



**Desorganización de funciones de trabajo por parte de los empleados de la empresa PURUHA S.A situado en el cantón Quito provincia de Pichincha.**

Juma Portilla, Leonardo Gabriel

Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio

Carrera de Tecnología Superior en Logística y Transporte

Monografía previo a la obtención del título de Tecnólogo en:

Logística y Transporte

18 de agosto del 2020



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, **“DESORGANIZACION DE FUNCIONES DE TRABAJO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PURUHA S.A SITUADO EN EL CANTÓN QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA”**, fue realizado por el Señor **JUMA PORTILLA, LEONARDO GABRIEL**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Latacunga, 18 de agosto del 2020.

ING. REMACHE RUBIO, MÓNICA MARIELA

C.C.: 1803349636

## REPORTE DE VERIFICACIÓN



### Document Information

Analyzed document	JUMA PORTILLA LEONARDO GABRIEL.docx (D77755315)
Submitted	8/13/2020 11:21:00 PM
Submitted by	ZURITA CAISAGUANO JONATHAN RAPHAEL
Submitter email	jrzurita1@espe.edu.ec
Similarity	4%
Analysis address	jrzurita1.espe@analysis.arkund.com

### Sources included in the report

<b>W</b>	URL: <a href="https://docplayer.es/83847637-Universidad-de-cuenca.html">https://docplayer.es/83847637-Universidad-de-cuenca.html</a> Fetched: 2/1/2020 12:48:00 AM	2
<b>W</b>	URL: <a href="https://concepto.de/estructura-organizacional/#:~:text=Por%20otro%20lado%252C%20su...">https://concepto.de/estructura-organizacional/#:~:text=Por%20otro%20lado%252C%20su...</a> Fetched: 8/13/2020 11:22:00 PM	1
<b>SA</b>	<b>ESTUDIO DE CASO LEONARDO JUMA PORTILLA.pdf</b> Document ESTUDIO DE CASO LEONARDO JUMA PORTILLA.pdf (D75697748)	3
<b>SA</b>	<b>JOSEI CARLOS VIVE MADRID.docx</b> Document JOSEI CARLOS VIVE MADRID.docx (D58337352)	10
<b>SA</b>	<b>TESIS 2020 CHEHAB CHAFFICK, ALVEAR MARÍA JOSÉ FINAL.pdf</b> Document TESIS 2020 CHEHAB CHAFFICK, ALVEAR MARÍA JOSÉ FINAL.pdf (D64924195)	1
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-perfil-laboral-2017122...">https://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-perfil-laboral-2017122...</a> Fetched: 8/13/2020 11:22:00 PM	1

ING. REMACHE RUBIO, MÓNICA MARIELA

C.C.: 1803349636



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

YO, **JUMA PORTILLA, LEONARDO GABRIEL,**

Con cedula de identidad N<sup>o</sup>1003243696, declaro que el contenido, ideas y criterios de la monografía: **“DESORGANIZACION DE FUNCIONES DE TRABAJO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PURUHA S.A SITUADO EN EL CANTÓN QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA** “es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Latacunga, 18 de Agosto del 2020.

-----  
LEONARDO GABRIEL JUMA PORTILLA

C.I: 1003243696



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Yo, **JUMA PORTILLA, LEONARDO GABRIEL,**

Con cedula de identidad N°10032434696, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, publicar el trabajo de titulación: **“DESORGANIZACION DE FUNCIONES DE TRABAJO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PURUHA S.A SITUADO EN EL CANTÓN QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA”**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido y criterios son de mi responsabilidad.

Latacunga, 18 de Agosto del 2020.

LEONARDO GABRIEL JUMA PORTILLA

C.I: 1003243696

## **DEDICATORIA**

La presente monografía va dedicado a mis padres, a mis familiares más cercanos y mis amigos que estuvieron junto a mí en esta etapa educativa los cuales supieron apoyarme con su paciencia, enseñanzas y sobre todo con su cariño y así poder culminar exitosamente mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a Dios por bendecirme con la sabiduría y paciencia acompañándome en este transcurso de mi vida permitiéndome compartir grandes momentos de felicidad con mis compañeros de clases.

A mis padres los cuales han sido el pilar fundamental de todo este aprendizaje por su ayuda incondicional siendo ellos quienes estuvieron presentes durante este periodo académico.

A mi familia los cuales aportaron moral y económicamente para llegar a esta etapa final de concluir esta monografía.

A la Ing. Mónica Remache que aportó con sus conocimientos y enseñanzas durante el proceso y finalización de este estudio.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CARÁTULA</b> .....	<b>1</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>REPORTE DE VERIFICACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA</b> .....	<b>4</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>13</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>14</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>15</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.1 Tema de Investigación .....	17
1.2 Antecedentes .....	17
1.3 Planteamiento del problema.....	17
1.4 Justificación .....	18
1.5 Objetivos.....	19
1.5.1 Objetivo general .....	19
1.5.2 Objetivos específicos .....	19
1.6 Alcance .....	20

## CAPÍTULO II

### 2. MARCOTEÓRICO

2.1 Introducción .....	21
2.2 Administración .....	21
2.2.1 Etapas de la Administración .....	22
2.3 Organización.....	22
2.3.1 Etapas de la Organización .....	23
2.4 Estructura organizacional.....	24
2.4.1 Tipos de estructura organizacional.....	25
2.4.1.1 Estructura formal.....	25
2.4.1.2 Estructura informal .....	25
2.4.2 Importancia de la estructura organizacional.....	26
2.6 Clasificación de la estructura organizacional .....	26
2.7 Organigrama estructural.....	28
2.7.1 Importancia .....	28
2.7.2 Clasificación.....	29
2.8 Manual de funciones .....	29
2.8.1 Función .....	30
2.8.2 Importancia de las funciones.....	31
2.8.3 Definición de las funciones de los trabajadores de una empresa.....	31
2.8.4 Responsabilidades de los trabajadores .....	32
2.8.5 Trabajador designado .....	33

	10
2.8.6 La importancia de la participación de los trabajadores en la empresa .....	34
2.9 Importancia del manual de funciones .....	35
2.9.1 Clasificación del manual de funciones.....	35
2.10.2 Objetivos del desarrollo organizacional .....	40
2.11 Gestión del Talento Humano.....	41
2.11.1 Planificación del Talento Humano .....	41
2.11.2 Comunicación Organizacional.....	42
2.12 Desempeño organizacional .....	42
2.12.1 Evaluación del desempeño.....	43
2.12.2 Evaluación del desempeño personal de los trabajadores .....	43
1.12.3 Evaluación por competencias laborales.....	43

### **CAPÍTULO III**

#### **3. MARCOMETODOLÓGICO**

3.1 Modalidad básica de la investigación .....	45
3.1.1 Investigación de campo.....	45
3.1.2 Investigación bibliográfica .....	45
3.2 Tipos básicos de investigación.....	45
3.2.1 Investigación exploratoria.....	45
3.2.2 Investigación descriptiva .....	46
3.3 Métodos investigación.....	46
3.3.1 Método analítico.....	46
3.3.2 Método inductivo .....	46

	11
3.4 Técnicas de investigación .....	47
3.4.1 Observación.....	47
3.4.2 Observación de campo.....	47
3.5 Herramientas de investigación .....	48
3.5.1 Entrevista .....	48
3.5.1.1 Aplicación de la entrevista.....	48
3.5.2 Encuesta .....	52
3.6 Universo, población, muestra .....	52
3.6.1 Universo.....	52
3.6.2 Población .....	53
3.6.3 Muestra .....	53
3.7 Instrumentos de recolección de datos .....	54
3.8 Proceso de recolección de datos .....	54
3.9 Aplicación de la encuesta.....	54
3.10 Resultados de la aplicación de la encuesta.....	55
3.10.1 Diagrama de Pareto .....	60
3.10.2 Tabulación .....	60
<b>CAPÍTULOIV</b>	
<b>4. PROPUESTA</b>	
4.1. Tema.....	63
4.2. Antecedentes del Comercial PURUHA S.A.....	63
4.3. Datos informativos .....	64

	12
4.4. Filosofía de la empresa .....	65
4.5. Objetivos.....	66
4.5.1. Objetivo general .....	66
4.5.2. Objetivos específicos.....	66
4.6. Justificación e importancia .....	67
4.7. Desarrollo de la propuesta .....	67
4.7. 1. Establecer departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa.....	68
Clasificación de los organigramas .....	68
4.7.2. Determinar el personal requerido en cada departamento o área de la estructura organizacional de la empresa.....	72
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1. Conclusiones .....	80
5.2. Recomendaciones .....	81
Bibliografía.....	82
ANEXOS.....	90

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b><i>Tabla 1.Cantidad de colaboradores .....</i></b>	<b><i>54</i></b>
<b><i>Tabla 2 Conocimientos de obligaciones.....</i></b>	<b><i>55</i></b>
<b><i>Tabla 3 Capacitación .....</i></b>	<b><i>56</i></b>
<b><i>Tabla 4 Funciones asignadas.....</i></b>	<b><i>57</i></b>
<b><i>Tabla 5 Evaluación de desempeño.....</i></b>	<b><i>58</i></b>
<b><i>Tabla 6 Actividades acordes .....</i></b>	<b><i>59</i></b>
<b><i>Tabla 7 Tabla de frecuencias.....</i></b>	<b><i>61</i></b>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b><i>Figura 1</i></b> Diagrama de Ishikawa.....	<b>51</b>
<b><i>Figura 2</i></b> Conocimientos de obligaciones.....	<b>55</b>
<b><i>Figura 3</i></b> Capacitación .....	<b>56</b>
<b><i>Figura 4</i></b> Funciones asignadas.....	<b>57</b>
<b><i>Figura 5</i></b> Evaluación de desempeño .....	<b>58</b>
<b><i>Figura 6</i></b> Actividades acordadas .....	<b>59</b>
<b><i>Figura 7</i></b> Diagrama de Pareto .....	<b>61</b>
<b><i>Figura 8</i></b> Logotipo de la empresa Puruha S.A.....	<b>64</b>
<b><i>Figura 9</i></b> Ubicación de la empresa Puruha S.A.....	<b>65</b>

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la causa raíz de la desorganización de las funciones de los trabajadores de la empresa "PURUHA S.A", en el desarrollo de las actividades y desempeño competitivo de su puesto de trabajo. Para lo cual se utilizó la investigación de campo permitiendo la recopilación de información en el lugar de trabajo y de esta manera poder evidenciar la desorganización del trabajo por parte de los empleados, también se utilizó la investigación bibliográfica o documental para fundamentar los principales conceptos sobre el tema planteado; así también la investigación exploratoria la misma que permitió recolectar información mediante una entrevista a los directivos de la empresa los mismos que describieron la situación de la empresa, de ahí se realiza un análisis para poder determinar los principales causas por el cual provoca el problema representado en un diagrama de Ishikawa; el método inductivo que permitió conocer la principal causa que origina que exista la desorganización de funciones de trabajo con la aplicación del diagrama de Pareto en base a encuestas realizadas a la totalidad de los trabajadores, evidenciando que la causa principal que genera el problema es el desconocimiento de funciones asignadas. Para lo cual fue necesario proponer el diseño de un manual de funciones como herramienta de desarrollo organizacional para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa PURUHA S.A; con la finalidad de establecer departamentos o áreas funcionales especializadas de la empresa, definir jerarquías que determinen el grado de autoridad y las responsabilidades inherentes a cada nivel de la empresa y finalmente definir las funciones que debe desempeñar cada uno de los miembros de la organización mediante la descripciones de funciones y perfiles de puestos; alineados con el direccionamiento estratégico de la organización que garanticen la eficiencia y satisfacción de los clientes internos y externos.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **DESORGANIZACIÓN DE FUNCIONES**
- **DESEMPEÑO LABORAL**
- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**
- **MANUAL DE FUNCIONES**
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

## ABSTRACT

This research aims to determine the basic cause disorganization of workers functions at "PURUHA S.A" company, in the activities development and competitive performance of their job. For this purpose, field research was used, to allow the information collection in the workplace and consequently be able to evidence the job disorganization by the workers, bibliographic or documentary research was also used to support the main concepts on the topic presented, as well as exploratory research, which allowed information to be collected through an interview with the company's directors, who described the company's situation, therefore an analysis is performed to determine the main causes of the problem that exists in an Ishikawa diagram; the inductive method that allowed to know the main cause disorganization of working functions with Pareto application diagram based on surveys of all workers, showing that the main cause that generates the problem is the unawareness of assigned functions. For that reason it was necessary to propose the designing of a function manual as a tool of organizational development to improve the job performance of the workers at PURUHA S.A company; to establish specialized departments or functional areas of the company, to define hierarchies that determine the degree of authority and responsibilities inherent in each level of the company and finally define the functions to be performed by organization each member through job descriptions and job profiles; aligned with the strategic direction of the organization to ensure efficiency and satisfaction of internal and external customers.

### KEYWORDS:

FUNCTIONAL DISORGANIZATION

JOB PERFORMANCE

ORGANIZATIONAL PROGRESS

FUNCTIONS MANUAL

STRATEGIC ADDRESS

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Tema de Investigación

Desorganización de funciones de trabajo por parte de los empleados de la empresa PURUHA S.A situado en el Cantón Quito provincia de Pichincha.

#### 1.2 Antecedentes

La empresa "Puruha" nace hace 34 años en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo siendo sus propietarios el Ing. Julio Miguel del Pozo y Ximena Marcela Castillo esposos, en su comienzo estos empresarios se dedicaron a vender materiales ferreteros, buscando satisfacer las necesidades de los clientes en un solo lugar de expendio, analizando el mercado ferretero, miran la necesidad de crecer como empresa.

En 1988 realizan la primera importación de hierro desde Venezuela fortaleciendo su empresa; mirando la necesidad del mercado, se crea la primera sucursal en la ciudad de QUITO comercializando como productos clave el hierro y vigas. Al transcurrir el tiempo se vio en la necesidad de vincularse con empresas grandes en el mercado de hierros como en 1992 se realiza el convenio de compra con la empresa Andec y Novacero.

Actualmente cuenta con los tres distribuidores más grandes del país en distribución de aceros y vigas (Andec, Adelca, Novacero), encontrándose en una diversificación de ventas para la construcción, innovándose en acabados como grifería, pintura y todo lo relacionado al mercado; siendo una de las empresas más grandes del Ecuador dirigida por su hija Michel del Pozo y su esposo Fernando Paredes que están haciendo de esta empresa una de las mejores en la actualidad.

#### 1.3 Planteamiento del problema

La desorganización funcional del personal de empresas medianas y pequeñas, ha afectado de manera directa al desempeño laboral de los trabajadores que

se sienten incómodos en sus lugares de trabajo con actividades diferentes a su carrera y preparación de acuerdo a su perfil de desempeño por cuanto; el déficit de conocimiento y pérdida de tiempo en la mayoría de actividades son el diario vivir de la empresa.

Las empresas al no mantener funciones definidas para la ejecución operativa del negocio desarrollan una deficiente comunicación en la forma de generar sus actividades obteniendo como resultado un ambiente laboral inadecuado para los jefes, trabajadores y clientes; reduciendo el desempeño laboral en la organización producción problemas futuros con el desempeño de actividades inadecuados.

La desorganización de funciones de los trabajadores, no brinda a la empresa un resultado de medición clara y transparente del desempeño de sus trabajadores en la empresa PURUHA, considerando que sus actividades no van acorde a su perfil profesional causando malestar en el ambiente laboral. La empresa "PURUHA" es una ferretería que se dedica a la venta de materiales de construcción por este motivo es indispensable definir funciones específicas para la ejecución eficiente de sus actividades diarias.

#### **1.4 Justificación**

Teniendo en cuenta que la organización de funciones de una empresa es la clave del éxito, la mejora dependerá de la implementación de un sistema que evalúe el desempeño laboral de los trabajadores mejorando tiempos y reduciendo recursos de manera directa homogenizando las actividades desempeñadas en los puestos de trabajo colocando empleados competitivos y a gusto en el trabajo que realizan en la empresa.

La implementación de este sistema tendrá como beneficiario directo a el departamento administrativos quienes verán reflejada la mejora en el crecimiento de ventas y reducción de tiempos en el desarrollo de las actividades que desempeñan

diariamente los trabajadores, quienes son el factor más importante de la empresa ya que son responsables de cubrir las necesidades tanto del cliente como de la empresa.

Es factible por que se cuenta con la información oportuna y adecuada, basándose en asesoría de nuevas alternativas en funciones contando con una infraestructura, conformada por departamentos que desempeñan diferentes funciones, algunos de ellos dando asesoría a los clientes de las necesidades que ellos requieren, solucionar los problemas actuales son la base para mejorar los ingresos de la empresa.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la causa raíz de la desorganización de las funciones de los trabajadores de la empresa "PURUHA S.A", en el desarrollo de las actividades y desempeño competitivo de su puesto de trabajo.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar qué factores afecta a la desorganización de las funciones de los trabajadores que serán sujeta a mejoras para el desempeño laboral.
- Analizar las causas que generan el problema para identificar la raíz del problema y dar solución a la misma.
- Proponer el diseño de una herramienta de desarrollo organizacional para mejorar la desorganización de funciones que mejoren el desempeño y desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

## **1.6 Alcance**

Con la presente investigación se tendrá como beneficiario a la empresa "PURUHA S.A" quienes obtendrán el manual de funciones necesario para mejorar el desempeño de acuerdo a sus competencias; y por ende, optimizar tiempo y reducir costos desperdiciados por la falta de conocimiento en las funciones de los empleados mediante la determinación de actividades y cargos dependiendo del lugar de trabajo al cual estén capacitados y sus competencias.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Introducción

La presente investigación está enfocada en el estudio y análisis de la desorganización de funciones de trabajo por parte de los trabajadores, para lo cuál se analizará diferentes métodos, técnicas y herramientas administrativas, las cuales nos ayudaran a mejorar la organización de la empresa en cuanto a su estructura estableciendo jerarquías y líneas de autoridad, el mismo que servirá de base en la determinación de puestos y plazas de acuerdo al número de personas necesarias en cada uno de ellos; y finalmente el desarrollo del perfil profesional en base a funciones y responsabilidades que se requiere para ocupar cada uno de los puestos de la empresa para el buen funcionamiento de esta.

#### 2.2 Administración

Según el autor Thompson I. ( 2019) manifiesta que, la administración es la ciencia por la utilización de métodos, técnicas y herramientas y un arte por las habilidades de la toma de decisiones en una serie de acciones y actividades en la distribución de recursos humanos, materiales y financieros mediante la planificación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos propuestos.

De igual manera para (Raffino, 2020), la administración es una ciencia social, cuyo interés se centra en las organizaciones humanas, así como las técnicas y procedimientos disponibles para su planificación, organización, dirección y control de sus recursos, en pro de obtener de ellos el mayor beneficio posible.

### 2.2.1 Etapas de la Administración

El proceso administrativo se da como una interacción conectada de los procesos de planeación, organización, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento de recurso humano, técnico y material, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva (Riquelme, 2020).

Para los autores (Cruz & Jiménez, 2013), las etapas de la administración son las siguientes:

- **La planeación** dentro de la planeación se dan los siguientes pasos: investigación del entorno, se plantean tácticas, propósitos y políticas enmarcadas en la misión y visión de la empresa que se desea alcanzar.
- **La organización**, es el conjunto de reglas y comportamientos que deben obedecer todo el personal de una empresa establecidas de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.
- **La dirección**, en esta etapa se encuentra el cumplimiento y ejecución de los planes, a través de un liderazgo participativo, la motivación, comunicación y compromiso de los trabajadores en la realización de sus labores en cuanto al cumplimiento de lo planificado.
- **El control**, este se encarga de la evaluación general de una empresa mediante la verificación del cumplimiento de las metas u objetivos trazados por la empresa.

### 2.3 Organización

“Es el sistema planteado para alcanzar las metas y objetivos de una empresa, estos sistemas pueden estar formados por subsistemas los cuales cumplen funciones

netamente específicas". (Porto & Merino, 2008, pág. 2). Considerando que estas son asignadas en base al perfil profesional con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales.

Es así que también para (Aguilar, 2013), las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existe una diversidad de tipos de organizaciones, por ejemplo: universidades, empresas de servicios, colegios, institutos armados, clubs sociales, la familia, etc.

### 2.3.1 Etapas de la Organización

Según (Arrechedora, 2020), es de suma importancia conocer las etapas de la organización administrativa para poder administrar los recursos de la forma más eficiente posible y obtener los mejores resultados. La organización administrativa es un conjunto de acciones realizadas por un grupo de personas con la idea fundamental de conseguir un objetivo común.

- **Previsión:** Por lógica, se debe realizar antes de empezar cualquier proyecto. Se deben tener en cuenta todos los factores que pueden entrar en juego y afectar el resultado. Se debe ser en extremo precavido y no dar nada por sentado.
- **Planificación:** Se trazan los objetivos y se manejan las opciones disponibles y las acciones a tomar para poder cumplir dichos objetivos. Estas metas deben ser siempre realistas, coherentes y alcanzables, nunca se deben dar por efectivas o anunciar ganancias desde el inicio.
- **Organización:** Se realiza el proceso de creación y se forma la estructura laboral necesaria mediante el principio de división de trabajo para lograr el objetivo,

definiendo las actividades, los posibles retos, las jerarquías, los grupos y los pasos a seguir de quienes conforman la organización.

- **Dirección:** La dirección implica encabezar e influenciar a la organización de forma total y completa. Es en esta etapa donde se empieza a ver cómo la acción planificada toma forma y los objetivos ya resultan menos lejanos, pues hay orden en la jerarquía y hay un plan en funcionamiento.
- **Coordinación:** Esta etapa se refiere a las herramientas que se deben tener en cuenta para garantizar que las metas trazadas puedan ser cumplidas, considerando todos los factores que se involucran en la ejecución de los procesos operativos y de apoyo formando una sinergia mediante el engranaje de cada uno de ellos.
- **Control:** Las conductas y métodos aprobados en la planificación y por la coordinación deben ser ejecutados al pie de la letra. Así, los objetivos son cumplidos con la mayor precisión y en el menor tiempo posible.

## 2.4 Estructura organizacional

“La estructura organizacional es la pieza clave en todas las organizaciones, se encarga de organizar y su función principal es el establecimiento de la autoridad, la jerarquía, la cadena de mando, los organigramas y los departamentos de la empresa” (Rojas, 2012, pág. 34).

Por otra parte, Raffino (2020) manifiesta que se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. Esto incluye también el reparto del trabajo en áreas o departamentos determinados según esa misma estructura. Dicho en otras palabras, la estructura

organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades. La estructura organizacional es la forma de una empresa.

#### **2.4.1 Tipos de estructura organizacional**

Según Rojas (2012), dentro de la administración las estructuras organizacionales son la base primordial e indispensables para el buen funcionamiento de estas, siendo necesario determinar diferentes tipos de estructurales de la siguiente manera:

##### **a. Estructura formal**

“Esta surge como una necesidad de realizar una división de todas las actividades existentes en una organización, permitiendo de esta manera llegar a cumplir con los objetivos propuestos por la empresa”(Rojas, 2012, pág. 35), estas estructuras están legalmente constituidas mediante una escritura pública, en donde se determina el representante legal y patrimonio de constitución y mantienen claramente determinados sus objetivos.

##### **b. Estructura informal**

Este tipo de estructura obedece al orden social y estas por lo general suelen ser más dinámicas que las formales; dando lugar a tomar sus decisiones como personas naturales, y el no mantener legalmente una constitución por lo que no existen estatutos que formalice dicha organización.

## **2.4.2 Importancia de la estructura organizacional**

“La importancia de la estructura organizacional radica en que las responsabilidades de cada una de los departamentos se encuentren claramente definidos” (Hill, 2020, pág. 3). Es por ello que se genera la departamentalización y especialización, con la finalidad de ubicar a sus trabajadores en las áreas estrechamente relacionadas con su perfil profesional; es decir, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades mejorando así la eficiencia de sus actividades.

## **2.5 Características de la estructura organizacional**

Para (Raffino M. , 2020), “toda estructura organizacional se rige por un orden formal” (pág. 14), la cuál consta con departamentos, áreas o unidades; manteniendo así una coordinación y comunicación ya sea ascendente o descendente según el requerimiento de los diferentes niveles de la empresa. Esto hace el mantener un control eficiente de cada una de las dependencias de la empresa de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, el conseguir los objetivos organizacionales.

## **2.6 Clasificación de la estructura organizacional**

Según el sitio web OBS (2020) la clasificación de la estructura organizacional es la siguiente:

**2.6.1 Estructura funcional:** “Su objetivo es cubrir las necesidades de distintos niveles jerárquicos, al frente de cada uno de los cuales está un especialista o jefe de sección” (OBS, 2020, pág. 12), es una forma de mejorar la planificación en el

Desenvolvimiento de cada una de las actividades de los trabajadores, puesto que esta enfocada a que cada uno de ellos realce las actividades en las cuales se encuentra especializado, mejorando así la eficiencia de sus actividades.

**2.6.2 Estructura jerárquica:** “Es ideal para organizaciones que carezcan de unidad de mando. Pero cuidado: puede dar lugar a una excesiva concentración de la autoridad y el poder” (OBS, 2020, pág. 12); es decir, se centraliza la toma de decisiones en los niveles de mandos medios y niveles operativos, pero aquí puede existir problemas en la toma de decisiones por la falta de tiempo de los jefes al momento de análisis en la toma de decisiones.

**2.6.3 Estructura en línea \_staff:** “Se trata de un novedoso modelo que combina las relaciones de autoridad directa con el asesoramiento que ejercen agentes externos a la empresa”(OBS, 2020, pág. 13), considerando así que este tipo de organización se fundamenta en la organización lineal y funcional; mientras que la primera se enfoca en los órganos de ejecución a través de una autoridad vinculadas directamente con los objetivos de la organización, los segundos buscan el asesoramiento, apoyo y consultoría para la toma de decisiones.

**2.6.4 Estructura matricial:** “Este modelo se basa en la agrupación de recursos y materiales para tareas específicas o proyectos. Una vez finalizados, la estructura suele disolverse” (OBS, 2020, pág. 13), este tipo de estructura responde tanto al área funcional como de proyecto; considerando que el área funcional supervisa a sus trabajadores de acuerdo al área al cuál se desenvuelven, mientras que el director de proyecto absorbe al personal que requiere de cada una de las áreas de acuerdo a la necesidad del proyecto. Este tipo de estructura ayuda a fomentar una buena comunicación entre departamentos

y líderes de proyectos, por cuanto comparten al personal de una manera flexible, de acuerdo a especializaciones y requerimientos de cada uno de los proyectos.

## **2.7 Organigrama estructural**

Se trata de una representación gráfica de la empresa u organización a que se refiera configurada como un diagrama jerárquico y funcional (González A., 2018), mostrando así la estructura de la cuál esta compuesta la organización, definiendo diferentes niveles jerárquicos, a través de figuras y líneas de autoridad identificando su comunicación; cabe indicar que su estructura dependerá de su tamaño y giro de negocio.

### **2.7.1 Importancia**

“Resulta de gran importancia que el personal de la organización tenga el suficiente conocimiento del organigrama al margen del nivel jerárquico al que pertenezca” (García, 2017, pág. 12).

Para Manus (2020) un organigrama es fundamental para dar a conocer la estructura de la empresa, algo así, es como el esqueleto de esta. Este tiene, entre otras, la finalidad de agilizar procesos, colaborar con la comunicación interna de la empresa y marcar los flujos y canales por los que debe correr el trabajo, es decir marca el camino a recorrer en cuanto a la función o tarea que te haya sido asignada. Indica cual es la misión de cada uno dentro de la estructura y a partir de ahí el desafío personal y de equipo de hacerlo efectivo.

Es importante resaltar que siendo este una carta de presentación, es imprescindible la utilización de líneas y gráficos, puesto que son estos quienes le otorgan la esencia de formalidad a las organizaciones, identificando diferentes niveles jerárquicos y de autoridad. Considerando que se convierte en una herramienta administrativa base para poder determinar el número de puestos que se requiere crear en cada unidad buscando la eficiencia de su funcionamiento.

### **2.7.2 Clasificación**

De acuerdo a Sánchez (2012), los organigramas que existen se pueden clasificar por su naturaleza, contenido, ámbito o presentación. Depende el objetivo y la función del organigrama para la empresa, estas podrán utilizar un modelo de organigrama diferentes. Debemos tener en cuenta que, a pesar de que existen estructuras empresariales clásicas, cada empresa ajusta su organización en función de su actividad y las características de su modelo de negocio. El organigrama no es más que la estructura de la empresa plasmada en un diseño, por lo que es lógico que las empresas elijan el tipo de organigrama que mejor se adapte a las necesidades de la organización; los mismos se describirá en la propuesta de esta investigación.

### **2.8 Manual de funciones**

“Los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades” (Rodríguez, 2012, pág. 14).

Así también, Chiavenato (2013) en su libro “El capital humano de las organizaciones” interpreta que:

El manual de funciones y procedimientos es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento y recurso humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales, ya que las organizaciones permiten a los individuos tener distintos tipos de necesidades tanto emocionales, intelectuales, económicas, etc. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional (pág. 45).

### **2.8.1 Función**

Las funciones son la acción de realizar las cosas en una empresa, que representan fines comunes y básicos, para que una organización sea coordinada e integrada, y no existan problemas, y a lo largo existan deficientes objetivos.

Las funciones es el agrupamiento de principales acciones de trabajo, todas deben ser lógicas y específicas, para llegar al objetivo común. Según los organismos sociales, se debe tomar en cuenta estas funciones principales: producción, comercialización, finanzas y administración de recursos humanos para concretar sus objetivos a largo o corto plazo de la empresa. Como último se menciona la relación que tienen los niveles jerárquicos con los empleados. Hay que analizar las estructuras, luego diseñar métodos relacionados, elaboración de manuales, aplicar técnicas administrativas. y presentar los resultados (Loor, Rosero, & Morán, 2013).

### **2.8.2 Importancia de las funciones**

A nivel de empresa, la planificación de los recursos humanos de los que disponemos y una buena comunicación van a ser fundamentales para realizar un trabajo eficiente y eficaz de los trabajadores. En cuanto al profesional, recibir información sobre qué se espera de su trabajo va a ser fundamental para la correcta integración en el mismo al puesto, las relaciones con sus compañeros, así como para el desarrollo del trabajo en sí (Cumplido, 2016).

### **2.8.3 Definición de las funciones de los trabajadores de una empresa**

De acuerdo con el autor Carrasco (2017, pág. 12), “la descripción de un puesto no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman un cargo y lo diferencian de otros”. De igual manera, es muy importante al momento de atraer a los candidatos idóneos, es decir, la selección de personal de una empresa. El análisis para definir las funciones de los trabajadores incluye:

- Contexto del puesto
- Condiciones físicas del trabajo
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización
- Actividades de trabajo
- Procedimientos utilizados
- Análisis de los métodos empleados
- Responsabilidad personal
- Conocimientos recomendables

- Habilidades requeridas
- Comportamiento humano, como acciones físicas y comunicación laboral

“Definir los puestos de trabajo ayudará a concretar los roles, así como lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes entre colaboradores. A su vez, cuando los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por todos los miembros de la organización, se libera al cuadro directivo de tareas que les restan tiempo y energía en sus propias obligaciones” (Bozzo, 2013, pág. 56).

#### **2.8.4 Responsabilidades de los trabajadores**

Según el sitio web *Psicologiayempresa*(2020), “los empleados que recién ingresan al trabajo tienen cierta responsabilidad hacia la empresa y sociedad en general. Por lo tanto, los empleados aparte de los requisitos requeridos por el puesto deben contar también con integridad, compromiso, ética y trabajo en equipo” (pág. 45).

A continuación, se detallan las responsabilidades que debería tener los empleados según *Psicologiayempresa*(2020):

- 1. Conocer su puesto y tareas asignadas:** Cada empleado es responsable de conocer sus funciones y tareas asignadas.
- 2. Tener un plan de trabajo:** Tener un plan de trabajo o calendario permite a los empleados gestionar mejor su tiempo y cumplir con los plazos asignados para sus tareas.
- 3. Utilizar los recursos disponibles y asumir responsabilidades:** Los empleados deben tener sentido de responsabilidad hacia los recursos de la Organización.

4. **Participación:** La escucha activa y la participación permite a los empleados trabajar en equipo.
5. **Ser puntual y evitar faltar:** La principal responsabilidad de todo empleado es la puntualidad y asistencia ya que las faltas y tardanzas originan muchos problemas a las empresas.
6. **La limpieza, ante todo:** Cuando se habla de limpieza no solo se refiere al aseo personal sino al aseo de la oficina o área de trabajo.
7. **Uso de sanitarios y áreas comunes para todos los empleados:** Por favor, utilice los sanitarios teniendo en cuenta que usted no es la única persona que lo está utilizando.
8. **Ahorro de materiales:** Los empleados deben desarrollar el hábito del ahorro y evitar gastar materia prima o insumos otorgados por la empresa.
9. **Pensamiento Crítico y Sugerencias:** “El trabajador siempre debe estar dispuesto a mostrar sus sugerencias y críticas respecto a alguna actividad de la empresa” (pág. 98-99).

Todo empleado debe colaborar en el crecimiento de la organización, hay que recordar que cuando crece la organización también se desarrolla el individuo y la nación.

#### **2.8.5 Trabajador designado**

“El trabajador designado es la persona nombrada por la dirección para colaborar activamente en el desarrollo del plan preventivo, pudiendo compatibilizar sus funciones en esta materia con otras, en función de sus capacidades y disponibilidad” (Kluwer, 2020, pág. 43). Dentro de sus funciones en materia preventiva podrían figurar las siguientes:

- Asesorar y apoyar las diferentes actividades preventivas establecidas.
- Promover los comportamientos seguros y la correcta utilización de los equipos de trabajo y protección, y fomentar el interés y cooperación de los trabajadores en la acción preventiva.
- Promover, en particular, las actuaciones preventivas básicas, tales como el orden, la limpieza, la señalización y el mantenimiento general, y efectuar su seguimiento y control.
- Actuar en caso de emergencia y primeros auxilios gestionando las primeras intervenciones al efecto.
- Canalizar la información de interés en materia preventiva hacia la estructura de la organización, así como los resultados del desarrollo de la acción preventiva.
- Facilitar la coordinación de las relaciones interdepartamentales a fin de facilitar la cooperación necesaria y evitar defectos y efectos adversos para la seguridad y salud en el trabajo.
- Revisar y controlar la documentación referente a la Prevención de Riesgos Laborales asegurando su disponibilidad.
- Cooperar con los servicios de prevención, en su caso.
- Otras funciones que la dirección le asigne.

#### **2.8.6 La importancia de la participación de los trabajadores en la empresa**

Formar parte de una empresa no solo implica ir a la oficina cada día, sino ser uno más de la organización; y esto es algo que desde el órgano administrativo de la empresa se tiene que tener en cuenta. Comprometer a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone una mayor responsabilidad por parte de estos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa (Jobandtalent, 2013).

## **2.9 Importancia del manual de funciones**

El propósito de este manual consiste en orientar sobre la forma en que esta institución se organiza para cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia. Para conservar su vigencia, este documento se actualiza cada ocasión que la institución implementa cambios en su estructura o en las funciones que desarrolla (Zegarra, 2018).

### **2.9.1 Clasificación del manual de funciones**

“Los manuales se clasifican en: manuales de organización, departamental, política, procedimientos, técnicas, bienvenida, puesto, múltiple, finanzas, sistema y calidad” (Monterroso, 2017, págs. 2-5).

- **Organizacional.**

Es el más genérico de los manuales, ya que éste busca plasmar todo el funcionamiento de una corporación, es decir, plantea el modo de organizar la actividad

administrativa, ejecutiva y operativa de una empresa. Comprende aspectos complejos, intermedios y básicos de los procesos, especialistas consideran que este manual debe de existir en todas las personas jurídicas, como el medio de consulta general ante cualquier evento que pueda ocurrir.

- **Departamental.**

Si el manual de organización es genérico, estos vienen siendo los específicos de cada departamento, ya que se consideran el reflejo de los organizacionales, pero a menor escala. Es decir, contemplan todo lo referente a la actividad que debe llevar a cabo cada área de la empresa, tanto en el proceso administrativo como operativo, por lo que regulan las actividades que debe realizar cada departamento, las operaciones que deben ser ejecutadas y los roles que deben desempeñarse.

- **Política.**

No debe confundirse con el campo de los partidos políticos, ni con las elites gubernamentales, ya que este es un manual diseñado para el control y regulación de las actividades desempeñadas por los ejecutivos de la empresa. Va referido a las acciones que deben desencadenar los gerentes y subgerentes, con el fin de ayudar a la empresa a desenvolverse en un campo óptimo para la obtención de sus objetivos.

- **Procedimientos.**

Una de las herramientas más importantes para todas las empresas, ya que en estas plantean un conjunto de directrices que las personas deben de realizar, con el fin de que

surta un resultado su actuar. En este se contemplan los pasos que se deben de seguir para que un proceso pueda ser llevado a fin término, es un manual de instrucciones, donde se plasma lo que debe de hacerse de forma correcta para lograr un determinado objetivo.

- **Técnicas.**

Es un complemento del manual de procedimientos, ya que en este se plantea de forma detallada cada una de las actividades que debe el personal realizar. Muchos consideran que estos tienden a ser más explícitos, con las instrucciones de aquellos procesos que pueden leerse o entenderse como confusos, en el manual de procedimientos.

- **Bienvenida.**

Comprende la historia, misión y visión de la corporación, estos se crean con la idea de transmitir y mantener los valores institucionales de la empresa, y que de este modo los empleados y socios se sientan identificados plenamente con la misma. La mayoría de las veces, estos manuales comprenden un conjunto de normas de conductas y deberes que el personal debe de adoptar, por el bien de las relaciones interpersonales dentro del lugar.

- **Puesto.**

Aquellos que van referidos exclusivamente a la actividad que ejerce una persona en particular, la idea es especificar las funciones que debe desempeñar un rol o cargo específico dentro de la empresa.

- **Múltiple.**

Muchas veces estos surgen de las minutas, o bien de las actas de asambleas que se celebran entre los socios, y se crean con el fin de coordinar y organizar situaciones sobrevenidas que no están contempladas en el resto de los manuales de la organización.

- **Finanzas.**

Uno de los medios de control más importantes de la institución, por cuanto en estos se hayan resumido todos los aspectos monetarios, y su forma de control y regulación, incluyéndose también las funciones que deben de llevar a cabo las personas que están a cargo de esta área.

- **Sistema**

Este se desenvuelve a medida que se crea el sistema, muchos atribuyen que estos vienen siendo un subtipo de manual de los procedimentales y de técnicas, pero que en la práctica son más específicos. En muchas ocasiones, estos son creados para los departamentos de informática y manejo de la información de las organizaciones.

- **Calidad.**

Es un manual que presenta un conjunto de parámetros para medir los niveles de productividad y eficiencia en toda la organización, tanto en los procedimientos como en

los resultados, de modo tal, que este contempla el avalúo del personal, procesos y productos.

## **2.10 Desarrollo organizacional**

“Es el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de cualquier tipo de organización. Está planteado para el mejoramiento de las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa” (Gerens Consultoría, 2016, pág. 32).

El concepto de Desarrollo Organizacional (D.O) proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización. El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. El Desarrollo Organizacional puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc. (Enciso & Villamizar, 2017).

### **2.10.1 Importancia del desarrollo organizacional**

“La importancia que se le da al desarrollo organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización” (Chacon, Polanco, Herrera, & Sandoval, 2014, pág. 32).

De igual manera (Root, 2020) manifiesta que el desarrollo organizacional es el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero. Pero cuando entiendes su importancia, puedes justificar los costos.

### **2.10.2 Objetivos del desarrollo organizacional**

Según (Chiavenato I. , 2020) los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

- Aumentar el nivel de confianza entre los miembros de la organización
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- Así también la comunicación ascendente, descendente y horizontal ayuda a la organización a incrementar el nivel de confianza, entusiasmo en el trabajo en equipo, buscando involucrarse en los problemas de la organización y aportando soluciones tanto a nivel ejecutivo como operativo lo dará como indicio la eficiencia en su puesto de trabajo y por ende en el cumplimiento de objetivos.

## **2.11 Gestión del Talento Humano**

“La gestión del talento humano en la empresa y, en general, el recurso humano en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización” (Pérez, 2016, pág. 12).

### **2.11.1 Planificación del Talento Humano**

La planeación del talento humano, es el proceso mediante el cual las entidades en función de sus objetivos, proyectan y suplen sus necesidades de personal, y definen los planes y programas de gestión del talento humano, con el fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la entidad. Comprende la planificación de recursos humanos para el cumplimiento del servicio; el diseño y la construcción de los perfiles del cargo y el manual de funciones de la entidad; la administración de la planta de cargos, la actualización de los sistemas de información de personal a nivel nacional, el desarrollo de acciones estratégicas para la optimización del talento humano, la determinación de lineamientos en los planes operativos, proyectos de cada uno de los procesos de talento humano, la participación en la formulación del presupuesto y la consolidación del plan de desarrollo de talento humano de la entidad.

### **2.11.2 Comunicación Organizacional**

Dentro de las organizaciones la comunicación debe estar inmiscuida en todas y cada una de las actividades que cada colaborador realiza, así como también, es algo que concierne a todos los departamentos y áreas de la empresa (Morales, 2017).

La comunicación organizacional es un proceso de transmisión de la cultura organizacional en las personas, a través de acciones que promueven la horizontalidad, la ética y la excelencia. Las empresas en el pasado veían la comunicación como un elemento anexo a la estrategia y que se comunicaba cuando los procesos habían culminado. Ejemplo de ello podrían ser, el lanzamiento de un nuevo producto, una alianza importante, un hito importante, acciones de responsabilidad social empresarial. En general, hechos puntuales. La comunicación se ha transformado en un elemento presente en todo el proceso de producción y que se fomenta en acciones diarias de implementación de la estrategia (Nirian, 2020).

### **2.12 Desempeño organizacional**

Se entiende al desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción basada en componentes permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos (Talentwise, 2020).

### **2.12.1 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza (Matos, 2013).

### **2.12.2 Evaluación del desempeño personal de los trabajadores**

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos y promueve el estímulo a la mayor productividad.

### **1.12.3 Evaluación por competencias laborales**

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Las

competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal, y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo (Flores, 2017).

La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral del sujeto responde a las finalidades que se atribuyen a la misma. Adoptando la distinción que hacen Grados, Beutelspacher y Castro (2006, pág. 43), “se podría afirmar que la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo”. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos (Flores, 2017).

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. Considerando las dos finalidades básicas que hemos destacado en el párrafo anterior, es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión (Flores, 2017).

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Modalidad básica de la investigación**

##### **3.1.1 Investigación de campo**

La investigación de campo se la lleva en el lugar en el que suceden los hechos, permite observar hechos relevantes al momento de la recopilación de la información. Este tipo de investigación se la llevó a cabo en la empresa Puruha S.A, para de esta manera evidenciar la desorganización de trabajo por parte de los empleados en la mencionada empresa.

##### **3.1.2 Investigación bibliográfica**

Este tipo de investigación sirve para conocer, ampliar y profundizar conceptos básicos de diferentes autores y sitios de internet para la sustentación del marco teórico, sobre las funciones de trabajo de los empleados.

#### **3.2 Tipos básicos de investigación**

##### **3.2.1 Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria se la utilizó para investigar las variables en el lugar en el que suceden los hechos, mediante la observación para así determinar el porqué de

la situación que se da al momento de cumplir con las funciones de trabajo por parte de los empleados de la empresa Puruha S.A. Para lo cual se llevó a cabo la técnica de la entrevista para determinar los principales problemas por el cual está pasando la empresa.

### **3.2.2 Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación permitió conocer o evidenciar por que se da la desorganización de funciones de trabajo por parte de los empleados de la empresa Puruha S.A, y así poner en evidencia el problema planteado buscar soluciones que permitan minimizar los efectos. Mediante la utilización del Diagrama de Ishikawa para determinar la raíz de las causas principales de los problemas por lo que está atravesando la empresa.

## **3.3 Métodos investigación**

### **3.3.1 Método analítico**

Este método de investigación se lo utilizó porque permitió conocer de una manera más amplia las diferentes fallas o falencias que están suscitando para que se dé la desorganización de funciones de trabajo por parte de los empleados.

### **3.3.2 Método inductivo**

La aplicación de este método permitió conocer las principales causas que originan que exista desorganización de funciones de trabajo por parte de los empleados

de la empresa Puruha S.A. Permitiendo de esta manera conocer de una manera más concreta los problemas existentes en la mencionada empresa, para lo cual se utilizó el Diagrama de Pareto; a través de una encuesta realizada a todos los trabajadores de las empresas.

Mediante la utilización del Diagrama de Pareto se pueden detectar los principales problemas que tienen más relevancia mediante la correcta aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que existen varios problemas sin importancia frente a solo unos graves; puesto que, generalmente el 80% de los resultados se originan en el 20% de los elementos.

### **3.4 Técnicas de investigación**

#### **3.4.1 Observación**

Esta técnica permitió la obtención oportuna de la información necesaria, la cual contribuyó para la sustentación de la investigación.

#### **3.4.2 Observación de campo**

Esta investigación se la llevó a cabo en el lugar de los hechos en la empresa Puruha S.A situada en el cantón Quito provincia de Pichincha; para de esta manera conocer de forma directa las falencias que se dan en las funciones de trabajo por parte de los empleados.

### **3.5 Herramientas de investigación**

#### **3.5.1 Entrevista**

La entrevista se la aplicó con el fin de conocer las causas de la desorganización de funciones de trabajo por parte de los empleados de la empresa Puruha S.A, la cual fue aplicada al gerente de la mencionada empresa.

##### **a. Aplicación de la entrevista**

La entrevista se la realizó al gerente de la empresa Puruha S.A.

##### **Pregunta 1.- ¿Los trabajadores de su empresa mantienen una organización en el cumplimiento de funciones de acuerdo a su puesto de trabajo?**

Los trabajadores no mantienen una organización en el cumplimiento de sus funciones, puesto que la empresa define funciones para sus trabajadores de forma empírica; es decir de manera verbal según el requerimiento y necesidades del momento en toda la empresa. Pero frente al crecimiento paulatino de esta se hace imposible un control definido de lo que deben realizar cada trabajador; es por ello que sería indispensable la definición de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, así los empleados de la empresa conocerán de manera acertada cuáles son sus principales obligaciones y no realicen actividades que no tengan nada que ver con el cargo para el cual fueron contratados.

**Pregunta 2.- ¿La capacitación es continua para cada empleado dentro de la empresa?**

Como empresa existe una inversión en capacitación de nuestros trabajadores, pero no es especializada, no se ha puesto gran interés puesto que no se tiene claro en las áreas definidas para cada uno y enfocarse en una capacitación especializada para cada área de trabajo.

**Pregunta 3.- ¿Los empleados saben específicamente cuáles son sus funciones dentro de la empresa?**

La verdad si están al tanto de las funciones para las cuales fueron contratados, pero me al momento que se ejecutan existen empleados que realizan otras cosas y dejan de un lado sus obligaciones y funciones para las cuales fueron contratados.

**Pregunta 4.- ¿Existen mecanismos o herramientas que muestre informes de evaluación sobre las funciones de los trabajadores?**

Por el momento no tenemos ningún tipo de procedimiento para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores, puesto que realmente los trabajadores en el momento realizan varias actividades y no exclusivamente una sola.

**Pregunta 5.- ¿Los trabajadores realizan actividades no designadas a su cargo?**

En ocasiones si, varios de los empleados de la empresa realizan cierto tipo de actividades ajenas para las que fueron contratados. Se debe a que no mantienen un

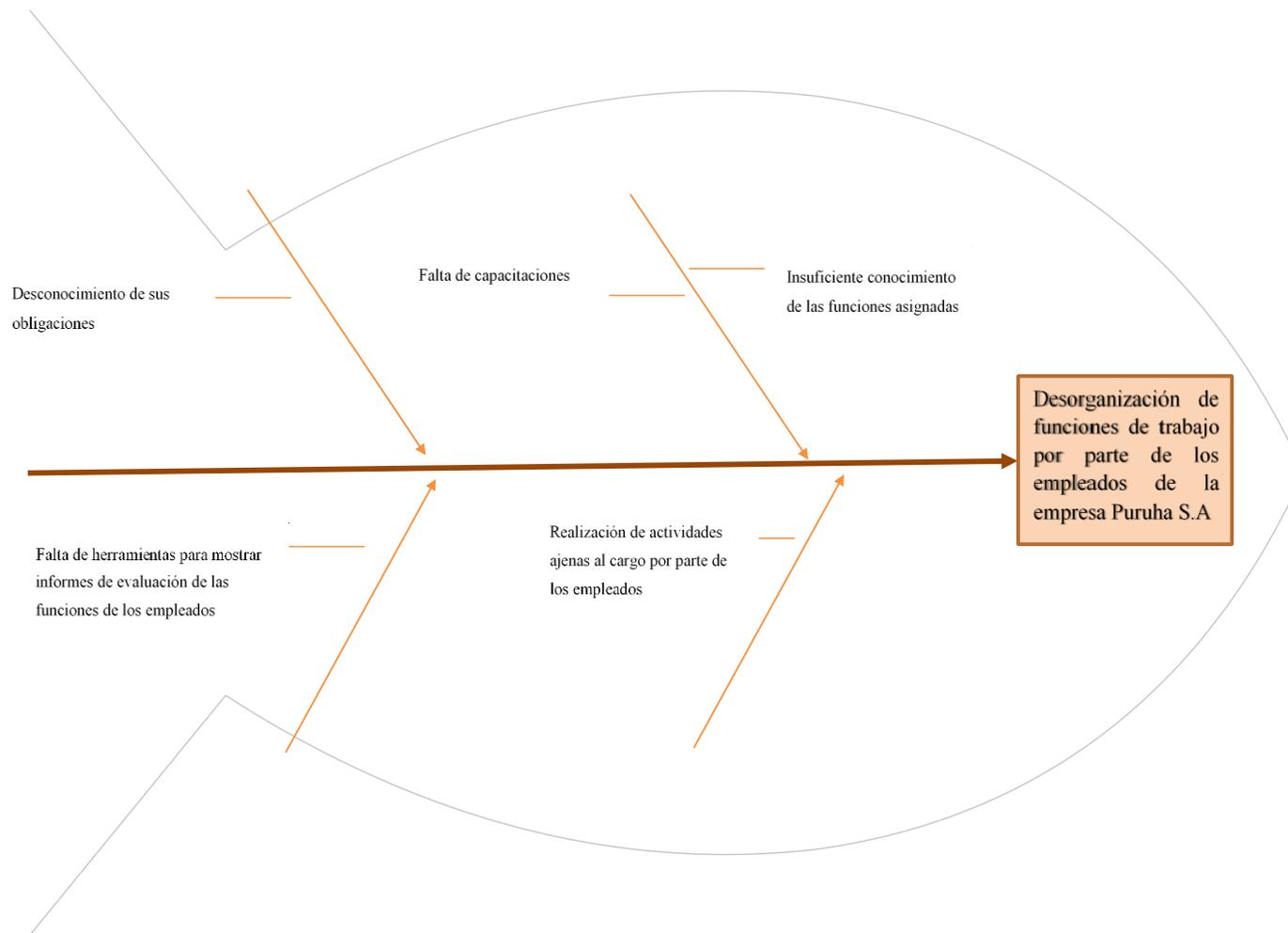
manual de designación de funciones a cada uno de ellos o talvez por mostrar compañerismo y crear un ambiente de trabajo más armónico.

**Pregunta 6.- ¿Cree usted que es necesaria la implementación de un manual de funciones?**

Si sería muy importante para que todos los empleados de la empresa conozcan las funciones que deben realizar y así lo hagan a cabalidad, capacitándolos con temas del puesto en el que se encuentran laborando.

Luego de haber aplicado la encuesta al gerente de la empresa Puruha S.A, se logró identificar las causas que originan el problema, las cuales están representadas en el Diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado, considerado también como “diagrama de causa-efecto que se puede utilizar para identificar las causa potenciales o reales de un problema investigado”. (Simon, 2020, pág. 25). El cual se presenta a continuación:

**Figura 1**  
*Diagrama de Ishikawa*



Nota: En el grafico se puede observar el Diagrama de Ishikawua.

### **3.5.2 Encuesta**

“La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (Anguita, Labrador, & Campos, 2013, pág. 64).

Esta herramienta de investigación se la aplicó al personal que labora en la empresa Puruha S.A. la cual está estructurada mediante un cuestionario para recolectar toda la información necesaria sobre el nivel de conocimientos de las funciones de trabajo.

## **3.6 Universo, población, muestra**

### **3.6.1 Universo**

Es el nombre específico que recibe particularmente la investigación social la operación dentro de la delimitación del campo de investigación que tienen por objeto la determinación del conjunto de unidades de observaciones del conjunto de unidades de observación que van a ser investigadas. Para muchos investigadores el término universo y población son sinónima. En general, el universo es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación (González, 2015).

El universo de la presente investigación está integrado por la empresa Puruha S.A situada en el cantón Quito provincia de Pichincha.

### 3.6.2 Población

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (Pineda, 1994, p.108) En nuestro campo pueden ser artículos de prensa, editoriales, películas, videos, novelas, series de televisión, programas radiales y por supuesto personas (López, 2014).

La población objeto de estudio de esta investigación está integrada por el personal que labora en la empresa Puruha S.A.

### 3.6.3 Muestra

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. "La muestra es una parte representativa de la población" (López, 2014, pág. 32).

La muestra está constituida por el personal que labora en la empresa Puruha S.A, la cual está formada por 10 personas distribuidas como se muestra en la tabla 1, al tratarse de una población finita se tomó en cuenta al total de la misma, por esta razón no es necesario la utilización de ninguna fórmula.

**Tabla 1.**  
*Cantidad de colaboradores*

<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO</b>
Gerente	1
Secretaria(o)	1
Contador	1
Colaboradores	7
<b>TOTAL DE LA MUESTRA</b>	<b>10</b>

Nota: En la tabla se puede observar la cantidad de colaboradores de la empresa Puruha S.A.

### **3.7 Instrumentos de recolección de datos**

El principal instrumento para la recolección de datos utilizado fue el cuestionario, el cual se estructurará en base a las causas identificadas en el diagrama de ishikawa con la finalidad de identificar la causa principal que nos ayudará a solucionar aproximadamente el 80% del problema.

### **3.8 Proceso de recolección de datos**

La información obtenida de la aplicación de la encuesta, se la someterá a una revisión técnica para de esta manera verificar que todas las encuestas sean llenadas correctamente, para así evitar cualquier inconveniente al momento de realizar la tabulación de datos.

### **3.9 Aplicación de la encuesta**

La encuesta se la aplicó a los empleados de la Empresa Puruha S.A. Para determinar el nivel de conocimientos que poseen en cuanto a las funciones de trabajo

designadas por la empresa. El formato de la encuesta aplicada se muestra en el Anexo 1.

### 3.10 Resultados de la aplicación de la encuesta

#### Pregunta 1

¿Usted mantiene un conocimiento de sus obligaciones?

**Tabla 2**  
*Conocimiento de obligaciones*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Nota: Esta tabla muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

**Figura 2**  
*Conocimiento de obligaciones*



Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

## Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 70% manifestó que no conoce cuales son las obligaciones de su puesto de trabajo, mientras que el 30% respondió que si lo conoce.

Como es notorio la mayor parte de empleados a quienes se les aplicó la encuesta concuerdan en que no conocen cuales son las obligaciones de su puesto de trabajo.

## Pregunta 2

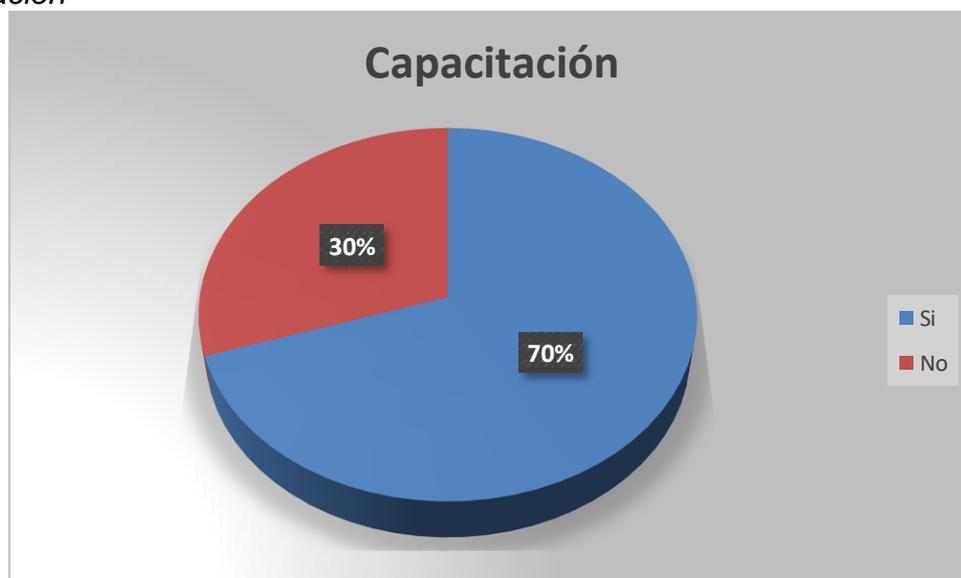
¿La capacitación es continua en la empresa?

**Tabla 3**  
*Capacitación*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Nota: Esta tabla muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

**Figura 3**  
*Capacitación*



Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

## Análisis e interpretación

Del total de los encuestados el 30% respondió que no reciben capacitaciones continuas, mientras que el 70% manifestó que sí.

Como se puede observar existe un alto índice de empleados que manifestaron que si han recibido capacitaciones; pero hay que considerar que esta no es especializada.

### Pregunta 3

¿Mantiene pleno conocimiento de las funciones asignadas?

**Tabla 4**

*Funciones asignadas*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Nota: Esta tabla muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

**Figura 4**

*Funciones asignadas*



Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

### Análisis e interpretación

Del total de los empleados encuestados el 70% manifestó que no tiene pleno conocimiento de las funciones asignadas, mientras que el 30% respondió que sí.

Como es notorio la mayor parte de los empleados manifestaron que no tiene pleno conocimiento de las funciones asignadas en la empresa.

### Pregunta 4

¿Se utiliza herramientas adecuadas para la evaluación de su desempeño?

**Tabla 5**

*Evaluación de desempeño*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Nota: Esta tabla muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

**Figura 5**

*Evaluación de desempeño*



Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

## Análisis e interpretación

El 100% de los empleados respondieron que no se utilizan herramientas adecuadas para la evaluación de su desempeño, mientras que ningún trabajador manifestó que si.

Como se puede observar la totalidad de empleados concuerdan en que no se utilizan herramientas adecuadas para la evaluación de su desempeño

## Pregunta 5

¿Realiza actividades acordes al cargo que fue contratado?

**Tabla 6**

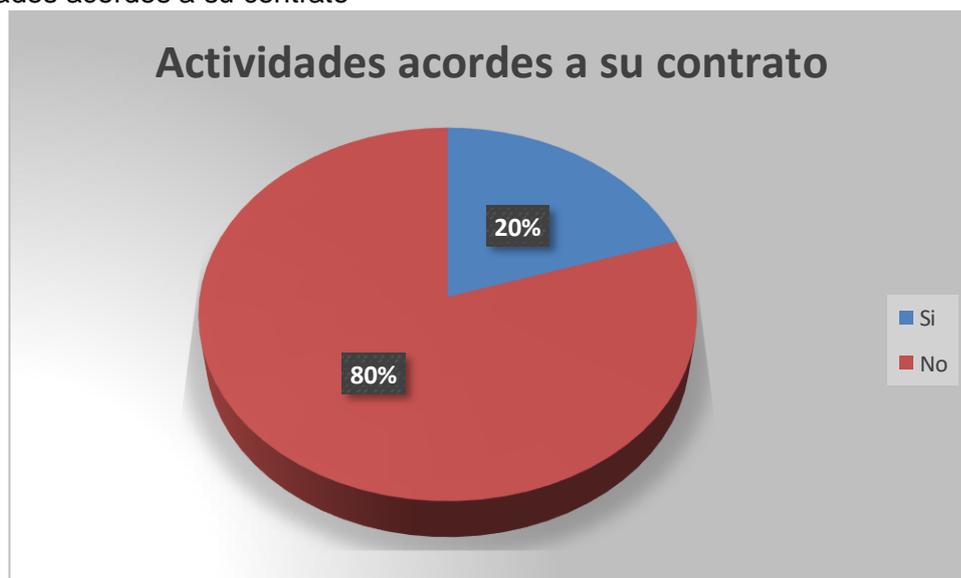
*Actividades acordes*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Nota: Esta tabla muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

**Figura 6**

Actividades acordes a su contrato



Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

## Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados respondieron que no realizan actividades acordes al cargo que fue contratado, mientras que el 20% manifestaron que si.

Como se puede observar la mayor parte del personal concuerda en que no realizan actividades acordes al cargo que fue contratado.

### 3.10.1 Diagrama de Pareto

El propósito del diagrama de Pareto es resaltar los valores individuales más importantes y hacer notar cómo el 20% de ellos suma generalmente el 80% del total acumulado, lo cual conocemos como la regla del 80-20 o como principio de Pareto. Para crear un diagrama de Pareto debemos preparar los datos. (Exceltotal, 2020)

### 3.10.2 Tabulación

**Tabla 7**

*Tabulación*

<b>Causas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Número de observaciones</b>
<b>Causa 1</b>	Desconocimiento de obligaciones	7
<b>Causa 2</b>	Falta de capacitación	3
<b>Causa 3</b>	Desconocimiento de funciones asignadas	7
<b>Causa 4</b>	Inexistencia de herramientas para la evaluación del desempeño	10
<b>Causa 5</b>	Realización de actividades ajenas al cargo para el cual fue contratado	8

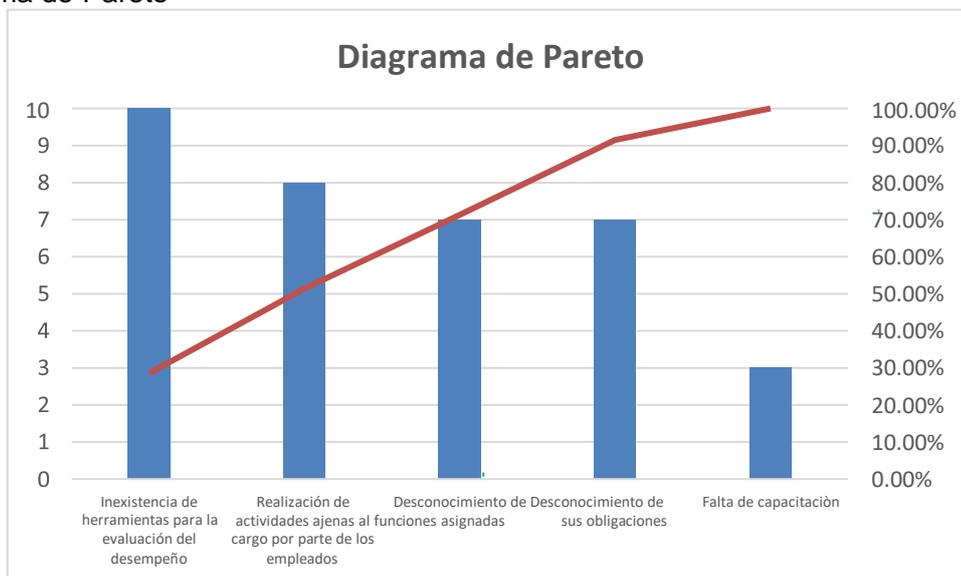
Nota: Esta tabla muestra la tabulación de los resultados.

**Tabla 7**  
Tabla de frecuencias

CAUSAS	FRECUENCIA SIMPLE	% SIMPLE	FRECUENCIA ACUMULADA	% ACUMULADO
Inexistencia de herramientas para la evaluación del desempeño	10	28,57%	10	28,57%
Realización de actividades ajenas al cargo por parte de los empleados	8	22,86%	18	51,43%
Desconocimiento de funciones asignadas	7	20,00%	25	71,43%
Desconocimiento de sus obligaciones	7	20,00%	32	91,43%
Falta de capacitación	3	8,57%	35	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>		

Nota: Esta tabla muestra las frecuencias.

**Figura 7**  
Diagrama de Pareto



Nota: Esta figura muestra el Diagrama de Pareto

### Interpretación

Una vez aplicada la encuesta a los empleados de la empresa Puruha S.A y realizada la respectiva tabulación de datos con la información obtenida, se efectuó la

tabla de frecuencias, en la cual se puede determinar que la principal causa que se debe tomar en cuenta para poder dar soluciones desconocimiento de funciones asignadas a los trabajadores lo que representa un 20% de las causas que generan el problema; para lo que se implementará estrategias de mejora que nos ayudará a solucionar aproximadamente el 71,43% dela desorganización de funciones de trabajo por parte de los empleados de la empresa PuruhaS.A.

## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA

#### 4.1. Tema

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PURUHA S.A

#### 4.2. Antecedentes del Comercial PURUHA S.A

La empresa "Puruha" nace hace 34 años en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo siendo sus propietarios el Ing. Julio Miguel del Pozo y Ximena Marcela Castillo esposos, en su comienzo estos empresarios se dedicaron a vender materiales ferreteros, buscando satisfacer las necesidades de los clientes en un solo lugar de expendio, analizando el mercado ferretero, miran la necesidad de crecer como empresa.

En 1988 realizan la primera importación de hierro desde Venezuela fortaleciendo su empresa; mirando la necesidad del mercado, se crea la primera sucursal en la ciudad de QUITO comercializando como productos clave el hierro y vigas. Al transcurrir el tiempo se vio en la necesidad de vincularse con empresas grandes en el mercado de hierros como en 1992 se realiza el convenio de compra con la empresa Andec y Novacero.

Actualmente cuenta con los tres distribuidores más grandes del país en distribución de aceros y vigas (Andec, Adelca, Novacero), encontrándose en una diversificación de ventas para la construcción, innovándose en acabados como grifería, pintura y todo lo relacionado al mercado; siendo una de las empresas más grandes del

Ecuador dirigida por su hija Michel del Pozo y su esposo Fernando Paredes que están haciendo de esta empresa una de las mejores en la actualidad.

### 4.3. Datos informativos

#### Logotipo

**Figura8**

Logotipo de la empresa Puruha S.A



Nota: Esta figura muestra el logotipo de la empresa.

**Nombre de la empresa:** Comercial Puruha S.A

**Telf.:**(02) 602 0011

**Sitio web:** [www.comercialpuruha.com](http://www.comercialpuruha.com)

**Localización:**AV. Ilaló Lote 1 y Calle de los Cisnes Esq. (Vía al Tingo) San Rafael - QUITO  
Pichincha 170122 Ecuador

**Figura 9**  
Ubicación de la empresa Puruha S.A



Nota: Esta figura muestra la ubicación de la empresa. Fuente: (Google Maps, 2020)

#### 4.4. Filosofía de la empresa

##### ➤ Misión, visión y valores corporativos

En la actualidad el comercial Puruha S.A no cuenta con misión, visión ni valores, por esta razón a continuación se proponen los siguientes:

##### • Misión

La empresa “PURUHA” se dedica a la distribución y comercialización de material de construcción y ferretero de calidad mediante sus alianzas estratégicas en miras de cubrir las necesidades del mercado que satisfagan a sus clientes internos y clientes externos.

##### • Visión

Expandir la distribución de los materiales de construcción y ferretero a diferentes lugares del país mediante la apertura de nuevas sucursales en otras provincias y así satisfacer las necesidades de nuevos clientes garantizando calidad, rapidez y confianza.

- **Valores**

La cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio; buscando interiorizar en cada uno de los trabajadores ya que hacen parte de nuestras vidas en el contexto que nos desenvolvamos.

- **Rapidez:** El equipo de trabajo se esmera día tras día para satisfacer a los clientes de la manera más rápida posible en sus pedidos.
- **Confianza:** La calidad de servicio y de los materiales de stock hace que los clientes regresen a adquirir los productos de la empresa, es decir, los clientes adoptan un nivel de confianza de la organización.
- **Calidad:** Al ser distribuidores directos de todo tipo de material para la construcción nos aseguramos que nuestros productos sean de la mejor calidad para la satisfacción de nuestros clientes.

#### **4.5. Objetivos**

##### **4.5.1. Objetivo general**

Diseñar de un manual de funciones como herramienta de desarrollo organizacional para la mejora del desempeño en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa PURUHA S.A

##### **4.5.2. Objetivos específicos**

- Establecer departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa.
- Determinar el personal requerido en cada departamento o área de la estructura organizacional de la empresa.

- Definir las funciones que debe desempeñar cada uno de los miembros de la empresa mediante la descripciones de funciones y perfiles de puestos de acuerdo a la estructura organizacional.

#### **4.6. Justificación e importancia**

Diseñar una propuesta para la organización y estructuración de la empresa PURUHA S.A. a través de un manual de funciones, constituye en un modelo de gestión en base a un documento formal que compila diferentes cargos y funciones de acuerdo al trabajo determinado por la empresa en cada uno de sus colaboradores; siendo un punto clave de éxito, ya que permitirá capacitar a los colaboradores alineados con el direccionamiento estratégico de la organización.

En base a esta mejora permitirá a posterior la implementación de un sistema que evalúe el desempeño de los trabajadores, mejorando tiempos y reduciendo recursos de manera directa en base a las actividades desempeñadas en los puestos de trabajo buscando empleados competitivos y a gusto en el trabajo que realizan en la empresa.

Este sistema se verá reflejado en el incremento de ventas y reducción de tiempos en el desarrollo de las actividades que desempeñan diariamente los trabajadores, lo que garantizará una entrega de calidad y a tiempo de los materiales; consiguiendo a si la fidelización de los clientes.

#### **4.7. Desarrollo de la propuesta**

Para llevar a cabo la presente propuesta en el diseño de un manual de funciones como herramienta de desarrollo organizacional para la mejora del desempeño en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa PURUHA S.A se desarrollará los siguientes procedimientos:

#### **4.7. 1. Establecer departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa.**

La estructura de la empresa es uno de los factores claves de la organización, por lo tanto es importante conocer los modelos y tipos de organigramas que existen para de esta forma implementar la que más se adapte a nuestras necesidades.

#### **Clasificación de los organigramas**

De acuerdo con (Thompson I. , 2020) los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

**1. Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Micro administrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macro administrativos:** Involucran a más de una organización.
- **Meso administrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado

**2. Por su finalidad:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.

- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional.
- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

**3. Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

**4. Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

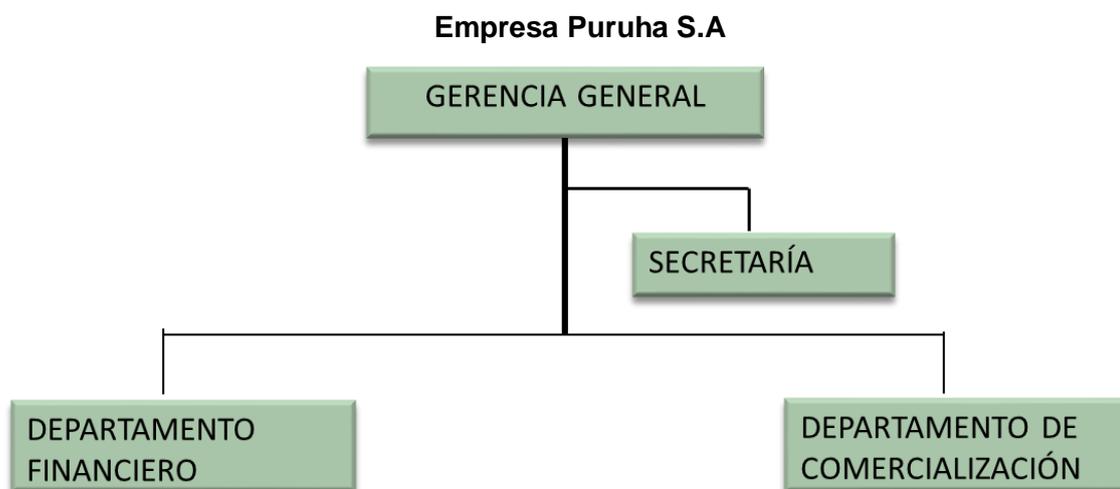
- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.
- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

**5. Por su presentación o disposición gráfica:** Este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.
- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.
- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad.

Luego de haber realizado la revisión bibliográfica se manifiesta que, la empresa Puruha S.A en la actualidad no cuenta con un organigrama estructural para lo que se propone el siguiente:

### Organigrama Estructural (Propuesto)



REFERENCIA	ELABORADO POR	APROBADO POR	FECHA
<u>AUTORIDAD</u>	Leonardo Juma		06/04/202
<u>RELACIÓN FUNCIONAL</u>			0

**4.7.2. Determinar el personal requerido en cada departamento o área de la estructura organizacional de la empresa.**

A continuación, se detallan todos los puestos requeridos para cada departamento de la empresa Puruha S.A:

**Organigrama de puestos, plazas y unidades**

**(Propuesto) Empresa Puruha S.A**



**4.7.3. Definir las funciones que debe desempeñar cada uno de los miembros de la empresa mediante las descripciones de funciones y perfiles de puestos de acuerdo a la estructura organizacional.**

MANUAL DE FUNCIONES DEL  
COMERCIAL PURUHA S.A.





## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
<b>Código:</b>	CPGG 001	<b>INTERFAZ:</b> Coordinador de Calidad, Coordinador administrativo y financiero.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	<b>Cuarto Nivel</b>		
<b>Denominación del puesto:</b>	Gerente General		<b>Área de Conocimiento:</b>	Profesional universitario del área de administración, con especialización en gerencia.		
<b>Nivel:</b>	Profesional					
<b>Unidad Administrativa:</b>	Administración de recursos, gestión de proyectos, manejo de finanzas					
<b>Rol:</b>	Ejecución y control de los procesos de la Unidad	2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
<b>Grado:</b>	Ingeniero en Administración	Cumplir con las políticas, normas, procesos y procedimientos de la empresa.	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	<b>3 años</b>		
<b>Ámbito:</b>	Nacional		<b>Especificidad de la Experiencia:</b>	<b>Experiencia en cargos de nivel directivo o asesor</b>		
6. ACTIVIDADES ESCENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES	8. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociar y suministrar la mercadería a diferentes proveedores</li> <li>2. Dar aprobación o desacuerdo en cualquier actividad que se realice</li> <li>3. Velar que la normas y leyes establecidas en la empresa se cumplan</li> <li>4. Supervisar que las actividades se cumplan y en orden</li> <li>5. Garantizar el pago de salarios y prestaciones sociales legales, derivados por la contratación laboral de todos los empleados de toda la empresa.</li> <li>6. Coordina la aplicación y el desempeño en los trabajadores.</li> <li>7. Representar Legalmente a la empresa</li> <li>8. Convocar a reuniones de trabajo</li> <li>9. Contratar al personal y fijar su remuneración</li> <li>10. Aprobar y firmar los balances</li> <li>11. Realizar el presupuesto anual</li> <li>12. Estructurar el reglamento interno de la empresa</li> <li>13. Cumplir con las obligaciones bancarias</li> <li>14. Pagar los impuestos</li> </ol>		Habilidad gerencial Manejo de conflictos Liderazgo Planeación Organización del recurso humano Comunicación	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todo el personal.			
			Es responsabilidad del gerente general entregar el adecuado uniforme al departamento técnico para evitar cualquier accidente por no tener el uniforme adecuado.			
			Sancionará el personal que no cumpla con las tareas encomendadas.			
			Establecerá entradas y salidas de todos los que laborar en la empresa.			
			Establecer que si en caso de premisos se tendrá que dar previo aviso al gerente general.			
			9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
			Realizar todos los actos necesarios para la buena marcha de la empresa, considerando sus necesidades y proyecciones.			
			Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente.			
			Cuidar bajo su responsabilidad que se lleve debidamente la contabilidad y los libros que exige el código de Comercio.			



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	CPDAT 001	<b>INTERFAZ:</b> Capacidad de relación interpersonal	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación del puesto:</b>	Secretaría(o)		<b>Area de Conocimiento:</b>	Técnico medio en Administración, Secretariado, Contaduría o ramas afines
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad Administrativa:</b>	Capacidad de flexibilidad y adaptación en el entorno labora			
<b>Rol:</b>	Capacidad de resolución de conflictos	2. MISION		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
<b>Grado:</b>	Técnico en Administración	Apoya la dirección y coordinación que ejerce el administrador, al cual asiste en los procesos de compra, venta, bodega, distribución, importación y abastecimiento o aprovisionamiento de todo el material necesario para el funcionamiento de la empresa	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	3 años
<b>Ámbito:</b>	Nacional		<b>Especificidad de la Experiencia:</b>	Experiencia en cargos similares
6. ACTIVIDADES ESCENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES	8. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar la correspondencia interna y externa requerida por la Gerencia General e identificar los documentos con sus respectivas series documentales para establecer los que deben ser enviados al archivo central, para ser clasificados, ordenados y enviados en los términos establecidos en la normatividad sobre gestión documental.</li> <li>2. Actualizar los archivos de acuerdo con las tablas de retención documental conforme al procedimiento establecido.</li> <li>3. Tramitar la correspondencia interna y externa del área y asignarla a las dependencias correspondientes de acuerdo con los lineamientos de la Gerencia General y las normas de gestión documental.</li> <li>4. Organizar y mantener completo, seguro y actualizado el archivo físico de la documentación del área a fin de garantizar su conservación y custodia de acuerdo con el procedimiento establecido.</li> <li>5. Apoyar las labores operativo - administrativas de la Gerencia General relacionadas con la recepción y realización de llamadas y la logística de las reuniones de conformidad con las instrucciones recibidas.</li> <li>6. Elaborar los documentos administrativos que le sean asignados, de acuerdo con las especificaciones requeridas. y/o a otras dependencias de conformidad con los lineamientos y las normas de gestión documental de a Empresa.</li> </ol>		Ejecutar las acciones necesarias para la eficiente administración y clasificación de la información y/o documentos generados de conformidad con los lineamientos institucionales	Informática a nivel de usuario (Manejo básico de Microsoft Office)	
			Generales en Servicios Básicos	
			De estadística básica y de modelos de gestión estratégica	
			De gestión comercial, técnicas de atención de clientes.	
			De gestión de cartera, técnicas de cobranza y recuperación de mora.	
			9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
		Iniciativa y proactividad		



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	CPDF 001	<b>INTERFAZ:</b> Compromiso con la empresa. Capacidad de negociación	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación del puesto:</b>	Auditor de Contabilidad		<b>Área de Conocimiento:</b>	Contabilidad y Auditoría
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad Administrativa:</b>	Administrativo	<b>2. MISION</b>  Se encargara de organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras de la empresa.	<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Rol:</b>	Servicio al cliente.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	3 años
<b>Grado:</b>	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría		<b>Especificidad de la Experiencia:</b>	Experiencia en cargos similares
<b>Ámbito:</b>	Nacional	<b>7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>  Conocimiento técnico de la operación de la empresa. Manejo con clientes y proveedores.	<b>8. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>6. ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>			Demostrar conocimientos de hechos esenciales	
1. Administrar documentos legales y registros de la empresa.			Usar de forma apropiada, teorías procedimientos y herramientas administrativas	
2. Analizar, revisar y aprobar la adquisición de bienes y prestación de servicios.			Identificar tecnologías actuales.	
3. Organizar, dirigir, incorporar, y controlar procesos de control interno de sistemas de presupuesto, determinación y recaudación de recursos financieros y de contabilidad.			Demostrar conocimiento y comprensión del contexto económico	
4. Coordinar y supervisar el eficiente desarrollo y cumplimiento de las actividades, económicas de los departamentos.			Encontrar soluciones correctas a problemas administrativos y competitivos.	
5. Analizar y aprobar programa anual de costos y mantenimiento.			<b>9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	
6. Presentar a la alta dirección planes de desarrollo, que permitan cumplir con las políticas vigentes.				
7. Analizar datos financieros, manejar indicadores y entregar la información cuando la alta gerencia lo requiera.			Capta nuevos clientes	
8. Realizar auditorías internas periódicas que aseguren el normal procedimiento de las operaciones financieras.			Capta nuevos clientes	
9. Participar en la planificación anual de metas y objetivos de la organización.		Don de mando		
10. Presentar a la alta gerencia informes anuales de estados financieros.				



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	CPDC 001	<b>INTERFAZ:</b> Servicio al cliente. Compromiso con la empresa. Capacidad de negociación.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación del puesto:</b>	Vendedor		<b>Área de Conocimiento:</b>	Tecnología en Marketing o carreras afines
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad Administrativa:</b>	Administrativo	<b>2. MISIÓN</b>  Coordinar las actividades de las fuerzas de ventas, mediante prospecciones para descubrir nuevos sectores donde brindar los servicios que ofrece la empresa.	<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Rol:</b>	Ventas de la empresa		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años
<b>Grado:</b>	Tecnología en Marketing		<b>Especificidad de la Experiencia:</b>	Experiencia en cargos similares en ferreterías
<b>Ámbito:</b>	Nacional	<b>7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>  Establecer contacto previo con los clientes. Preparar rutas	<b>8. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>6. ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>			<ol style="list-style-type: none"> <li>Dar la bienvenida a los clientes.</li> <li>Prever las necesidades de la clientela.</li> <li>Realizar recomendaciones asertivas a los clientes considerando sus necesidades.</li> <li>Describir las funciones de la mercancía especializada.</li> <li>Lidiar con las inquietudes y reclamos de la clientela.</li> <li>Conocer y explicar las promociones especiales a los clientes, además de estar familiarizado con las políticas y procedimientos de la empresa.</li> </ol>	Conocimiento técnico de la operación de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> <li>Dar la bienvenida a los clientes.</li> <li>Prever las necesidades de la clientela.</li> <li>Realizar recomendaciones asertivas a los clientes considerando sus necesidades.</li> <li>Describir las funciones de la mercancía especializada.</li> <li>Lidiar con las inquietudes y reclamos de la clientela.</li> <li>Conocer y explicar las promociones especiales a los clientes, además de estar familiarizado con las políticas y procedimientos de la empresa.</li> </ol>		Manejo con clientes y proveedores		
		Manejo de personal		
		Honestidad		
		Vocación de servicio		
		<b>9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
		Conocimiento técnico de la operación de la empresa.		
		Manejo de personal.		
Manejo con clientes y proveedores.				



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
<b>Código:</b>	CPDC 002	<b>INTERFAZ:</b> Servicio al cliente. Compromiso con la empresa. Capacidad de negociación.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	<b>No especificado</b>		
<b>Denominación del puesto:</b>	Cajero		<b>Area de Conocimiento:</b>	Técnico medio en contabilidad o licenciado		
<b>Nivel:</b>	No especificado					
<b>Unidad Administrativa:</b>	Administrativo					
<b>Rol:</b>	Control de ventas	2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
<b>Grado:</b>	Técnico medio en contabilidad o licenciado	Facturar y llevar un control diario de las ventas realizadas por los vendedores.	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	<b>2 años</b>		
<b>Ámbito:</b>	Nacional		<b>Especificidad de la Experiencia:</b>	<b>Experiencia en cargos similares en áreas ferreteras</b>		
6. ACTIVIDADES ESCENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES	8. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los talonarios de facturas y recibos emitidos por la imprenta proveedora.</li> <li>2. Recibir el pago de los clientes y devolución de factura.</li> <li>3. Entregar los cheques a los proveedores y empresas de servicios.</li> <li>4. Sellar o invalidar los cheques y pasarlos al contador de la empresa para su revisión.</li> <li>5. Arquear diariamente los ingresos recibidos.</li> <li>6. Archivar los ingresos mensuales.</li> <li>7. Manejar caja de viáticos para cualquier actividad particular que se realice, entregando un informe semanal de éstos.</li> <li>8. Actualizar la lista de precios del inventario.</li> </ol>		Capacidad de relación interpersonal Capacidad de flexibilidad y adaptación en el entorno laboral Iniciativa y proactividad Capacidad de trabajo en equipo Capacidad de resolución de conflictos	Conocimiento técnico de la operación de la empresa.			
			Manejo con clientes y proveedores			
			Manejo de personal			
			Honestidad			
			Vocación de servicio			
			9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
					Conocimiento técnico de la operación de la empresa.	
					Manejo de personal.	
		Manejo con clientes y proveedores.				



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	CPDC 003	<b>INTERFAZ:</b> Organizar, controlar y manejar los inventarios de la empresa.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	<b>Haber aprobado el Bachillerato</b>
<b>Denominación del puesto:</b>	Bodeguero - Despachador		<b>Area de Conocimiento:</b>	Conocimientos básicos en contabilidad y manejo de material ferretero
<b>Nivel:</b>	No especificado			
<b>Unidad Administrativa:</b>	Comercial			
<b>Rol:</b>	Control de despacho de mercadería	2. MISION		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
<b>Grado:</b>	Bachiller	Ejecutar labores de recepción, verificación, mantenimiento, control y despacho de los productos de la bodega del inventario.	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	<b>2 años</b>
<b>Ámbito:</b>	Nacional		<b>Especificidad de la Experiencia:</b>	<b>Experiencia en cargos similares en ferreterías</b>
6. ACTIVIDADES ESCENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES	8. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Recibir, revisar y controlar la mercadería que entra y sale de la bodega de inventarios.</li> <li>Realizar en conjunto con el asistente administrativo el inventario del stock que hay en la bodega.</li> <li>Realizar corte de inventario cada 15 de cada mes.</li> <li>Establecer diferencia de los cortes de inventarios y justificar los sobrantes como faltantes en inventarios.</li> <li>Garantizar que los productos almacenados en buen estado.</li> <li>Presentar informes al administrador acerca del funcionamiento de la bodega.</li> <li>Organizar, coordinar y controlar las actividades de la bodega.</li> <li>Disponer la ubicación, clasificación y manipulación adecuada de los productos recibidos.</li> <li>Estar pendiente de los inventarios y stock de materiales, y reportar las inexistencias o stock menores al mínimo en bodega al administrador.</li> <li>Realizar otras funciones que se les sea asignada por el administrador.</li> </ol>		Actualizar del inventario diariamente. Verificar que la mercadería que se despache coincida con la que está facturada. Mantener la información actualizada del Stock de mercadería. Entregar la mercadería únicamente a quien corresponda.	Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo	
			Preocupación por calidad y seguridad.	
			Compromiso organizacional	
			Orden y limpieza	
			Responsabilidad	
			9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
			Dinamismo	
			Honestidad .	
			Comunicación y facilidad verbal	

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- La falta de un manual de funciones para el personal que labora en la empresa Puruha S.A no ha permitido implementar medidas correctivas que posibiliten el mejoramiento de las funciones que cumplen los empleados en la empresa, ocasionando que exista desorganización en las actividades realizadas por cada uno de los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa, lo que conlleva a que exista un bajo nivel en su desempeño laboral.
- La capacitación que se da a los trabajadores no es considerada como una motivación e incentivos para el desarrollo del puesto de trabajo, puesto que no se encuentra focalizada en una especialización de acuerdo a las funciones; lo que ha ocasionado una baja productividad en el desempeño de los trabajadores.
- Se logró evidenciar que al no existir una herramienta de desarrollo organizacional en la empresa Puruha S.A, se presentan una serie de problemas entre las actividades que deberían realizar los empleados, perjudicando su buen desempeño y desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que el manual de funciones que se presenta debería ponerse en práctica, con el propósito de corregir falencias en la empresa Puruha S.A las cuales serían detectadas con la puesta en práctica de este manual.
- Es recomendable motivar, incentivar y capacitar a los empleados con respecto a las funciones específicas que debe cumplir cada uno en la empresa, para de esta manera garantizar que los empleados cumplan a cabalidad las funciones designadas en la empresa Puruha S.A.
- La implementación del manual de funciones permitirá a la empresa Puruha S.A mejorar el ambiente de trabajo, organización de proyectos y las funciones realizadas por sus empleados. El manual de funciones deberá ser revisado anualmente con el fin de identificar que cargos han adquirido nuevas funciones y la complejidad de las mismas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, J. V. (11 de Mayo de 2013). *Definiciones de organización empresarial*. Obtenido de Definiciones de organización empresarial: recuperado 21 Diciembre 2019 <https://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>
- Anguita, C., Labrador, R., & Campos, D. (31 de Enero de 2013). *La encuesta como técnica de investigación*. Obtenido de La encuesta como técnica de investigación. recuperado 08 Enero 2020: <https://www.survenia.com/articles/articulo1.pdf>
- Arrechadora, I. (16 de Abril de 2020). *Las 6 Etapas de la Organización Administrativa*. Obtenido de Las 6 Etapas de la Organización Administrativa:recuperado 08 Enero 2020 <https://www.lifeder.com/etapas-organizacion-administrativa/>
- Ayala, A. M. (11 de JUnio de 2019). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Obtenido de Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas, recuperado 10 Enero 2020: <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Bozzo, G. (09 de Octubre de 2013). *¿Para qué sirve la Descripción de Puestos de Trabajo?* Obtenido de ¿Para qué sirve la Descripción de Puestos de Trabajo? recuperado 10 Enero 2020: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Brambila, G. C. (08 de Junio de 2012). *Organigramas. Definiciones y herramientas*. Obtenido de Organigramas. Definiciones y herramientas, recuperado 12 Enero 2020: <https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Bravo, L. D., García, U. T., Hernández, M. M., & Ruiz, M. V. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cajal, A. (01 de Enero de 2020). *Investigación de Campo: Características, Tipos y Etapas*. Obtenido de Investigación de Campo: Características, Tipos y Etapas,recuperado 18 Enero 2020: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Carrasco, J. (07 de Noviembre de 2017). *Cómo definir las funciones de los trabajadores de tu empresa*. Obtenido de Cómo definir las funciones de los trabajadores de tu

empresa, recuperado 20 Enero 2020:

<https://www.amexempresas.com/libertadparatunegocio/definir-las-funciones-los-trabajadores-empresa/>

Chacon, G., Polanco, A., Herrera, Y., & Sandoval, L. (16 de Marzo de 2014). *Razones, Principios, Importancia, Necesidad y Valores del Desarrollo Organizacional*.

Obtenido de Razones, Principios, Importancia, Necesidad y Valores del Desarrollo Organizacional: <http://desorggrupo2.blogspot.com/2014/03/razones-principios-importancia.html>

Chiavenato. (2013). *Administracion de Recursos Humanos*. University of Los Angeles: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores SA.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (16 de Abril de 2020). *Objetivos del Desarrollo Organizacional*. Obtenido de Objetivos del Desarrollo Organizacional, recuperado 21 Enero 2020:

<https://www.losrecursoshumanos.com/objetivos-del-desarrollo-organizacional/>

Cruz, J., & Jiménez, V. (18 de Julio de 2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de Proceso administrativo:

planeación, organización, dirección y control, recuperado 23 Enero 2020: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

Cuevas, J. C. (13 de Junio de 2011). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano*. Obtenido de Objetivos y actividades de la gestión del talento humano, recuperado 23 Enero 2020: <http://psicologiyempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>

Cumplido, M. (01 de Abril de 2016). *Por qué es importante la descripción de puestos de trabajo*. Obtenido de Por qué es importante la descripción de puestos de

trabajo, recuperado 23 Enero 2020:

<https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/04/01/por-que-es-importante-la-descripcion-de-puestos/>

- Díaz, L. (2011). *La Observación*. México D.F. : Universidad Nacional Autónoma De México.
- Elivelton. (10 de Enero de 2018). *Diagrama de Pareto: qué es y cómo funciona*. Obtenido de Diagrama de Pareto: qué es y cómo funciona, recuperado 25 Enero 2020: <https://es.eadbox.com/diagrama-de-pareto/>
- Enciso, C. E., & Villamizar, O. L. (2017). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas*. Bogotá. Obtenido de Desarrollo organizacional.
- Exceltotal. (31 de Enero de 2020). *Diagrama De Pareto En Excel*. Obtenido de Diagrama De Pareto En Excel, recuperado 25 Enero 2020: <https://exceltotal.com/diagrama-de-pareto-en-excel/>
- Flores, J. (2017). *La evaluación de competencias laborales*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia - España.
- García, I. (15 de Diciembre de 2017). *Importancia del organigrama de la empresa*. Obtenido de Importancia del organigrama de la empresa, recuperado 25 Enero 2020: <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-organigrama-de-la-empresa.html>
- Gerens Consultoría. (06 de Junio de 2016). *Qué es el desarrollo organizacional*. Obtenido de Qué es el desarrollo organizaciona, recuperado 27 Enero 2020 : <https://gerens.pe/blog/que-es-desarrollo-organizacional>
- González, A. (11 de Enero de 2018). *Organigrama estructural*. Obtenido de Organigrama estructural, recuperado 27 Enero 2020: <https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html>
- González, C. (13 de Abril de 2015). *Conceptos: Universo, Población y Muestra*. Obtenido de Conceptos: Universo, Población y Muestra, recuperado 27 Enero 2020: <https://www.cgonzalez.cl/conceptos-universo-poblacion-y-muestra/>
- Google Maps. (07 de Febrero de 2020). *Ubicación Comercial Puruha S.A*. Obtenido de Ubicación Comercial Puruha S.A, recuperado 29 Enero 2020: <https://www.google.com/maps/place/Comercial+PURUHA/@-0.2914651,->

78.447519,139m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91d597df264350c5:0x7ee48fa725119b95!8m2!3d-0.2913225!4d-78.4476754

Hill, B. (16 de Abril de 2020). *Importancia de una buena estructura organizacional*.

Obtenido de Importancia de una buena estructura organizacional, recuperado 29 Enero 2020: <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>

Jobandtalent. (04 de Julio de 2013). *La importancia de la participación de los*

*trabajadores en la empresa*. Obtenido de La importancia de la participación de los trabajadores en la empresa, recuperado 02 Febrero 2020:

<https://blog.jobandtalent.com/2013/07/04/la-importancia-de-la-participacion-de-los-trabajadores-en-la-empresa/>

Kluwer, W. (31 de Enero de 2020). *Trabajador designado (prevención de riesgos)*.

Obtenido de Trabajador designado (prevención de riesgos), recuperado 08 Febrero 2020:

[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTc0tztbLUouLM\\_DxblwMDS0NDQ7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgB621DvNQAAAA==WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTc0tztbLUouLM_DxblwMDS0NDQ7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgB621DvNQAAAA==WKE)

Loor, C. K., Rosero, O. T., & Morán, J. (2013). *Manual De Distribución De Actividades*

*Para La Cía. Galarza & Loor S.A., Para El Mejoramiento Del Rendimiento*.

Guayaquil: Universidad De Guayaquil .

López, P. L. (31 de Enero de 2014). *Población Muestra Y Muestreo*. Obtenido de

Población Muestra Y Muestreo, recuperado 10 Febrero 2020:

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)

LosRecursosHumanos.com. (29 de Julio de 2020). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido

de Desarrollo Organizacional, recuperado 10 Febrero 2020:

<https://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>

Manus, V. (25 de Julio de 2020). *La importancia del organigrama dentro de la empresa*.

Obtenido de La importancia del organigrama dentro de la empresa, recuperado 12

Febrero 2020: <http://agenciachan.com/la-importancia-del-organigrama-dentro-la-empresa/>

- Matos. (03 de Noviembre de 2013). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Obtenido de Evaluación del Desempeño Laboral,recuperado15 Febrero 2020:  
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Matos, A. (31 de Enero de 2020). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Obtenido de Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas,recuperado17 Febrero 2020: <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Matos, F. (2017). *Evaluación del desempeño laboral*. México D.F.: Madeon.
- Méndez, P. A. (22 de Diciembre de 2017). *La importancia del perfil laboral*. Obtenido de La importancia del perfil laboral,recuperado18 Febrero 2020:  
<https://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-perfil-laboral-20171222-0038.html>
- Monterroso, H. E. (20 de Febrero de 2017). *Clasificación de manuales de funciones*. Obtenido de Clasificación de manuales de funciones,recuperado 20 Febrero 2020: <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Morales, E. H. (30 de Octubre de 2017). *Comunicación Organizacional como factor de éxito en los resultados de la Empresa*. Obtenido de Comunicación Organizacional como factor de éxito en los resultados de la Empresa,recuperado 23 Febrero 2020: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-factor-exito-los-resultados-la-empresa/>
- Nirian, P. O. (29 de Julio de 2020). *Comunicación organizacional*. Obtenido de Comunicación organizacional,recuperado25 Febrero 2020:  
<https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-organizacional.html>
- OBS. (16 de Abril de 2020). *Tipos de estructuras organizativas.Cuál es la mejor para tu empresa*. Obtenido de Tipos de estructuras organizativas.Cuál es la mejor para tu empresa recuperado 25 Febrero 2020: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/tipos-de-equipos-de-trabajo/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>
- Ortíz, J. (31 de Enero de 2020). *Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos*. Obtenido de Investigación exploratoria: tipos, metodología y

ejemplos,recuperado 25 Febrero 2020: <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>

Osorio, A. J. (2016). *Diseño Del Manual De Puestos Y Funciones De La Institución Intervida Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala .

Pérez, O. (24 de Mayo de 2016). *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. Obtenido de Gestión del talento humano en la empresa y su importancia,recuperado 25 Febrero 2020: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Pérez, O. (27 de Septiembre de 2018). *La importancia de las descripciones de puestos*. Obtenido de La importancia de las descripciones de puestos,recuperado 27 Febrero 2020: <https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-de-las-descripciones-de-puestos>

Porto, J. P., & Merino, M. (16 de Abril de 2008). *Organización*. Obtenido de Organización,recuperado 27 Febrero 2020: <https://definicion.de/organizacion/>

Psicologiayempresa. (14 de Enero de 2020). *Las responsabilidades de los empleados*. Obtenido de Las responsabilidades de los empleados,recuperado27 Febrero 2020: <https://psicologiayempresa.com/las-responsabilidades-de-los-empleados.html>

Puente, W. (11 de Junio de 2019). *Técnicas de investigación*. Obtenido de Técnicas de investigación,recuperado 02 Marzo 2020: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

Raffino. (01 de Marzo de 2020). *Estructura Organizacional*. Obtenido de Estructura Organizacional,recuperado 02 Marzo 2020: <https://concepto.de/estructura-organizacional/#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20su%20estructura,tiene%20su%20estructura%20organizacional%20propia.>

Raffino, E. (12 de Mayo de 2020). *Administración*. Obtenido de Administración,recuperado 04 Marzo 2020: <https://concepto.de/administracion/>

- Raffino, M. (01 de Marzo de 2020). *Estructura Organizacional*. Obtenido de Estructura Organizacional, recuperado 05 Marzo 2020: <https://concepto.de/estructura-organizacional/>
- Raffino, M. E. (22 de Diciembre de 2019). *Método inductivo*. Obtenido de Método inductivo, recuperado 05 Marzo 2020: <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- Ramos, E. (10 de Junio de 2019). *Metodos De La Inventigacion*. Obtenido de Metodos De La Inventigacion, recuperado 07 Marzo 2020: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Riquelme, M. (10 de Julio de 2020). *Proceso Administrativo (etapas y características)*. Obtenido de Proceso Administrativo (etapas y características), recuperado 07 Marzo 2020: <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Rodriguez. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México D.F.: Cengage Learning Editores SA 4ta Edicion.
- Rojas, C. V. (23 de Octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas, recuperado 10 Marzo 2020: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Root, G. (29 de Julio de 2020). *La importancia del desarrollo organizacional*. Obtenido de La importancia del desarrollo organizacional, recuperado 10 Agosto 2020: <https://pyme.lavoztx.com/la-importancia-del-desarrollo-organizacional-5131.html>
- Sánchez, L. (10 de Diciembre de 2012). *Tipos de organigrama*. Obtenido de Tipos de organigrama, recuperado 14 Marzo 2020: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-organigrama.html>
- Shutterstock. (04 de Septiembre de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa, recuperado 14 Marzo 2020: <https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

- Simon, K. (31 de Enero de 2020). *Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado*. Obtenido de Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado, recuperado 16 Marzo 2020: <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>
- Talentwise. (16 de Abril de 2020). *Desempeño Organizacional*. Obtenido de Desempeño Organizacional, recuperado 20 Marzo 2020: <http://www.twmexico.com/desempeno-organizacional.htm>
- Thompson, I. (16 de Abril de 2019). *Qué es Administración*. Obtenido de Qué es Administración, recuperado 17 Marzo 2020: <https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>
- Thompson, I. (15 de Abril de 2020). *Tipos de Organigramas*. Obtenido de Tipos de Organigramas, recuperado 17 Marzo 2020: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Villacis, P. (13 de Enero de 2020). *Responsabilidades y tareas claras*. Obtenido de Responsabilidades y tareas claras, recuperado 17 Marzo 2020: <https://www.coachpepevillacis.com/blog/responsabilidades-y-tareas-claras-por-coach-pepe-villacis/>
- Zegarra, J. (15 de Marzo de 2018). *Manual de funciones*. Obtenido de Manual de funciones, recuperado 20 Marzo 2020 : <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

# ANEXOS

