.

2.1.3.3. Importancia del manual de funciones

El manual de funciones es necesario para las organizaciones no solo para conseguir la certificación de calidad (ISO u OHSAS) sino más bien contribuye en varios aspectos, así lo afirma la ISO 9001:2015 (2019):

- Al uso interno y diario
- Delega responsabilidades a cada trabajador
- Evita conflictos laborales entre las diferentes áreas
- Divide el trabajo de manera equitativa
- Ayuda aumentar la productividad laboral y organizacional.

2.1.3.4. Tipos de manual de funciones

Existen varios tipos de funciones como, así lo expone Quimiz y Palacios (2020):

- ✓ Manuales de bienvenida.
- ✓ Manuales de organización.
- ✓ Manuales departamentales.
- ✓ Manuales de finanzas.
- ✓ Manual de política.
- ✓ Manuales de técnica de minuciosamente.
- ✓ Manuales micro administrativo.
- ✓ Manuales meso administrativo.
- ✓ Manuales de identificación
- ✓ Manuales de procedimientos.
- ✓ Manuales para especialistas.
- ✓ Manuales administrativos

2.1.3.5. Estructura de un manual de funciones

Un manual de funciones debe estar elaborado de la siguiente manera, cabe recalcar que cada empresa puede elaborar un manual según las necesidades de la compañía:

NOMBRE DE LA EMPRESA			PAGINA:
NOMBRE DE LA UNIDAD			DE:
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
Título del puesto:			
Unidad:			
Cargo del Jefe inmediato:			
Número de personas que ocupan el puesto:			
Descripción genérica:			
Funciones diarias:			
Funciones eventuales:			
Requisitos del puesto:			
Educación:			
Experiencia:			
Otros:			
VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO	APROBADO

AulaFacil.com

Figura 1. Manual de funciones.

Fuente: (Quimiz & Palacios, 2020)

2.1.3.6. Recomendaciones para la elaboración de un manual de funciones

Existen una serie de características y recomendaciones que pueden ser aplicados para un efectivo desarrollo del manual de funciones dentro de una empresa, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Elegir la plataforma para su manual
- Planifique un diseño consistente
- Crear el manual
- Describir perfectamente a los empleados y las jerarquías en la empresa.
- Detallar las funciones y descripciones de puestos: la función dentro de la empresa con habilidades documentadas, responsabilidades, ante quién responden, su jefe.
- Contextualizar los procesos, procedimientos y políticas documentados

- Establecer las estrategias y procedimientos de planificación de emergencias: lo que es más probable que ocurra y cuál es la mejor forma de limitar los daños.
- Mejorar todos los procesos que pueda (Mulholland, 2021).

2.1.3.7. Productividad laboral

Chiavenato como lo cita Fontalvo, Hoz y Morelos (2018) hace mención en su teoría Z que la productividad tiene una estrecha relación con aspectos sociales a nivel organizacional donde se tiene el principio de que se genera una mayor productividad gracias a la visión cooperativa asociativa de los colaboradores, más no del trabajo arduo. En singular diferenciación con otros territorios, existen algunos niveles de desconfianza desde los sindicatos, la fuerza pública (gobierno) y el capital humano que administra las organizaciones ya que la teoría Z enfatiza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional (pág. 90).

Fontalvo et al. (2018) menciona que según Vroom asegura que se debe tener varios caminos para aumentar la productividad en un puesto de trabajo, estos son:

- Sea eficiente: se considera cómo está operando actualmente la empresa y su apertura a potencializar cambios en la manera que opera. Considerando la importancia de tener listas a corto, mediano y largo plazo donde se pueda priorizar labores, en especial al tratarse de pymes.
- Delegado: Existe un elemento de riesgo en las delegaciones, pero a su misma vez esto, genera mayor compromiso y se considera transcendental para motivar la integridad y el bienestar laboral. Por lo que se debe asignar actividades al personal capacitado y que gocen de un buen historial laboral y con reseñas de éxito en determinados campos que generen confianza del cumplimiento correcto de las tareas.
- Disminuir las distracciones: en la actualidad las redes sociales representan una gran amenaza en la productividad, pero no es adecuado tener políticas de no uso del teléfono. Contrario, se debe intentar conservar a los colaboradores centrados y responsables mientras se toman su respiro.

- Tener la herramienta y el equipo adecuado: Brindar al personal los materiales y equipos adecuados facilitará la realización de las tareas asignadas de manera eficiente y oportuna, sin caer en contratiempos por falta de las herramientas adecuadas.
- Mejorar las condiciones de trabajo: Un ambiente demasiado cálido o frío puede provocar la desconcentración de los empleados, ya que se expondrán mucho tiempo a buscar sus prendas para abrigarse o ventilarse. Por ello, deben asegurarse de que los sistemas de calefacción y aire acondicionado tengan un correcto funcionamiento para las temporadas correspondientes.
- Ofrezca soporte y establezca metas alcanzables: Una dificultad muy común para los jefes es poder identificar de manera clara y sólida el desempeño de su personal. Por lo tanto, se debe ayudar mediante el ofrecimiento de metas que sean alcanzables. Proporcionar información precisa a los superiores y colaboradores para facilitar las expectativas claras a los supervisores y empleados para ayudar a determinar las perspectivas, esto permitirá el aumento del nivel de productividad, ya que los colaboradores tendrán un enfoque claro y metas claras.
- Practicar la asistencia positiva: Animar, impulsar y compensar. Es imprescindible mencionar al personal con buen rendimiento para generar críticas constructivas. Lo que es más importante, se debe ofrecer incentivos personales por hacer bien el trabajo.
- Asegurarse de que el talento humano esté motivado: Un ambiente laboral conflictivo no dará buenos resultados. Los colaboradores expuestos frecuentemente a condiciones de estrés se vuelven menos eficientes y alcanzan altos niveles de desunión y ausentismo. Demostrar a los trabajadores el aprecio y respeto en las compañías en ocasiones se pasa por alto.

2.1.3.8. Importancia de la productividad laboral

Por su parte, Torrecilla (2017) menciona que la productividad es importante para la compañía ya que así se puede obtener el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

Entre otras especificaciones, la Organización Internacional de Trabajo - OIT (2021) también menciona que la productividad laboral es importante al menos por cuatro razones.

- En primer lugar, impulsa el crecimiento económico: una economía altamente productiva significa que es más capaz de producir más bienes o servicios con la misma cantidad de recursos, o producir el mismo nivel de bienes y servicios con menos recursos.
- En segundo lugar, la productividad laboral afecta a todos. Para las empresas, el aumento de la productividad genera mayores ganancias y oportunidades para realizar más inversiones. Para los trabajadores, una mayor productividad puede traducirse en salarios más altos y mejores condiciones de trabajo. Y a más largo plazo, el aumento de la productividad es clave para la creación de empleo. Mientras para el gobierno esto, se traduce en mayores ingresos fiscales.
- En tercer lugar, el estado actual de la productividad laboral es importante. Durante las últimas dos décadas, la productividad laboral en Viet Nam creció en promedio un 4,5 por ciento anual, que fue la tasa más alta entre los países de la ASEAN. Como resultado, Viet Nam redujo sus diferencias relativas con las economías más avanzadas de la ASEAN. Pero quedan desafíos. Entre los países de la ASEAN, el nivel de productividad laboral de Viet Nam todavía está cerca del fondo. Suponiendo que se mantengan las tasas recientes de crecimiento de la productividad, Viet Nam llegará a Filipinas recién en 2038, a Tailandia en 2069 y le llevará mucho más tiempo alcanzar a muchos otros países.
- En cuarto lugar, también es necesario tener en cuenta el envejecimiento de la población y la integración económica. Vietnam está envejeciendo rápidamente. En 2045, Viet Nam enfrentará los mismos problemas de envejecimiento de la población que enfrenta Japón hoy. Impulsar vigorosamente la productividad es la única manera de que Viet Nam sea próspero antes de que su población envejezca. La profundización de la

integración económica, incluido el establecimiento de la comunidad económica de la ASEAN, está generando desafíos y oportunidades adicionales.

2.1.3.9. Factores que influyen en la productividad

Según la Organización Internacional del Trabajo – OIT (2016) indica que Los factores de la productividad son aquellos factores que afectan positiva o negativamente lo siguiente:

- Los insumos de entrada (materiales, salarios, electricidad, etc.) necesarios para obtener una cierta cantidad de producción (la cantidad de productos o servicios producidos y vendidos).
- El volumen de manufactura (la cuantía de productos que se permite producir y negociar a un nivel específico de precios con la finalidad de alcanzar los propósitos de negocios específicos).

2.1.3.10. Factores internos y externos de la productividad

Los factores internos de la productividad están compuestos por los factores duros y los factores blandos, mismos que cuentan de categorías que se detallan a continuación:

a) Factores duros

- **Producto:** La productividad del factor del producto significa la medida en que este cumple con los requisitos de manufactura. El “valor de uso” es la cantidad que el consumidor está dispuesto a gastar por un bien de determinada calidad. El “valor de lugar”, el “valor de tiempo” y “valor de precio” del producto se representan a la disponibilidad del producto en el lugar, tiempo correcto y a un precio prudente. El “factor de volumen” individualmente da una sobresaliente noción de las economías de escala a través de un mayor volumen de fabricación. Finalmente, el componente costo-beneficio logra mejorarse aumentando el beneficio por el mismo costo o reduciendo este por el mismo beneficio.

- **Planta y equipo:** Estos juegan un papel central en un programa de mejora de la productividad a través de: buen mantenimiento; operar la planta y el equipo en condiciones óptimas de proceso; aumentar la capacidad de la planta mediante la eliminación de cuellos de botella y mediante medidas correctivas; reducir el tiempo de inactividad y hacer un uso más efectivo de las máquinas disponibles y las capacidades de la planta.
- **Tecnología:** La innovación tecnológica constituye una fuente importante de mayor productividad. El aumento del volumen de bienes y servicios, la mejora de la calidad, los nuevos métodos de comercialización, etc., se pueden lograr a través de una mayor automatización y tecnología de la información.
- **Materiales y energía:** Incluso los pequeños esfuerzos para reducir el consumo de materiales y energía pueden generar resultados notables. Estas fuentes vitales de productividad incluyen materias primas y materiales indirectos (productos químicos de proceso, lubricantes, combustibles, piezas de repuesto, materiales de ingeniería, materiales de embalaje) (Orduña, 2016, pág. 56).

b) Factores blandos

- **Personas:** Como principal recurso y factor central en los impulsos de mejora de la productividad, todas las personas de una organización tienen un papel que desempeñar: como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de sindicatos. Cada rol tiene dos aspectos: aplicación y efectividad. La aplicación es el grado en que las personas se dedican a su trabajo. Las personas difieren no solo en su capacidad sino también en su voluntad de trabajar. Esto se explica por una ley de comportamiento: la motivación disminuye si se satisface o se bloquea su satisfacción.
- **Organización y sistemas:** Los principios bien conocidos de una buena organización, tales como la unidad de mando, la delegación y el alcance del control, tienen por objeto proporcionar especialización, división del trabajo y coordinación dentro de la firma. Una empresa precisa ser operada dinámicamente y dirigida hacia fines claros, sostenidos, serviciales y organizados para apalancar nuevas metas organizacionales.

- **Técnicas de trabajo:** Los métodos de labor mejorados, particularmente en los recursos en progreso donde el capital es escaso, la tecnología intermedia y los métodos intensivos en mano de obra son dominantes, constituyen el área más prometedora para la mejora de la productividad. Las técnicas de operación tienen como objetivo hacer que las actividades manuales sean más fructíferas mejorando las formas en cómo se llevan a cabo, las funciones humanas, las herramientas utilizadas, el lugar de trabajo dispuesto, los materiales manipulados y las máquinas empleadas.
- **Estilos de gestión:** No existe un estilo de gestión perfecto. La eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quién un gerente aplica una condición. Los estilos y prácticas de gestión influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, el diseño del trabajo, la planificación y el control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, el costo de capital (capital de trabajo y fijo), las fuentes de capital, los sistemas de presupuestación y las técnicas de control de costos (Orduña, 2016).

2.1.3.11. Dimensiones de la productividad

En la siguiente imagen se detalla las dimensiones a considerarse dentro de la productividad.

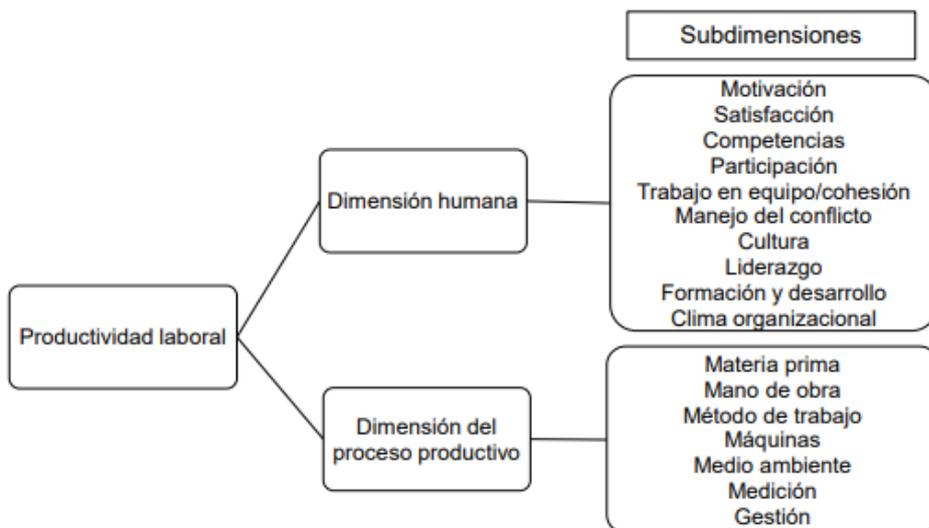


Figura 2. Modelo conceptual de la productividad

Fuente: (Jaimes, Luzardo, & Rojas, 2018).

2.1.3.12. Forma de calcular la productividad

Según Business School (2021) nos indica que para calcular la productividad de una compañía se necesita aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \text{producción} / \text{horas trabajadas}$$

La productividad de los empleados es un factor de impacto financiero que las empresas deben cuantificar. Comprender la productividad ayuda a las empresas a adaptarse y ajustarse de manera que resulte en una mayor productividad que ahorre dinero y genere ingresos adicionales. La productividad de un empleado es la cantidad de trabajo que se completa en una cantidad de tiempo medida. Muchos factores externos influyen en la productividad, incluida la economía, la competencia y más. Estos influenciadores sistémicos están fuera del control de las organizaciones, sin embargo, calcular la productividad puede ayudar a los empleadores a comprender y optimizar su fuerza laboral actual y ser más ágiles ante los cambios en la productividad (Correa & Gutierrez, 2017).

2.1.3.13. Puesto de trabajo

Comprender el significado de la descripción del puesto de trabajo brinda información valiosa que puede usarse durante una búsqueda de trabajo.

Una descripción del puesto de trabajo es una declaración que puntualiza los detalles de un cargo o puesto en particular en una empresa. Entra en pormenores sobre las responsabilidades y condiciones del trabajo. Las compañías suelen realizar un análisis de trabajo que estudia las actividades en profundidad para crear una representación completa de lo que implica (Frost, 2019).

2.1.3.14. Diseño de puesto

El diseño del trabajo es el proceso de establecer las funciones y responsabilidades de los empleados, los sistemas y procedimientos que deben usar o seguir. El objetivo principal del

diseño o rediseño del trabajo es coordinar y optimizar los procesos de trabajo para crear valor y maximizar el rendimiento. Sin embargo, también es un elemento central en la creación de empleos de buena calidad o “buen trabajo” que beneficia tanto a los trabajadores como a sus empleadores.

Según Gifford (Gifford, 2021), el diseño o rediseño del trabajo es un proceso de determinación de los roles laborales y lo que implica la labor, así como también cómo se relaciona con otros trabajos relevantes y la estructura de la organización. Incluye decidir sobre los deberes y responsabilidades del titular del puesto, la forma en cómo debe realizarlo, así como que apoyo y recursos necesita el titular del puesto. Puede hacerse de manera estricta o flexible, según la naturaleza y el alcance del trabajo que debe realizarse. El propósito principal del diseño del trabajo es optimizar los procesos de trabajo, garantizar que se cree el valor correcto y mejorar la productividad. Lo hace aclarando funciones, sistemas y procedimientos; reducir los elementos repetitivos dentro y entre trabajos; y optimizar la responsabilidad de los trabajadores.

2.1.3.15. Descripción del puesto

La descripción del cargo es una documentación informativa del alcance, los deberes, las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo relacionadas con la lista de puestos en la organización a través del proceso de análisis de puestos.

De acuerdo con Iranzo (2017), el puesto de trabajo también detalla las habilidades y calificaciones que debe poseer una persona que solicita el trabajo. Básicamente, brinda todos los detalles que podrían ser buenos tanto para la empresa como para el solicitante, de modo que ambas partes estén en la misma página con respecto a la oferta de trabajo. Elementalmente, el análisis del trabajo se bifurca en dos componentes, a saber, la descripción del trabajo y la especificación del trabajo.

El puesto de trabajo en una empresa debe su importancia ya que:

Proporciona todos los detalles relevantes y necesarios sobre un trabajo. Los detalles que pueden ayudar a decidir si el trabajo es relevante o no. Las calificaciones, funciones,

responsabilidades, etc. se incluyen en el documento de descripción del puesto, que presenta una imagen clara de lo que se espera de la función en particular. Da una oportunidad para que un candidato se prepare bien para una entrevista de trabajo. También ayuda a las empresas a identificar todas las habilidades requeridas por un candidato adecuado (García S. , 2017).

Los componentes comunes de una descripción de trabajo incluyen:

- Visión general
- Deberes laborales
- Propósito del trabajo
- Metas y objetivos
- Alcance del trabajo
- Las condiciones de trabajo
- Calificaciones o requisitos
- Supervisor inmediato
- Responsabilidades de supervisión
- Circunstancias especiales, como viajes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: / /	Fecha de revisión: / /
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Figura 3. Ejemplo de una hoja de descripción del puesto.

Fuente: (Chiavenato, El capital humano de las organizaciones, 2011).

2.1.3.16. Análisis del puesto

El objetivo básico del análisis y diseño de obligaciones laborales es recopilar y analizar información relacionada con un perfil de puesto específico. El análisis de puestos juega un papel vital en la colocación de las funciones de trabajo, ya que evalúa las características necesarias para garantizar un desempeño laboral satisfactorio según el entorno laboral para el que está diseñado la vacante. Durante el proceso de análisis del trabajo, se debe seleccionar dos documentos principales, es decir, la descripción del trabajo y la especificación del mismo. (Acuña & González, 2017).

Según los autores, existen algunos objetivos del análisis de puestos que son llevados a cabo por reclutadores para cumplir con algunos objetivos y metas esenciales como:

- Reclutamiento y selección de un candidato.
- Gestión de la compensación
- Orientación, Formación y Desarrollo
- Colocación y socialización
- Seguridad y bienestar de los empleados
- Desempeño y Evaluación
- Consejería para empleados
- Planificación Estratégica y Gestión de Recursos Humanos

2.2. Marco Conceptual

Dentro del presente marco conceptual se detallan algunos términos para una mayor comprensión del proyecto de investigación, estos son:

- **Manual de procedimientos:** es un documento que engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los Recursos Humanos y permiten establecer normas de coordinación entre cargos (SMS Ecuador, 2020).

- **Responsabilidad laboral:** es el nivel de compromiso que asume un empleado para ganar una mejor posición dentro de la empresa, sin embargo, no se debe menospreciar el último eslabón de la cadena, más bien se le debe tener consideración en general a todos los empleados como únicos e indispensables, ya que cada uno tiene una labor diferente (Pacheco, 2019).
- **Insatisfacción laboral:** es una actitud o respuesta negativa por parte de los colaboradores hacia su empresa o puesto de trabajo (Cortes, 2021).
- **Productividad laboral:** es la capacidad para realizar de manera eficiente las tareas encomendadas (Palmar & Valero, 2016).
- **Sanción monetaria:** son valores que la compañía descuenta al empleado por incumplimiento o por no obedecer las obligaciones laborales (Banco Central del Ecuador, 2018).
- **Motivación laboral:** es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a ejecutar determinadas gestiones y permanecer en ellas para ser terminadas (Espinoza, 2020).
- **Responsabilidad laboral:** es la que nace de la relación laboral o contrato de trabajo y mediante la cual los trabajadores están protegidos de las contingencias que se ocasionen con origen o con tiempo del trabajo, examinando especialmente promoción, aprensión, prestaciones cambiarias y asistenciales por incidentes laborales o enfermedad en la empresa” (Henríquez, 2017).
- **Competitividad:** es capacidad de una empresa para hacer rentable su negocio gracias a la implementación de estrategias que supongan una ventaja competitiva respecto a sus rivales en el mercado (Ayudaley, 2020).

- **Clima Organizacional:** es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral (Alessio, 2019).
- **Cultura Organizacional:** El clima organizacional es un barómetro para juzgar el sentimiento de los empleados sobre las políticas y prácticas de sus empleadores. Al medir las lecturas de este barómetro, las políticas y prácticas de la organización pueden alinearse más con los objetivos y la estrategia de la organización (Tahir, 2020).
- **Recursos Humanos:** El departamento de recursos humanos de una empresa tiene la tarea de capacitar y desarrollar a sus trabajadores, quienes son considerados algunos de los recursos más importantes de la empresa. También conocido como recursos humanos (RH), la misión del departamento de recursos humanos es asegurarse de que los empleados de la empresa estén adecuadamente administrados, debidamente compensados y capacitados de manera efectiva. El departamento también es responsable de reclutar, contratar, despedir y administrar los beneficios (Heathfield, 2020).

2.3. Marco Legal

Se presentan algunos aspectos legales que son importantes para que una compañía pueda tener una productividad laboral sin perjuicios a ninguna de las dos partes, considerando el Código del Trabajo Ecuatoriano:

Art. 39. Divergencias entre las partes. - En caso de divergencias entre empleador y trabajador sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el segundo debe ejecutar, se determinarán, una y otra, por la remuneración percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes. Si esta regla no bastare para determinar tales particulares, se estará a la costumbre establecida en la localidad para igual clase de trabajo (Congreso Nacional, 2012).

Art. 44.- Prohibiciones al empleador. - Prohíbese al empleador:

a) La imposición de multas no previstas en el reglamento interno respectivo y aprobado por la ley vigente;

b) Retención por encima del diez por ciento (10%) del sueldo por nocción de multas;

c) Pretender que al trabajador compre sus propios artículos de consumo en establecimientos determinados;

d) Requerir o admitir al personal dinero o especies en agradecimientos por el cargo u otro motivo;

e) Solicitar cobro al empleado por interés, por préstamos que se le anticipe como pago de su salario;

f) Generar obligación al personal a no participar en asociaciones o votaciones determinadas.

g) Aplicar recaudaciones o inscripciones entre el recurso humano;

h) Forjar comunicaciones política o religiosa entre el personal;

i) Aprobar sanciones al trabajador con la interrupción del trabajo; j) Obstaculizar su plena libertad de desempeño en sus funciones dentro de sindicatos y la organización;

k) Entorpecer, por cualquier entorno, las inspecciones o registros de los jefes inmediatos en el lugar de trabajo, establecimientos o centros de labor, así como de la revisión de documentos pertinentes al personal y las autoridades que lo soliciten; Además de,

l) Tomar por empleados a ciudadanos remisos que se encuentren con problemas sin arreglar, de no acatar esta prohibición el empleador obtendrá una sanción impuesta bajo la conformidad de la ley de Servicio Militar Obligatorio, y en cuestión de reincidencia, la sanciones serán duplicadas (Congreso Nacional, 2012).

Art. 45.- Deberes del trabajador. El trabajador está obligado a:

a) Hacer que el trabajo se cumpla a cabalidad lo descrito en el contrato, en términos de intensidad, protección y diligencia oportunos, en forma, plazo y lugar estipulados;

b) Reponer de ser el caso los materiales no usados, cuidar las herramientas de trabajo, su buen estado y utilidad, evitando ser responsable por la pérdida de vida útil de cada objeto en el uso inadecuado o deterioro por defectos de fábrica o su calidad;

c) Desempeñar su jornada laboral en escenarios de riesgo por tiempo mayor que el indicado en la jornada máxima y en días de descanso, de tal manera que pongan en peligro los intereses en común del personal o del contratante. De ser el caso, tendrá derecho a un incremento de su salario estipulado según la ley;

d) Mantener un buen comportamiento a durante su labor;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,

j) Las demás establecidas en este Código (Congreso Nacional, 2012).

Art. 54.- Pérdida de la remuneración.- El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas (Congreso Nacional, 2012).

Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social (Congreso Nacional, 2012).

Art. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato. - El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;

2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;

3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;

4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;

5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;

6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,

7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos (Congreso Nacional, 2012).

Art. 278.- Multas a los trabajadores. - El Juez del Trabajo, a petición del empleador, podrá imponer multas a los trabajadores por la obra defectuosa. Ninguna multa será mayor a la sexta parte de la remuneración pagada por ella (Congreso Nacional, 2012).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad Diseñar un Manual de funciones para mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, por lo que se utilizó una investigación descriptiva, para así poder describir y analizar los datos recolectados y saber la situación de compañía y así poder precisar las falencias que existen en la actualidad y poder solucionarlas para cumplir con el objetivo planteado.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Investigación Descriptiva

Según Nieto (2018) dice que el objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones de los procesos sociales. Por lo consiguiente, el método descriptivo va a determinar, así como informar la realidad conforme al modo de ser de cada uno de los objetos. Este nivel de investigaciones podría también denominarse investigación diagnóstica o de levantamiento de datos.

Según lo analizado se ha considerado aplicar en este proyecto una investigación descriptiva, este método va a permitir observar las situaciones y actividades que desarrollan cada uno de los colaboradores de la compañía y así contextualizar de manera clara y detallada cada una de sus funciones y responsabilidades.

3.3. Enfoque

3.3.1. Enfoque mixto

La investigación que tiene un enfoque mixto es aquella que utiliza la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, este tipo de enfoques ayudan al investigador a tener una visión amplia de las inquietudes que se generan a raíz de un evento que está ocasionando problemas (Salas, 2019).

Se podría decir que este tipo de enfoque ayuda a recoger, analizar e interpretar los datos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio o en varios, que desean analizar los diferentes paradigmas, esto ayuda a mantener un fuerte y amplio conocimiento de los resultados obtenidos (Escudero & Cortez, 2017).

En enfoque que se utilizara en esta investigación es mixto ya que se implantará métodos cualitativos y cuantitativos, es decir datos visuales, numéricos y estadísticos para recolectar datos que ayudaran a obtener la información necesaria para llevar acabo la resolución del problema.

En el enfoque cuantitativo se utilizará al momento de analizar los datos obtenidos en la encuesta que se efectuará a los colaborados de la organización, en cambio el enfoque cualitativo será de gran ayuda para recolectar los datos obtenidos en las entrevistas y observación que se realizará dentro de la empresa.

3.4. Técnica e instrumentos

Según Dange (2017) la evaluación es una actividad de búsqueda de hechos que describe las condiciones que existen en un momento determinado. Por lo tanto, implica la medición para recopilar datos mediante técnicas e instrumentos, para ello se deben organizar los datos de exactitud en formas interpretables en una serie de variables. A menudo se utilizan varios instrumentos para obtener datos de medición de varias fuentes. Estos incluyen pruebas de aptitud, inventarios, cuestionarios, programas de observación, etc. Todas estas fuentes brindan datos que están organizados para mostrar evidencia de cambio y la dirección de ese cambio. Una prueba es, por lo tanto, uno de los instrumentos de evaluación. Se utiliza para obtener datos cuantitativos.

Ante lo manifestado, los instrumentos que se utilizarán en este proyecto de investigación serán: la encuesta, la entrevista y observación a los colaboradores de la compañía.

3.4.1. Instrumentos de investigación

3.4.1.1. Observación

Observar continuamente un individuo y medir allí diferentes dimensiones de su comportamiento relevantes para el docente es una de las técnicas más efectivas que se utilizan para la evaluación. Hay características principales que se notan en este procedimiento y se deben registrar con la mayor objetividad posible. Existen diferentes tipos de observación, como la observación controlada y no controlada y participativa y no participativa (Dange, 2017).

Por medio de esta técnica (Ver Anexo 1) se podrá analizar la conducta diaria de los trabajadores antes las diferentes tareas encomendadas y poder hallar el motivo de su insatisfacción laboral que provoca su falta de productividad ante sus responsabilidades cotidianas dentro de la compañía.

3.4.1.2. Entrevista

Aquí el investigador trata de observar directamente el comportamiento del individuo y recopilar información oralmente. Se ven, escuchan la voz del otro y su lenguaje para entenderlo. Hay varios tipos de entrevista y se utilizan para recopilar información, las entrevistas de diagnóstico se utilizan para comprender los problemas del niño, las terapéuticas para planificar una terapia adecuada y las de asesoramiento sirven para resolver problemas personales, educativos o vocacionales (Schettini & Cortazzo, 2016).

Al momento de utilizar esta técnica (Ver Anexo 2), podemos observar las reacciones de las personas ante las preguntas realizadas y así se podrá realizar un análisis de la situación actual de la compañía.

3.4.1.3. Encuesta

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), es una herramienta flexible para recopilar información cuantitativa. Es posible cubrir varios aspectos de un amplio o varios problemas a través del cuestionario. Es muy fácil de administrar y recopilar las respuestas

mediante este, pero, en una cobertura adecuada, la mala interpretación de las preguntas y la comprensión individual de las respuestas son las principales limitaciones de esta herramienta.

La encuesta (Ver Anexo 3) se realizará a todo el personal de la empresa como: jefe de mantenimiento, asistente, recepcionista, portero, personal de limpieza, etc, para analizar sus apreciaciones al respecto del trabajo que desempeñan y saber cuáles son las causas que originan un bajo rendimiento en el desempeño de sus labores.

3.5. Población

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 174). Para este análisis se tomará una muestra de todo el personal que trabaja en el Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil. En la Tabla 2 se visualizará la población total que se estudiará.

Tabla 2.

Personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Departamentos	No de personas
Administrativo	7
Mantenimiento	6
Pastoral de la mujer	1
Contabilidad	3
Comunicación	3
Legal	3
Pastoral de la mujer	1
Proyectos	2
Talento Humano	1
Técnico	2
Tribunal eclesiástico	2
Recepción	1
Total de personas	32

Elaborada por: Castillo (2021).

3.6. Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Expresada en un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 175).

Para el análisis de este proyecto se considerará una muestra censal y por conveniencia, esto se deba a que se tomará a toda la población administrativa y operativa de la entidad sujeta a estudio que es de 32 trabajadores. Con ello se estima poder averiguar cuan necesario es un instructivo que detalle las tareas diarias que deben cumplir y como se ve afectada la productividad laboral de la organización y así de esa manera poder implementar el manual de funciones para por cumplir los objetivo planteados por parte de la compañía.

3.7. Análisis de resultados

3.7.1. Análisis de ficha de observación

Mediante la aplicación de la ficha de observación a los trabajadores del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, se pudieron determinar los siguientes resultados para alcanzar el objeto de estudio. La valoración por sección es la siguiente:

- Muy buena (5)
- Buena (4)
- Irregular (3)
- Malo (2)
- Pésimo (1)

Tabla 3.

Observación: Atención al cliente – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

ASPECTOS	Calificación					Promedio %
	Muy buena	Buena	Irregular	Malo	Pésimo	
Atención al cliente						
Nivel de comunicación vigente entre la organización y los usuarios.				2		14%
Manera en que los usuarios son atendidos ante la urgencia de un requerimiento.					1	7%
Perspectivas respecto a la manera en que son brindados los servicios financieros, logísticos y administrativos del personal interno.		4				29%
Valoración de la amabilidad y cordialidad del colaborador interno de la empresa con el usuario.		4				29%
Forma en que se gestiona la emisión y cumplimiento de requerimientos de servicios y bienes por parte de los colaboradores para el usuario.					1	7%
Valoración respecto al acercamiento y los vínculos de confiabilidad con el usuario que frecuenta la empresa.				2		14%
Calificación total			14			100%

Elaborada por: Castillo (2021).

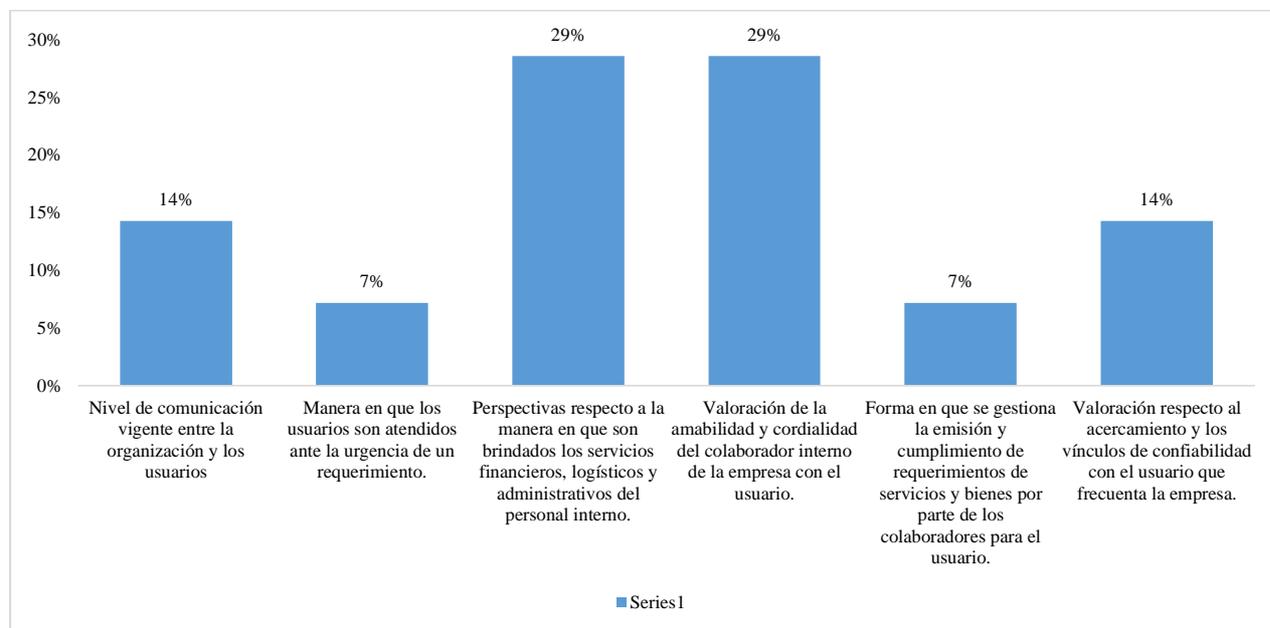


Figura 4. Evaluación interna: Atención al cliente

Fuente: Ficha de observación aplicada al Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.

Elaborado por: Castillo (2021)

A través de la observación directa el aspecto de atención al cliente se pudo determinar que las perspectivas respecto a la manera en que son brindados los servicios financieros, logísticos y administrativos del personal interno; y, la valoración de la amabilidad y cordialidad del colaborador interno de la empresa con el usuario se valoran en un 29% como buenas por lo tanto la falencia no depende de los productos o servicios con los que cuenta la entidad. Por otro lado, un 14% se valora como malo que corresponde al nivel de comunicación vigente entre la organización y los usuarios; y, la valoración respecto al acercamiento y los vínculos de confiabilidad con el usuario que frecuenta la empresa. Finalmente, el 7% se califica como pésimo a los aspectos correspondientes a la manera en que los usuarios son atendidos ante la urgencia de un requerimiento y la forma en que se gestiona la emisión y cumplimiento de requerimientos de servicios y bienes por parte de los colaboradores para el usuario.

Tabla 4.

Observación: Infraestructura del negocio – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

ASPECTOS	Calificación					Promedio %
	Muy buena	Buena	Irregular	Malo	Pésimo	
Infraestructura del negocio						
Instalaciones internas y atención brindada	5					21%
Instalaciones externas y ejecución de pedidos	5					21%
Pintura e iluminación de la fachada e interiores de la empresa	5					21%
Rótulo de identificación empresarial		4				17%
Ambiente organizacional y cumplimiento de funciones del personal					1	4%
Vehículos para la logística interna y solicitud de usuarios				2		8%
Existencia de documentación formativa respecto a actividades por área.					1	4%
Visualización de permisos y vínculos con entidades públicas o privadas					1	4%
Calificación total			24			100%

Elaborada por: Castillo (2021).

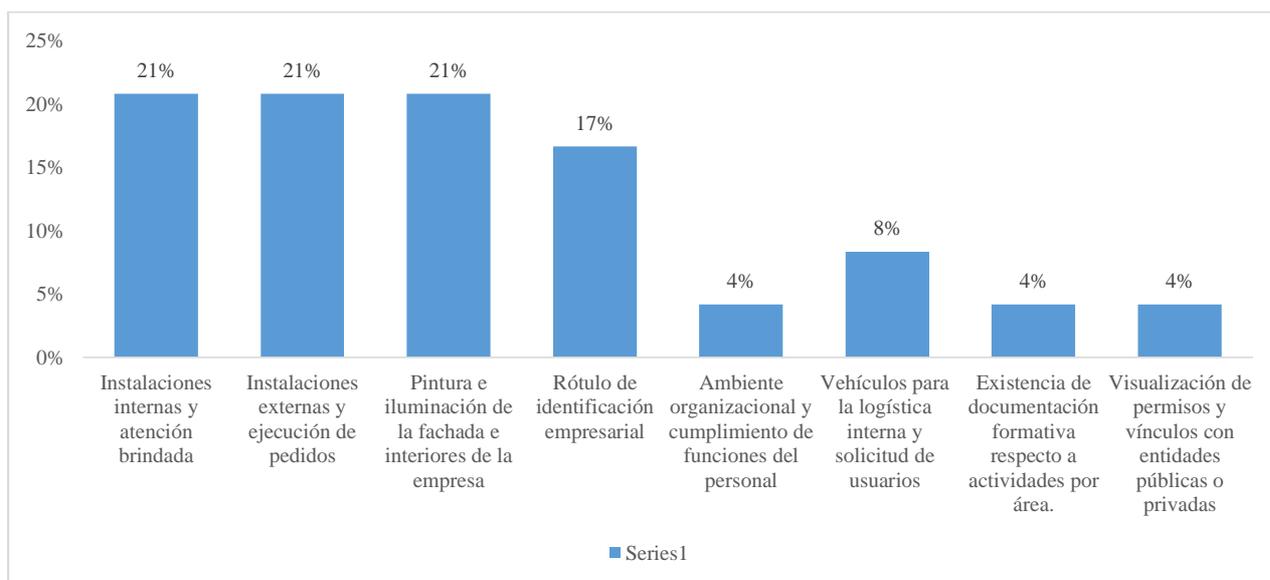


Figura 5. Evaluación interna: Infraestructura del negocio

Fuente: Ficha de observación aplicada al Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.

Elaborado por: Castillo (2021)

A través de la valoración de la infraestructura del negocio, el 21% indicó que los aspectos de instalaciones internas y atención brindada; instalaciones externas y ejecución de pedidos; y, pintura e iluminación de la fachada e interiores de la empresa son valoradas como Muy buena. Así mismo, el rótulo de identificación empresarial es valorado con un 17% como Buena y un 8% se califica como Buena al aspecto de vehículos para la logística interna y solicitud de usuarios. Por último, se califica como pésimo con una participación del 4% a los aspectos de: ambiente organizacional y cumplimiento de funciones del personal, existencia de documentación formativa respecto a actividades por área; y, visualización de permisos y vínculos con entidades públicas o privadas.

Tabla 5.

Observación: Imagen corporativa y del personal – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

ASPECTOS	Calificación					Promedio %
	Muy buena	Buena	Irregular	Malo	Pésimo	
Imagen corporativa y del personal						
Pulcritud de los uniformes	5					20%
Logotipo presente en camisetas y demás prendas corporativas		4				16%
Presentación del personal operativo		4				16%
Presentación del personal administrativo		4				16%

Cumplimiento de normas de bioseguridad y responsabilidad social.	3	12%
Ubicación del establecimiento y organización departamental.	5	20%
Calificación total	24	100%

Elaborada por: Castillo (2021).

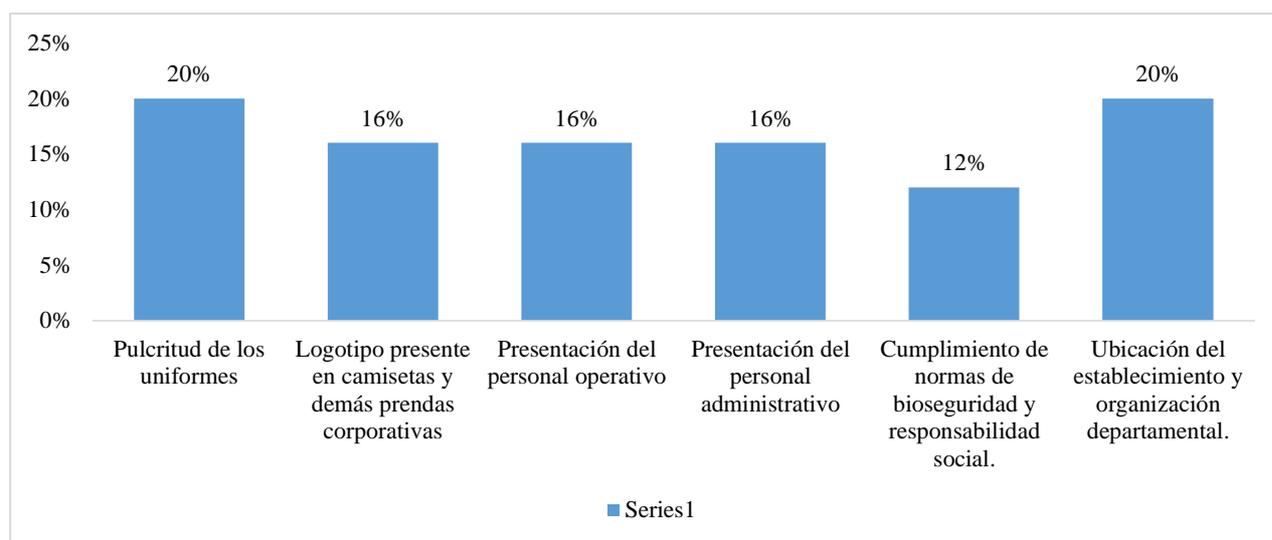


Figura 6. Evaluación interna: Imagen corporativa y del personal

Fuente: Ficha de observación aplicada al Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.

Elaborado por: Castillo (2021)

La calificación generada a la imagen corporativa y del personal es uno de los mejores calificados, es así que un 20% ratifica que la pulcritud de los uniformes y la ubicación del establecimiento y organización departamental es Muy buena. Así mismo, un 16% indica que los aspectos siguientes son Buenos: logotipo presente en camisetitas y demás prendas corporativas, presentación del personal operativo; y, presentación del personal administrativo. Por último, un 12% califica como Irregular al cumplimiento de normas de bioseguridad y responsabilidad social.

3.7.2. Análisis de encuesta

La encuesta ejecutada al personal administrativo y operativo del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil para conocer la realidad de la entidad respecto a la ausencia de un manual de funciones pudo determinar los siguientes resultados:

Tabla 6.

Cumplimiento adecuado de las funciones asignadas al trabajador – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Ítems	Valoración	Promedio
SI	7	22%
NO	25	78%
Total	32	100%

Elaborada por: Castillo (2021).

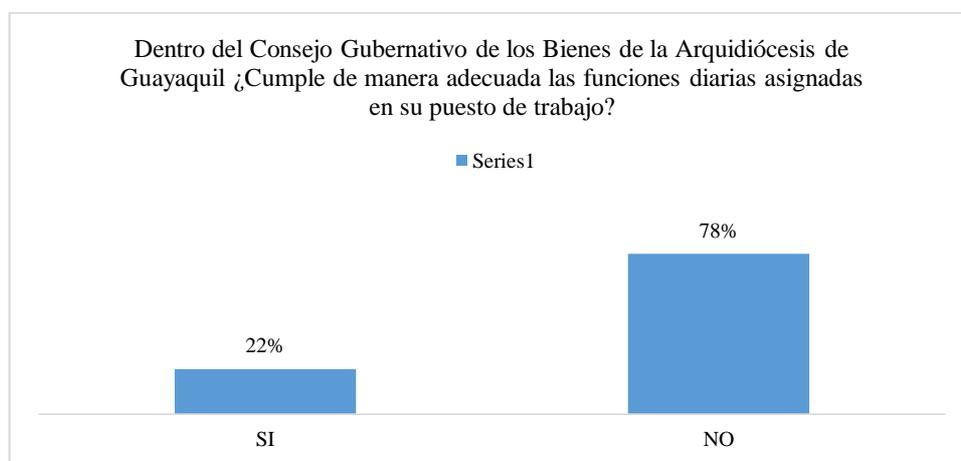


Figura 7. Cumplimiento adecuado de las funciones asignadas al trabajador

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
Elaborado por: Castillo (2021)

En la figura 7 se pudo determinar que los trabajadores consideran que el cumplimiento adecuado de las funciones asignadas al trabajador, en un 78% no son cumplidas a cabalidad por la desestabilización comunicacional a nivel departamental y solo un 22% indica cumplirlas ya que tienen contacto directo con los jefes o asistentes que les ayudan a ejecutar cada una de las tareas programadas para los mismos en su puesto de trabajo.

Tabla 7.

Valoración de la comunicación interna a nivel departamental – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Ítems	Valoración	Promedio
SI	0	0%
NO	32	100%
Total	32	100%

Elaborada por: Castillo (2021).

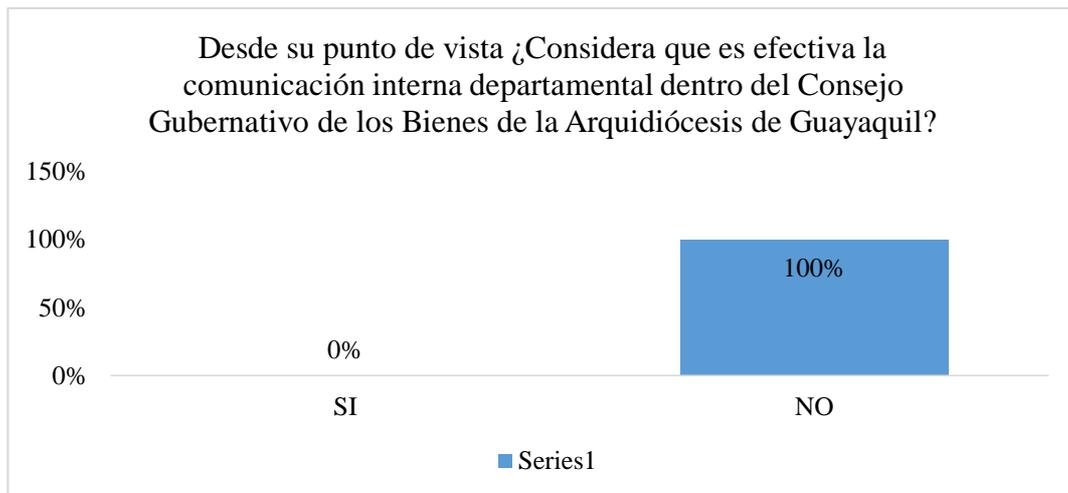


Figura 8. Valoración de la comunicación interna a nivel departamental
 Fuente: Encuesta aplicada al personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
 Elaborado por: Castillo (2021)

En relación a la valoración ejercida a la comunicación interna a nivel departamental para el cumplimiento de las tareas asignadas diario y mensualmente, el 100% indica que no se cumple para nada y es un punto de inflexión donde se origina una serie de problemáticas que han llegado a comprometer sus puestos de trabajo.

Tabla 8.

Atención a los requerimientos de los usuarios – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Ítems	Valoración	Promedio
SI	18	56%
NO	14	44%
Total	32	100%

Elaborada por: Castillo (2021).

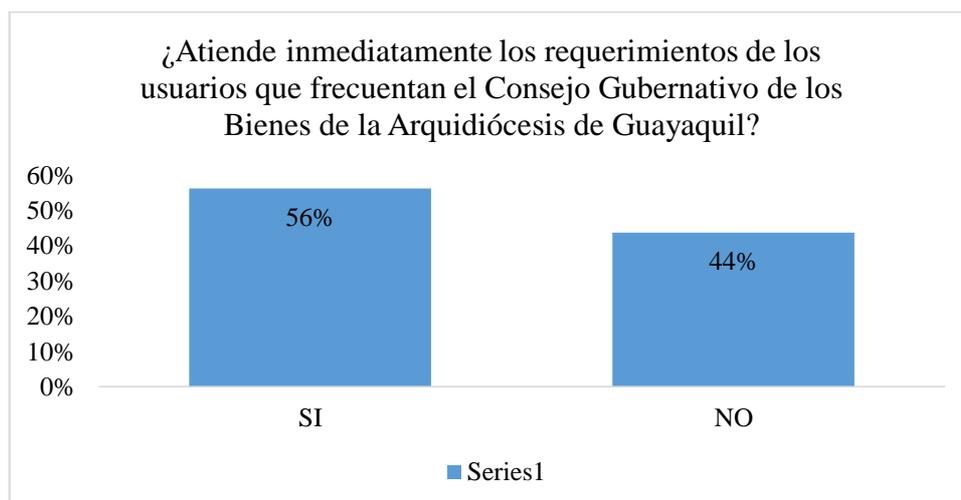


Figura 9. Atención a los requerimientos de los usuarios

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
Elaborado por: Castillo (2021)

En la figura 9 se pudo conocer que la atención de los requerimientos a los usuarios es acatada solo en un 56% de manera adecuada y ágil ya que permite brindar una mejora satisfacción para fidelizar al cliente. No obstante, el 44% menciona que no se cumple a cabalidad e inmediatamente sus requerimientos debido a que por la falta de comunicación muchas veces tienen procesos duplicados, no encuentran documentos de sustento, falta de colaboradores, etc.

Tabla 9.

Manual de funciones y generación de problemas para el cumplimiento de objetivos organizacionales – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Ítems	Valoración	Promedio
SI	32	100%
NO	0	0%
Total	32	100%

Elaborada por: Castillo (2021).

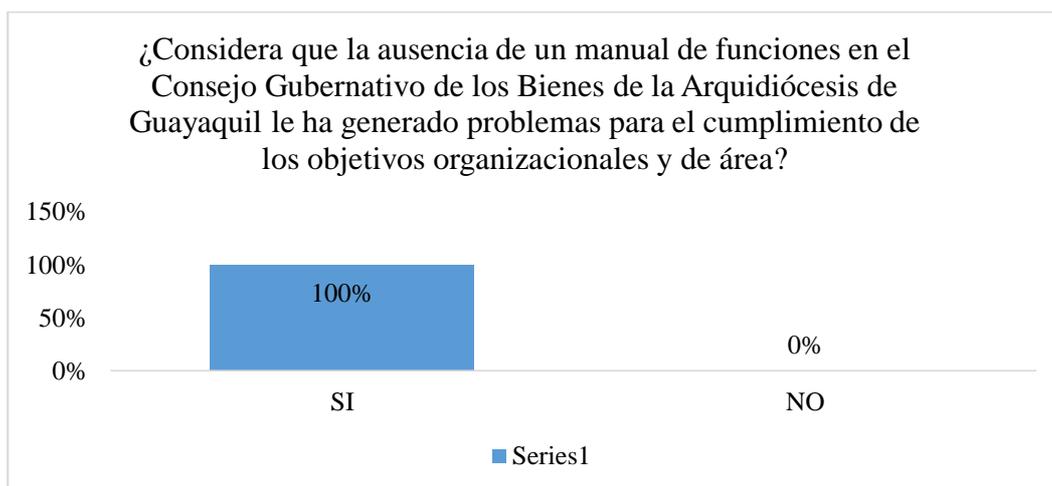


Figura 10. Manual de funciones y generación de problemas para el cumplimiento de objetivos organizacionales. Fuente: Encuesta aplicada al personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil. Elaborado por: Castillo (2021)

Al abordar una calificación respecto a la ausencia de un manual de funciones y las consecuencias que se han generado por su ausencia, el 100% menciona que ha sido uno de los puntos críticos en la entidad ante la generación de problemas por el incumplimiento de los objetivos organizacionales y de área.

Tabla 10.

Problemas frecuentes en la empresa – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Ítems	Valoración	Promedio
a) Mala organización de las actividades del área operativa	13	41%
b) Asignación de tareas insuficiente	6	19%
c) Mala comunicación entre el trabajador y el jefe inmediato	6	19%
d) Llamados de atención escritos y verbales sin tener evidencia	2	6%
e) Sanciones monetarias	3	9%
f) Insatisfacción de los empleados	2	6%
Total	32	100%

Elaborada por: Castillo (2021).

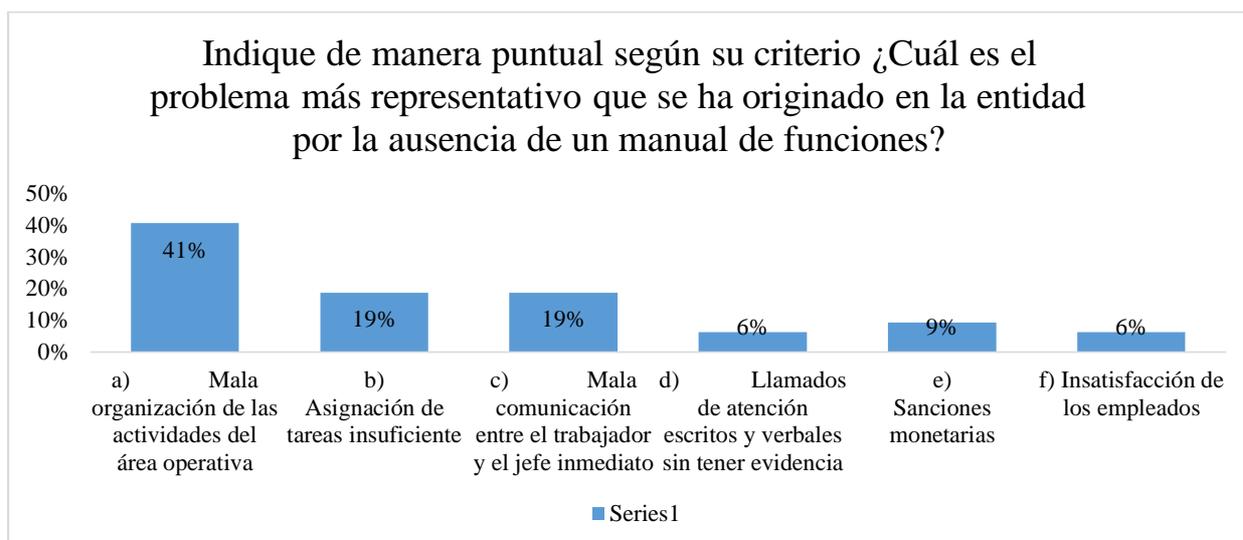


Figura 11. Problemas frecuentes en la empresa

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
Elaborado por: Castillo (2021)

De acuerdo a la figura 11, los problemas más frecuentes en la empresa por la ausencia de un manual de funciones se deben en 39% por la mala comunicación de las actividades dentro del área operativa y con ello aumentando desajustes a la entidad. En un 18% los empleados califican que entre los problemas más cotidianos están debido a la asignación de tareas insuficientes y mala comunicación entre el trabajador y el jefe inmediato. Por otro lado, un 9% lo valora como persistentes a las sanciones monetarias y la insatisfacción de los empleados; y, un 6% indica que la ausencia de manual le ha originado una serie de llamados de atención a nivelo escrito y verbales, pero sin tener pruebas de las actividades mal ejecutadas.

Tabla 11.

Necesidad de poner en marcha un manual de funciones – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Ítems	Valoración	Promedio
SI	32	100%
NO	0	0%
Total	32	100%

Elaborada por: Castillo (2021).

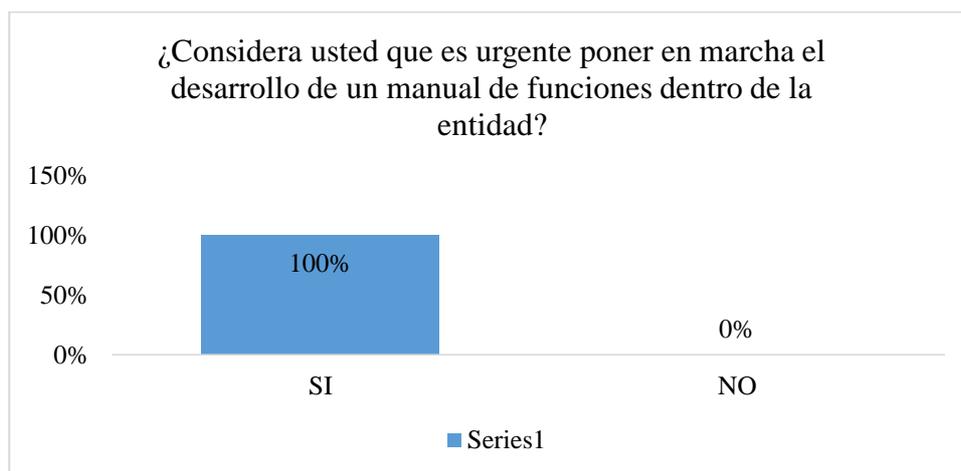


Figura 12. Necesidad de poner en marcha un manual de funciones
 Fuente: Encuesta aplicada al personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
 Elaborado por: Castillo (2021)

La figura 12 al intentar evaluar si es urgente la puesta en marcha el desarrollo de un manual de funciones dentro de la entidad, el 100% indica que es una necesidad inminente debido a la serie de problemas incurridos a nivel departamental y detallado en la figura 11.

Tabla 12.

Necesidad y beneficios por ejecutar un manual de funciones – Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Ítems	Valoración	Promedio
SI	32	100%
NO	0	0%
Total	32	100%

Elaborada por: Castillo (2021).

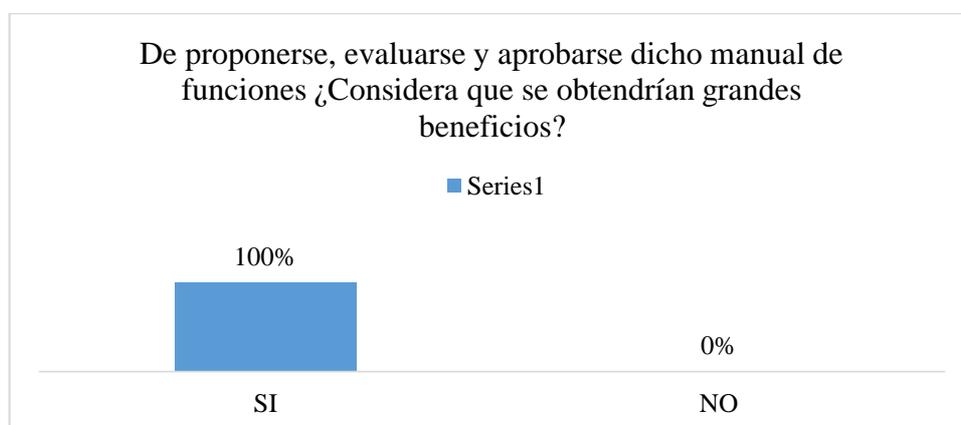


Figura 13. Necesidad y beneficios por ejecutar un manual de funciones
 Fuente: Encuesta aplicada al personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
 Elaborado por: Castillo (2021)

Finalmente, en la figura 13 se aborda la necesidad de proponerse, evaluar y aprobar el manual de funciones para generar grandes beneficios para la empresa. En base a lo manifestado, un 100% indica que si es necesario y que los resultados a obtener serán los más indicados para mejorar la comunicación interna.

3.7.3. Análisis de entrevista

El objetivo de la entrevista ejecutada a altos mandos consiste en abordar la manera en que se están llevando a cabo la organización departamental del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil y determinar la forma en que se puede mejorar la productividad laboral en un corto plazo mediante el diseño de un manual de funciones.

De manera general al indagar sobre el cumplimiento de las normativas internas los trabajadores mencionan que respecto a ello el personal administrativo las lleva 100% a cabalidad, en cuanto al personal operativo existentes algunas falencias en el cumplimiento de la misma. Esto acompañado al margen de conocimiento respecto a las obligaciones funcionales y las tareas del área en que se desempeñan indican que existe mucho personal que no tienen el conocimiento de cuáles son sus obligaciones funcionales dentro de la organización.

Entre los problemas más notorios tenemos: llamados de atenciones verbales y escritas, multas salariales, desmotivación por parte del trabajador, entre otras. Para poder salvaguardar las funciones departamentales los altos mandos hasta el momento han implementado una conversación personalizada con cada uno de los empleados para saber cuáles son sus inconformidades y poder tomar cartas en el asunto y así ellos puedan sentirse conformes con la compañía.

Por lo tanto, ante la mala ejecución de las funciones por parte de los colaboradores se han obtenido multas monetarias por parte de diferentes entidades, por incumplimiento de ciertas obligaciones. Ante lo expuesto, se aborda la posibilidad de proponerse un manual de funciones a los trabajadores y el profesional indica que es necesario ya que cada persona sabrá cuáles son sus obligaciones dentro de su puesto de trabajo y así evitaremos duplicidad de labores.

Por consiguiente, un personal satisfecho se traduce en labores desarrolladas a cabalidad, no se aplicarán multas, el personal será proactivo, entre muchos más beneficios. Se podría estimar que en un tiempo de 6 meses estaría listo para aplicar dicho manual en la compañía, debido a que se debe pedir aprobación y luego proceder a ejecutarlo.

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

Un manual de funciones es una herramienta empresarial clave para cualquier organización. Es muy útil si se diseña e implementa correctamente. Hay muchas razones para tener dicho manual dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil para generar controles internos, cumplimiento normativo, capacitación de empleados y consistencia, por nombrar algunos.

De acuerdo con lo revisado, aunque es posible que tengan personal alternativo para cubrir la ausencia, es posible que estos, no sepan cómo realizar las tareas del trabajo, o igualmente importante, es posible que no tengan conocimiento de qué tareas se necesitan o el momento de las mismas, esto se pudo constatar mediante la aplicación de las encuestas, pese a esto, los altos mandos aun no lo reconocen como un punto crítico en la empresa. Por lo tanto, es necesario desarrollarlo para ahorrar tiempo en la determinación de los procesos, con dicho manual documentado se reduce los errores y mejora la eficiencia de los empleados que está bastante flaqueada según la ficha de observación.

Ante lo descrito, Hall (2020) indica que las políticas y los procedimientos son necesarios para una variedad de propósitos, incluidos, entre otros, los siguientes: cumplimiento de las reglamentaciones, controles internos, requisitos operativos, gestión de riesgos y eficiencias continuas. Muchas organizaciones se someten a una auditoría anual y deben proporcionar a los auditores controles internos documentados y políticas relacionadas. Si las políticas no están bien documentadas, los auditores podrían potencialmente reportar debilidades de control interno y anotarlas en su informe de auditoría. Además, varias agencias requieren que los empleadores desarrollen y siga las políticas relacionadas con los beneficios de los empleados, informes de tiempo, etc.

Además de ayudar en la estructura organizativa general de la entidad, el manual también evita que los empleados pasen por alto o pierdan una fecha límite importante para la ejecución de sus actividades. Por lo consiguiente, mediante el manual se busca formalizar políticas y

procedimientos que pueden parecer una gran tarea, pero vale la pena el esfuerzo. Se debe tomar en cuenta que estas políticas son dinámicas y deben actualizarse de vez en cuando a medida que se necesitan cambios.

4.1. Detallar las funciones actuales de cada departamento del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.

El objetivo principal del presente estudio consiste en detallar las funciones actuales de cada departamento del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, esto se debe a que se han presentado una serie de problemáticas dentro de la entidad por la ausencia de un manual de funciones. Por lo tanto, mediante el establecimiento de cada uno de los perfiles, misión, visión y otros, busca aprovechar el 100% de cada una de las habilidades y las destrezas de los empleados de la entidad para mejorar el clima organizacional.

Entre los problemas que se pudieron identificar mediante la ficha de observación y encuesta, están los siguientes:

- Mala organización de las actividades del área operativa
- Asignación de tareas insuficiente
- Mala comunicación entre el trabajador y el jefe inmediato
- Llamados de atención escritos y verbales sin tener evidencia
- Sanciones monetarias
- Insatisfacción de los empleados

Ante los problemas identificados, generar el manual de funciones dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil es de suma importancia y

corresponde a una excelente documentación ya que consiste en aportar una herramienta que detalla cada uno de los perfiles que se encuentran laborando dentro de la entidad, las políticas, las responsabilidades, funciones, experiencia, conocimientos adicionales, flujo gramas de procesos en secciones específicas, etc.

4.2. Alcance

El alcance que tiene la investigación dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil consiste en orientar de manera precisa y concisa al personal interno de dicha empresa para con ello respaldar cada uno de sus procesos en el área correspondiente, obtener un mejor desempeño organizacional y se reflejen a nivel socioeconómico.

4.3. Situación actual de la empresa

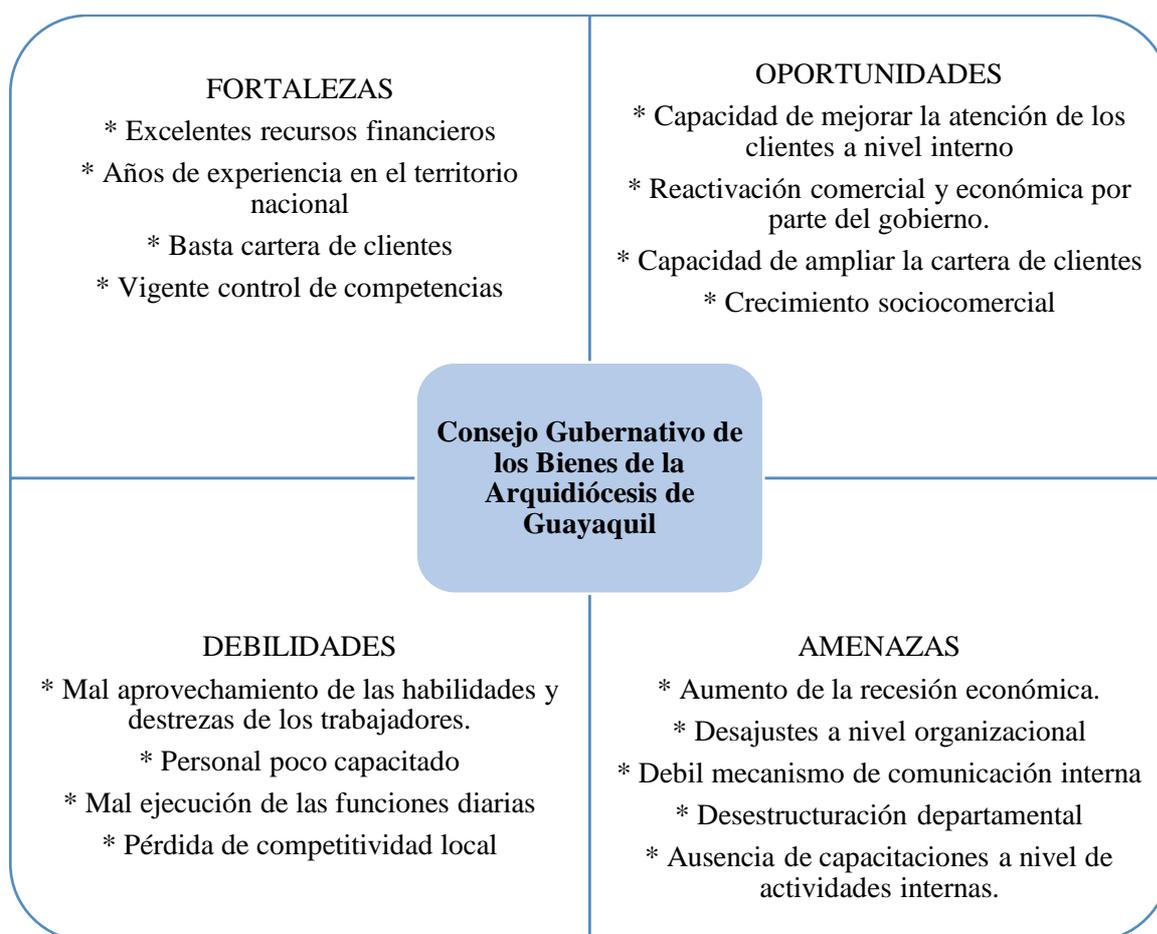


Figura 14. Análisis FODA

Fuente: Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.

Elaborado por: Castillo (2021)

4.4. Organigrama de la entidad

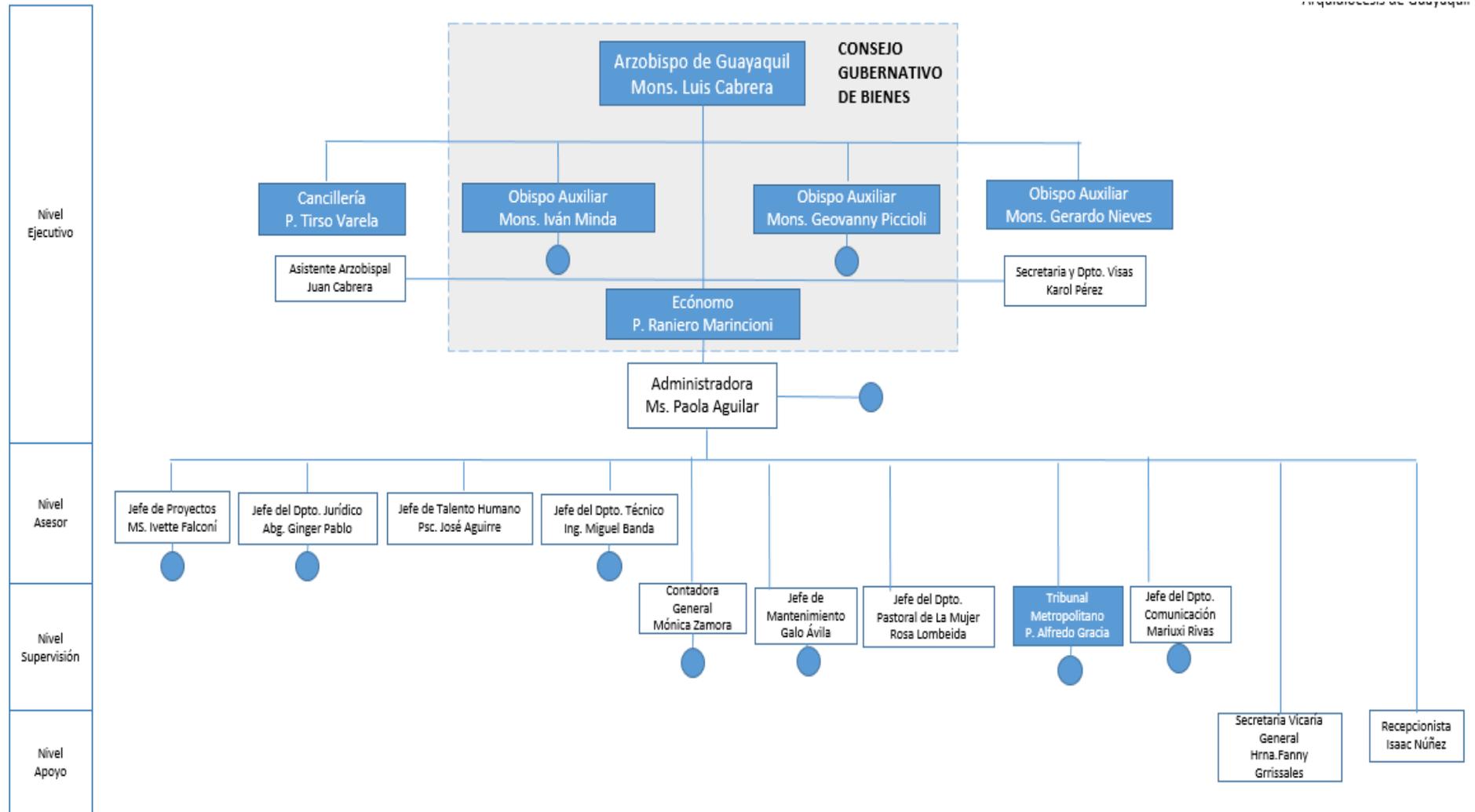


Figura 15. Organigrama
Fuente: Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
Elaborado por: Castillo (2021)

4.5. Desarrollo del manual

La implementación de un manual de funciones en conjunto a procesos operativos estándar va a permitir ayudar a evitar esas complicaciones, sin mencionar que impulsa una mayor eficiencia.

Tabla 13.

Manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

MANUAL DE FUNCIONES		
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE		
GUAYAQUIL		
Clemente Ballén 501 y Chimborazo		
Guayaquil - Guayas		
<hr/>		
Elaborador por:	Código:	01
CASTILLO MARIUXI	Aprobado por:	Gerente-Propietario
<hr/>		
Destinado:	Año:	2022
Personal de la empresa		

MANUAL DE FUNCIONES CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL

Guayaquil - Guayas
2022

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL**

Clemente Ballén 501 y Chimborazo

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	02
CASTILLO MARIUXI	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2022
Personal de la empresa		

Tabla de contenido

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

MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL

Clemente Ballén 501 y Chimborazo

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	03
CASTILLO MARIUXI	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2022
Personal de la empresa		

Introducción

El presente manual de funciones es enfocado y trazado para instaurar una herramienta de orden corporativo con el fin de conseguir subrayar las bases necesarias para el desarrollo organizacional más efectivo para el personal del CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL**

Clemente Ballén 501 y Chimborazo

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	04
CASTILLO MARIUXI	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2021
Personal de la empresa		

Misión

CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL

Es una institución de carácter no lucrativo que se dedica a servir a los seres humanos con los brazos abiertos para llevar a los hombres, a todos, especialmente a los más vulnerables hacia Dios facilitando la incorporación social de las personas, garantizando el derecho a la vida en todas sus etapas, ejecutando proyectos sociales y servicios de excelente calidad y calidez con compromiso, esfuerzo, compasión, solidaridad, fé y amor que brota del corazón de Jesús, contribuyendo al desarrollo social y humano del país.

Visión

CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL

Ser en el 2022 una institución referente dentro del servicio de atención comunitaria y social en el país centrado en el ser humano que se encuentra en desventaja, impulsando proyectos o programas de impacto con resultados inmediatos, fomentando la fé y la esperanza.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL**

Clemente Ballén 501 y Chimborazo

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	05
MARIUXI CASTILLO	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2022
Personal de la empresa		

Valores

CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL

- ✓ Compromiso, con la institución y nuestras responsabilidades;
- ✓ Compasión, en el servicio a la comunidad en especial a los más vulnerables;
- ✓ Solidaridad con los más necesitados;
- ✓ Amor al prójimo;
- ✓ Ética con nuestras actividades encomendadas;
- ✓ Fé, para tener la energía y continuar;
- ✓ Eficiencia, optimizando recursos.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL**

Clemente Ballén 501 y Chimborazo

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	06
CASTILLO MARIUXI	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2022
Personal de la empresa		

Objetivos

CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL

- ✓ Garantizar los servicios de calidad y calidez en todas sus líneas de atención mediante sus filiales.

- ✓ Realizar cobertura social en los rincones donde los seres humanos se encuentren aislados de principales servicios médicos, educativos y sociales.

- ✓ Brindar facilidades para ejecutar la actividad pastoral.

- ✓ Fortalecer la fé en los hombres realizando actividades de tipo social con la finalidad de expandir el evangelio.

MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL

Clemente Ballén 501 y Chimborazo

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	07
CASTILLO MARIUXI	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2022
Personal de la empresa		

Políticas

CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL

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

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL**

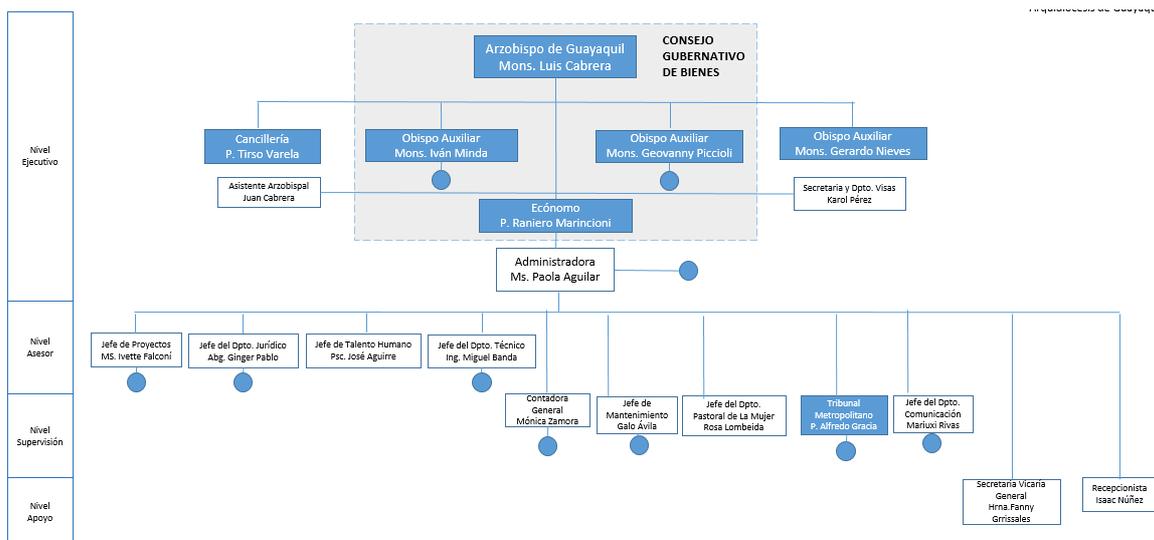
Clemente Ballén 501 y Chimborazo

Guayaquil - Guayas

Elaborador por:	Paginas:	08
CASTILLO MARIUXI	Aprobado por:	Gerente-Propietario
Destinado:	Año:	2022
Personal de la empresa		

Organigrama

CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE GUAYAQUIL



**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 09

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Vicaría General

Misión Asistir a los Obispos de la Arquidiócesis de Guayaquil en requerimientos en general, cuando no se encuentren presentes o no haya la debida disponibilidad.

Responsable Secretario de Vicaría General

Atribuciones y responsabilidades

- a) Emitir certificados de Bautizo y confirmación que consten en la Vicaría General;
- b) Conducir y asesorar al personal para que se realice el sacramento del Matrimonio;
- c) Dirigir las comunicaciones o enmiendas que llegan a los Padres y realizar la traducción de las mismas si es requerida;
- d) Elaborar Estadísticas Arquidiocesanas que se emiten a la Santa Sede;
- e) Asesorar a los Sacerdotes en cuestión de Sacramentos;
- f) Administrar cuenta de Correo electrónico de la Vicaría General.
- g) Las demás que le asigne el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil – Guayas**

Página: 10

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Tribunal Eclesiástico

Misión Brindar fé pública y legal todas las actuaciones realizadas en un proceso de nulidad del matrimonio eclesiástico, además de dar seguimiento y asesoría al personal que solicite servicios de nulidad o cualquier otro proceso que se esté llevando a cabo.

Responsable Notaria Eclesiástica

Atribuciones y responsabilidades

- a) Atender a los fieles y brindar la información necesaria referente al proceso de nulidad del matrimonio canónico;
 - b) Agendar citas para recibir instrucciones y coordinación con el Vicario Judicial sobre la realización o elaboración de la demanda a los fieles que estén interesados en seguir un proceso de nulidad matrimonial;
 - c) Recibir demandas de nulidad matrimonial y redactar la respectiva versión;
 - d) Entregar al Vicario Judicial las demandas de nulidad matrimonial para que los nombramientos de los Tribunales conozcan las causas;
 - e) Notificar a las partes el Decreto de nombramiento del Tribunal;
 - f) Notificar al defensor del Vínculo la nueva causa;
 - g) Redactar Decreto de Aceptación de la causa;
 - h) Notificar y citar a la parte demandada;
 - i) Citar a la parte actora, conventa y a cada uno de los testigos que consten dentro de las causas canónicas;
 - j) Tomar testimonios;
 - k) Redactar decreto de Peritaje en las causas que se considere necesario;
 - l) Notificar a las partes del decreto de peritaje, así mismo se notifica al perito designado para dicha diligencia;
-

- m) Redactar Decreto de Publicación de Actas;
- n) Notificar a las partes el Decreto de Publicación de Actas;
- o) Coordinar día y hora para que las partes puedan acceder a las actas del proceso;
- p) Redactar Decreto de Conclusión de causa y notificar a las partes;
- q) Notificar a las partes la sentencia dada por los Honorables Jueces del Tribunal;
- r) Archivar y digitalizar cada uno de los procesos llevados a cabo.
- s) Las demás que le asigne el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 11
Elaborado por: Castillo Mariuxi
Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Consejo Gubernativo de Bienes
Misión	Legislar y fiscalizar la administración de la Arquidiócesis de Guayaquil, tomando decisiones, brindando políticas y directrices, sobre los recursos financieros, mercadológicos, administrativos y humanos existentes con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la Iglesia.
Responsable	Arzobispo de Guayaquil, Obispos auxiliares (3).

Atribuciones y responsabilidades

- a) Legislar y fiscalizar la administración de la Arquidiócesis de Guayaquil;
 - b) Conocer, revisar y aprobar los presupuestos anuales con los que se contará.
 - c) Aprobar los reglamentos internos y manuales operativos para el desenvolvimiento técnico y administrativo de la
-

Arquidiócesis de Guayaquil, elaborados por el departamento de Talento Humano;

- d) Autorizar la participación como garantes para terceros en calidad de pertenencia a la Arquidiócesis de Guayaquil;
- e) Hacer, autorizar, o renovar inversiones de riesgo en la Banca legal;
- f) Aprobar la compra, venta e importación de vehículos. El titular de los vehículos es la Arquidiócesis de Guayaquil;
- g) Autorizar créditos, aportes, donaciones a otras filiales, obras o proyectos de la Arquidiócesis de Guayaquil;
- h) Aprobar la compra, venta, enajenación e hipoteca de bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil;
- i) Autorizar la conformación de sociedades mercantiles o financieras con participación de la Arquidiócesis de Guayaquil;
- l) Conocer y aprobar la contratación colectiva y los niveles salariales de las y los colaboradores de la organización;
- m) Velar para que los recursos que ingresan como donaciones, legados y proyectos, se utilicen para su fin específico;
- n) Contar con información veraz, oportuna y certificada de las filiales para la distinta toma de decisiones.
- o) Brindar las directrices necesarias a través de los distintos departamentos que conforman el Nivel Asesor de la Arquidiócesis (Proyectos, Jurídico, Talento Humano, Técnico, Pastoral de la Mujer).
- p) Aprobar la participación e inversión en asociaciones, fundaciones o corporaciones, convenios, actos y contratos o a través de cualquier forma de asociación permitida por la ley.
- q) Nombrar a la o el gerente general de una terna propuesta por quien ejerce la gerencia de unidades o removerlo;
- r) Nombrar entre los ejecutivos a la o el Gerente Subrogante en caso de falta, vacaciones, abandono, ante ausencia de principal;
- s) Conceder licencia o permiso a quien ejerciere las distintas gerencias generales;
- t) Conocer y aprobar la contratación y los niveles salariales de las y los servidores de la empresa;
- u) Revisar y tomar decisiones sobre todas las evaluaciones técnicas realizadas a las filiales;
- v) Aprobar los organigramas funcionales de todas las filiales de forma anual en caso de cambios o reestructuraciones, tras la revisión de Talento Humano.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 13

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Ecónomo

Misión Velar por el fiel cumplimiento de las políticas de gestión administrativas y financieras establecidas por el Consejo Gubernativo de Bienes.

Responsable Ecónomo

Atribuciones y responsabilidades

- a) Asistir a las reuniones del Directorio, con voz informativa;
 - b) Velar por el fiel cumplimiento de las políticas de gestión administrativas y financieras establecidas por el Consejo Gubernativo de Bienes;
 - c) Comunicar al Arzobispo y al Consejo Gubernativo de Bienes dos balances financieros; uno a mitad de año y otro al final del año, un inventario y el análisis de ejecución presupuestaria consolidada de las filiales, obras, seminario y parroquias para su aprobación, previamente elaborados por el Administrador;
 - d) Realizar visitas a las filiales, obras, seminario y parroquias para evaluar la gestión administrativa y socializar las prácticas dispuestas por los reglamentos y normativas vigentes, con la finalidad de mantener la unidad de gestión y transparencia en la rendición de cuentas con el apoyo del Administrador;
 - e) Exigir a los directores de cada filial, obras, seminario y parroquias el envío a tiempo de la información administrativa. - financiera, informes de la gestión, balances y ejecución presupuestaria al menos dos veces por año;
 - f) Coordinar conjunto al Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil y el departamento de Talento Humano, la convocatoria a concursos para ocupar puestos laborales, evitando el favoritismo, nepotismo o alguna acción apartada al ámbito profesional;
 - g) Evaluar constantemente la situación salarial y laboral del personal de las filiales, obras, seminario y parroquias, en conjunto con el Departamento de Talento Humano y el Administrador;
-

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 14

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Administración general
Misión	Realizar la planeación, coordinación, organización, dirección y control de todos los recursos disponibles de la Arquidiócesis de Guayaquil, desde humanos, físicos, tecnológicos, financieros y conocimientos, con la finalidad de garantizar los objetivos previamente establecidos por el Consejo Gubernativo de Bienes.
Responsable	Administrador general

Atribuciones y responsabilidades

- a) Realizar la planeación, coordinación, organización, dirección y control de todos los recursos disponibles de la Arquidiócesis de Guayaquil, desde humanos, físicos, tecnológicos, financieros, y conocimientos, con la finalidad de garantizar los objetivos previamente establecidos;
 - b) Actuar en estrecha dependencia del Ecónomo y del Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, para el cumplimiento de sus funciones;
 - c) Coordinar con el Ecónomo, los lineamientos para la gestión administrativa – financiera encomendada;
 - d) Dirigir y supervisar el trabajo de las y los funcionarios, servidores y trabajadores;
 - e) Participar, por invitación o cuando el Arzobispo lo solicite, en el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, a manera informativa;
 - f) Elaborar la proforma presupuestaria de la Curia y consolidarla con las demás proformas presupuestarias de filiales, obras, seminario y parroquias para la presentación de los estados financieros del 1er semestre y en fin de año;
 - g) Elaborar los indicadores de la gestión económica de las filiales, obras, seminario y parroquias para conocer y analizar la situación económica de la Curia;
 - h) Comunicar al Ecónomo, cualquier anomalía en la gestión financiera-administrativa de las obras. En caso de anomalías, el Ecónomo solicitará las auditorías pertinentes a través de la administración.
 - i) Aplicar en la administración de las filiales, obras, seminario y parroquias, las técnicas contables comúnmente aceptadas por el código de cuentas, libro de bancos, comprobación de resultados, inventarios, elaboración de balance de mitad y final de año;
-

- j) Informar mensualmente, las cuentas y los estados bancarios; el análisis trimestral de la ejecución presupuestaria; y que, en los archivos de la institución, se encuentren los documentos habilitantes debidamente numerados y ordenados, así como los contratos, escrituras, pólizas, etc.;
- k) Revisar el estado financiero de las filiales de manera semestral y cada fin de año, así como presupuesto, ejecución presupuestaria, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, proyectos, etc.;
- l) Elaborar informes para el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil;
- m) Asegurar la transparencia en todos los niveles de la gestión económica de las filiales, obras, seminario y parroquias;
- n) Asumir corresponsablemente las consecuencias que se deriven de la revisión de los movimientos económicos incorrectos o no debidamente autorizados por el Ecónomo y el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil;
- o) Controlar los procesos de compras tanto como de la Arquidiócesis de Guayaquil como sus filiales;
- p) Elaborar informe de los deudores del fondo de solidaridad Papa Francisco;
- q) Revisar los procesos contables, pagos y tesorería;
- r) Coordinar y verificar reparaciones y mejoras en los edificios de la Arquidiócesis de Guayaquil;
- s) Supervisar el proceso de ventas en períodos escolares para School Service y REA;
- t) Revisar roles de pago del personal y coordinar incrementos salariales de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria;
- u) Elaborar informes mensuales sobre cuentas y estados bancarios;
- v) Formular y proponer al Consejo de Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, las estrategias y acciones a seguir por la Organización, en aspectos relacionados con el control interno, para un correcto manejo de los recursos financieros, administrativos, talento humano y técnicos de la misma;
- w) Planificar, supervisar y controlar las labores de auditoría, así como los informes.
- x) Revisar y aprobar procesos de compras en las filiales mayores a \$1000,00.
- y) Informar al Consejo Gubernativo de Bienes el resultado de auditorías, así como seguimiento a las tomas de decisiones del mismo.
- z) Organizar cumpleaños de autoridades y de personal.
- aa) Revisar y analizar informes de incrementos de sueldos de filiales y curia con TH, para solicitar aprobación del Consejo Gubernativo de Bienes.
- ab) Revisar y aprobar pagos de sueldos en Banca Virtual, así como realizar transferencias con informes.
- ac) Realizar transferencias al exterior;

ad) Brindar atención y soporte a sacerdotes;

ae) Aprobar proformas, cotizaciones y compras a filiales.

af) Las demás que le asigne el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 16

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Departamento de contabilidad

Misión Supervisar, controlar, administrar, revisar y gestionar los Estados Financieros de la institución, tales como balances, registros contables y tributarios, de la Arquidiócesis de Guayaquil.

Responsable Contador General, Asistente Contable, Tesorería y Pagaduría

Atribuciones y responsabilidades

- a) Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades contables del Departamento;
 - b) Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables;
 - c) Expresar Estados Financieros confidenciales de convenio a los compendios de contabilidad ordinariamente admitidos;
 - d) Contribuir con las demás áreas departamentales, proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones;
 - e) Revisar ingresos, egresos, cheques, depósitos, débitos y créditos;
 - f) Revisar informes de inventario de la Librería Arquidiocesana;
 - g) Registrar inventario de Parroquias;
 - h) Analizar las cuentas de mayor;
 - i) Brindar apoyo contable, financiero y administrativo a la Librería;
-

- j) Elaborar mensualmente los roles de pago del personal de curia y librería;
- k) Realizar las conciliaciones bancarias mensualmente;
- l) Realizar declaraciones de IVA y retenciones de la fuente y anexos mensuales;
- m) Registrar anualmente el anexo de retención de la Fuente Bajo Relación de Dependencia;
- n) Declarar impuesto a la renta anual;
- o) Elaborar liquidaciones de actas de finiquito y subirlas al SUT;
- p) Realizar los asientos de ajustes y provisiones mensualmente;
- q) Realizar el control de caja chica;
- r) Realizar los pagos de facturas de servicios básicos;
- s) Receptar pagos por servicios de la Curia;
- t) Registrar los ingresos como donaciones, colectas, mutual u otras;
- u) Subir montos para aprobación de administración, pagos de sueldos y décimos a la banca virtual;
- v) Registrar avisos de entrada y salida del IESS del personal y sacerdotes;
- w) Elaborar cuadros sobre los beneficios, salidas, décimos tercer y cuarto sueldos y subirlos al SUT;
- x) Asesorar a sacerdotes por temas contables y del IESS.
- y) Elaborar y realizar pagos (cheques/efectivos) en base a factura/notas de venta, requerimientos realizados por Consejo Gubernativo de Bienes y Administración General;
- z) Realizar la gestión de cobranzas a sacerdotes, parroquias u otros;
- aa) Brindar apoyo contable sobre informes financieros de la Arquidiócesis y filiales a la Administración Central;
- bb) Elaborar facturas a clientes;
- cc) Elaborar Acta de asignación de recursos;
- dd) Controlar y elaborar cuadro de Activos Fijos;
- ee) Controlar, valorar y vigilar la declaración de órdenes de pago;
- ff) Realizar cuadros de las colectas anuales;
- gg) Las demás que le asigne el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 18

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Departamento de talento humano

Misión Planificar, dirigir y controlar los procesos de vinculados a la gestión del Talento Humano, tales como: establecer régimen disciplinario, fortalecer clima laboral, vinculación, capacitación, desarrollo, evaluación y movimientos del personal, compensaciones y beneficios para el personal, en función de los objetivos de la Arquidiócesis de Guayaquil.

Responsable Jefe de talento humano

Atribuciones y responsabilidades

- a) Administrar los beneficios para los colaboradores de la Arquidiócesis y de sus filiales;
 - b) Realizar encuesta de clima laboral cada 2 años en filiales, tabular los resultados y elaborar informes de medición de Clima Organizacional para generar Feedback en evaluados y reportar a la Arquidiócesis de Guayaquil;
 - c) Revisar y analizar la creación de cargos nuevos en matriz y filiales para que sea aprobado por el Consejo Gubernativo de Bienes.
 - d) Asesorar al Consejo Gubernativo de Bienes y demás funcionarios en aspectos relacionados con la administración del talento humano;
 - e) Administrar el Plan de Vacaciones Anual del Personal.
 - f) Coordinar y supervisar la elaboración del Plan de Capacitación y entrenamiento para el personal de la empresa
 - g) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la administración del Talento Humano, de conformidad con los objetivos y políticas aprobadas por la Arquidiócesis.
-

- h) Administrar Reglamento Interno de Trabajo, así como velar por el cumplimiento del mismo.
- i) Examinar a los candidatos a ocupar puestos, calificarlos y preparar las nóminas de elegibles para cada clase de puesto;
- j) Velar por el cumplimiento del Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional del mismo;
- k) Administrar el sistema SUT del Ministerio de Relaciones Laborales (Sistema Único de Trabajo);
- l) Velar por las actividades y/o eventos que involucren las actividades para el personal durante todo el año;
- m) Garantizar el cumplimiento de los subsistemas de Talento Humano en matriz y filiales;
- n) Revisar incrementos de sueldos de matriz y filiales y brindar el visto bueno para aprobación de Consejo Gubernativo de los Bienes, previamente consolidadas con la Administración Central por revisión presupuestaria.
- o) Elaborar certificados de trabajo.
- p) Administrar los permisos (calamidad doméstica, enfermedad, personales, etc.), entradas y salidas mediante el reloj biométrico.
- q) Supervisar y aprobar procesos de contratación de colaboradores en filiales, exceptuando cargos directivos de Supervisión y apoyo que debe ser informado al Consejo Gubernativo de Bienes y a la Administración Central por concurso de méritos para aprobación o conocimiento final.
- r) Las demás que le sean asignados por el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.
- s) Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de las políticas, objetivos, metas, estrategias, leyes, reglamentos y normas de la empresa, efectuando las recomendaciones de mejoramiento, así como el seguimiento para la implantación del mismo;
- t) Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas misión, visión, emitiendo informes que contengan comentarios, conclusiones y recomendaciones, y realizar el correspondiente seguimiento para verificar su cumplimiento.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 20

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Departamento jurídico

Misión Es la que se encarga de que se cumplan las disposiciones legales, así como brindar asesoría en el campo legal en trámites, consulta o solicitudes de la Arquidiócesis de Guayaquil como de las Parroquias Eclesiásticas pertenecientes a la misma.

Responsable Jefe Jurídico, Secretaria Legal, Asistente Legal

Atribuciones y responsabilidades

- a) Asesorar jurídicamente al Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, los Departamentos internos de la Arquidiócesis de Guayaquil y Parroquias Eclesiásticas que conformen la misma, para la correcta aplicación de la normativa legal vigente dentro del ámbito de sus competencias, tales como: adquisición de bienes inmuebles, impuestos prediales de bienes inmuebles, contratación de obras, contratación laboral y prestación de servicios.
- b) Atender requerimientos internos del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
- c) Asistir a reuniones de carácter legal en representación del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, siempre y cuando se lo requiera con anticipación;
- d) Dar seguimiento a juicios de la Arquidiócesis de Guayaquil o de las Parroquias Eclesiásticas, que estén patrocinados por abogados externos siempre y cuando lo solicite el Arzobispo de Guayaquil y los párrocos interesados, respectivamente;
- e) Redactar las solicitudes de código de extranjería para afiliación al IESS de Párrocos extranjeros con previa autorización del Arzobispo de Guayaquil;
- f) Elaborar proyectos de contratos/convenios con instituciones públicas y privadas, previo requerimiento del Arzobispo de Guayaquil o persona autorizada,
-

- g) Revisar contratos/convenios con instituciones públicas y privadas, previa suscripción de los mismos por parte del Arzobispo de Guayaquil.
- h) Elaborar los contratos laborales del personal de la Arquidiócesis de Guayaquil, remitirlos al Departamento de Talento Humano para su suscripción y registrarlos en el Sistema único de Trabajo (SUT), siempre y cuando exista aviso de entrada en el IESS del trabajador y éste sea notificado al Departamento Jurídico;
- i) Mantener actualizada la base de datos del archivo del Departamento Jurídico, el cual contiene: Títulos de propiedad de los bienes inmuebles a favor de la Arquidiócesis de Guayaquil, contratos/convenios suscritos con instituciones públicas y privadas, contratos de trabajo del personal de la Arquidiócesis de Guayaquil, informes y memorándum internos elaborados por el Departamento Jurídico.
- j) Acordar medios, arrestos y técnicas entre todas las ocupaciones del Departamento Jurídico, para lograr una labor común y segura;
- k) Enjuiciar el expediente e investigación que integra y egresa del Departamento Jurídico;
- l) Elaborar proyectos y resoluciones en el ámbito jurídico de la institución;
- m) Presentar informes al Arzobispo de Guayaquil o al jefe inmediato sobre los resultados obtenidos y/o novedades de los procesos y actividades;
- n) Dar seguimiento a los trámites de la Arquidiócesis de Guayaquil presentados por el Departamento Jurídico en instituciones públicas y privadas.
- ñ) Impulsar los procesos judiciales y administrativos iniciados por el Departamento Jurídico.
- o) Visitar las Parroquias Eclesiásticas para resolver temas legales inherentes a las mismas, siempre y cuando sea necesario y así lo requiera el párroco.
- p) Las demás que le asigne el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 22

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto: Departamento de proyectos

Misión Ofrecer el soporte técnico a los usuarios (Obispos principales, Padres, párrocos, filiales, fundaciones) en el diseño, elaboración, evaluación y rendición de cuentas de los proyectos y manejar la comunicación con los organismos internacionales y socios locales implicados en la gestión.

Responsable Jefe de Proyectos, Asistente de Proyectos.

Atribuciones y responsabilidades

- a) Definir lineamientos y estrategias, detalles o presupuestos a problemas que se presentan en base a convenios en los que ha participado el Dpto. de Proyectos;
 - b) Organizar y coordinar la planificación del Dpto. de Proyectos, proponiendo los planes de desarrollo de los recursos de infraestructura, humanos, materiales y financieros requeridos para su gestión, priorizando las inversiones respectivas, y alineados con los planes estratégicos de la Arquidiócesis de Guayaquil;
 - c) Supervisar la elaboración de los planes estratégicos y de gestión de los proyectos en los que participa el Dpto. de Proyectos, vigilando que estos concuerden con los objetivos de la Arquidiócesis de Guayaquil y de las organizaciones intervinientes;
 - d) Documentar los proyectos que desarrolla, en todas las etapas, y reunirse con los principales directivos de la Arquidiócesis de Guayaquil con finalidad informativa;
 - e) Receptar cartas de recepción y solicitud de donaciones;
 - f) Asesorar a los diferentes departamentos de la Arquidiócesis de Guayaquil en la formulación de objetivos, estrategias, programas generales de trabajo, planes operativos, organización, racionalización administrativa y sistema de control de gestión de conformidad con los objetivos institucionales;
 - g) Mantener comunicación con diferentes organizaciones para avalar y dar continuidad en el proceso de los proyectos en los que ha participado el Dpto. de Proyectos;
-

- h) Supervisar que la misión, visión, objetivos, valores, políticas, planes, programas y proyectos del Dpto. de Proyectos, hayan sido íntegramente difundidos en los niveles ejecutivos y operativos, para garantizar su eficiente seguimiento y cumplimiento, conjunto al Departamento de Talento Humano;
- i) Verificar información de donaciones, regularizando la información recibida;
- j) Realizar el seguimiento del cumplimiento de la normativa interna dentro del Departamento de Proyectos;
- k) Colaborar conjuntamente con otros departamentos, los estudios y evaluaciones necesarias para diseñar estrategias tendientes a que la Arquidiócesis de Guayaquil amplíe su actividad socio pastoral hacia nuevas iniciativas;
- l) Colaborar con el Dpto. de Talento Humano en la revisión y análisis de los Procesos en busca de la eficiencia, eficacia y alineación con metas y objetivos propuestos por la Arquidiócesis de Guayaquil;
- m) Mantener el archivo digital de la información Histórica – Estadística de los proyectos realizados.
- n) Participar en la elaboración de los objetivos anuales de la Arquidiócesis de Guayaquil, sobre todo en los ámbitos de desarrollo humano y promoción social.
- o) Las demás que le asigne el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 24

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Departamento técnico
Misión	Llevar a cabo todas las gestiones que impliquen las obras solicitadas por la Arquidiócesis de Guayaquil, desde su presupuesto, levantamiento de información, fiscalización hasta la finalización de los proyectos que se plantean con el debido control.
Responsable	Jefe de Departamento Técnico, Asistente Departamento Técnico

Atribuciones y responsabilidades

- a) Planear, organizar, dirigir e inspeccionar, la gestión de comunicaciones y relaciones públicas;
 - b) Asesorar a la Consejo Gubernativo de bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, en cuestión de obras civiles, arquitectónicas, costos de obras, etc.;
 - c) Crear proyectos de construcción;
 - d) Analizar los proyectos, presupuestarlos y contratar en caso de que se requiera personal;
 - e) Verificar en el presupuesto que los fondos se estén utilizando de manera óptima;
 - f) Gestionar permisos de construcción de cada obra en el Municipio de Guayaquil;
 - g) Supervisar al personal que se encuentra en obra desarrollando proyectos;
 - h) Informar sobre los estados de las obras en proceso y llevar informes detallados de las mismas;
 - i) Levantar información geográfica precisa y concisa;
 - j) Realizar planos físicos y digitales de cada proyecto;
 - k) Supervisar el desempeño del personal a su cargo y efectuar su evaluación periódicamente, promoviendo la armonía y el ambiente de trabajo en equipo;
 - l) Realizar el modelado 3D de cada uno de los proyectos que se encuentren activos
-

m) Gestionar los permisos municipales y de construcción de cada obra;

n) Realizar trabajos de campo haciendo relevamientos en Guayas y Sta. Elena para verificación de escrituras o trámites municipales.

o) Las demás que le asigne el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 25

Elaborado por: Castillo Mariuxi

Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Departamento de Visas y Certificaciones
Misión	Atender los requerimientos con relación a Visas de todos los Sacerdotes, Religiosos/as, Misioneros/as y voluntarios extranjeros, así mismo, dar soporte en todas las actividades que el Sr. Arzobispo requiera.
Responsable	Ecónomo

Atribuciones y responsabilidades

- a) Redactar cartas diversas, a Nunciatura, Obispos de las Diócesis, a los sacerdotes, religiosas, cartas en general, excusas, agradecimientos, aprobación, autorizaciones, certificados, escuelas, circulares, recomendaciones, delegaciones varias;
 - b) Proporcionar números de protocolos para las cartas redactadas en las diversas áreas administrativas y que son suscritas por el señor Arzobispo;
 - c) Llevar el archivo administrativo de las cartas que se han redactado y de toda la documentación que el señor Arzobispo haya suscrito;
 - d) Recibir la documentación – cartas solicitando las confirmaciones de las parroquias y llevar el registro de las mismas mediante un cuadro;
 - e) Ubicar pasajes nacionales e internacionales para el señor Arzobispo, Obispos Auxiliares;
 - f) Brindar atención a los sacerdotes, religiosos y religiosas, misioneros, laicos consagrados, voluntariados en misión, quienes vienen a realizar su apostolado y también a los que se encuentran realizando misiones de apostolado y pastoral dentro de la Arquidiócesis de Guayaquil, Portoviejo, Cuenca, Diócesis de San Jacinto, Babahoyo, Machala, Loja, Guaranda, Azogues, Galápagos;
 - g) Redactar cartas, informes, certificados, peticiones, formularios para la obtención del proceso de las visas, certificados de visación, cartas consulares, transferencias, renovaciones, certificaciones;
 - h) Solicitar citas para los turnos del Ministerio de Relaciones exteriores y asistir cuando se lo requiera;
-

- i) Asistir a reuniones con el área Legal de los Ministerios, en los Consulados y/o Coordinación Zonal;
- j) Colaborar en la Migración, cuando se requiera por diversas causas de acuerdo a la visa otorgada al sacerdote o religiosa y al tiempo que tienen en el país;
- k) Asistir a notarías, para trámites varios, desde certificaciones, legalización de firmas del traductor, autenticaciones de documentos, declaraciones juramentadas, etc.;
- l) Las demás que le asigne el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Página: 26
Elaborado por: Castillo Mariuxi
Aprobado por: Gerente-propietario

Información básica

Puesto:	Secretarios (Obispos)
Misión	Brindar asistencia administrativa, de apoyo a las autoridades principales de la Arquidiócesis de Guayaquil.
Responsable	Secretarios y/o Hermanas

Atribuciones y responsabilidades

- a) Mantener una agenda de las actividades del principal Obispo.
- b) Atender y orientar a las personas que visitan los despachos con la finalidad de que puedan ser anunciadas a los Obispos.
- c) Elaborar cartas solicitadas por los superiores inmediatos.
- d) Recibir las encomiendas y cartas dirigidas a los superiores inmediatos.
- e) Planificar y ejecutar las actividades encomendadas por los superiores inmediatos.
- f) Asistir con las herramientas solicitadas que tengan las principales autoridades.
- g) Las demás que asignen los superiores inmediatos.

**MANUAL DE FUNCIONES
CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS
BIENES DE LA ARQUIDIÓCESIS DE
GUAYAQUIL**

Página: 27
Elaborado por: Castillo Mariuxi
Aprobado por: Gerente-propietario

**Clemente Ballén 501 y Chimborazo
Guayaquil - Guayas**

Información básica

Puesto:	Departamento de mantenimiento
Misión	Brindar mantenimiento en general a los equipos y suministros de la Curia Arquidiocesana, adicional dar supervisión y brindar apoyo en las tareas de mantenimiento.
Responsable	Jefe de Mantenimiento, Conserjes, Porteros.

Atribuciones y responsabilidades

- a) Revisar, dar mantenimiento y correctivos a las instalaciones y equipos eléctricos;
- b) Gestionar la mensajería o encargos en general;
- c) Brindar mantenimiento y correctivos a equipos sanitarios;
- d) Supervisar la limpieza y mantenimiento en general a los departamentos administrativos;
- e) Supervisar los cambios de bidones de agua cuando se necesite.
- f) Realizar la limpieza de instalaciones de Promoción Humana y Edificio Arzobispal.
- g) Las demás que le asigne el Consejo Gubernativo de Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil o su jefe inmediato.

Elaborado por: Castillo (2021)

4.6. Identificación del costo – beneficio de la implementación de un manual de funciones.

Con el fin de conocer la viabilidad de poder implementar el manual de funciones dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, se emplea una proyección del costo-beneficio mediante la estimación de recursos materiales, humanos y equipos. Ante lo expuesto se obtiene lo siguiente:

Tabla 14.

Costo por recursos - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Recursos	Unidad	Valor	Costo
Recursos Humanos			
Capacitador - Jefa de RRHH	1	800	800
Costo por reunión	12	45	540
Recursos Materiales			
Plumas	32	0,35	11,2
Resma de hojas	3	2,5	7,5
Carpetas y Folders	32	0,45	14,4
Empastado	32	15	480
Recursos de equipos			
Computador	2	500	1000
Proyector	1	500	500
Apuntador láser	2	50	100
Pantalla desplegable	1	76	76
Total de costos			3529,1

Elaborado por: Castillo (2021)

Tabla 15.

Costo por empleado - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Empleados	Cantidad	Horas	Días	Tarifa por hora	A pagar
Digitador	1	7:00:00	15	1,66 \$	330,34
Administrativos	16	8:00:00	15	1,9 \$	6.080,00
Operativos	15	8:00:00	15	1,9 \$	5.700,00
Total de costo por hora de trabajo					12.110,34

Elaborado por: Castillo (2021)

Tabla 16.

Costo-beneficio por aplicación del manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Rubro	Valoración
Costo total	\$15.639,44
% de Ganancia	\$3.500,00
Beneficio/Costo	22%

Elaborado por: Castillo (2021)

A través de la generación de los costos para llegar a una efectiva capacitación de personal del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamentos se pudo determinar los siguientes:

- El costo generado por los recursos materiales y humanos que se van a emplear para una efectiva socialización del manual de funciones de un total de \$3529,10 USD.
- En lo correspondiente al costo generado por empleados a capacitar dentro de la empresa se van a emplear un monto de \$12.110,34 USD en el mismo se representa a 16 personal del área administrativa y 15 del área operativa, según la planilla del último periodo fiscal.
- Al establecer el costo de ambos rubros, se estima un beneficio a corto plazo de \$3.500 USD por la aplicación del manual de funciones, mismo que estima un proporcional de beneficio del 22% para mejorar el rendimiento del personal interno.

4.7. Productividad proyectada con manual de funciones

Una vez establecido el beneficio del 22% en la productividad de las actividades diarias por parte del personal administrativo y operativo del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil se procede a generar una proyección de los beneficios por hora empleada en cada uno de los departamentos de dicha entidad. Entre los resultados obtenidos se encuentra lo siguiente:

Tabla 17.

Productividad del departamento de proyectos con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Dpto. Proyectos:	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
7 actividades diarias: seguimiento de solicitudes de proyectos, archivar, atender y contestar inquietudes de los sacerdotes, contestar llamadas, enviar formatos de proyectos.	7 / 4 =	1,75	-0,385	1,37
4 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

Dentro del departamento de proyectos en la actualidad se ejerce 1.75 horas para la ejecución de sus actividades diarias siendo 7 el total de éstas, ante la necesidad de emplear un manual de funciones y la proyección de un beneficio del 22% sobre la productividad, se estima que el tiempo a emplear con el nuevo manual de funciones ahora será de 1.37 horas haciendo que los trámites sean mucho más cortos y eficientes.

Tabla 18.

Productividad de la Vicaría General con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Vicaria general:	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
9 actividades diarias; emisión de certificados, contestar inquietudes de las personas, contestar llamadas, organizar documentación antigua.	9 / 4 =	1,13	-0,2475	0,88
4 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

Con la aplicación del manual de funciones dentro de la Vicaría general se va a emplear una actividad en 0.88 horas dado los beneficios propiciados en la productividad tras la aplicación de dicho documento, haciendo que las gestiones a nivel departamental sean más óptimas en las 9 actividades que sin la presencia de dicho manual demoraban 1.13 horas en ser ejecutadas.

Tabla 19.

Productividad del departamento técnico con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Dpto. Técnico:	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
4 actividades diarias: inspección de obra, revisión de planos y revisión de documentación relacionada las distintas obras, contestar llamadas, archivo de documentación.	4 /8 =	0,50	-0,11	0,39
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

En lo correspondiente al departamento técnica las actividades estaban siendo ejercidas en 0.50 horas las 4 actividades que tienen a su cargo, esto ha representado el atraso en varias situaciones de inspecciones y revisión documental. Por tal motivo, al aplicar el manual de funciones con el beneficio proyectado del 22% se estima una mejora en el tiempo de cumplimiento en 0.39 horas y mejorando significativamente la productividad del departamento.

Tabla 20.

Productividad de Pastoral de la mujer con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Dpto. Pastoral de la Mujer:	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
5 actividades diarias: capacitaciones y charlas diarias a las mujeres, revisión de nuevos casos, contestar llamadas, entrevistas en Radio María, archivo de información.	5 /8 =	0,63	-0,1375	0,49
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

En el departamento Pastoral de la Mujer se brindan muchas actividades pensado en el beneficio del género femenino al escuchar casos y capacitaciones que le permitan un mejor estilo de vida. Ante lo expuesto, estas actividades les toman aproximadamente 0.63 horas en ser cumplidas durante el día y son 5 actividades, en la búsqueda de mejora se emplea el manual

que propicia una optimización del tiempo de 0.49 horas que hacen de dicho departamento un mejor servicio a la comunidad.

Tabla 21.

Productividad del Tribunal Eclesiástico con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Tribunal Eclesiástico	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
10 actividades diarias: recepción de causas, audiencias de causas, contestar llamadas, revisión de causas, atención al cliente, archivo, seguimiento de sentencia.	10 /8 =	1,25	-0,28	0,98
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

Para la productividad del Tribunal Eclesiástico se está empleando 1.25 horas en el cumplimiento de sus 10 actividades diarias y esto ha incurrido en el malestar de los usuarios, así como de los colaboradores internos. Ante ello, mediante el beneficio propiciado por el manual de funciones éste tiempo reducirá a 0.98 horas siendo un margen bastante significativo para abarcar las actividades a cabalidad.

Tabla 22.

Productividad del Dpto. Legal con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Legal	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
6 actividades diarias: tramites en el municipio, notarias, registro de la propiedad, revisión de tramites de las distintas parroquias, reuniones, contestar llamadas, archivo, revisión de trámites pendientes.	6 /8 =	0,75	-0,165	0,59
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

En el departamento legal las actividades se ejercen en 6 diariamente que van desde trámites municipales hasta revisión documental a nivel parroquial, las mismas son cumplidas en 0.75

horas. Es por eso que se la entidad se ha visto en la necesidad de emplear el manual de funciones para optimizar el tiempo y conseguir mejores resultados en tal solo 0.59 horas.

Tabla 23.

Productividad del Dpto. Talento Humano con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Talento Humano	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
7 actividades diarias: resolver problemas laborales, organizar actividades del personal de mantenimiento, contestar llamadas, revisar información.	7 / 8 =	0,88	-0,1925	0,68
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

En lo que respecta al departamento de Talento Humano se emplea 0.88 horas en la ejecución de las 7 actividades que están a su cargo y ello a pesar de los esfuerzos aún existen falencias importantes dentro de la resolución de los problemas laborales. No obstante, con el beneficio del 22% tras la aplicación del manual de funciones se genera un mejor tiempo de ejecución en 0.68 horas para obtener un mejor rendimiento laboral a nivel general.

Tabla 24.

Productividad del Dpto. Administración con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Administración	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
8 actividades diarias: autorizar tramites, atender inquietudes de los Sacerdotes, revisión cuentas bancarias, reuniones, contestar llamadas, realizar análisis financiero, entregar informes al ecónomo.	8 / 8 =	1,00	-0,22	0,78
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

El departamento administrativo en la actualidad cumple con todas sus funciones a cabalidad dentro de las 8 horas diarias. No obstante, el tiempo empleado con el manual de funciones se estima sea óptimo en 0.78 horas y con ello mejorar los procesos administrativos.

Tabla 25.

Productividad del Dpto. contable con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Contable	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
11 actividades diarias: revisar reportes de caja, revisar los egresos, cuadrar cuentas contables y bancarias, contestar llamadas, realizar declaraciones.	11 /8 =	1,38	-0,3025	1,07
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

En lo que implica al departamento contable se ejerce una inversión en tiempo por las 11 actividades 1.38 horas y ello ha generado el atraso de sus funciones por lo que se enfatiza la necesidad de emplear el manual de funciones. Con la aplicación del mismo se ejerce un tiempo de 1.07 horas para optimizar sus funciones internas.

Tabla 26.

Productividad del Dpto. tesorería con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Tesorería	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
13 actividades diarias: gestionar cobranzas, recepción de pagos, realizar reportes, archivar, atender al cliente, presentación de reportes diarios, contestar llamadas, preparación de depósitos bancarios, ingreso de facturas caja chica.	13 /8 =	1,63	-0,3575	1,27
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

En el departamento de tesorería el tiempo ejercido en cumplir las 13 actividades del área son 1.63 horas y muchas veces no terminan sus tareas. Mediante la aplicación del manual de funciones dichas actividades se reducen a un tiempo de 1.27 siendo una optimización de 22% de beneficio general para cumplir con las metas establecidas.

Tabla 27.

Productividad del Dpto. Pagaduría con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Pagaduría	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
12 labores diarias: revisión de multas de tránsito, archivar, pago a proveedores, ingreso de facturas, contestar llamadas, requerimiento de proveeduría.	12 /8 =	1,50	-0,33	1,17
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

Para el cumplimiento de las 12 actividades del departamento de pagaduría se invierte un total de 1.5 horas en la actualidad y ello ha implicado en el aumento de las cuentas por cobrar. En lo correspondiente de la aplicación del manual de funciones se reduce el tiempo empleado por actividad de 1.17 horas y haciendo que se pueda recuperar saldos.

Tabla 28.

Productividad del Dpto. Comunicación con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Comunicación	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
4 actividades diarias: programación de misas, actualización de directorio, modificaciones de misas grabadas, actualización de redes sociales y página de la Arquidiócesis, reuniones, entrevistas.	4 /8 =	0,50	-0,11	0,39
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

Dentro de la tabla 28 se emplea el cálculo de tiempo invertido en el departamento de comunicación donde el tiempo ejercido sin manual 0.50 horas y ante el beneficio del 22% con la aplicación del manual de funciones se estima una reducción de tiempo en 0.39 horas.

Tabla 29.

Productividad del Dpto. Recepción con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Recepción	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
7 actividades diarias: contestar llamadas, recibir documentación, anunciar personas que tienen previa cita, entrega de correspondencia.	7 / 8 =	0,88	-0,1925	0,68
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

En el departamento de recepción se emplean 0.88 horas para el cumplimiento de las 7 actividades diarias del área y por lo consiguiente al obtener un tentativo beneficio del 22% por el manual de funciones el tiempo se reduce a 0.68 horas.

Tabla 30.

Productividad del Dpto. Mantenimiento con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Mantenimiento	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
6 actividades diarias: limpieza de los diferentes departamentos, mensajería, compras, arreglos varios dentro del edificio, depósitos bancarios.	6 / 8 =	0,75	-0,165	0,59
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

En lo correspondiente al departamento de mantenimiento, el tiempo actual empleado en el cumplimiento de las actividades es de 0.75 horas por lo tanto muchas veces los equipos no reparados hacen que las demás dependencias atrasen sus procesos por la ausencia del bien. Es por ello, que el manual de funciones y su aplicación a nivel departamental estima una reducción y optimización del tiempo en 0.59 horas.

Tabla 31.

Productividad de la Secretaría Arzobispal y Obispos con y sin manual de funciones - Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil por departamento

Productividad Depto. Comunicación	Actividad/Hora trabajada	Tiempo empleado sin manual	Costo/Beneficio proyectado 22%	Tiempo empleado con manual
Datos:				
6 actividades diarias: contestar llamadas, agendar citas, programar reuniones, recolectar firmas en los distintos documentos, recibir encomiendas y estar pendientes de herramientas que necesiten.	6 / 8 =	0,75	-0,165	0,59
8 horas trabajadas al día				

Elaborado por: Castillo (2021)

Finalmente, el nivel de productividad por parte de la Secretaría Arzobispal y Obispos de la entidad emplea 0.75 horas para cumplir con sus 6 actividades diarias que tienen una relación directa entre el usuario y los departamentos a los que acuden. Por lo tanto, ante la presencia de problemas se estima una reducción del tiempo a 0.59 horas para que de esta manera las tareas asignadas sean ejecutadas en un menor tiempo y con eficacia.

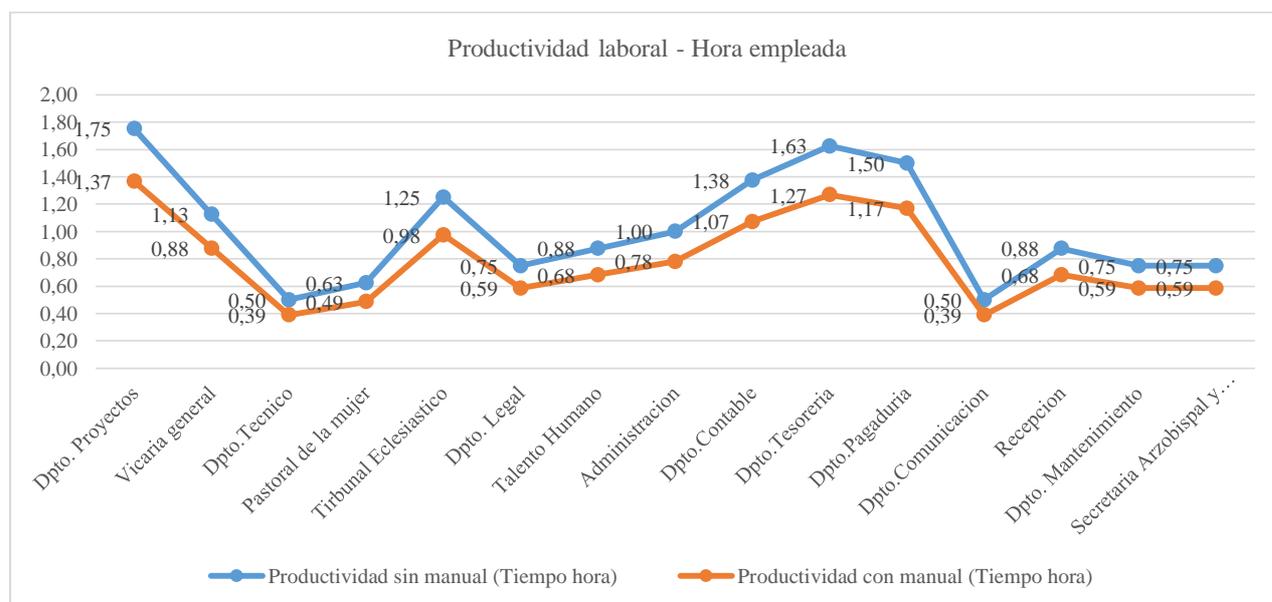


Figura 16. Productividad laboral por hora empleada a nivel departamental.
Fuente: Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil.
Elaborado por: Castillo (2021)

En la figura 16 se puede apreciar la reducción y mejora de los tiempos empleados en actividades diarias a nivel departamental, con dicha optimización en horas se pueden cumplir con mayor eficacia las tareas por parte de los colaboradores y asegurar que la productividad, rentabilidad y competitividad departamental sea sumamente significativa e importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

Dentro de la presente investigación se buscó diseñar un manual de funciones para mejorar la productividad laboral del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil, éste propósito surge tras la identificación de una serie de problemas respecto a la formalización y cumplimiento de procesos por parte del personal administrativo, así como operativo de la entidad. Por lo tanto, se destaca como necesario el emplear un manual que contenga cada uno de los perfiles y departamentos a los que corresponde para la correcta ejecución de sus actividades diarias en beneficio de la unidad económica.

Ante lo expuesto se analizan las técnicas que se utilizaran para evaluar la productividad laboral, entre ellas están mediante un abordaje mixto la aplicación de tres herramientas: la observación que dio como resultado una baja calificación en el aspecto de atención al cliente donde posee una participación del 7% siendo la calificación más baja observada, la encuesta sostenida al personal en general indica que de acuerdo al 100% se han propiciado grandes problemas que han incurrido en costos y a expresar la necesidad inminente de desarrollar el manual, la entrevista donde los profesionales expresan que no es mucho el desequilibrio estructural a nivel departamental sino más bien se debe a que es necesario emplear mayores capacitaciones al personal y con ello alcanzar buenos resultados en un corto plazo.

A través del detalle correspondiente a las funciones actuales de cada departamento del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil mediante el Manual de Funciones, se genera cada uno de los rubros necesarios para alcanzar un mejor rendimiento de los colaboradores ya que se establecen las políticas, objetivos, valores, responsables, actividades, entre otros aspectos necesarios para que los procesos a nivel interno sean ejecutados de manera satisfactoria a nivel organizacional.

Finalmente, tras la proposición del manual se genera la identificación del costo – beneficio de la implementación del documento dentro de la Consejo Gubernativo dando como resultado que para los 32 trabajadores vigentes en la entidad y el establecimiento de una capacitación por área dentro de 3 meses se espera que el rendimiento por área incremente en un 22% siendo algo favorable ante las pérdidas que se habían originado por la mala ejecución de las operaciones administrativas.

RECOMENDACIONES

Mediante el desarrollo del proyecto de investigación y los resultados obtenidos se estima conveniente el ejercer las siguientes recomendaciones:

- El Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil encabezado por Arzobispo debe generar evaluaciones de cumplimiento respecto a metas y objetivos socioeconómicos para poder identificar los puntos críticos en que deben reforzarse las medidas internas que sostengan la efectiva operatividad administrativa de dicha unidad económica.
- Los jefes departamentales deben ejecutar evaluaciones de desempeño mensualmente con la finalidad de conocer los aspectos que están siendo complejos para el colaborador y que está representando la tardía entrega de las funciones o actividades asignadas.
- El jefe de RRHH debe coordinar con los demás departamentos un cronograma de capacitaciones que enfatice aquellas secciones a nivel operativo que estén representando un problema al colaborador y ello implica que no cumplan a tiempo con sus funciones, además de propiciar el deterioro organizacional por la mala imagen que generan a los usuarios y demás participantes anexos al proceso que estén desarrollando.
- Los colaboradores deben informar a su jefe de inmediato cualquier fallo o desacuerdo respecto a las actividades asignadas y llegar a un consenso que permita un mejor empleo de sus habilidades-destrezas en beneficio de la unidad económica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, G., & González, I. (2017). *Diseño de puestos de trabajo en la empresa "Soluciones Agropecuarias La Granja S.A.S"*. Obtenido de Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2472/1/TGT-1060.pdf>
- Albán, D., & Lavanda, K. (2018). *Diseño de un Manual de Funciones y Descripción de Cargos para mejorar la productividad del personal que labora en el Jardín & Guardería "Sueños Dorados" en la Ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10363>
- Alessio, A. (2019). *Clima organizacional: ¿qué es y por qué es importante evaluarlo en las empresas?* Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>
- Ayudaley. (13 de 07 de 2020). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Obtenido de <https://ayudaleyprotecciondatos.es/2020/07/13/competitividad-empresarial/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Resolución Administrativa No. BCE-GG-064-2018*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Brito, M., Sánchez, D., & Procel, M. (2019). Manuals of organization of functions as a cornerstone of management administration. *Industrial Engineering*, 23(92), 10. Obtenido de <https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/123>
- Cardenas, I. (2015). *El manual de Organización y Funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13034>
- Chiavenato, I. (2009). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México, MONTERREY: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Congreso Nacional. (2012). *Código del Trabajo*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Correa, A., & Gutierrez, F. (2017). Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores. *Cibernética e Informática*, 190-196. Obtenido de <https://www.iiis.org/cds2017/cd2017summer/papers/ca126di.pdf>
- Cortes, V. (2021). *Insatisfacción laboral, un mal en tu empresa que puedes prevenir*. Obtenido de Sodexo Servicios de Calidad de Vida: <https://blog.sodexo.com.mx/blog/insatisfaccion-laboral-prevenir>
- Dange, J. (2017). *Tools n techniques of evaluation in Higher Education*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jkdange/tools-n-techniques-of->

Oemployee%20efficiency.&text=and%20follow%20policies%20related%20to%20employee%20benefits%2C%20time%20report

- Hamui, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 2. doi:[https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72714-5](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72714-5)
- Heathfield, S. (2020). *What Is a Human Resource Department?* Obtenido de Definition & Examples of a Human Resource Department: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-the-human-resource-department-1918141>
- Henríquez, F. (2017). *Tipos de responsabilidad del empleador en accidente de trabajo*. Obtenido de Sentencia 9435: <https://safetya.co/tipos-de-responsabilidad-accidente-trabajo/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Obtenido de Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- ISO 9001:2015. (2019). *El manual de calidad. Funciones, uso y beneficios de su empleo*. Obtenido de Nueva ISO 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/06/el-manual-de-calidad-funciones-uso-y-beneficios-de-su-empleo/>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). *Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia*. Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00175.pdf>
- Moreira, J. (2017). *Diseño de un manual de funciones, para aumentar la productividad en los puestos de trabajo de la empresa Marcseal S.A. ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo 2016-2017*. Obtenido de Instituto Tecnológico Cordillera: <http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/3193>
- Mulholland, B. (2021). *How to Create an Operations Manual for Your Business (and Avoid Nuclear War)*. Obtenido de Business Processes, Human Resources: <https://www.process.st/operations-manual/>
- Nieto, T. (2018). *Tipos de investigación*. Obtenido de Universidad Santo Domingo de Guzmán: <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- OIT. (2016). *El Recurso Humano y la Productividad*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- OIT. (2021). *Why is labour productivity important in economic integration?* Obtenido de Organización Internacional del Trabajo:

https://www.ilo.org/hanoi/Informationresources/Publicinformation/newsitems/WCMS_340867/lang--en/index.htm

Orduña, M. (2016). *Diseño de un sistema integral de gestión de costo y medición de la productividad (SIGCMEPROD) para las áreas de producción*. Caos: Metalúrgica Artesanal S.A. de C.V.

Obtenido de Tecnológico Nacional de México:

<https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/680/1/33277-2016.pdf>

Pacheco, J. (2019). *¿Cuáles son las responsabilidades laborales?* Obtenido de Web y empresas:

<https://www.webyempresas.com/responsabilidades-laborales/>

Palmar, R., & Valero, J. (2016). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revisa Espacios Públicos*, 17(39), 159-188. Obtenido de Revisa Espacios Públicos:

<https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Paucar, V., Riofrio, J., & Villafuerte, K. (2013). *Diseño del manual de funciones de los perfiles profesionales y ocupacionales de la Compañía Ingeniería de Obras Inobrasa S.A.* Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/14783>

Pérez, A., & Villafuerte, C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Sede Ambato:

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2424>

Prokopenko, J. (1987). *Productivity Management - A Practical Handbook*. Geneva: International Labour Office.

Quimiz, G., & Palacios, P. (2020). *Importancia de la implementación de manual de funciones en empresas*. Obtenido de Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas: <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242>

Rivilla, C., & Tayupanda, J. (2014). *Análisis de factores que inciden en la productividad laboral de empresas dedicadas a la producción y distribución de productos de consumo masivo en el distrito metropolitano de Quito*. Obtenido de Universidad Politecnica Salesiana Sede Quito:

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6581>

Salas, D. (2019). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*. Obtenido de Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>

Sánchez, A. (2014). *Propuesta de manual de procedimientos para la Dirección Administrativa del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica (IAI-CR)*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Costa Rica: <https://hdl.handle.net/2238/3341>

Schettini, P., & Cortazzo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. Obtenido de Facultad de Trabajo Social:

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo__-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

- SMS Ecuador. (2020). *Importancia del manual de funciones*. Obtenido de SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales: <https://smsecuador.ec/manual-de-funciones/>
- Tahir, S. (2020). *Organizational climate: What it is and how to shape it*. Obtenido de CQ Net: <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-climate-what-it-and-how-shape-it>
- Tamayo, Ñ., & Romero, C. (2019). *El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero - agosto 2018*. Obtenido de Universidad Nacional de Educación: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3695>
- Torrecilla, O. (2017). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Obtenido de Google Académico: <http://evaluarte.uaaan.mx/AUDITORIA2017/INFORMES%20DE%20SEGUIMIENTO/INF.%20COMEEA%202012/Inf.%202010%20COMEEA/Doctorado%202011/clima%20organizacional/Climaorganizacional.pdf>
- ULVR. (s.f.). *UNIDAD DE TITULACION*. Obtenido de <https://www.ulvr.edu.ec/academico/unidad-de-titulacion/proyecto-de-investigacion>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de ficha de observación

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Tema: Desempeño organizacional y cumplimiento de actividades del personal administrativo y operativo

1.	ASPECTOS	Calificación			
		Muy buena	Buena	Pésimo	Malo
1.1.	Nivel de comunicación vigente entre la organización y los usuarios				
1.2.	Manera en que los usuarios son atendidos ante la urgencia de un requerimiento.				
1.3.	Perspectivas respecto a la manera en que son brindados los servicios financieros, logísticos y administrativos del personal interno.				
1.4.	Valoración de la amabilidad y cordialidad del colaborador interno de la empresa con el usuario.				
1.5.	Forma en que se gestiona la emisión y cumplimiento de requerimientos de servicios y bienes por parte de los colaboradores para el usuario.				
1.6.	Valoración respecto al acercamiento y los vínculos de confiabilidad con el usuario que frecuenta la empresa.				

2.	ASPECTOS	Calificación			
		Muy buena	Buena	Pésimo	Malo
2.1.	Instalaciones internas y atención brindada				
2.2.	Instalaciones externas y ejecución de pedidos				
2.3.	Pintura e iluminación de la fachada e interiores de la empresa				
2.4.	Rótulo de identificación empresarial				
2.5.	Ambiente organizacional y cumplimiento de funciones del personal.				
2.6.	Vehículos para la logística interna y solicitud de usuarios				
2.7.	Existencia de documentación formativa respecto a actividades por área.				
2.8.	Visualización de permisos y vínculos con entidades públicas o privadas.				

ASPECTOS		Calificación			
3.	Imagen corporativa y del personal	Muy buena	Buena	Pésimo	Malo
3.1.	Pulcritud de los uniformes				
3.2.	Logotipo presente en camisetas y demás prendas corporativas				
3.3.	Presentación del personal operativo				
3.4.	Presentación del personal administrativo				
3.5.	Cumplimiento de normas de bioseguridad y responsabilidad social.				
3.6.	Ubicación del establecimiento y organización departamental.				

Anexo 2. Modelo de entrevista



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

El objetivo de la presente entrevista es abordar la manera en que se están llevando a cabo la organización departamental del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil y determinar la forma en que se puede mejorar la productividad laboral en un corto plazo mediante el diseño de un manual de funciones. Los datos y opiniones vertidas serán totalmente confidenciales e implementados para el cumplimiento del objetivo central del proyecto académico.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Tiempo en el cargo: _____

1. ¿Cómo considera que el personal a nivel administrativo y operativo lleva a cabo el cumplimiento de las normativas internas del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil?
2. ¿Considera que el personal interno posee un alto conocimiento respecto a sus obligaciones funcionales y tareas en el área que se desempeña?
3. ¿Cuáles son algunos de los problemas que han denotado la ausencia de un manual de funciones y el desconocimiento del personal respecto a sus responsabilidades?
4. ¿Qué tipo de medidas han llegado a tomar los jefes inmediatos para solucionar el problema suscitado con el colaborador?
5. ¿Cuáles han sido los costos que se han generado en la entidad por la mala ejecución de funciones por parte del colaborador y de qué manera han sido cubiertos?
6. Si se propone un manual de funciones dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil ¿Considera que logrará mitigar escenarios negativos en un corto plazo?
7. ¿Cuáles son las mejoras y/o beneficios que usted proyecta con la aplicación de dicho manual en el área operativa y administrativa de la entidad?
8. Al desarrollarse y presentarse dicho manual ¿En qué tiempo considera lo aplicaría?
¿Por qué?
9. Además del manual de funciones ¿Puede mencionar alguna otra necesidad a nivel departamental?

Anexo 3. Modelo de encuesta



El objetivo de la presente encuesta es abordar la manera en que se están llevando a cabo la organización departamental del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil y determinar la forma en que se puede mejorar la productividad laboral en un corto plazo mediante el diseño de un manual de funciones.

Los datos y opiniones vertidas serán totalmente confidenciales e implementados para el cumplimiento del objetivo central del proyecto académico.

Se solicita marcar con una X la opción que corresponda pertinente:

1. Dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil ¿Cumple de manera adecuada las funciones diarias asignadas en su puesto de trabajo?

- a) SI ___
b) NO ___

2. Desde su punto de vista ¿Considera que es efectiva la comunicación interna departamental dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil?

- a) SI ___
b) NO ___

3. ¿Atiende inmediatamente los requerimientos de los usuarios que frecuentan el Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil?

- a) SI ___
b) NO ___

4. ¿Considera que la ausencia de un manual de funciones en el Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil le ha generado problemas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de área?

- a) SI ___
b) NO ___

5. Indique de manera puntual según su criterio ¿Cuál es el problema más representativo que se ha originado en la entidad por la ausencia de un manual de funciones?

- a) Mala organización de las actividades del área operativa ___
b) Asignación de tareas insuficiente ___
c) Mala comunicación entre el trabajador y el jefe inmediato ___
d) Llamados de atención escritos y verbales sin tener evidencia ___
e) Sanciones monetarias ___
f) Insatisfacción de los empleados ___

6. ¿Considera usted que es urgente poner en marcha el desarrollo de un manual de funciones dentro de la entidad?

a) SI ___

b) NO ___

7. De proponerse, evaluarse y aprobarse dicho manual de funciones ¿Considera que se obtendrían grandes beneficios?

a) SI ___

b) NO ___

Anexo 4. Entrevista 1



El objetivo de la presente entrevista es abordar la manera en que se están llevando a cabo la organización departamental del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil y determinar la forma en que se puede mejorar la productividad laboral en un corto plazo mediante el diseño de un manual de funciones. Los datos y opiniones vertidas serán totalmente confidenciales e implementados para el cumplimiento del objetivo central del proyecto académico.

Nombre del entrevistado: Viviana Rodríguez Cruz

Cargo: Encargada departamento de pagaduría

Tiempo en el cargo: 13 años

1. ¿Cómo considera que el personal a nivel administrativo y operativo lleva a cabo el cumplimiento de las normativas internas del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil?

Las normas internas de la compañía el personal administrativo las lleva 100% a cabalidad, en cuanto al personal operativo existentes algunas falencias en el cumplimiento de la misma.

2. ¿Considera que el personal interno posee un alto conocimiento respecto a sus obligaciones funcionales y tareas en el área que se desempeña?

Existe mucho personal que no tienen el conocimiento de cuáles son sus obligaciones funcionales dentro de la organización.

3. ¿Cuáles son algunos de los problemas que han denotado la ausencia de un manual de funciones y el desconocimiento del personal respecto a sus responsabilidades?

Entre lo más notorios tenemos: llamados de atenciones verbales y escritas, multas salariales, desmotivación por parte del trabajador entre otras.

4. ¿Qué tipo de medidas han llegado a tomar los jefes inmediatos para solucionar el problema suscitado con el colaborador?

Hasta el momento han implementado una conversación personalizada con cada uno de los empleados para saber cuáles son sus inconformidades y poder tomar cartas en el asunto y así ellos puedan sentirse conformes con la compañía.

5. ¿Cuáles han sido los costos que se han generado en la entidad por la mala ejecución de funciones por parte del colaborador y de qué manera han sido cubiertos?

Se han obtenido multas monetarias por parte de diferentes entidades, por incumplimiento de ciertas obligaciones.

<p>6. Si se propone un manual de funciones dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil ¿Considera que logrará mitigar escenarios negativos en un corto plazo?</p> <p>Claro que sí, ya que cada persona sabrá cuáles son sus obligaciones dentro de su puesto de trabajo y así evitaremos duplicidad de labores.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las mejoras y/o beneficios que usted proyecta con la aplicación de dicho manual en el área operativa y administrativa de la entidad?</p> <p>Un personal satisfecho, labores desarrolladas a cabalidad, no se aplicaran multas, el personal será proactivo.</p>
<p>8. Al desarrollarse y presentarse dicho manual ¿En qué tiempo considera lo aplicaría? ¿Por qué?</p> <p>Se podría estimar que en un tiempo de 6 meses estaría listo para aplicar dicho manual en la compañía, debido a que se debe pedir aprobación y luego proceder a ejecutarlo.</p>
<p>9. Además del manual de funciones ¿Puede mencionar alguna otra necesidad a nivel departamental?</p> <p>No, ya que cada departamento cuenta con los implementos necesarios y adecuados para cumplir con sus labores.</p>

Anexo 5. Entrevista 2



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

El objetivo de la presente entrevista es abordar la manera en que se están llevando a cabo la organización departamental del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil y determinar la forma en que se puede mejorar la productividad laboral en un corto plazo mediante el diseño de un manual de funciones. Los datos y opiniones vertidas serán totalmente confidenciales e implementados para el cumplimiento del objetivo central del proyecto académico.

Nombre del entrevistado: Andrés Aguirre

Cargo: Jefe de Talento Humano

Tiempo en el cargo: 2 años

1. ¿Cómo considera que el personal a nivel administrativo y operativo lleva a cabo el cumplimiento de las normativas internas del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil?

Se cumplen a cabalidad... hay un reglamento interno, pocas veces hay personas que se salen de las normativas y cuando lo hacen rectifican, toda vez que se le especifique donde actuó mal.

2. ¿Considera que el personal interno posee un alto conocimiento respecto a sus obligaciones funcionales y tareas en el área que se desempeña?

Si. El conocimiento es alto, aun así el mismo se complementa con la realidad de los puestos y el día a día en medida de los distintos retos que se presentan. La combinación de ambos factores es vital, para lograr un desempeño alto dentro de esa correlación y que exista la armonía necesaria al momento de combinarlas.

3. ¿Cuáles son algunos de los problemas que han denotado la ausencia de un manual de funciones y el desconocimiento del personal respecto a sus responsabilidades?

No es muy crítico. Aun así no deja de ser esencial por todo lo que involucra esta herramienta.

El aporte es oportuno y necesario si la rotación fuera alta.

4. ¿Qué tipo de medidas han llegado a tomar los jefes inmediatos para solucionar el problema suscitado con el colaborador?

La cultura interna, siempre los temas se los aborda de forma directa y se trata de ser lo más asertivo posible, aunque si hay personas complejas, se le da más atención para que empiecen a alinear y actualmente muchos jefes de área recurren a TH para mediar problemas si conseguir acuerdos. Y eso es una buena señal.

<p>5. ¿Cuáles han sido los costos que se han generado en la entidad por la mala ejecución de funciones por parte del colaborador y de qué manera han sido cubiertos?</p> <p>En Arquidiócesis, las trabas que existen son en Vicaria General y Cancillería que engrana toda la información sacerdotal, se ha tratado de agarrar toda la información pero es titánica, aun así se avanza, queremos que esas áreas salgan del pasado, y el costo es alto pues la atención es mala al usuario final y pocos asumen su responsabilidad.</p>
<p>6. Si se propone un manual de funciones dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil ¿Considera que logrará mitigar escenarios negativos en un corto plazo?</p> <p>Si ayudará. Es una herramienta útil de organización y ayudaría a mejorar la productividad laboral.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las mejoras y/o beneficios que usted proyecta con la aplicación de dicho manual en el área operativa y administrativa de la entidad?</p> <p>La ejecución de esta herramienta tiene sus ventajas, académicamente hablando, se vería en hechos y eso haría sentir cómodos a todos.</p>
<p>8. Al desarrollarse y presentarse dicho manual ¿En qué tiempo considera lo aplicaría? ¿Por qué?</p> <p>8 meses ya que se debe buscar soluciones a todos los problemas que se suscitan.</p>
<p>9. Además del manual de funciones ¿Puede mencionar alguna otra necesidad a nivel departamental?</p> <p>Hay muchas necesidades, la madurez organizacional, mayor inversión en el conocimiento de las personas que forman parte a todo nivel de las tomas de decisiones y cerrar brechas en los vacíos que como todos, me incluyo, tenemos.</p>

Anexo 6. Entrevista 3



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

El objetivo de la presente entrevista es abordar la manera en que se están llevando a cabo la organización departamental del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil y determinar la forma en que se puede mejorar la productividad laboral en un corto plazo mediante el diseño de un manual de funciones. Los datos y opiniones vertidas serán totalmente confidenciales e implementados para el cumplimiento del objetivo central del proyecto académico.

Nombre del entrevistado: Ec. Paola Aguilar Granja

Cargo: Administradora General

Tiempo en el cargo: 5 años

1. ¿Cómo considera que el personal a nivel administrativo y operativo lleva a cabo el cumplimiento de las normativas internas del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil?

SI

2. ¿Considera que el personal interno posee un alto conocimiento respecto a sus obligaciones funcionales y tareas en el área que se desempeña?

SI

3. ¿Cuáles son algunos de los problemas que han denotado la ausencia de un manual de funciones y el desconocimiento del personal respecto a sus responsabilidades?

Desorden y pérdida de tiempo en la ejecución de procesos.

4. ¿Qué tipo de medidas han llegado a tomar los jefes inmediatos para solucionar el problema suscitado con el colaborador? Comunicación en primera instancia, sanciones, verbales y escritas, revisión de competencia del cargo y reubicación en última instancia.

5. ¿Cuáles han sido los costos que se han generado en la entidad por la mala ejecución de funciones por parte del colaborador y de qué manera han sido cubiertos?
El costo principal es la pérdida de tiempo o reprocesos, costos económicos han sido mínimos.

6. Si se propone un manual de funciones dentro del Consejo Gubernativo de los Bienes de la Arquidiócesis de Guayaquil ¿Considera que logrará mitigar escenarios negativos en un corto plazo?

Sí, es un mecanismo de organización y cumplimiento.

7. ¿Cuáles son las mejoras y/o beneficios que usted proyecta con la aplicación de dicho manual en el área operativa y administrativa de la entidad?

Se evita pérdidas de tiempo y reproceso.

8. Al desarrollarse y presentarse dicho manual ¿En qué tiempo considera lo aplicaría?
¿Por qué?

En 1 mes, es necesario la capacitación y lograr el entendimiento del mismo en pro de la institución.

9. Además del manual de funciones ¿Puede mencionar alguna otra necesidad a nivel departamental?

Manual de procesos, donde se establezcan lineamientos, para temas específicos, como evaluaciones de desempeño y procesos de compras.

Anexo 7. Evidencias de aplicación de herramientas de investigación

