



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



TRABAJO DE CAMPO

REFORMULACION DE ESTRUCTURA PARA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL

Universidad Nacional de Tucumán – Facultad de Ciencias Económicas

Materia: Practica Profesional Licenciatura Administración de Empresas

Autor: Martínez David Augusto 39.078.569

Contacto: martinezdavid151@gmail.com

Modalidad: para la realización de este trabajo correspondiente a la Práctica Profesional Licenciatura en Administración se ha optado por la modalidad de “Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real”

Tutor del Trabajo: Ricardo Guevara



Contenido

RESUMEN:	3
INTRODUCCION:	3
Problema:	4
Preguntas de investigación:	4
General:	5
Específicos:	5
Marco Teórico:	5
Posición o puesto de trabajo:	5
Estructura:	5
Estilo de mando:	5
Sistemas de dirección:	5
¿Qué queremos decir con estrategia?	7
La estrategia consiste en competir de manera diferente	7
Marco Metodológico:	8
Cronograma de Actividades:	8
DESARROLLO DEL TRABAJO:	9
Descripción de la empresa:	9
Análisis Organizacional:	10
Observaciones:	14
Propuesta de mejora:	15
CONCLUSION:	32
Anexo:	33
Bibliografía:	35



RESUMEN:

La organización propuesta para su estudio, se dedica a la expansión digital de cualquier empresa mediana a grande que solicite sus servicios. Es decir, se propone dar a conocer tal empresa, en los medios online y de tal manera que sea consistente para el rubro, mercado, productos y otros factores a considerarse a la hora de realizar la propuesta de trabajo ofrecida por la agencia de marketing.

Actualmente, se encuentra en un proceso de reestructuración interna luego de haber atravesado un alto índice de rotación de personal, el cual no compartía la cultura que se intentaba arraigar para el logro tanto de la misión como visión empresarial.

Bajo un enfoque cualitativo, con un diseño investigación-acción se propone la actualización del organigrama de la empresa junto con los manuales de funciones de la misma, de tal forma que estén alineados a la estrategia corporativa y permitan una mejor comprensión por parte de los integrantes respecto a las metas y objetivos propuestos por la compañía para cada rol, contribuyendo así al objetivo empresarial.

La recolección de los datos necesarios para la realización de este trabajo se llevará a cabo en el ambiente laboral mediante entrevistas y observaciones directas.

Palabras claves: Recursos humanos – Estrategia – Estructura

INTRODUCCION:

A los fines del presente trabajo, la organización bajo estudio, a partir de ahora se denominará **LA AGENCIA**. Desde sus orígenes, se ha posicionado como una Agencia de Expansión Digital que busca optimizar las inversiones de sus clientes en el mundo online.

Tiene como actividades principales

- Analizar la situación en la que se encuentra el cliente que los solicita
- Detectar como está posicionado
- Estudiar el mercado y sus competencias
- Determinar dónde debe posicionarse y como debe hacerlo
- Ayudar a mejorar la imagen y a llegar de forma eficiente al público objetivo.

Dicha organización considera que la *Expansión Digital* es sinónimo de crecimiento, y pretenden ser socios estratégicos, logrando integrar la empresa del cliente, de forma efectiva, al canal online.



Si bien, actualmente todas las organizaciones forman parte de una u otra manera del mundo online, ya que la era digital las atraviesa a todas cualquiera sea su rubro en el que operan, **LA AGENCIA**, siendo actor principal de este universo, ha sufrido cambios propios de la vorágine laboral, donde los miembros salientes pueden haber presentado distintas incongruencias, ya sea con el puesto a ejercer, el estilo de administración, inconsistencias entre las metas individuales y las organizacionales, entre otros factores de índole sumamente personales. Dichos cambios repercuten en distintas herramientas administrativas como lo son el organigrama y los manuales de funciones y procesos. Es por ello que se propone alinear estructura-estrategia, de tal modo que se logre ser un socio clave para sus clientes, contando con el recurso humano idóneo y en el momento preciso.

Problema:

A medida que **LA AGENCIA** crecía de manera exponencial e impensada, tuvo que ir incorporando nuevos colaboradores que contribuyan al logro de la atención eficiente y eficaz de sus clientes. Al tener que estar a la altura de la demanda rápidamente, la incorporación de estos nuevos colaboradores, sumado a la falta de planificación respecto del rumbo organizacional y su manera de operar, se encontraron incongruencias internas que se veían reflejadas en el servicio brindado a la cartera de clientes, los cuales, hicieron saber a **LA AGENCIA**, su disconformidad.

Como consecuencia de tal desorganización, la empresa tuvo un alto índice de rotación en un periodo muy corto. Cabe destacar que una de las razones vinculadas a las salidas frecuentes del personal, era la falta de claridad en el rol que ocupaban dentro de **LA AGENCIA**, como así también las incongruencias entre los valores y competencias organizacionales requeridos.

A partir de entonces, la organización bajo estudio se propuso su reestructuración interna para encaminarse a la excelencia en cuanto a los servicios que brinda a su creciente cartera de clientes.

Como situación problemática entonces, para el presente trabajo, se ha detectado un organigrama obsoleto en cuanto a la estrategia que propone instalar **LA AGENCIA**, como así también la falta de claridad en los roles que desempeñan los colaboradores de la empresa.

Preguntas de investigación:

¿Qué tipo de estructura esta alineada a la manera en que opera **LA AGENCIA**?

¿Cómo impactan las herramientas organigrama y manuales en la estrategia corporativa?

¿Cómo repercute la estructura en el servicio brindado por **LA AGENCIA**?



Objetivos del Plan (General y Específicos):

General:

- Evaluar el Organigrama y los Manuales de funciones actuales para poder proponer los mismos de manera actualizada y que coincida con el rumbo organizacional propuesto.

Específicos:

- Conocer los roles que ocupan los colaboradores a través de entrevistas
- Indagar los vínculos que existen entre los colaboradores mediante observaciones sobre la ejecución de sus tareas
- Proponer un sistema organizativo que refleje la estrategia corporativa

Marco Teórico:

Como menciona el profesor Julio Soria en una de sus notas técnicas, una organización está constituida por cuatro grupos de elementos, los cuales son interdependientes, y si no hay conformidad y congruencia entre ellos, la organización esta desequilibrada y padece su eficacia.

Posición o puesto de trabajo:

Los cuales desempeñan las personas. Determina el rol que los individuos ejercen en la marcha de la institución. Es el grado de estructuración de las tareas, por el nivel y numero de responsabilidades, por las atribuciones y por la rendición de cuentas. Refleja el grado de confianza otorgado a las personas, el diseño del puesto de trabajo nos dirá la autonomía que gozará el empleado en su desempeño, así como el número y nivel de utilización de sus capacidades potenciales.

Estructura:

Modo de agrupar y relacionar los puestos de trabajo, por ejemplo, por especialidades, productos, mercados, zonas geográficas, etc. Es la jerarquía, grado de centralización y descentralización, grado de claridad-ambigüedad de los límites de autoridad, clases de autoridad, mecanismos integradores, etc.

Estilo de mando:

Tipo de relación jefe-empleado, contenido y formas de comunicación, grado e importancia de la participación, grado de control (número de empleados supervisados por un jefe) etc. Ser autocrítico, democrático, permisivo, duro o blando, es situacional; las más de las veces hay un tipo de relación dominante dado un contexto.

Sistemas de dirección:

Son el instrumental del dirigente. Son numerosos, aumentan y perfeccionan día a día. Como los sistemas de planificación, control, información, resolución de problemas, evaluación, retribución, guías para la toma de decisiones, etc.



Una de las finalidades más importantes o elevada de toda organización, es desarrollar a las personas por cuanto les permita alcanzar logros que no pudieran trabajando aisladamente. El núcleo del desarrollo personal es el trabajo. No hay que olvidar que las instituciones, todas, se justifican socialmente cuando están al servicio del individuo ayudándole a que alcance su plenitud como persona.

Hay que diseñar formas de organización, formas de funcionar, que tengan dinamicidad y versatilidad idóneas para potenciar a los colaboradores que en ellas trabajan, lograr los fines y objetivos que se persiguen y atender las exigencias de la comunidad, adecuándose en cada momento a las necesidades de desarrollo del personal y a los impactos de los entornos que le afecten, para lo cual se precisa ser rápida en reconocer y tomar ventaja de los cambios. Eso exige expertos conocedores de las diferentes formas de organización posibles y hábiles diseñadores para lograr la perfecta sintonía entre todos los elementos que componen una organización.

Así como la estrategia es la concepción de lo que se quiere hacer, la estructura es la expresión de quien lo va a hacer.

La estrategia se fracciona según las áreas funcionales y capacidades directivas y se distribuye por cargos directivos, estos mismos, dan lugar a diferentes tipos de estructuras

- Estructura de Responsabilidades
- Estructura de Control
- Estructura de Jerarquía
- Estructura de Coordinación
- Estructura de Información

Esta no debe ser un modelo rígido y permanente, hay una regla de oro que dice LA ESTRUCTURA SIGUE A LA ESTRATEGIA, NO AL REVES.

La estructura debe adaptarse constantemente a la estrategia y a los cambios, para ello deben ser flexibles y ágiles. Los colaboradores deben trabajar en ellas en equipo, cada uno sabiendo bien su papel, pero mirando siempre a los demás para acoplarse perfectamente en la acción del conjunto.

La estructura no es lo más importante, pero es determinante, una mala puede hacer fracasar una estrategia bien concebida, una mala estructura no quiere decir necesariamente un equipo mediocre, sino una mala disposición de los hombres en las tareas que exige la estrategia. Una buena estructuración de las personas, hace que los colaboradores ordinarios hagan cosas extraordinarias.



¿Qué queremos decir con estrategia?

La estrategia de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad (Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland). Representa un compromiso de la dirección respecto a una serie de decisiones sobre cómo competir. Entre dichas decisiones se encuentran:

- Cómo atraer y satisfacer a los clientes
- Cómo competir contra los rivales
- Cómo posicionar a la empresa en el mercado.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado.
- Cómo aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer la empresa.
- Cómo alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa.

El objetivo de una estrategia bien formulada no es solo el éxito competitivo y rentable en el corto plazo, sino el éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegure el futuro de la empresa en el largo plazo.

La estrategia consiste en competir de manera diferente

Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y proporcione una ventaja competitiva. Pero a menudo hay oportunidad de formular una estrategia que se ajuste a la situación específica de una empresa y que además se distinga claramente de la de los rivales. De hecho, el éxito competitivo requiere que los administradores de la empresa tomen decisiones sobre los puntos básicos de su estrategia que difieran de las de sus competidores; no deben ser totalmente distintas, pero al menos en varios aspectos importantes. Una estrategia fructificará solo si se demuestra con acciones, enfoques comerciales y medidas competitivas dirigidas a atraer a los compradores *de tal forma que distinga a la compañía de los rivales*.

La estrategia, en esencia, consiste en competir de manera diferente; hacer lo que las empresas rivales *no hacen o no pueden hacer*.

La estrategia de una empresa brinda dirección y guía, no solo en cuanto a lo que *debería* hacerse sino también a lo que *no debería* hacerse. Desde el punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber qué hacer. En el mejor de los casos, una acción estratégica incorrecta terminará siendo una distracción y un desperdicio de los recursos de la empresa; en el peor, tendrá consecuencias no deseadas de largo plazo que amenazarán la supervivencia de la compañía.



Marco Metodológico:

El enfoque por el cual se desarrolla el presente trabajo será de carácter Cualitativo con un diseño de Investigación - Acción, por lo que se pretende entender la problemática y proponer una resolución de la misma, logrando de tal manera generar una congruencia entre la meta organizacional y sus herramientas que sostienen la estructura. Para ello, la recolección de datos se llevará a cabo mediante la inmersión en el campo de trabajo, realizando distintos métodos como lo son entrevistas y observaciones.

Cronograma de Actividades:

(Justificar 400 horas - Por el Plan de Trabajo, por cada uno de los tres informes de avances y el informe final se computan 20 horas por cada uno)

TAREA/SEMANA	AGOS				SEPT				OCT				NOV					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
CAMPO LABORAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	200	HORAS
ELABORAR PLAN	■																20	HORAS
RECOPIRAR Y LEER BIBLIOGRAFIA		■	■															
RECOLECCION INFORMACION EMPRESA			■	■	■													
INFORME I					■												20	HORAS
EVOLUCION PLAN TRABAJO						■	■	■	■	■								HORAS
INFORME II									■								20	HORAS
CAPACITACIONES										■	■	■						HORAS
INFORME III													■				20	HORAS
INFORME FINAL																■	20	HORAS



DESARROLLO DEL TRABAJO:

Descripción de la empresa:

Los clientes de la organización bajo estudio, denominada **LA AGENCIA**, son aquellas empresas medianas y grandes que estén en busca de un socio estratégico que sea capaz de optimizar sus inversiones en el mundo online. Son empresas que presentan necesidades o problemas a la hora de plantear su estrategia de marketing y quiera desarrollar cualquier proyecto con contenido digital. Es fundamental que valoren el marketing. Cualquiera sea el rubro en el que operan estas empresas, pueden ser consideradas potenciales clientes, mientras cumplan las características anteriormente mencionadas, es decir que la empresa es capaz de trabajar en una amplia gama de nichos.

El equipo que integra **LA AGENCIA** son profesionales, que, a nivel académico, se encuentra vinculada su carrera con la tarea que desempeña dentro de la misma.

Mediante herramientas digitales de última generación y tecnología de punta, brindan soluciones confiables y seguras. Mediante su creatividad, buscan las herramientas, indagan la información, analizan las diferentes alternativas y crean en la base a la mejor opción. Para ello, su equipo se encuentra permanentemente capacitándose, actualizándose para estar a la altura de las tendencias globales del mercado digital.

Como agencia, proveen servicios de marketing digital y software seguros y confiables a sus clientes. Cuentan con herramientas digitales que les permiten medir las acciones que realizan y mostrar informes, mediante tableros para exponer distintas métricas. Sus servicios principales son: SEO, SEM, Redes sociales, Desarrollo web, E-commerce, E-mail marketing, whatsapp business, branding, aplicaciones web/moviles Capacitación.

A medida que la empresa fue tomando participación en el mercado y ampliando su cartera de clientes debido al marketing de boca en boca, como cualquier organización en crecimiento, fue reclutando personal que colabore con las tareas a realizarse y poder cumplir las expectativas de los nuevos clientes y poder cubrir la demanda de los potenciales clientes observados en el mercado. Sobre la marcha se fue planteando y consolidando de qué manera pretendía **LA AGENCIA** atender a sus clientes, que servicios brindar y con qué personal debería contar. Este descalce en el tiempo, entre crecimiento, formalización y reclutamiento de personal, conllevó un alto índice de rotación del personal, debido a la falta de coordinación entre las metas organizacionales y las personales del nuevo equipo.



La manera de llevar a cabo el trabajo dentro de **LA AGENCIA**, aun no era claro, pero si se sabía, que a donde apuntaban era a la calidad, que finalmente se considero como un culto para la empresa.

Para empezar a consolidarse como organización, se comenzó a trabajar en el planteo formal de la misión y visión organizacional, como a si también sus competencias y valores, los cuales se describen a continuación. Los mismos fueron formulados en conjunto con un equipo asesor externo a la empresa.

Análisis Organizacional:

Visión:

Ser líderes en innovación y creatividad digital, haciendo de la calidad un culto

Misión:

Proveer servicios de marketing digital y software seguros y confiables a nuestros clientes, impulsando así el desarrollo de la industria.

Trabajando con equipos interdisciplinarios y sinérgicos.

Competencias organizacionales:

- Comunicación eficaz
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje continuo
- Orientado al cliente
- Responsabilidad



Valores organizacionales:

- Honestidad: Entablar relaciones basadas en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo
- Respeto: mantener el trato digno, sincero, reconocimiento, apreciación y aceptación entre los miembros de la organización
- Lealtad: Fidelidad y compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Ética: Sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas prácticas profesionales, respetando las normas organizacionales.
- Justicia: Obrar siempre respetando la verdad. Fomentando la equidad, igualdad, respeto y libertad
- Compromiso: apoyar, entender y hacer propios los objetivos organizacionales, buscando siempre la mejor forma de hacer las cosas, que colaboren con el buen desenvolvimiento de la misma.

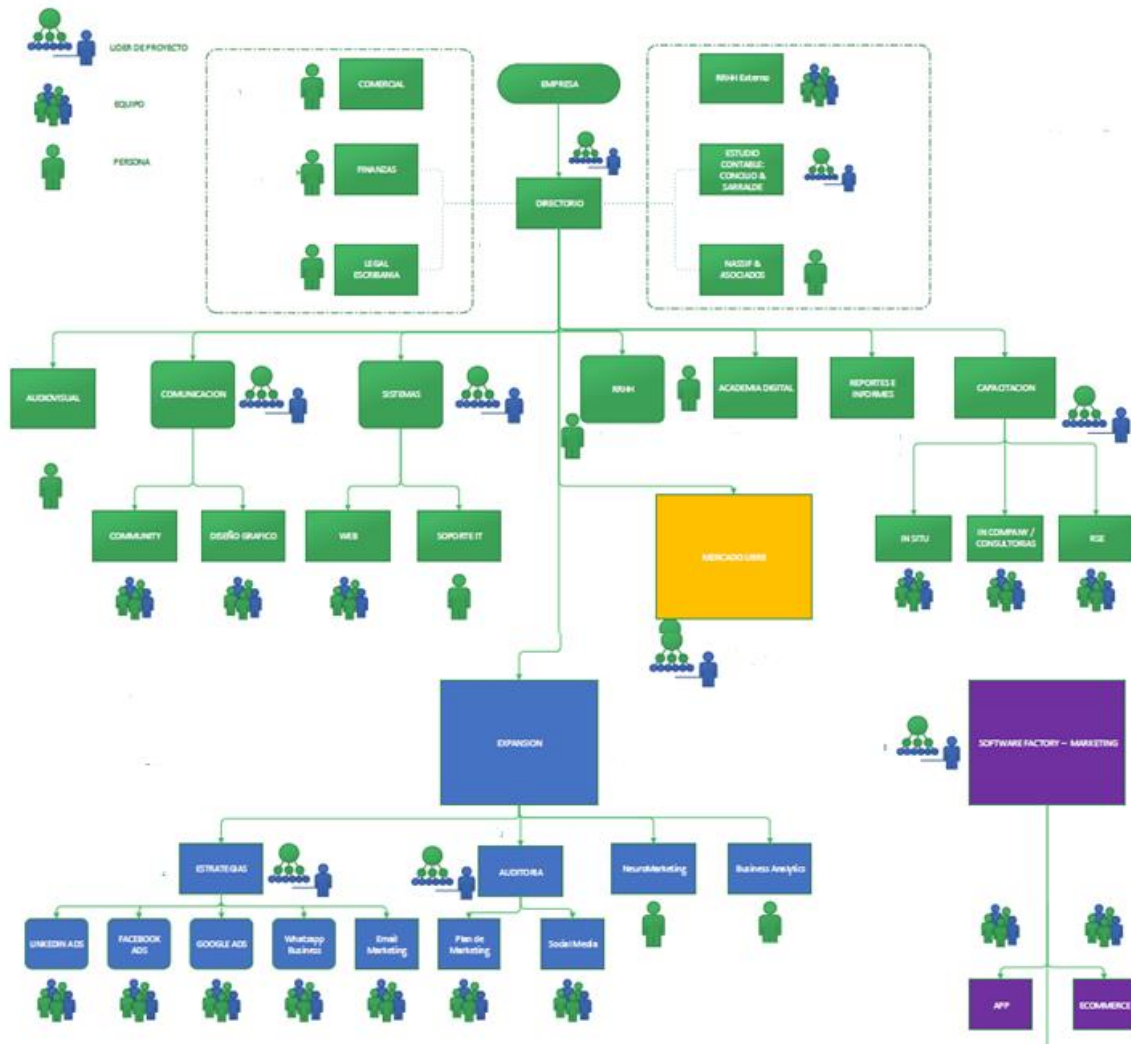
Luego de haber incorporado el nuevo personal necesario para llevar a cabo las tareas dentro **de LA AGENCIA**, y luego de haberse producido la salida de aquel personal que no encontró su lugar dentro de la empresa, el equipo quedo conformado por los siguientes roles:

- Directorio conformado por un CEO y CO-CEO ambos analistas en sistemas
- Recursos Humanos
- Administración
- Analista Web
- Soporte IT
- Diseñadores gráficos
- Comunicadores/Community Manager
- Estrategas
- Audiovisual
- Auditorio



Organigrama Relevado:

El organigrama brindado por la organización al inicio de este presente trabajo fue el siguiente:





Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Primera línea: Directorio asesorado por 6 externos, los cuales se incluye Comercial, Finanzas, Legal (escribanía), RRHH, Estudio contable, Contador.

Segunda línea: Audiovisual, Comunicación, Sistemas, RRHH, Academia digital, Reportes e informes, Capacitación.

Tercera línea: Comunity Manager, Diseño gráfico, Web, Soporte IT, Mercado libre, In Situ, In compay consultoría, Responsabilidad Social Empresarial,

Cuarta línea: Expansión, Software Factory-Marketing.

Quinta línea: Estrategias, Auditoria, Neuromarketing, Bussines Analytics, App, E-commerce

Sexta Línea: LinkedIn Ads, Facebook Ads, Google Ads, Whatsapp Bussines, Email Marketing, Plan de Marketing, Social Media, Herramientas.

Como búsqueda de solucionar el desfase que se había producido durante su crecimiento exponencial en el mercado y su incorporación de nuevos miembros y para formalizarse como empresa, el equipo asesor contratado pudo materializar los procesos de avance, que se detalla a continuación:

Cultura: Proactiva, innovadora, profesional, positiva

Estructura: Flexible y adaptable a las necesidades del cliente. Trabajo entre equipos interdisciplinarios. Equipos especialistas.

Liderazgo: Participativo. Inspirador. Orientado a resultados. Comprometido con la agencia y con su equipo

Sistemas y tecnologías: Sistemas de Inf. Formalización de funciones, procesos y protocolos de actuación. Procesos de comunicación definidos y comunicados.

Gestión de las personas: Capacitaciones formales. Equipo profesional y en constante formación.



Observaciones:

Teniendo en cuenta la información proporcionada, comenzando por la misión corporativa que declara un trabajo en equipo y sinérgico, el organigrama que se utilizaba no presenta una congruencia.

En primera instancia, se exhibe la estructura de la empresa sin los nombres de quienes efectúan cada tarea, a fines de resguardar la información de la misma. Esta información se encuentra desactualizada, ya que el mismo presenta los nombres del antiguo personal, es decir que no podría distribuirse esta herramienta al equipo actual ya que los mismos no están reflejados en la estructura. Situación que puede desmotivar o evadir aquel sentido de pertenencia que se pretende instalar como cultura o poner en duda si la incorporación del mismo es definitiva u otros respecto el por qué no se encuentra el miembro inserto en el esquema organizacional.

Otro aspecto a destacar es el grado de líneas jerárquicas que entorpece la propuesta, ya que no representa un trabajo conjunto entre áreas que presentan indispensable coordinación y comunicación.

El grado visual de subordinación no es el que expresa la compañía al momento de haberse realizado la recopilación de la información interna organizacional, como así también presenta áreas que no son llevadas a cabo y aun se encuentran en proceso de formalización.

Teniendo en cuenta, por otra parte, la declaración de la competencia empresarial de estar orientada al cliente, el mismo no se encuentra reflejado en la estructura.



Propuesta de mejora:

Se propone luego de las observaciones mencionadas, reestructurar el organigrama de **LA AGENCIA**, debido a que el actual que utiliza la empresa no cumple su utilidad, como menciona Franklin Fincowski en su libro “*Organización de Empresas*”, el hecho de proporcionar la imagen formal de la organización, ya que se encuentra desactualiza y con departamentos inexistentes, es decir que no facilita el conocimiento de la misma.

Por otro lado, los niveles jerárquicos no se cumplen. Muchas de las decisiones las toma el personal encargado de una terminada tarea sin el consentimiento de su superior inmediato, ni del directorio, ya que están establecidos los parámetros de ejecución, debido a la constante comunicación que presenta el equipo y la estrategia que implementa **LA AGENCIA** de una rápida resolución de inconvenientes. Sumado esto, el personal tiene un contacto directo y fluido con los clientes, lo que permite determinar cuáles son los requerimientos de los mismos, posibilitando así un plan de acción, entre la macro estrategia que propone la empresa y las solicitudes del cliente. Esto permite al personal, tomar cursos de acción independientes y autogestionados. Dicho esto, es de utilidad mencionar que la dinámica de trabajo posee una metodología SCRUM, la cual permite un trabajo colaborativo entre equipos, autogestionados y que reflexionan tanto sus victorias como derrotas para su mejora continua. Esta dinámica permite abordar proyectos complejos en entornos dinámicos y cambiantes de modo flexible. Otra razón por la que el organigrama propuesto no refleja esta flexibilidad que aborda el equipo interdisciplinario.

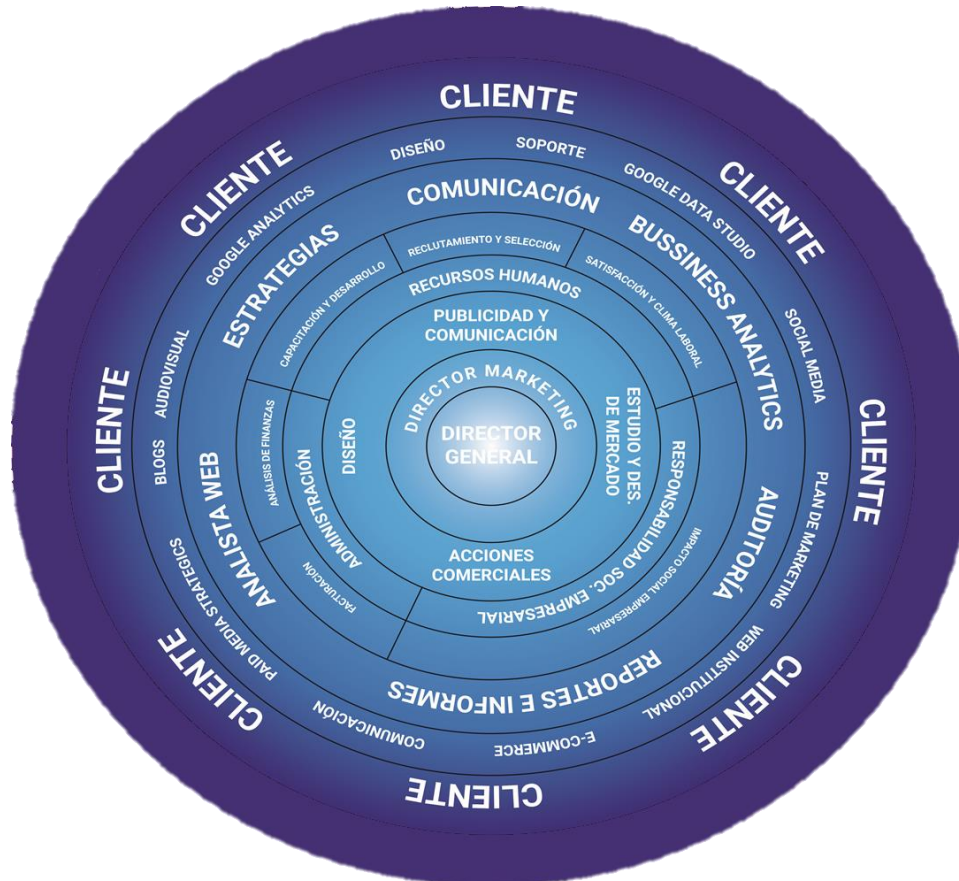
De esta manera, se propone un organigrama circular para **LA AGENCIA**. El mismo se muestra en círculos concéntricos que se van situando de dentro hacia afuera. Evitando mostrar categorías jerárquicas, basado en las relaciones humanas. Esta decisión fue tomada en conjunto con el área de recursos humanos, que destaca la característica innovadora de la empresa como así también reflejar que la mayoría del personal se encuentra en una misma línea jerárquica.

Como ventajas de la elección mencionada se puede señalar que elimina lo máximo posible la idea de status altos y bajos, motivando al personal y fomentar la conciencia del trabajo en equipo e instalar el paradigma de orientación al cliente y no estar al servicio del directorio de manera exclusiva.

Como se puede ver a continuación, el cliente esta por fuera, en la penúltima orbita, reflejando su presión hacia el equipo de trabajo, ya que es el motivo por el cual se trabaja, siendo socios de ellos, buscando como organización optimizar sus inversiones. Por otro lado, el directorio se encuentra en el centro, compuesto por un CEO y un CO-CEO, que mediante su estilo directivo de trabajar entre ellos en conjunto potenciándose uno al otro, inculcan al resto del personal tal modo de trabajo, transmitiendo el poder de la sinergia.



Organigrama propuesto:



Con dicha propuesta, la estructura de **LA AGENCIA**, queda conformada de la siguiente manera:

Primera orbita: Directorio conformado por un CEO y un CO-CEO

Segunda orbita: Director de marketing

Tercer orbita: Publicidad y comunicación, Diseño, Acciones comerciales, Estudio y de mercado

Cuarta orbita: Recursos humanos, Adminsitracion, Responsabilidad Social Empresarial

Quinta orbita: Capacitacion y desarrollo, Reclutamiento y Selección, Satisfaccion y clima laboral, Facturacion, Analisis financiero, Impacto social empresarial

Sexta orbita: Comunicación, Estrategias, Reportes e Informes, Auditoria, Analisis Web, Bussines Analytics



Septima orbita: Comunicación, Diseño, Blog, Audiovisual, Google Analytics, Google data studio, Web Institucional, E-commerce, Paid media Strategies, Soporte, Social Media, Plan de marketing.

Octava orbita: Clientes

Novena Orbita: Asesores externos y auditorias

Debido al crecimiento en la cartera de clientes, y para evitar la posible congestión entre tareas que desarrolla tanto uno de los estrategias conjunto el directorio, se incorpora una línea en el staff con el fin de comenzar un plan de carreras para el personal y poder incorporar nuevos miembros que ejecuten las tareas de quienes hayan tomado mayor responsabilidad. Con esto se refiere a la adopción del rol de un director de marketing general.

Siguiendo los pasos de Franklin Fincowski E.B. los criterios a seguir para la elaboración del expuesto organigrama fueron los siguientes:

- Precisión: para ello se eliminaron aquellas áreas inexistentes y se renombraron las actuales áreas y roles
- Sencillez: se buscó eliminar aquellos patrones de subordinación que no expresa la empresa
- Uniformidad: se ha homogeneizado las líneas que se encontraban en un mismo nivel
- Presentación: se ven reflejados todos los servicios que brinda la empresa
- Vigencia: a la fecha, son las áreas que desarrollan todo el trabajo llevado a cabo por **LA AGENCIA**

Como procedimiento para su elaboración se ha trabajado de la siguiente manera:

- a) *Autorización para realizar el estudio:* el directorio toma conocimiento de la finalidad de este presente trabajo ejecutado en el marco de la materia práctica profesional, y luego de haber expresado la desactualización de la herramienta organigrama, procede a autorizar su reestructuración.
- b) *Integración del equipo de trabajo:* bajo la tutoría de la persona encargada de recursos humanos de **LA AGENCIA** y el acompañamiento del pasante autor del presente trabajo se conforma así el equipo de trabajo.
- c) *Determinación del programa de trabajo:* al tomarse conocimiento de la visión innovadora de la empresa, para alinear la estructura y estrategia corporativa, se procede a plantear un organigrama circular para la misma.
- d) *Captación de información:* puesto a disposición el organigrama con el cual contaba la organización bajo estudio, se toma conocimiento de las áreas requeridas para el normal funcionamiento de la empresa y los roles esenciales.
- e) *Clasificación y registro de la información:* al recopilar la información correspondiente para tomar conocimiento de los servicios que brinda la



empresa, el equipo necesario para ello, se procede a indagar las tareas ejecutadas por todo el equipo y sus vínculos para poder plasmar dicha información en el nuevo organigrama

- f) *Diseño del organigrama*: puesto en marcha su diseño circular, bajo la información recopilada se procede a buscar la manera más óptima de reflejar las relaciones entre los miembros de la organización para poder plasmarlo de manera gráfica.

Retomando lo mencionado en la situación problemática que aborda este trabajo, se ha expresado el índice notable de rotación de personal ocurrido en **LA AGENCIA**. *Chiavenato I.* considera a este factor como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Y se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Este proceso debe mantener entre si mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse y garantizar un equilibrio dinámico y constante, denominado retroalimentación. Toda organización saludable cuenta con una pequeña porción de rotación.

Continuando con dicho autor, considera que la rotación no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Mencionado la definición del escritor, este trabajo deja las puertas abiertas para continuar la investigación respecto a aquellos fenómenos internos y externos que causaron dicha rotación. En esta oportunidad, se ha concentrado exclusivamente en la estructura organizacional como posible fenómeno interno causante de la incongruencia empresarial existente. Es por ello, que podemos adicionar al autor Hatum A. que propone un *Modelo de las 7-S* que incluye áreas de análisis para lograr la alineación de la organización, su estrategia y sus prácticas de recursos humanos, en el mismo modelo se encuentra la estructura organizacional, y los manuales de funciones incluidos en el área de sistemas, temas centrales de este trabajo.

Modelo de las 7-S:

- i. Estrategia
- ii. Estructura
- iii. Sistemas
- iv. Personas
- v. Capacidades
- vi. Estilo de gestión
- vii. Valores compartidos



No es de menor importancia recalcar, que para la reformulación de la estructura con la que contaba la empresa, nunca se ha dejado de lado el considerar el resto de los seis componentes que menciona el modelo expuesto anteriormente, ya que se propone el éxito en la gestión empresarial de **LA AGENCIA**, y se toma conciencia que todos los fenómenos son importantes a la hora de la alineación organizacional y que cada aspecto mencionado refuerza los otros.

Se desarrolla a continuación los seis componentes, donde se incorpora dos elementos más, relacionados con los valores de la organización, misión interna y externa.

PRIMER NIVEL:

- **Estrategia:** las ventajas competitivas con las que cuenta **LA AGENCIA** son su equipo interdisciplinario que busca la capacitación continua
- **Sistemas y procesos formales:** los sistemas con que cuenta hoy la empresa son de última tecnología. Y sus sistemas de incentivos están caracterizados por factores económicos en un buen clima laboral
- **Estructura:** debido a la filosofía corporativa se ha planteado un organigrama circular donde se refleja el trabajo en equipo destinado a innovar

Estos tres aspectos pueden describirse en manuales de gestión, son tangibles y reconocibles.





SEGUNDO NIVEL:

- **Capacidades distintivas:** se ha mencionado anteriormente que las mismas son una comunicación eficaz, la Iniciativa del personal a la resolución de problemas mediante un trabajo en equipo, el aprendizaje continuo para poder ejecutar dichas resoluciones destinadas siempre a los clientes con suma responsabilidad
- **Estilo de gestión:** desde el directorio hacia los niveles que se dispersan hacia afuera del organigrama circular, se transmite la sinergia y la descentralización de la toma de decisiones que requieran brindar al cliente un servicio de calidad. Este liderazgo es participativo.
- **Personas:** se considera el activo más valioso de **LA AGENCIA**, ya que son quienes exclusivamente agregan valor al servicio ofrecido a los clientes. Son personas especializadas en el área en el desarrollan sus tareas y comprometidas en seguir perfeccionándose para ello.



TERCER NIVEL:

- **Valores compartidos:** están declarados formalmente y difundidos dentro de **LA AGENCIA**. Los mismos son honestidad, lealtad, respeto, ética, justicia, compromiso.
- **Misión interna:** desde el directorio se transmite el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimiento, desde los mismos hacia su equipo. Se declara que en caso de que algún participante abandone el equipo, se lleve la mayor cantidad de conocimiento y experiencia compartida. Lo que define a **LA AGENCIA** como formadora de expertos en marketing digital.
- **Misión externa:** la misma esta declara de manera formal y compartida con los miembros. Proveer servicios de marketing digital y software seguros y confiables a nuestros clientes, impulsando así el desarrollo de la industria. Trabajando con equipos interdisciplinarios y sinérgicos.





Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Luego de haber analizado estos tres niveles propuestos, se demuestra que con modificar o reemplazar solamente una estructura, no es suficiente. Sino que se necesita de una visión directiva que permita avanzar en todos los frentes. Para ello es imprescindible contar con el soporte de un área solvente de recursos humanos.

Se concluye entonces, que el organigrama de una empresa es en parte producto de su situación particular, que refleja patrones organizacionales anteriores, circunstancias internas variables, juicios ejecutivos acerca de las relaciones jerárquicas y las políticas respecto de las asignaciones que deben recibir cada persona. Los detalles finos determinantes de la estructura organizacional de cada compañía son únicos.



Manual de Funciones:

Dentro del primer nivel, continuando con el *Modelo de las 7-S*, con lo que respecta a los sistemas y procesos formales, es importante recordar que **LA AGENCIA**, en su periodo de transformación interna hacia el camino de convertirse en persona jurídica, ha desarrollado los manuales de funciones correspondientes a cada uno de los roles que integran su estructura de trabajo. Con el objetivo de garantizar la excelencia en todos sus procesos internos, de manera que sus clientes reciban un servicio de calidad competitiva

Es importante definir a los manuales administrativos, en esta ocasión, según el aporte de la bibliografía "*Administración Estrategia*" de Thomson, como los documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Tomado conocimiento de la importancia de la confección, revisión periódica para su reformulación, y la comunicación de ellos a sus respectivos responsables de llevarlos a cabo en la práctica organizacional, según su puesto de trabajo, se ha llevado adelante el relevamiento de los manuales con los que contaba **LA AGENCIA** al momento de iniciarse la presente investigación. Es allí donde se detecta la carencia de uno de los documentos, correspondientes al rol de quien realiza los reportes e informes.

Este colaborador interno, luego de un periodo mensual de trabajo, vuelca en un registro llamado reporte e informe, lo trabajado en dicho periodo, los puntos a mejorar, los objetivos alcanzados, como así también las razones por las cuales no se han podido concretar algunos objetivos, y las propuestas estratégicas desde la empresa hacia el cliente.



Según una clasificación típica de manuales de funciones, el que se detecta faltante y se propone su confección a fines de este trabajo de investigación, lo podemos clasificar de la siguiente manera:

- Por su naturaleza: Microadministrativo ya que pertenece a una sola organización y se circunscribe a una de sus áreas en forma específica, en este caso, el área de reportes e informes de **LA AGENCIA**
- Por su contenido: De Procedimiento por ser técnico, que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en la empresa para la realización de una actividad específica
- Por su ámbito: Específico debido a que concentra información de un área de la organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.

El método que se propuso para la recolección de la información necesaria para la formulación del manual de funciones mencionado, fue el que desarrollo Elliott Jaques, quien fue un psicoanalista y psicólogo organizacional canadiense. Describió un método objetivo llamado “*time span*”, que permite determinar la ubicación del rol en la estructura. El *time span* refiere a una dimensión u horizonte temporal del rol que surge de diferenciar y encontrar a través del análisis la “tarea más larga”, lo que se convierte en un indicador objetivo del tamaño del rol, es decir, de sus responsabilidades (accountabilities) y complejidad. La red de relaciones internas se reconstruye averiguando quién depende de quién y quién rinde cuentas por qué. Así, se establecen primero las relaciones de dependencia jerárquica y, después, las relaciones funcionales y colaterales.

Como se mencionó anteriormente, un hallazgo esperado, fue la consecución de las tareas por parte del personal, de manera conjunta, en equipos aprendices de las experiencias propias y del resto. Donde todos dependen del resto para la óptima realización de sus funciones. Sin entrar en la operatoria que rige el brindar un servicio por parte de **LA AGENCIA** a su cartera de clientes, un comunicador, por ejemplo, debe mantener relación constante con su diseñador gráfico para la creación de imágenes destinadas a las redes sociales de un cliente. Sin ello sería inadecuado la imagen que refleja el negocio de un cliente en redes, con la información que desea transmitir. Como así también es necesario el vínculo estrecho con los estrategias que marcan el camino hacia donde quiere ir un cliente mediante su expansión en el mundo digital. Estos vínculos se refuerzan, al realizarse la rotación de equipos, intercambiando clientes que administraban cada uno de ellos, generando frescura, feed back, sinergia. Por lo tanto, las relaciones internas de la empresa bajo estudio, reflejan que son un equipo donde la dependencia entre la totalidad del personal es constante y demanda una comunicación fluida. Y este compartir conocimientos entre el equipo añade valor agregado al servicio brindado.



El relevamiento mediante este método expuesto, puede poner de manifiesto distintas versiones, confusiones o contradicciones que ilustran situaciones que funcionan a contrapelo de lo que la organización necesita. En este caso en particular, los manuales de funciones formulados para **LA AGENCIA** presentaban coherencia, es por ello, que únicamente se plantea el desarrollo de uno solo de ellos. El modelo utilizado para su planteamiento, se encuentra en la sección *Anexos*.

El esbozo de este manual, servirá como herramienta de gestión de talento humano que permitirá establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño del puesto.

Se procede a continuación a describir el contenido técnico que incluye cada ítem:

1. Identificación del puesto: precisa la denominación del puesto dentro de la estructura de la empresa, su nivel de autoridad y de responsabilidad.
2. Ubicación del puesto dentro de la unidad organizativa: establece el nivel jerárquico dentro de la gráfica representativa de la empresa
3. Objetivo misión del puesto: describe aquello que el empleo debe lograr o su razón de ser; es decir, el producto o servicio que ofrece y que lo caracteriza. Su redacción corresponde a una construcción gramatical:

Verbo	Objeto	Condición
La acción fundamental del empleo en función de los procesos en que participa y el área de desempeño específico.	Los aspectos sobre los que recae su acción dentro de su área de desempeño.	Los requerimientos de calidad que se espera obtener en los resultados de su función esencial.

4. Funciones y responsabilidades del puesto: describe las funciones necesarias para el cumplimiento del propósito principal del empleo. Estas funciones presentan las siguientes características:
 - a. Describen lo que una persona debe realizar.
 - b. Responden a la pregunta: “¿Qué debe hacerse para lograr el propósito principal?”
 - c. Cada función enuncia un resultado diferente.
 - d. Su redacción sigue el mismo ordenamiento gramatical que para el propósito principal: verbo + objeto + condición.
5. Procesos en los que interviene: menciona en que parte del proceso productivo de la empresa deberá desarrollar sus funciones y responsabilidades



6. Perfil del puesto: enuncia el sexo y el rango etario que propone la compañía para quien ocupa dicho rol. Describe los saberes que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo para realizar las funciones esenciales tales como: teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos. Estos conocimientos básicos o esenciales incluyen certificados o títulos de un determinado estudio formal, y aluden a las competencias funcionales propias del empleo, para atender de manera eficiente y eficaz las funciones esenciales del empleo.
7. Requerimientos del puesto: indica una metodología diaria de trabajo como así también el nivel de experiencias anteriores relacionadas al empleo a cumplirse.
8. Competencias: son las capacidades de la persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados por parte de la empresa, las funciones inherentes a un empleo; esta capacidad está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado. Dichas competencias son las que declara la organización como fundamentales para ser parte como colaborador.
9. Relaciones interpersonales del puesto: expresa aquellas relaciones que el empleado deberá establecer con el resto del equipo de trabajo para poder cumplir su misión en el cargo.
10. Documentos que intervienen en el proceso: son aquellos con los que debe contar el empleado para la ejecución correcta de sus tareas y necesarios para desempeñar sus funciones designadas.
11. Accesos: detalla aquellos sistemas informáticos a los que tendrá acceso el empleado para la consecución de sus tareas



Transcurrido un determinado periodo, generalmente un mes, desde que se hayan planteado los objetivos a cumplirse para un determinado cliente, es el encargado de reportes e informes de brindarle una devolución respecto de lo trabajado.

La cartera de clientes se divide entre “A” y “B”. Esta clasificación depende del tamaño que tenga el cliente y del servicio que haya contratado por parte de **LA AGENCIA**, como así también de los objetivos que se hayan propuesto cumplir. Esta distinción se refleja en el tipo de informes que se le brindara al cliente, debido que no todos desean conocer la evolución de los mismos aspectos digitales particulares de su empresa.

Mediante la plataforma *Metricool* se procederá a unificar los datos web, redes sociales y publicidades online, tomar decisiones acertadas y mejorar la estrategia.

- Redes sociales: consultar la evolución de la web y redes sociales
- Anuncios: analizar los resultados de la publicidad online realizada
- Competidores: vigilar la estrategia de la competencia

Luego de un estudio y análisis de los ítems anteriores, se estará en condiciones de confeccionar el debido reporte para el cliente correspondiente. En el mismo se detallan las publicaciones de cada semana, el presupuesto asignado al periodo para la realización de las campañas publicitarias, los objetivos establecidos, y distintos KPIs (Indicadores Claves de Rendimiento) acordes al interés que tenga el cliente (tiempo de respuesta, conversaciones iniciadas, ventas concretadas, horarios activos, cantidad de me gusta, interacciones, alcances, entre otros) cada uno de ellos con su descripción en cuanto a su evolución y las graficas representativas de cada uno.

De acuerdo a los pedidos que se hayan solicitado, dicho informe puede ser enviado vía mail acompañado posteriormente de una reunión donde se esclarecen dudas y nuevas propuestas que tenga el cliente para con los objetivos planteados con anterioridad.

Se procura mantener un feed back constante con el usuario de los servicios de **LA AGENCIA** durante y post la realización de los trabajos encargados.

Todas las tareas requeridas para ejecutar un servicio de calidad brindado por todo el equipo de la empresa, son planeadas en otra plataforma imprescindible, *Asana*. En ella se da seguimiento al progreso de las labores. En ella es posible asignar y agregar tareas a todos los integrantes del equipo que están insertos en este sistema online. Podrán de esta manera saber que hacer, cuales son las prioridades y cuales son las fechas de entrega de las tareas. Este espacio compartido comprende todos los proyectos y objetivos, documentos y demás, para poder conectarse y colaborar sin importar si el talento humano se encuentra en las instalaciones de la empresa o en su hogar.



Desarrollo del manual de funciones:

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Denominación: Generador de Reportes e Informes

Reporta: Director de Marketing

Personas a cargo: no

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA

Quinta orbita perteneciente al organigrama

3. OBJETIVOS/MISION DEL PUESTO

Dar a conocer al cliente bajo un informe mensual, escrito y proporcionado mediante mail, su situación actual luego de haber ejecutado las actividades propuestas para el periodo bajo estudio. Como así también recomendar las estrategias alineadas al propósito del cliente. Para ello se debe mantener una comunicación activa no solo con el cliente sino con el comunicador designado para el proyecto, su diseñador y estratega.

4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- 4.1. Administrar metricool dando un seguimiento a las cuentas de los clientes
- 4.2. Conocer los tipos de clientes que propone la agencia para poder distinguir las necesidades y requerimientos para cada uno
- 4.3. Procurar contar con toda la información que ayude a conocer el perfil de cada cliente para tener en cuenta las mediciones que el mismo considera importante y contribuyan a sus objetivos
- 4.4. Responsable de preparar de manera mensualmente un informe sintético de las incidencias que tuvieron las distintas campañas ejecutadas en el periodo bajo análisis
- 4.5. Volcar en el informe aquella información útil para el cliente con respecto a las métricas que administra la agencia
- 4.6. Gestionar y controlar el estado de la red del usuario e informar al responsable del líder del proyecto designado
- 4.7. Mantener una comunicación fluida y activa con el resto del equipo para implementar las mejoras necesarias que contribuyan a las metas del cliente
- 4.8. Adjuntar vía Mail en el tiempo correcto el informe confeccionado para el cliente



4.9. Estar preparado para las reuniones periódicas con aquellos clientes que así lo requieran, con el propósito de efectuar una retroalimentación con el cliente de manera presencial/virtual

4.10. Estar atento a las sugerencias y cambios propuestos por los clientes respecto el trabajo efectuado

5. PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE

5.1. Generar informes

5.2. Recomendar mejoras

6. PERFIL DEL PUESTO

6.1. Sexo: indistinto

6.2. Edad: 24-30 años

6.3. Nivel de educación formal: Tecnicatura

6.4. Título: Comunicación, Marketing, Publicidad

6.5. Idioma: no requerido para el puesto

6.6. Informática: Microsoft Office, Metricool, Redes Sociales

6.7. Otros conocimientos: Deseable conocimientos en Marketing Digital

7. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

7.1. Experiencia laboral: 2 años

7.2. Lugar de trabajo: Calle xxx numeración xxx – San Miguel de Tucumán

7.3. Horario laboral: lunes a viernes – 9:00 a 18:00 horas (estar atentos los fines de semana por inconvenientes que pudiesen surgir fuera de horario laboral)

7.4. Disponibilidad para viajar: No

7.5. Movilidad propia: No

7.6. Otros requerimientos que hacen al puesto: No

8. COMPETENCIAS

Esenciales:

8.1 Toma de decisiones y orientación de resultados: capacidad que consiste en dirigir todos los actos de la empresa para alcanzar una meta, conociendo los objetivos a los que se quiere llegar para así aumentar su compromiso.



8.2. Capacidad de Asesorar: reside en conocimientos y experiencias que permiten facilitar y orientar de manera efectiva, aportando recomendaciones que contribuyen al logro de los objetivos.

8.3. Capacidad de Síntesis: para resumir hechos, datos e indicadores en reportes (escritos o verbales) que reflejen fielmente lo esencial dentro del conjunto de información recopilada.

8.4. Gestionar la Información: capacidad para gestionar la información organizacional mediante la acertada utilización de las diversas fuentes lo que le permite la diseminación de información válida y confiable para la toma de decisiones.

Deseables:

8.5. Capacidad de Planificación y Organización: capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

8.6. Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

8.7. Resolución de problemas: es la capacidad de ofrecer información al cliente y al equipo de trabajo sobre un resultado, una evaluación, consejo o incluso comentarios, y pretende aportar información para futuras mejoras.

9. RELACIONES INTERPERSONALES DEL PUESTO

9.1. Líder en Comunicación: Mantener una relación constante de tal manera que se implementen las mejoras y cambios sugeridos

9.2. Comunicador y diseñador / Estrategas: Tomar en cuenta las perspectivas propuestas por los integrantes que ejecutan los objetivos que desea alcanzar el cliente

9.3. Cliente: Responsable de brindar al cliente un informe mensual



10. DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN EN LOS PROCESOS

- 10.1. Hora de hojas: Seguimiento de las horas invertidas en el diseño para cada cliente
- 10.2. Cantidad de placas: Control y seguimiento de cantidad de placas emitidas para cada cliente
- 10.3. Reporte e informe: Documento confeccionado por el generador del mismo que será expuesto ante el cliente al finalizar el periodo de trabajo

11. ACCESOS

- 11.1. Metricool
- 11.2. Google drive
- 11.3. Asana
- 11.4. WhatsApp



Acciones primordiales para construir una organización capaz de ejecutar bien una estrategia:

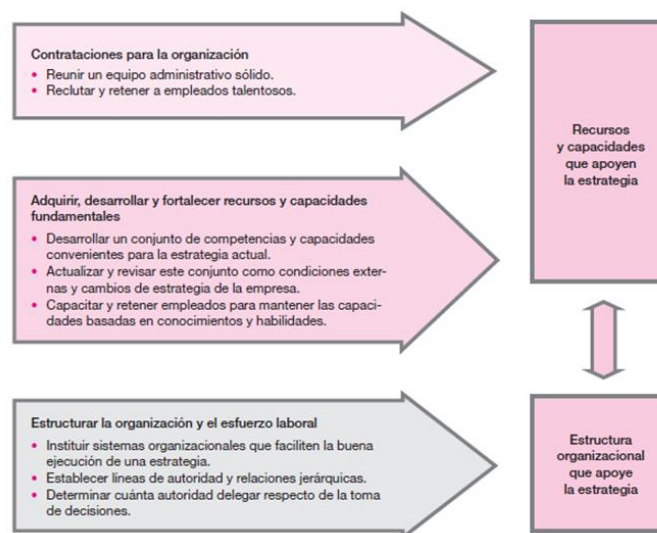
Apaleando a estas tres acciones, definidos los manuales de funciones como así también el organigrama, se podrá disponer de un marco capaz de orientar a la efectiva contratación de un equipo sólido y retener a los empleados talentosos, debido a que se cuenta con tareas y relaciones claramente definidas.

Establecidas las áreas requeridas para poder ofrecer el conjunto de servicios propuesto por la empresa hacia sus clientes, y sus niveles de responsabilidad, se podrá desarrollar y fortalecer las capacidades de su talento humano, como así lo declara sus competencias organizacionales, siendo una de ellas el aprendizaje continuo, brindando la posibilidad de formar planes de carrera dentro de la empresa y el desarrollo personal de su equipo.

Queda entonces estructurada la organización y el esfuerzo laboral, mediante la disponibilidad de un sistema que facilita la ejecución de la estrategia, con líneas de autoridad y relaciones jerárquicas.

Alineados los recursos y capacidades junto con la estructura organizacional que apoya la estrategia, **LA AGENCIA** se encuentra encaminada hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes, que anteriormente, había presentado quejas respecto la organización que tenía la misma a la hora de solucionar sus distintas problemáticas, ya que su inestabilidad interna se veía reflejada en la disposición de sus recursos para llevar a cabo sus servicios.

FIGURA 10.2 Tres acciones primordiales para construir una organización capaz de ejecutar bien una estrategia





CONCLUSION:

Finalizado el presente trabajo de investigación que tuvo como objeto de estudio **LA AGENCIA**, siendo la misma proveedora de soluciones de marketing digital para medianas y grandes empresas. Se puede concluir, que los organigramas tienen diversos propósitos dentro de la organización, como permitir la reorganización, adiestramiento del personal, emisión de instrucciones, inspecciones, programas de reclutamiento, y su fin principal, ilustrar los niveles jerárquicos, responsabilidades y vínculos dentro de la empresa. Mediante el mismo, en este trabajo, se pudo indagar las vinculaciones necesarias que ejerce el rol de quien realiza los reportes e informes destinados a los clientes, para poder formular su manual de funciones correspondiente.

Las propuestas de mejoras que expresa esta pesquisa ponen de manifiesto hacer énfasis en las relaciones humanas, las tomas de decisiones en conjunto gracias a la descentralización de funciones que presenta la empresa bajo análisis, la sinergia como filosofía empresarial como así también la orientación exclusiva hacia el cliente.

Como resultado de la reformulación de la estructura organizacional, se obtuvo un organigrama que representa la *organización requerida*, siendo esta, según Wilfred Brown, la que debe ser de acuerdo con las características reales del campo en que existe; ya que la empresa contaba con una *organización manifiesta* en el organigrama oficial de manera incongruente respecto la *organización existente*, siendo esta la que efectivamente funciona y puede relevarse.

Cabe destacar, que como empresa consciente que opera en un entorno cambiante, las herramientas formuladas y propuestas no serán por siempre ideales, ya que requieren su recurrente análisis para seguir su reformulación de acuerdo a las circunstancias en las que esté operando.

Tanto el manual administrativo formulado, como su organigrama, pretenden dejar en mejores condiciones a la empresa para enfrentar los problemas que plantea la adaptación al contexto y al mercado.

Una vez comunicadas estas herramientas a la totalidad de la compañía, se podrán establecer medidas de desempeño más claras, planes de carrera como motivación de crecimiento dentro de la compañía vinculando metas personales con organizacionales, programas de evaluación y mejores objetivos cuantificables ya que se cuenta con un marco que ordena la manera en que se pretende que se lleve a cabo las tareas dentro de la misma.

Para culminar, se agradece la predisposición de **LA AGENCIA** a la hora de brindar la información necesaria para la ejecución de este trabajo y la integración del autor como pasante en su organización a los fines de completar la formación teórica práctica y el desarrollo de las capacidades y actitudes como alumno universitario para afrontar con responsabilidad dicha investigación.



Anexo:

LOGO EMPRESARIAL	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Referencia:
		Versión:
		Fecha:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
• Denominación del puesto:			
• Reporta a:			
• Persona a cargo:	Si	No	
• Supervisa a:			
2. UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE UNA UNIDAD ORGANIZATIVA			
3. OBJETIVO/MISION DEL PUESTO			
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
5. PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE			
6. PERFIL DEL PUESTO			
• Sexo:		• Edad:	
• Nivel de educación formal			



a) Primario Secundario Tecnicatura Universitario

• **Título:**

• **Idioma:** No se requiere para el puesto.

a) Inglés Básico Intermedio Avanzado

• **Informática:**

• **Otros conocimientos:**

7. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

• **Experiencia laboral:**

• **Lugar de trabajo:**

• **Horario laboral:**

• **Disponibilidad para viajar:**

• **Movilidad propia:**

• **Otros requerimientos que hacen al puesto:**

8. COMPETENCIAS

9. RELACIONES INTERPERSONALES DEL PUESTO

10. DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN EN LOS PROCESOS

11. ACCESOS



Bibliografía:

- A. Schlemenson. *Análisis Organizacional en PYMES y Empresas de Familia*
- A. Hatum, *Alineando la Organización, Estrategia y prácticas de Recursos Humanos para managers*
- A. Thomson, M. A. Peteraf, J. E. Gamble, A. J. Strickland, *Administración Estratégica, 19ava ed.*
- E. B. Franklin Fincowski, *Organización de Empresas, Tercera ed.*
- E. Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja. “*Organización y Métodos, Un Enfoque Competitivo*”. Editorial McGraw-Hill, México 2002
- Elliott Jaques. *La Teoría de la Organización Requerida de Elliott Jaques: el capítulo faltante en los libros*
- de texto de administración
- I. Chiavenato (1999) *Administración de Recursos Humanos*, Quinta ed. editorial Mc Graw Hill
- Johnny Tarcica, Marco Masis “*120 Competencias Integrales, Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*”
- R.H. Sampieri, C.F Collado, P. Baptista, *Metodología de la Investigación, Sexta ed.*
- Stephen P. Robbins (2009). *Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson. México*
- Soria J. *Notas Técnicas*

Recursos Digitales:

- <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-circular.html>
- <https://retos-directivos.eae.es/ideas-sobre-la-estructura-organizacional-circular/>
- <https://marketingtriplea.com/la-importancia-del-organigrama-en-una-empresa-de-marketing-digital/#:~:text=La%20importancia%20del%20organigrama%20en%20una%20empresa%20de,de%20la%20empresa%20de%20manera%20clara%20y%20objetiv>
- <https://blog.hubspot.es/marketing/metodologia-scrum>



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**

