



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA “COMERCIAL HD” CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2020**

## **Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: IVAN HOLGER LOAIZA CAMPOVERDE**

**DIRECTOR: ING. ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES**

Riobamba – Ecuador

2022


© 2022, Ivan Holger Loaiza Campoverde

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

Yo, Ivan Holger Loaiza Campoverde, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 21 de febrero de 2022

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature reads "Ivan Loaiza".

**Ivan Holger Loaiza Campoverde**  
**172396217-9**

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA “COMERCIAL HD” CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2020**, realizado por el señor: **IVAN HOLGER LOAIZA CAMPOVERDE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Marco Antonio Gavilanes Sagñay <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	_____	2022-02-21
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	_____	2022-02-21
Ing. Letty Karina Elizalde Marin <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	_____	2022-02-21

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios, quien me ha iluminado en todo momento brindándome fuerza y sabiduría para el logro de una de las metas más anheladas en mi vida, ser un profesional. A mis queridos padres Martha Campoverde y Nelson Loaiza, seres maravillosos que me han dado la vida y a quienes amo profundamente, por ser el motivo de mi superación diaria y el pilar fundamental para que el día de hoy pueda cumplir con uno de mis más grandes sueños en la vida. A quien en vida fue una segunda madre para mí, Magdalena Jaramillo, hoy he cumplido con una petición que me encomendaste y sé que estás orgullosa de mí por saber hasta donde he llegado. A mis hermanas, quienes me han brindado su apoyo moral y espiritual para culminar mis estudios con éxito.

Ivan

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, especialmente a la Facultad de Administración de Empresas, ya que a través de la enseñanza de sus docentes he adquirido todos los conocimientos, experiencias, valores y principios que me han ayudado en mi formación como profesional.

Mi gratitud, respeto y consideración a mi director de tesis el Ing. Ernesto Bonilla, miembro de tesis Ing. Letty Elizalde y mi profesor de Integración Curricular Ing. Rubén Espín, quienes con paciencia y rectitud me han compartido sus conocimientos y me han orientado en el desarrollo de este proyecto de investigación.

Agradezco a la Ing. Myriam Duchi, propietaria de “Comercial HD”, por permitirme realizar mi trabajo de titulación en su honorable institución y brindarme su ayuda en el desarrollo de la presente investigación.

A mi familia y amigos, con quienes he compartido los mejores momentos de mi vida y han sido parte de este proceso de aprendizaje y desarrollo profesional.

Ivan

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
SUMMARY.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1. Organización.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1.1. La organización formal e informal.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2. Administración.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2.1. Importancia de la administración.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.3. Diseño organizacional.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.4. Manual organizacional.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.5. Antecedentes históricos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.6. Estructura orgánica.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.6.1. Diseño.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.7. Organigramas (Macroestructura).....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.7.1. Tipos de organigramas.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.7.2. Ventajas e inconvenientes.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.8. Misión.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.9. Visión.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.10. Puestos de trabajo (Microestructura).....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.10.1. Conceptos y descripción del diseño de puestos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.11. Directorio.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.12. Manual de procedimientos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.13. Manual de funciones.....</b>	<b>16</b>

1.2.14.	<i>Manual de clasificación de puestos</i> .....	17
1.2.15.	<i>Manual histórico</i> .....	17
1.2.16.	<i>Gestión administrativa</i> .....	18
1.2.17.	<i>Filosofía organizacional</i> .....	18

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	18
2.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	18
2.2.	<b>Nivel de Investigación</b> .....	19
2.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	20
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	20
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	20
2.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	21
2.5.	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	21
2.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	22
2.6.1.	<i>Métodos</i> .....	22
2.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	23
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	23

## CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	24
3.1.	<b>Resultados</b> .....	24
3.1.1.	<i>Guía de entrevista dirigida a la propietaria de la empresa “Comercial HD”</i> .....	24
3.1.2.	<i>Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”</i> .....	29
3.2.	<b>Discusión de resultados</b> .....	39
3.2.1.	<i>Filosofía organizacional</i> .....	39
3.2.2.	<i>Organigrama estructural</i> .....	39
3.2.3.	<i>Funciones de los trabajadores en la organización</i> .....	39
3.2.4.	<i>Objetivos del área de trabajo</i> .....	39
3.2.5.	<i>Manual de funciones</i> .....	40
3.2.6.	<i>Manual de procedimientos</i> .....	40
3.3.	<b>Propuesta</b> .....	40
3.3.1.	<i>Título de la propuesta</i> .....	40



<b>3.3.2.</b>	<b><i>Planteamiento del problema</i></b> .....	40
<b>3.3.3.</b>	<b><i>Objetivos del Proyecto de Investigación</i></b> .....	41
<b>3.3.3.1.</b>	<b><i>General</i></b> .....	41
<b>3.3.3.2.</b>	<b><i>Específicos</i></b> .....	41
<b>3.3.4.</b>	<b><i>Presentación de la propuesta del manual organizacional de la empresa “Comercial HD”</i></b> .....	41
<b>3.3.4.1.</b>	<b><i>Contenido del manual de organización</i></b> .....	42
<b>3.3.5.</b>	<b><i>Desarrollo del contenido del manual organizacional de la empresa “Comercial HD”</i></b> .....	42
<b>3.3.5.1.</b>	<b><i>Presentación del manual organizacional</i></b> .....	42
<b>3.3.5.2.</b>	<b><i>Información General de la empresa</i></b> .....	51
<b>3.3.5.3.</b>	<b><i>Organigramas</i></b> .....	57
<b>3.3.5.4.</b>	<b><i>Manual de clasificación de puestos</i></b> .....	60
<b>3.3.5.5.</b>	<b><i>Manual de funciones</i></b> .....	62
<b>3.3.5.6.</b>	<b><i>Manual de procesos</i></b> .....	71
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	77
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	78
	<b>GLOSARIO</b>	
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Personal de la empresa “Comercial HD” .....	22
<b>Tabla 1-3:</b>	La empresa posee una filosofía organizacional .....	29
<b>Tabla 2-3:</b>	La empresa posee un organigrama estructural.....	30
<b>Tabla 3-3:</b>	Conoce a su jefe inmediato superior.....	31
<b>Tabla 4-3:</b>	Tiene subordinados a su cargo .....	32
<b>Tabla 5-3:</b>	Calificación de la asignación de funciones del personal .....	33
<b>Tabla 6-3:</b>	Recibió un documento que especifique sus funciones y actividades .....	34
<b>Tabla 7-3:</b>	Realiza actividades que no corresponden a su cargo.....	35
<b>Tabla 8-3:</b>	Conoce los objetivos de su área de trabajo.....	36
<b>Tabla 9-3:</b>	Un manual de funciones mejorará la eficiencia en su trabajo .....	37
<b>Tabla 10-3:</b>	Un manual de procedimientos mejora la eficiencia en su trabajo .....	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Organigrama horizontal .....	10
<b>Figura 2-1:</b> Organigrama vertical .....	10
<b>Figura 3-1:</b> Organigrama mixto .....	10

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Descripción de puestos.....	14
<b>Gráfico 2-1:</b>	Directorio.....	15
<b>Gráfico 1-3:</b>	La empresa posee una filosofía organizacional.....	29
<b>Gráfico 2-3:</b>	La empresa posee un organigrama estructural .....	30
<b>Gráfico 3-3:</b>	Conoce a su jefe inmediato superior .....	31
<b>Gráfico 4-3:</b>	Tiene subordinados a su cargo .....	32
<b>Gráfico 5-3:</b>	Calificación de la asignación de funciones del personal .....	33
<b>Gráfico 6-3:</b>	Recibió un documento que especifique sus funciones y actividades .....	34
<b>Gráfico 7-3:</b>	Realiza actividades que no corresponden a su cargo.....	35
<b>Gráfico 8-3:</b>	Conoce los objetivos de su área de trabajo.....	36
<b>Gráfico 9-3:</b>	Un manual de funciones mejorará la eficiencia en su trabajo .....	37
<b>Gráfico 10-3:</b>	Un manual de procedimientos mejora la eficiencia en su trabajo .....	38
<b>Gráfico 11-3:</b>	Cubierta del manual organizacional .....	43
<b>Gráfico 12-3:</b>	Portada del manual organizacional.....	44
<b>Gráfico 13-3:</b>	Fechas y revisiones del manual .....	45
<b>Gráfico 14-3:</b>	Mosaico del manual.....	46
<b>Gráfico 15-3:</b>	Lista de distribución .....	46
<b>Gráfico 16-3:</b>	Registro de ediciones.....	47
<b>Gráfico 17-3:</b>	Índice.....	47
<b>Gráfico 18-3:</b>	Presentación del manual .....	48
<b>Gráfico 19-3:</b>	Identificación de la empresa.....	48
<b>Gráfico 20-3:</b>	Introducción.....	49
<b>Gráfico 21-3:</b>	Objetivos .....	50
<b>Gráfico 22-3:</b>	Nomenclatura utilizada en el manual .....	50
<b>Gráfico 23-3:</b>	Manual de historia .....	51
<b>Gráfico 24-3:</b>	Antecedentes de la Empresa “Comercial HD” .....	52
<b>Gráfico 25-3:</b>	Actualidad de la empresa “Comercial HD” .....	53
<b>Gráfico 26-3:</b>	Propuesta de Misión y Visión .....	54
<b>Gráfico 27-3:</b>	Objetivos institucionales de la empresa “Comercial HD” .....	55
<b>Gráfico 28-3:</b>	Valores Institucionales de la empresa “Comercial HD” .....	56
<b>Gráfico 29-3:</b>	Organigrama estructural de la empresa “Comercial HD” .....	57
<b>Gráfico 30-3:</b>	Organigrama de posición de la empresa “Comercial HD” .....	58
<b>Gráfico 31-3:</b>	Organigrama Funcional .....	59

<b>Gráfico 32-3:</b> Manual de clasificación de puestos .....	60
<b>Gráfico 33-3:</b> Clasificación de puestos .....	61
<b>Gráfico 34-3:</b> Manual de Funciones.....	62
<b>Gráfico 35-3:</b> Asamblea.....	63
<b>Gráfico 36-3:</b> Presidenta .....	64
<b>Gráfico 37-3:</b> Gerente .....	65
<b>Gráfico 38-3:</b> Secretaria.....	66
<b>Gráfico 39-3:</b> Bodeguero .....	67
<b>Gráfico 40-3:</b> Jefe de cuadrilla.....	68
<b>Gráfico 41-3:</b> Chofer .....	69
<b>Gráfico 42-3:</b> Ayudante .....	70
<b>Gráfico 43-3:</b> Manual de Procesos.....	71
<b>Gráfico 44-3:</b> Simbología utilizada en flujogramas .....	72
<b>Gráfico 45-3:</b> Mapa de macroprocesos nivel 0 .....	73
<b>Gráfico 46-3:</b> Mapa de macroprocesos nivel 1 .....	74
<b>Gráfico 47-3:</b> Ficha de proceso.....	75
<b>Gráfico 48-3:</b> Flujograma.....	76

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LA PROPIETARIA DE LA EMPRESA  
“COMERCIAL HD”

**ANEXO B:** ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA  
“COMERCIAL HD”

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación se realizó en la empresa “Comercial HD” ubicada en la provincia de Pichincha, donde se determinó que no posee una estructura organizacional en la que se delimite las funciones y procesos que los colaboradores deben realizar en sus puestos de trabajo. El objetivo de este proyecto fue diseñar e implementar un manual de organización en la empresa “Comercial HD” mediante un estudio organizacional para la mejora de su gestión administrativa. Por lo tanto, se aplicó una metodología con enfoque mixto, nivel exploratorio, descriptivo y explicativo para describir los problemas encontrados. Además, se utilizó un diseño transversal para recoger los datos en un tiempo único, con un tipo de investigación de campo y documental, que fue necesario para realizar la fundamentación teórica del proyecto. En la investigación se tomó en cuenta a los 16 trabajadores de la empresa a quienes se aplicó la técnica de la encuesta y a la propietaria de la empresa se le realizó una guía de entrevista, con el fin de obtener información. De acuerdo con el análisis de resultados encontrados se evidenció que la empresa no cuenta con una estructura orgánica, filosofía organizacional y sus funciones no se dan de manera adecuada. Por este motivo se propuso un modelo de manual organizacional y se concluyó que la implementación del mismo impactará de manera positiva en el rendimiento de sus trabajadores y la organización, por ende, se recomendó la implementación inmediata del manual organizacional para mejorar la gestión y el desarrollo de la organización.

Palabras clave: <ORGANIZACIÓN> <MANUAL> <ORGANIGRAMA> <PUESTOS>  
<FUNCIONES > <PROCESOS>



22-02-2022


0346-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

The present research project was carried out in a company called "Comercial HD" located in the province of Pichincha, where it was determined the absence of an organizational structure to delimit the functions and processes that the collaborators must carry out in their job position. The objective of this project was to design and implement an organization manual for "Comercial HD" through an organizational study to improve its administrative management. Therefore, a methodology with a mixed approach, and an exploratory, descriptive and explanatory level was applied to describe the problems encountered. In addition, a transversal design to collect the data immediately was applied, with a field and documentary type of research, which was necessary to carry out the theoretical foundation of the project. The study considered 16 workers of the company to whom a survey was applied and an interview to the owner of the company in order to obtain relevant information. According to the analysis of results, it was evidenced that the company lacks of an organic structure, an organizational philosophy and its functions are not efficiently performed. For this reason, a model of an organizational manual was proposed and it was concluded that its implementation will have a positive impact on workers and the organization, therefore, the immediate implementation of this organizational manual to improve the management and development of the organization was recommended.

Keywords: <ORGANIZATION> <MANUAL> <ORGANIZATION CHART> <JOB POSITION> <FUNCTIONS> <PROCESSES>

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente  
por LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2022.02.22  
15:56:34 -05'00'



## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las organizaciones han tenido que adaptarse a las nuevas tendencias existentes en el mercado, por lo que deben implementar métodos y estrategias organizacionales para ser competitivos y asegurar su permanencia en el tiempo. En la empresa “Comercial HD”, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito se ha podido identificar que no cuenta con una estructura organizacional definida donde el reparto de responsabilidades y procesos se da de una manera deficiente, lo cual incide de manera significativa en el desarrollo y de la organización.

Debido a esto, la presente investigación se basa en la propuesta del diseño e implementación de un manual de organización en la empresa “Comercial HD”. El manual organizacional es un documento donde se plasma la estructura organizativa de una empresa, delimitando las funciones y procesos que se dan en los diferentes puestos de trabajo. Entre otros aspectos este manual incluye los antecedentes de la organización, su filosofía organizacional, estructura de la empresa, clasificación de puestos, funciones y estandarización de procesos, lo cual a su vez sirve como guía de consulta, soporte y apoyo para las partes interesadas de la empresa.

Debido a los problemas existentes y con el fin de garantizar el desarrollo y mejora continua de la empresa “Comercial HD” la propuesta debe ser desarrollada, por lo que la presente investigación se compone de tres capítulos para la realización del proyecto:

En el primer capítulo, se presenta los antecedentes investigativos que son la revisión de propuestas realizadas anteriormente por otros autores y que guardan similitud con el tema de nuestro trabajo, además tenemos el marco teórico que se basa en la recopilación de teoría fundamentada para el sustento de nuestro proyecto, esta información la podemos obtener de libros, investigaciones, artículos científicos y otras fuentes de información confiables.

En el segundo capítulo, se describe el marco metodológico donde debemos definir el enfoque, nivel y diseño de nuestra investigación, además, debemos seleccionar el tipo de estudio que realizaremos, identificar la población y muestra; y, los métodos y técnicas que se van a utilizar para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo tres, se da a conocer los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores y la entrevista realizada a la propietaria, luego tenemos la discusión de resultados donde se describe los hallazgos encontrados en el desarrollo de la investigación, también tenemos el desarrollo de nuestra propuesta.

Finalmente, se realiza las conclusiones en donde se detalla los hallazgos encontrados en la investigación, también se plantea recomendaciones con el fin de aportar soluciones y se adjunta anexos para la credibilidad de resultados obtenidos en el proyecto.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Para el presente trabajo de investigación fue necesario revisar tesis desarrolladas con temas de investigación relacionados al que se propone en el título de nuestra investigación, los cuales permiten corroborar la vigencia y actualidad del tema propuesto.

De acuerdo a la investigación realizada con el tema: “PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CAMARONERA JEMAREDLI S.A.” La autora de este trabajo de investigación menciona que se propone implementar una estructura organizacional y un manual de funciones en los cuales se registre mediante documentos las funciones y cargos de los diferentes departamentos y el personal que trabaja en la organización, para aumentar la eficiencia de directivos y trabajadores de la camaronera (Salcedo, 2016, pág. 14). La empresa “Jemaredli S.A.” no tiene definida una estructura organizacional lo cual imposibilita el desarrollo y posicionamiento de la empresa, al existir esta falencia, la eficiencia de actividades del personal no ha sido adecuado, por lo que la organización debe considerar esta propuesta para el desarrollo institucional.

Otro tema que menciona características similares a este trabajo de investigación es el “DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA ANDYNET DE LA CIUDAD DE MILAGRO”. Este trabajo investigativo determinó que la microempresa no posee una estructura organizacional en el cual se pueda fijar una cadena de mando, conocer su organigrama y la departamentalización, lo cual es necesario para la realización de sus actividades y respectivo control que les permita cumplir sus metas, por otro lado, asegura que una falta de organización interna genera desconocimiento funcional y jerárquico a sus empleados, provocando conflictos en los procesos de comunicación de las diferentes áreas (Barrionuevo, 2016, págs. 10-11).

En el trabajo de investigación de una “PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CASA CLUB CRÉDITOS”, se menciona que una vez que se identificó los problemas de la empresa se diseñó una estructura organizacional basado en las teorías administrativas y se aplicó propósitos de direccionamiento como la misión, visión y objetivos, los cuales permitirán que la empresa Casa Club Créditos sea más competitivo en el mercado al tener un camino establecido por el cual dirigirse, sin embargo se enfatiza que a pesar de contar con esta estructura y direccionamiento, el

compromiso de los directivos y el recurso humano es fundamental para lograr cambios que ayuden al desarrollo de la organización (Valencia, 2016, pág. 81).

La propuesta de una estructura organizacional ayuda a mejorar la eficiencia en los puestos de trabajo, así también lo fundamenta en su tema: “PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MYPE CONSORCIO JJA SERVICIOS GENERALES S.C.R.L.” la autora (Viera, 2019, pág. 72) en donde asegura que la implementación de un manual de organización y funciones contribuirán a la empresa a mantener una gestión organizacional adecuada y a través del mismo se logra un lineamiento en los comportamientos y desempeños de los trabajadores, según sea el cargo, lo que repercutirá en la efectividad de la organización.

La inexistencia de una estructura organizacional imposibilita el desarrollo organizacional tal como se evidencia en el trabajo de investigación: “DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “NEW BLESSINGS CORPORATION TEXTIL CIA. LTDA.” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PERIODO 2015 – 2016”, donde se menciona que la inexistencia de una administración formal y la falta de una estructura organizacional en esta empresa ha generado conflictos entre los trabajadores y la pérdida económica ya que en su utilidad operacional refleja cifras por debajo de lo normal que una empresa como esta debería ganar debido a su inversión (Suquilandi, 2016, pág. 85).

Con los antecedentes de investigación citados anteriormente podemos determinar que las empresas que establecen un diseño de manual organizacional y poseen una estructura orgánica gestionan de mejor manera la situación de su empresa y logran la eficiencia de sus colaboradores para el alcance de objetivos planteados. Los autores señalan que la implementación de un manual de organización ayuda a ordenar la empresa, establecer cadenas de mandos, diseñar lineamientos de desempeños de cada trabajador según sus cargos, permitiéndoles el desarrollo organizacional.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Organización**

“Una organización es una herramienta o un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas” (R. Jones, 2013, pág. 2). Para tener una mejor comprensión de este término, otro autor señala que: “Una organización es un sistema que desarrolla su actividad en un entorno cambiante, entre cuyos elementos componentes hay dos o más personas que, sin renunciar a sus propios intereses y preferencias, tienen un objetivo común” (Onieva, 2017, págs. 10-11).

### *1.2.1.1. La organización formal e informal*

La organización formal consiste en “determinar los canales de comunicación, concretar las funciones a desarrollar y diseñar los organigramas que representen a la empresa. De esto se encarga la alta dirección, que es quien establece los objetivos de la empresa y las líneas de actuación” (Machado & Rodríguez Sánchez, 2020, pág. 12). La organización informal es amorfa y funciona secretamente a tal punto que parece inexistente ya que se propaga en toda gestión administrativa. Esta organización actúa de manera opuesta a la organización formal, con muchos desacuerdos y en contra de los objetivos que tiene la dirección. Además, en esta organización no existe un liderazgo ya que no posee una estructura jerárquica que les permita diferenciar el nivel de mando (González L. , 2003, pág. 189).

### **1.2.2. Administración**

Según Bernal afirma que:

*La administración se entiende como el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo del potencial humano, etc., que realizan las organizaciones, de modo que se llevan a cabo en forma eficiente y eficaz con el propósito de generar mayor competitividad.* (Bernal Torres, 2014, pág. 46)

En este proceso se coordina actividades y se aprovecha los recursos disponibles de la organización de manera eficiente con el fin de generar mayor competitividad y alcanzar objetivos propuestos, tal como asegura Castrillón: “la administración es una actividad humana que coordina esfuerzos y recursos de una organización con el fin de lograr alcanzar eficientemente sus objetivos institucionales propuestos” (Castrillón, 2014, pág. 14).

#### *1.2.2.1. Importancia de la administración*

Según Bueno et al. consideran que la administración es importante porque:

- Permite que los colaboradores sepan cual es la razón de ser de la empresa.
- Contribuye a definir con claridad las metas y objetivos que persigue la organización.
- Permite la detección de fortalezas y debilidades que tiene la organización, de esta manera se puede plantear estrategias que permitan la corrección adecuada y el aprovechamiento de recursos.

- Genera un amplio conocimiento acerca de la correcta utilización y optimización de los recursos con los que cuenta la empresa.
- Mejora la eficiencia del recurso humano.
- Permite que las relaciones y comunicación entre los colaboradores de la organización mejore notablemente.
- Ayuda a la detección e incorporación de trabajadores calificados para ocupar de manera eficiente los diferentes puestos de trabajo.
- Aporta al crecimiento sostenible de las empresas en el entorno en el que se desenvuelven.
- Permite la reducción de costos. (Bueno, Ramos, Berrelleza, & Carlos, 2018, pág. 16)

La administración tiene su importancia en todos los aspectos de la vida, ya que gracias a esto se puede clarificar los rumbos, actividades u objetivos que se quiere alcanzar. Dentro de una organización es evidente su importancia debido a que permite gestionar de manera óptima los recursos con los que cuenta, repartir responsabilidades para que las tareas sean generadas de manera eficiente, el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos planteados, y de esta manera obtener grandes resultados para la supervivencia y desarrollo organizacional.

### **1.2.3. *Diseño organizacional***

“El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (Pulgar & Rios, 2015, pág. 36). Es un factor de gran relevancia en los tiempos modernos debido a que permite generar ventaja competitiva en el mercado en que se desarrolla, el autor Jones enfatiza que, si una organización pretende seguir siendo eficaz con su ambiente conforme vaya creciendo y teniendo nuevos cambios, los responsables de la gerencia deben realizar evaluaciones continuas acerca de la forma en que se diseñan las organizaciones, como la manera de división del trabajo entre las personas y departamentos, o la forma como se utilizan los recursos humanos, financieros y físicos (R. Jones, 2013, pág. 92). El diseño organizacional involucra decisiones de cómo se debe controlar o coordinar las actividades en la organización y la motivación al personal para maximizar la capacidad organizacional y crear valor.

### **1.2.4. *Manual organizacional***

El autor Morfin asegura que:

*El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforma la estructura organizativa, delimitando*

*a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.* (Morfin, 2014, pág. 1)

Además, el autor Benjamín, sostiene que: “Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, antecedentes, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización” (Benjamín, 2009, pág. 245).

#### **1.2.5. Antecedentes históricos**

Los antecedentes históricos son la: “Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados” (Benjamín, 2009, pág. 250). En este paso se describe los hechos o circunstancias que dieron surgimiento a la organización, según el autor González afirma que se debe responder a las siguientes preguntas para desarrollar los antecedentes históricos:

- *¿Cómo surgió la organización?*
- *¿Quiénes fueron sus fundadores?*
- *¿Cuál fue su filosofía inicial?*
- *¿Hacia quiénes se orientó el producto o servicio?*
- *¿Qué pretendían sus fundadores con la creación de la empresa?.* (González Millán, 2019, pág. 16)

#### **1.2.6. Estructura orgánica**

Según el autor Barone, asegura que:

*Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus objetivos y necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí todo el funcionamiento de la misma. La distribución de funciones y cargos se da en función de la cultura organizacional que se busca promover, de la misión institucional y de la incidencia que se quiere lograr.* (Barone, 2009, pág. 27)

La estructura orgánica es una descripción en forma ordenada de los puestos administrativos de una empresa en función de su jerarquía, esta descripción se la puede representar de manera gráfica mediante un organigrama, detallando el título de las unidades administrativas como el nivel

jerárquico que ocupa de acuerdo a sus funciones (Benjamín, 2009, pág. 250). Es conveniente que se codifique estas unidades de manera que se pueda visualizar de mejor manera los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia que existen en la organización

#### *1.2.6.1. Diseño*

Para Bonatti, en el diseño de una estructura organizacional se deben considerar ciertos aspectos metodológicos, tales como:

**División de tareas:** se relaciona con el desglose de trabajo que se debe realizar, a través de una serie de tareas que son asignadas a las personas que trabajan en la empresa. Esta división de tareas se puede presentar de dos maneras:

- **División Vertical:** esta división de trabajo se realiza según la jerarquía existente en la organización a través de los niveles de mando o autoridad. Al momento de existir esta forma de división de trabajo en una organización y cuente con una jerarquización extrema, se puede desencadenar una serie de procesos que impidan la fluidez de información y, por ende, la toma de decisiones lo cual es muy necesario para que una organización pueda desarrollarse y evolucionar en el entorno en el que se desenvuelve.
- **División Horizontal:** esta división de trabajo también se la conoce como departamentalización y se trata de la manera en que están subdivididas las tareas que se desarrollan en el mismo nivel jerárquico. Por ejemplo, en una empresa automotriz existe el área de ensamblaje en donde los trabajadores tienen definidas las tareas que deben realizar para alcanzar las metas diseñadas por la autoridad responsable en un tiempo determinado.

**Formalización:** son el conjunto de políticas, normas y procedimientos que regulan las distintas actividades realizadas por la parte operativa de una organización, para lograr el alcance de objetivos que han sido definidos inicialmente.

**Centralización:** se refiere a la distribución de poder dentro de una empresa, lo cual se relaciona estrictamente con el proceso de toma de decisiones.

El éxito de una estructura organizacional depende del desempeño de los operativos de la empresa ya que son quienes plantean estrategias para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. Por tal motivo, es importante el desarrollo del diseño organizacional ya que permite apreciar la estructura orgánica con la que cuenta una organización y conocer quiénes son los encargados de tomar decisiones que aseguren la existencia y desarrollo de la organización (Bonatti, 2020, págs. 178-



179). El diseño de la estructura organizacional es muy importante para una empresa ya que a través del mismo sus trabajadores pueden reconocer las líneas de mando existente y de esta manera reportar sus obligaciones a la autoridad pertinente.

Para Pulgar & Rios, “la «estructura» es la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí” (Pulgar & Rios, 2015, pág. 36). Esta estructura a su vez se divide en dos partes dependiendo del nivel de profundidad de su estudio o diseño:

- Macroestructura: lo cual se representa a través del organigrama
- Microestructura: que es representado por los puestos de trabajo.

### **1.2.7. Organigramas (Macroestructura)**

Los autores Pulgar & Rios, señalan que:

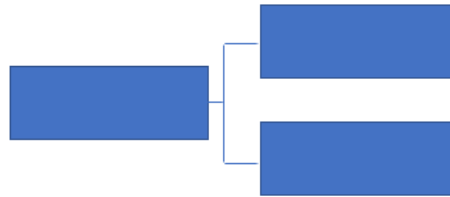
*La macroestructura es la parte central de la estructura de una organización y se representa a través del organigrama. La macroestructura nos muestra la división del trabajo, es decir, las actividades, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad. La macroestructura también nos permite visualizar la estrategia. La estrategia de la organización se muestra en la macroestructura mediante su formación (orden o arreglo), lo que realiza (por el conjunto de actividades) para lograr sus objetivos estratégicos.*  
(Pulgar & Rios, 2015, pág. 181)

El organigrama se define como un esquema organizacional de una entidad que permite visualizar su correcta organización. Este esquema es un elemento diferenciador para cualquier empresa respecto a su competencia, por lo tanto, es de suma importancia que su estructura sea delimitada de manera contundente. A través de esta representación se establecerá los niveles jerárquicos y departamentos que tiene la organización, esta estructura se la debe representar gráficamente con la utilización de figuras geométricas enlazadas a otras mediante líneas, cada figura geométrica representa el área o departamento existente. (Machado & Rodríguez Sánchez, 2020, pág. 15)

#### *1.2.7.1. Tipos de organigramas*

Para los autores Machado & Rodríguez, los tipos de organigramas son los siguientes:

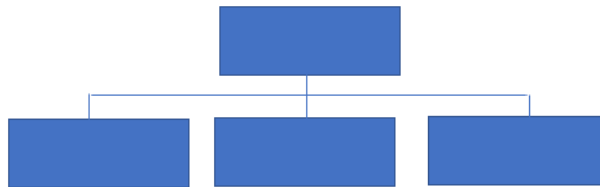
**Organigrama horizontal:** en este tipo de organigrama se detalla los niveles jerárquicos de izquierda a derecha, donde los cargos de mayor importancia se sitúan en la parte izquierda.



**Figura 1-1:** Organigrama horizontal

Realizado por: Loaiza, 2021

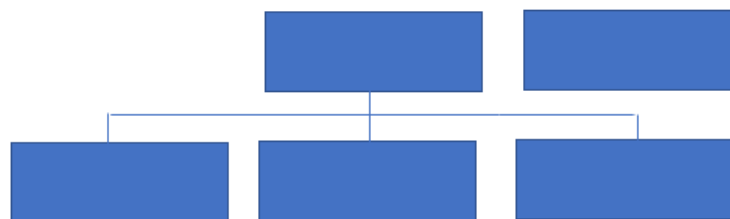
**Organigrama vertical:** los niveles jerárquicos se detallan de manera vertical o piramidal, en donde los cargos de menor nivel se sitúan en la base y los de mayor nivel en la cima del organigrama.



**Figura 2-1:** Organigrama vertical

Realizado por: Loaiza, 2021

**Organigrama mixto:** este organigrama es una mezcla de los organigramas detallados anteriormente (Machado & Rodríguez Sánchez, 2020, pág. 15).



**Figura 3-1:** Organigrama mixto

Realizado por: Loaiza, 2021

### 1.2.7.2. Ventajas e inconvenientes

Según los autores Machado & Rodríguez, el organigrama de la empresa aporta una serie de ventajas:

- *Muestra las relaciones de autoridad de forma sencilla.*
- *Permite visualizar la estructura general de la empresa y las relaciones que se producen entre los departamentos.*
- *Nos indica cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa.*
- *Es un sistema de información interno propio.*
- *Gracias a la departamentalización podemos alcanzar los objetivos marcados y los principios de la organización.* (Machado & Rodríguez Sánchez, 2020, pág. 21)

Pero también existen una serie de desventajas:

- *Solo podemos visualizar las relaciones formales de autoridad.*
- *No nos permite medir el grado de autoridad a distintos niveles.*
- *Tampoco muestra a los líderes informales, que a veces manejan más poder que el líder establecido.*
- *En ocasiones, el organigrama de la empresa no está actualizado, lo que provoca que se pierda dinamismo y que el personal confunda relaciones de autoridad.* (Machado & Rodríguez Sánchez, 2020, pág. 21)

### 1.2.8. Misión

“La misión de una empresa describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa” (Florida, 2017). Según, el autor González asegura que la misión debe responder a una serie de interrogantes clave para satisfacer e incluso rebasar las expectativas del cliente, los cuales hacen alusión a:

- *¿Quiénes somos (cómo nos definimos)?*
- *¿Qué hacemos?*
- *¿Cómo lo hacemos?*
- *¿Con qué lo hacemos?*
- *¿Para qué lo hacemos?*
- *¿Quiénes son nuestros clientes?.* (González Millán, 2019, pág. 22)

### **1.2.9. Visión**

“Formular una visión para la organización empieza por desarrollar una visión convincente para la vida personal, con una mejor comprensión de los propios valores, necesidades, expectativas, esperanzas y sueños” (Torres Hernández, 2015, pág. 78). Según, el autor González enfatiza que para la formulación de la visión se debe responder a las siguientes interrogantes:

- *¿Cómo soñamos nuestra organización en un plazo acordado (normalmente entre 5-10 o más años)?*
- *¿Hacia dónde quiere llegar la empresa?*
- *¿Qué papel debe estar cumpliendo en su medio?*
- *¿En qué queremos convertirnos?*
- *¿Qué características debe tener como empresa en el futuro?*
- *¿De qué manera debe fortalecerse internamente mi organización?.* (González Millán, 2019, pág. 27)

### **1.2.10. Puestos de trabajo (Microestructura)**

Los autores Pulgar & Rios señalan que:

*El diseño de la microestructura consiste en la creación de puestos de trabajo. Este proceso se complementa con su análisis y que se concreta en la descripción del puesto con la especificación del perfil del ocupante. La función que cumple un puesto es servir de nexo entre las personas y la organización, y constituye el vínculo formal para el aporte del trabajo. En este sentido, las organizaciones pueden concebirse como un conjunto de puestos ocupados por personas o como un conjunto de personas que se desempeñan en puestos de trabajo.* (Pulgar & Rios, 2015, pág. 237)

Por otra parte, el autor Benjamín señala que:

*Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:*

- *Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).*
- *Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.*
- *Funciones generales y específicas.*
- *Responsabilidades o deberes.*

- *Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.*
- *Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.* (Benjamín, 2009, pág. 253)

#### 1.2.10.1. *Conceptos y descripción del diseño de puestos*

Es necesario conocer el significado de algunos conceptos que se utilizarán para el diseño de puestos:

**Puesto:** unidad de una empresa, la cual contiene una serie de funciones que se deben cumplir, además ocupa una posición en el organigrama.

**Función principal:** se resume las principales actividades que se realizan en el puesto, lo cual representa los logros que se deben alcanzar como integrante de la empresa.

**Responsabilidad:** el deber o tarea que debe realizar el ocupante del puesto.

**Autoridad:** derecho que tiene el ocupante de un puesto para dar órdenes y verificar el cumplimiento de las mismas. En el organigrama se puede identificarlo a través de los puestos superiores, y son los encargados de supervisar al personal a su mando y la correcta administración de recursos con los que cuenta.

**Función:** es un conjunto de actividades establecidas que representan comportamientos exigidos al ocupante del puesto.

**Actividad:** es un conjunto de acciones o tareas.

**Tarea:** labor o trabajo específico para el desarrollo de actividades (Pulgar & Rios, 2015, págs. 251-253).

Los autores Pulgar & Rios, enfatizan que en la descripción de puestos se debe describir las generalidades que ocupa un puesto en la estructura organizacional de la siguiente manera:


##### **1. Identificación:**

- *Nombre del puesto.*
- *Área de trabajo (por ejemplo: Ventas, Compras, Producción, etcétera).*
- *Jefe inmediato: es decir, a quien reporta o quién es su superior inmediato.*
- *A quien supervisa: los puestos que están a su mando y responsabilidad; es decir, sus subordinados.*

**2. Relaciones:** establece contactos con otros puestos de trabajo en la organización o con instituciones fuera de la empresa.

**3. Indicadores o estándares de desempeño:** como el puesto representa un aporte de resultados traducidos en eficacia (objetivos logrados) y eficiencia (empleo de recursos), el contenido del puesto define también los estándares de desempeño respectivos a los objetivos y la responsabilidad del puesto. Los estándares posibilitan medir el cumplimiento de los objetivos y facilitan la medición de resultados. En algunas organizaciones, en vez de indicadores, se emplea el término «criterios de evaluación», referido a los objetivos formulados en números que deben lograrse o a la ejecución de metas presupuestarias, índices financieros, porcentaje de participación de mercado, economía de gastos u otros aspectos susceptibles de ser medidos

**4. Condiciones de trabajo:** describe el escenario del puesto y el entorno que lo rodea. En cuanto a escenario, especifica si es un lugar abierto o cerrado (trabajo al aire libre o en oficina) y sobre el entorno describe las características del mismo (la ventilación, el ruido, la temperatura, la contaminación, etcétera), que pueden significar un grado de riesgo para el ocupante. En algunos casos, esta parte de la descripción puede no aparecer, esto depende del tipo de trabajo por realizar. (Pulgar & Rios, 2015, págs. 251-253)

	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		Fecha	
<b>Descripción de puestos</b>			
<p><b>Identificación y relaciones</b></p> <p><b>A) Identificación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del puesto</li> <li>2. Número de plazas</li> <li>3. Clave</li> <li>4. Ubicación (física y administrativa)</li> <li>5. Ámbito de operación</li> </ol> <p><b>B) Relaciones de autoridad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Jefe inmediato</li> <li>7. Subordinados directos</li> <li>8. Dependencia funcional</li> </ol> <p><b>Propósito del puesto</b></p> <p><b>Funciones generales</b></p> <p><b>Funciones específicas</b></p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p><b>Comunicación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ascendente</li> <li>2. Horizontal</li> <li>3. Descendente</li> <li>4. Externa</li> </ol> <p><b>Especificaciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos</li> <li>2. Experiencia</li> <li>3. Iniciativa</li> <li>4. Personalidad</li> </ol>			
Elaboró		Revisó	
		Autorizó	


**Gráfico 1-1:** Descripción de puestos

Fuente: (Benjamín, 2009, pág. 254)

**1.2.11. Directorio**

Para el autor Benjamín, el directorio es un:

*Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual. Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional. (Benjamín, 2009, pág. 255)*

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de organización (general o específico)	Página		De
	Sustituye a			
	Página		De	
Fecha				
<b>Directorio</b>				
Núm.	Nombre	Cargo	Teléfono(s)	Correo electrónico
Elaboró		Revisó	Autorizó	
Clave				

**Gráfico 2-1:** Directorio

**Fuente:** (Benjamín, 2009, pág. 255)

### **1.2.12. Manual de procedimientos**

“Un manual de procedimientos es un documento técnico que presenta información de forma cronológica y secuencial de las operaciones sobre la realización de las funciones, actividades o tareas específicas de la organización” (Benjamín, 2009, pág. 245). Para la autora Vivanco “un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal perteneciente a una organización en el cual se identifican políticas, controles con exhaustivo detalle de todas las actividades a realizarse en una tarea específica” (Vivanco, 2017, pág. 249).

El manual de procedimientos contiene lo siguiente, según el autor Benjamín:

- *Identificación*
- *Prólogo, introducción o ambos*
- *Índice*
- *Contenido*
- *Objetivo*
- *Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos*
- *Responsables*
- *Políticas o normas de operación*
- *Concepto*
- *Procedimiento (descripción de las operaciones)*
- *Diagramas de flujo*
- *Formularios o impresos (formas)*
- *Instructivos*
- *Glosario de términos.* (Benjamín, 2009, págs. 253-261)

### **1.2.13. Manual de funciones**

El manual de funciones se identifica como un “instrumento de administración de personal, donde se asientan las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la organización, más aún se utiliza como base para sustentar la capacitación y evaluación del desempeño” (Universidad del Pacífico, 2017, pág. 3). Este documento es un “elemento técnico donde se justifica la existencia, creación, eliminación y eliminación de los cargos, sustentando los estudios de cargas de trabajo, indicadores y criterios de autocontrol” (Pintos, 2009, pág. 16).

Para la Universidad del Pacífico existe un formato estándar para la descripción de cargos y funciones:



- **Identificación del cargo:** denominación, nivel, tipo, área de dependencia, subárea, cargo del jefe inmediato, cargo al que supervisa, cargo con los que coordina, número de plazas, presupuesto individual, salario, jornada, vinculación.
- **Naturaleza:** propósito principal (razón de ser del cargo, objeto-finalidad), descripción de funciones esenciales (el qué y para qué de cada función), otras funciones/actividades, descripción de aportes individuales, descripción de los conocimientos básicos, responsabilidades propias del cargo, responsabilidades que puede asumir por delegación superior, delegaciones.
- **Soporte para búsquedas:** nombre del cargo. Historial de funcionarios que desempeñaron estas funciones, palabras clave.
- **Creación:** datos de elaboración y aprobación.
- **Control de versión de documento:** seguimiento de la evolución de las funciones
- **Descripción de cargos y funciones:** directrices generales, responsabilidad solidaria, competencias generales, competencias específicas por nivel. (Universidad del Pacífico, 2017, págs. 11-12)

#### **1.2.14. Manual de clasificación de puestos**

La clasificación de puestos es un: “proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores, como la complejidad de las tareas, las responsabilidades como la custodia de valores y el manejo de información confidencial” (Zelaya, 2006, pág. 23). Para el autor Bazantes, el Manual de clasificación de puestos será: “el resultado de describir, clasificar los puestos y contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, la definición y los puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos” (Bazantes, 2013, pág. 106).

#### **1.2.15. Manual histórico**

Desde el punto de vista del autor Benjamín:

*Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o*

*usuarios. La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.* (Benjamín, 2009, pág. 246)

“Se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes acerca de la existencia de la dependencia, entidad o unidad administrativa; se mencionan las leyes o decretos que crearon y han modificado los aspectos de su organización” (Secretaría de la Contraloría General, 2004, pág. 10).

#### **1.2.16. Gestión administrativa**

“La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (Mendoza Briones, 2017, pág. 952). Para el autor Lobato, la gestión administrativa involucra “actividades necesarias para lograr el funcionamiento óptimo de la organización empresarial. Se realiza en dos ámbitos: estratégico, que incluye la dirección de la empresa, y de gestión, que desarrolla los procesos administrativos de apoyo al resto de las funciones empresariales” (Lobato, 2011, pág. 81).

#### **1.2.17. Filosofía organizacional**

La filosofía organizacional “se convierte en el alma de la organización, su forma de pensar, su forma de sentir las necesidades del medio y la manera en que encaminaran todos sus esfuerzos para conseguir los objetivos para los que fue creada” (Medina & Mero, 2018, pág. 17). Por otro lado, la autora González asegura que “la filosofía empresarial constituye lo que la institución quiere llegar a ser y está integrada por la misión, visión, valores y objetivos que determinan su función y la distinguen de la competencia” (González A. , 2013, pág. 8).

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Enfoque de investigación**

##### **Enfoque mixto**

Para los autores Carhuacho & Nolazco el enfoque mixto: “implica un conjunto de procesos de recolección, interrelación, análisis y triangulación de datos cuantitativos y cualitativos en un

mismo contexto de estudio para responder a la problemática detectada” (Carhuancho & Nolazco, 2019, págs. 16-17)

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque mixto, ya que se obtuvo información relevante para el entendimiento del contenido y del contexto de la organización, además se complementó con datos numéricos e interpretaciones, los cuales ayudaron a obtener resultados confiables.

## **2.2. Nivel de Investigación**

### **Exploratorio**

El autor Naranjo asegura que:

*Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que se consideren cruciales, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.* (Naranjo, 2017, pág. 55)

Se realizó un estudio exploratorio en el cual se encontró el principal problema y necesidades que tiene la empresa “Comercial HD”, esto mediante una visita y observación de los hechos.

### **Descriptivo**

Para el autor Niño la investigación descriptiva: “Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete los evoque en la mente” (Niño, 2020, pág. 33).

Conjuntamente con el aporte del nivel descriptivo se pudo recolectar, describir, analizar e interpretar con precisión la información obtenida de la empresa “Comercial HD”.

### **Explicativo**

El autor Naranjo, afirma que: “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales” (Naranjo, 2017, pág. 60).

Se realizó un estudio explicativo ya que se detalló las razones por la que ocurren estos problemas en la organización, identificando las causas y efectos, además, se planteó una solución para mejorar la eficiencia organizacional.

### **2.3. Diseño de investigación**

#### **2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente**

##### **No experimental**

Para Hernández et al. son: “estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 152).

Para la presente investigación no se manipuló ninguna variable independiente, sino que se analizó los acontecimientos que sucedían en la empresa “Comercial HD”, en su contexto natural.

#### **2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo**

##### **Transversal**

Los autores Perez et al. afirman que:

*Cuando pretendemos investigar sobre un tema en un determinado momento optamos por este tipo de diseños. Tomaremos los datos una sola vez y los resultados que obtengamos serán válidos para explicar el estado de situación en ese momento específico. Estos diseños son quizá los más utilizados y los que tenemos en mente al iniciar una investigación.* (Perez, Perez, & Seca, 2020, pág. 216)

El diseño de este estudio se basó en una investigación transversal, ya que los datos recolectados se dieron en un tiempo único, es decir estos datos se obtuvieron con una aplicación de encuestas y entrevista en el tiempo actual y específico, lo cual ayudó a determinar la situación real de la empresa.

## **2.4. Tipo de estudio**

### **De campo**

La autora Baena sostiene que: “La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación. Las técnicas específicas de la investigación de campo tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio” (Baena, 2017, pág. 70).

Fue necesario la realización de un estudio de campo, para determinar la situación real por la que estaba pasando la empresa y de esta forma se pudo obtener información relevante para la elaboración de nuestra investigación.

### **Documental**

Bernal asegura que: “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 111).

Para complementar el estudio también se utilizó una investigación de tipo documental ya que se accedió a fuentes de información como tesis, artículos científicos, revistas y fuentes bibliográficas para la generación de nuevos conocimientos y en base a esto se pudo dar una mejor orientación a la investigación realizada.

## **2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

Para los autores Perez et al.: “Es esencial que nuestra investigación deje en claro cuál es el conjunto total de unidades de análisis al cual vamos a estudiar. Este conjunto se denomina población” (Perez, Perez, & Seca, 2020, pág. 229).

En la presente investigación se tomó como referencia a la población que labora en la empresa “Comercial HD”, la cual cuenta con 16 trabajadores. Debido a que esta cantidad es limitada, no fue necesario aplicar alguna fórmula para el cálculo de la muestra. En la siguiente tabla se detalla cómo está distribuido el personal que labora en la empresa “Comercial HD”:

**Tabla 1-2:** Personal de la empresa “Comercial HD”

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Presidenta	1
Gerente	1
Secretaria	1
Bodeguero	1
Jefe de Cuadrilla	3
Chofer	3
Ayudante	6
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

Fuente: Empresa “Comercial HD”

Realizado por: Loaiza,2022

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

### **2.6.1. Métodos**

#### **Deductivo**

Desde el punto de vista del autor García, se afirma que:

*La deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. (García, 2016, pág. 67)*

El método deductivo, fue imprescindible para la elaboración del estudio debido a que se tuvo que partir de algo general a lo particular, es decir, de nuestro tema de investigación se buscó hechos particulares que ayuden a brindar soluciones para la empresa “Comercial HD” logrando que la investigación sea de gran aporte y relevancia.

### **2.6.2. Técnicas**

#### **Encuesta**

El autor García, asegura que:

*La encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.* (García, 2016, pág. 95)

A través de la aplicación de la encuesta se obtuvo información confiable que permitió obtener resultados acertados para determinar nuestra investigación y de esta manera se logró aportar soluciones al problema existente en la organización.

#### **Entrevista**

Para la autora Fresno la entrevista:

*Es el medio que permite la obtención de información de fuente primaria, amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador entrevistado. Para ello es necesario que el entrevistador tenga definido claramente los objetivos de la entrevista y cuáles son los aspectos relevantes sobre los que se pretende obtener información.* (Fresno, 2019, pág. 115)

Para nuestro trabajo fue importante realizar una entrevista a la administradora, lo cual ayudó a obtener información necesaria para interpretar resultados y elaborar el manual organizacional.

### **2.6.3. Instrumentos de investigación**

#### **Cuestionario**

Según Naranjo asegura que: “El cuestionario es un instrumento básico de la observación, en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables” (Naranjo, 2017, pág. 173).

Se diseñó un cuestionario con preguntas determinantes que ayudaron a recabar información de gran utilidad para nuestra investigación. Las preguntas en su mayoría fueron cerradas, y esto permitió tener resultados concisos y de mejor interpretación.

### **Guía de entrevista**

Para Hernández et al. “La guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para responder al planteamiento. Asimismo, debemos tener en mente que la cantidad de preguntas está relacionada con la extensión que se busca en la entrevista” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 407).

Para la elaboración de la guía de entrevista se planteó preguntas abiertas, ya que se necesitó obtener la mayor información posible para la elaboración de esta investigación.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1. Resultados**

Los resultados se obtuvieron tras la aplicación de los instrumentos de investigación como lo son el cuestionario, dirigido a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”, y la guía de entrevista dirigida a la presidenta y propietaria de la empresa. La presentación e interpretación de los datos obtenidos se presentan a continuación mediante tablas y gráficos de modo que faciliten su comprensión.

#### **3.1.1. Guía de entrevista dirigida a la propietaria de la empresa “Comercial HD”**

- 1. ¿Existe una nómina del personal que trabaja en la organización donde se identifique cargos, funciones y jefes inmediatos o subordinados?**

SI	NO
(X)	( )

Especifique cada uno de ellos:



- **Presidenta:** Ing. Myriam Duchi; **Funciones:** Planificar actividades de la empresa, organizar a los trabajadores, Controlar ingresos y salidas de dinero, Supervisión y control de actividades empresariales, Manejo y realización de documentos necesarios para la gestión empresarial.
- **Gerente:** Ing. Héctor Duchi; **Funciones:** Coordinar ventas y compras, Organizar los recursos que posee la empresa, asignar tareas a subordinados, comunicar las actividades y tareas que deben realizarse en cada cargo, mantener contacto y acuerdos con proveedores.
- **Secretaria:** Alicia Yajamín; **Funciones:** Mantener registros de las compras y ventas realizadas, Gestionar las compras de productos y llevar lista de precios actualizados, Realizar proformas, Realizar registro de facturas, Dar apoyo en actividades que se requiera a los jefes inmediatos, Atender a los clientes.
- **Asesoría Externa:** Según la persona que se designe; **Funciones:** Realizar declaraciones tributarias, Llevar registros contables de la organización, Llevar estado actual de la contabilidad de la empresa, Realizar informes financieros.
- **Bodeguero:** Jonatan Zarzosa; **Funciones:** Realizar inventarios de material, Apoyo de ventas y compras de productos cuando se requiera, Despacho de productos y ayudar a cargar a los vehículos, mantener ordenada la bodega, Avisar a tiempo los productos que se requieran para realizar compras.
- **Jefes de Cuadrillas:** Washington Duchi, José Daquilema, Segundo Guamán; **Funciones:** Controlar el material a su cargo, Organizar las tareas que deben realizar, Coordinar su forma de organización con sus subordinados, Verificar las conexiones que realizan, Controlar que las tareas y funciones de sus subordinados sean de manera eficiente, Llenar ordenes de acuerdo con el material que utilizan, mediciones, etc.
- **Choferes:** Luis Toapanta, Marcelo Salazar, Patricio Paucar; **Funciones:** Movilizar a las cuadrillas a los puntos de trabajo, Movilizar material que se requiera desde la bodega a los puntos de trabajo, Ayudar en funciones que se requieran como pasar materiales, ayudar en excavaciones u otras actividades necesarias.

- **Ayudantes:** José Manzano, Mario Chasipanta, Germán Galarza, Mario Lema, Holger Castillo, María Galarza; **Funciones:** Realizar tareas de acuerdo con la designación de los jefes de cuadrilla, Ayudar a pasar materiales, Realizar excavaciones, Cargar material.

**2. ¿La empresa tiene fijada una misión, visión y objetivos institucionales definidos?**

SI                      NO  
( )                      (X)

Si su respuesta es “no” cómo definiría estos aspectos:

Se los definiría de acuerdo a nuestra actividad y lo que queremos lograr como institución, en el caso de la misión proveer materiales de conexión de calidad a nuestros clientes a un precio competitivo. En el caso de la visión ser reconocidos como distribuidores de material de conexiones de agua superando las expectativas de nuestros clientes. En el caso de los objetivos institucionales que se fijarían sería perseguir el mejoramiento continuo de la institución, fortalecer el ambiente laboral a través de convivencias, generar una buena impresión a los clientes, rapidez en el servicio, satisfacción para lograr el desarrollo y maximizar utilidades.

**3. ¿La empresa posee un organigrama estructural?**

SI                      NO  
( )                      (X)

**4. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?**

SI                      NO  
(X)                      ( )

**5. ¿Cómo realiza la asignación de tareas a sus empleados en la organización?**

De acuerdo con el cargo que desempeñe y los conocimientos que el trabajador posea.

**6. ¿De qué manera se explica las funciones que deben realizar los trabajadores en la organización?**

Se les explica las funciones que deben realizar de manera verbal.



- **Ayudante:** Conocimientos en conexiones, no indispensables títulos de estudio, capacidad de aprender rápidamente.

**11. ¿Cómo califica el desempeño de sus trabajadores?**

Excelente (X)

Bueno ( )

Regular ( )

**12. ¿La implementación de un manual de funciones mejorará la eficiencia de su organización?**

SI

NO

( X )

( )

Según su selección fundamente su respuesta:

Un manual de funciones sería de gran beneficio para mejorar la eficiencia de la organización ya que se tendrá de manera documentada las funciones que se deben realizar y dará un mayor entendimiento a los trabajadores.

**13. ¿La implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficiencia de su organización?**

SI

NO

( X )

( )

Según su selección fundamente su respuesta:

Un manual de procedimientos si mejorará el desempeño de los trabajadores y por ende la eficiencia de nuestra organización.

### 3.1.2. Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

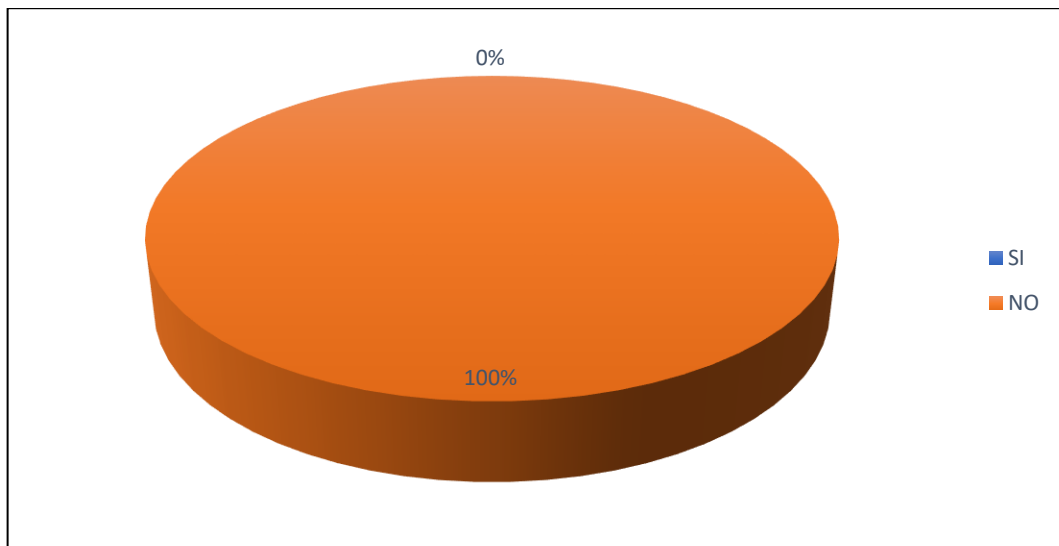
#### 1. ¿La empresa posee misión, visión y objetivos institucionales definidos?

**Tabla 1-3:** La empresa posee una filosofía organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loiza,2022



**Gráfico 1-3:** La empresa posee una filosofía organizacional

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loiza,2021

**Análisis e interpretación:** El 100% de los encuestados afirma que la empresa “Comercial HD” no posee misión, visión y objetivos institucionales. La empresa necesita definir una filosofía organizacional ya que es de gran importancia para el alcance de objetivos, además, permite la evolución de la empresa y una mejor competitividad en el mercado.

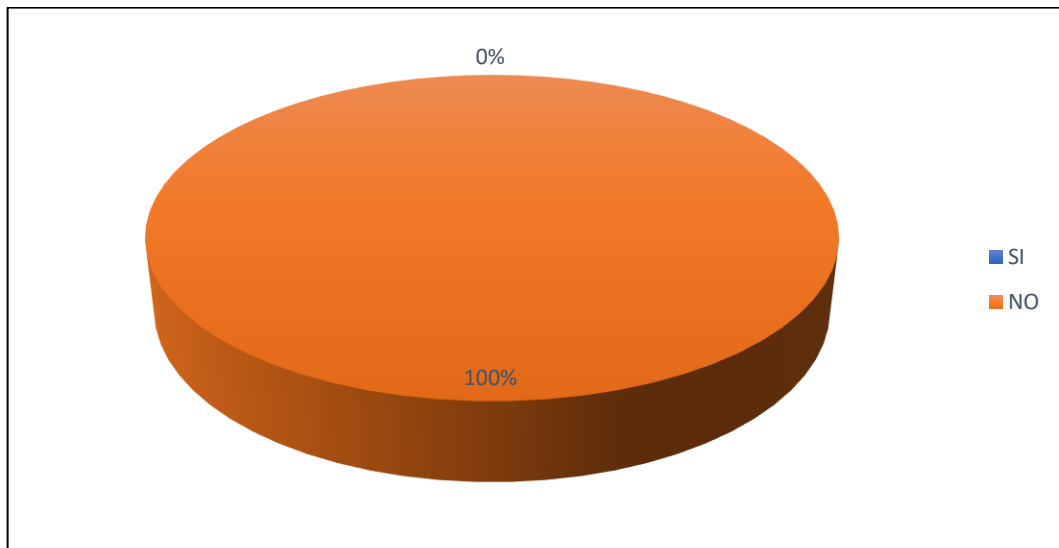
## 2. ¿Existe un organigrama estructural definido en la Empresa “Comercial HD”?

**Tabla 2-3:** La empresa posee un organigrama estructural

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza,2022



**Gráfico 2-3:** La empresa posee un organigrama estructural

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

**Análisis e Interpretación:** El 100% de los encuestados asegura que la empresa “Comercial HD” no tiene definido un organigrama estructural. Un organigrama estructural es importante para las organizaciones ya que permite identificar la estructura organizacional mediante diagramas, en el cual se detalla los diferentes puestos y las relaciones existentes, por tal motivo es necesario que se plantee un organigrama estructural en la empresa “comercial HD”.

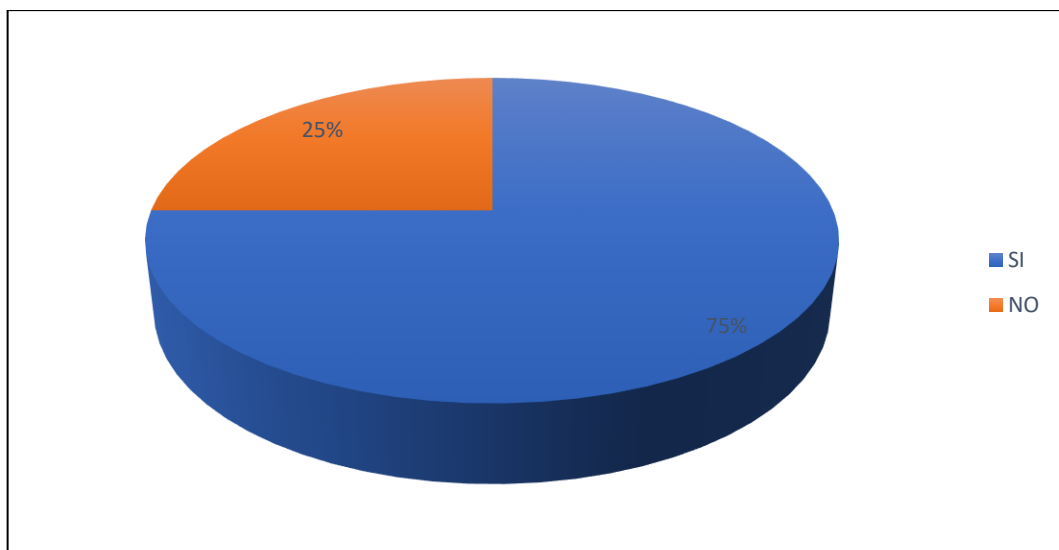
### 3. ¿Conoce usted quien es su jefe inmediato superior?

**Tabla 3-3:** Conoce a su jefe inmediato superior

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza,2022



**Gráfico 3-3:** Conoce a su jefe inmediato superior

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

**Análisis e Interpretación:** Del total de personas encuestadas el 31% manifiesta que conoce cuál es su jefe inmediato superior, mientras que el 69% restante asegura que no conoce a su jefe inmediato superior. Estos resultados evidencian que en su mayor parte desconocen cuál es su jefe inmediato superior, por lo que muchas de las veces no saben a quién acudir para resolver algún conflicto o duda, por esta razón es necesario informar al personal desde el primer día de trabajo, quien va a ser su jefe inmediato superior o realizar algún documento donde se indique.

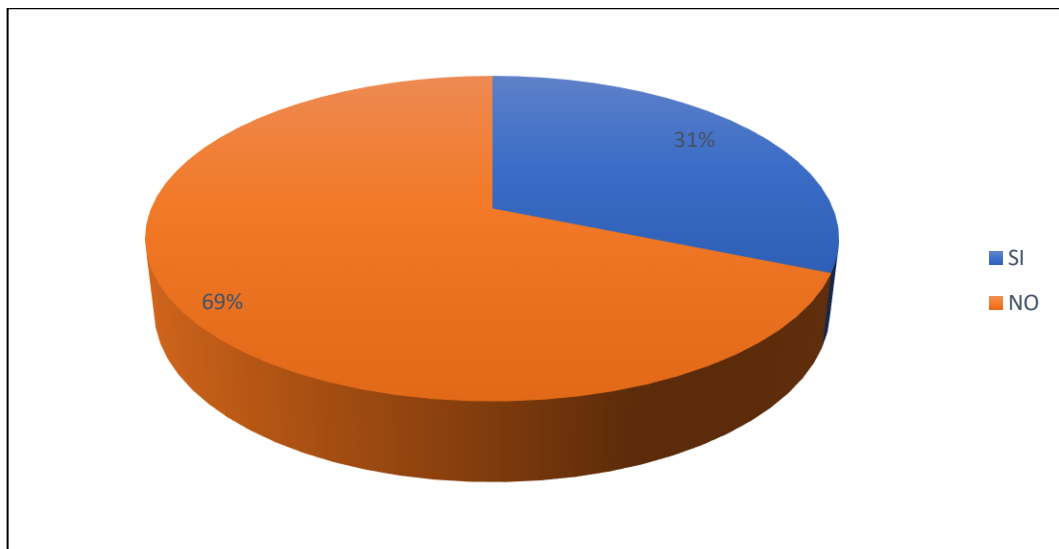
#### 4. ¿Tiene a su cargo subordinados?

**Tabla 4-3:** Tiene subordinados a su cargo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	31%
NO	11	69%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza,2022



**Gráfico 4-3:** Tiene subordinados a su cargo

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

**Análisis e Interpretación:** El 69% de los encuestados asegura que no tienen subordinados bajo su cargo, mientras que el 31% manifiesta que si tiene subordinados bajo su mando. El 31% que representan 5 personas y tienen subordinados bajo su cargo son la Administradora, Gerente General y los 3 jefes de cuadrilla.



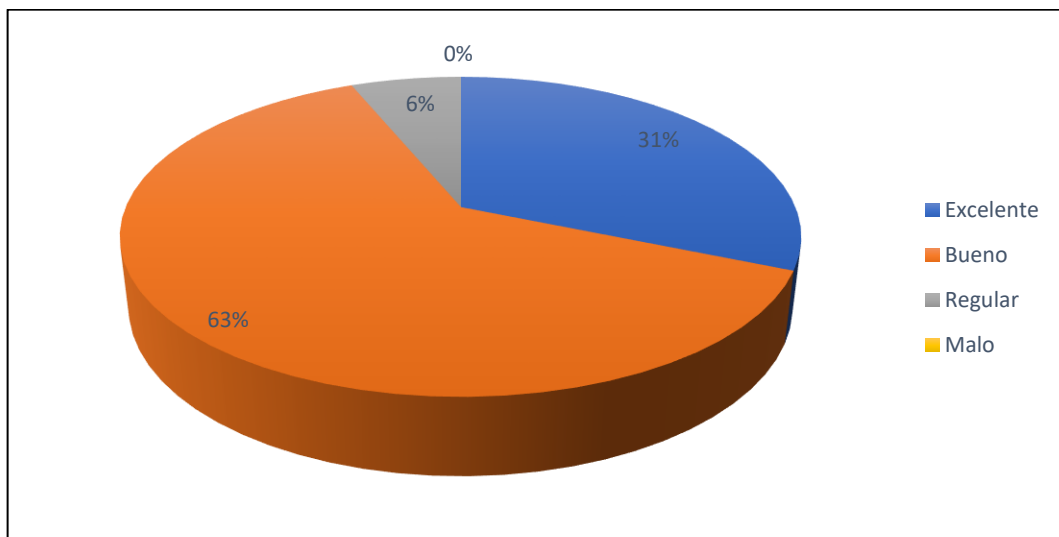
## 5. ¿Cómo califica la asignación de funciones del personal de la empresa?

**Tabla 5-3:** Calificación de la asignación de funciones del personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	31%
Bueno	10	63%
Regular	1	6%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza,2022



**Gráfico 5-3:** Calificación de la asignación de funciones del personal

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

**Análisis e Interpretación:** El 31% de los encuestados manifiesta que la asignación de funciones del personal en la empresa es excelente, mientras que el 63% afirma que es bueno y el 6% restante califica como regular a la asignación de funciones del personal en la empresa. La mayoría de encuestados piensa que la asignación de funciones del personal de la empresa se da de manera excelente y buena, mientras que una pequeña parte califica de manera regular a estas asignaciones, es necesario que se asignen las funciones de manera eficiente a través de documentos, para garantizar el entendimiento de las funciones que deben cumplir los trabajadores en la empresa.

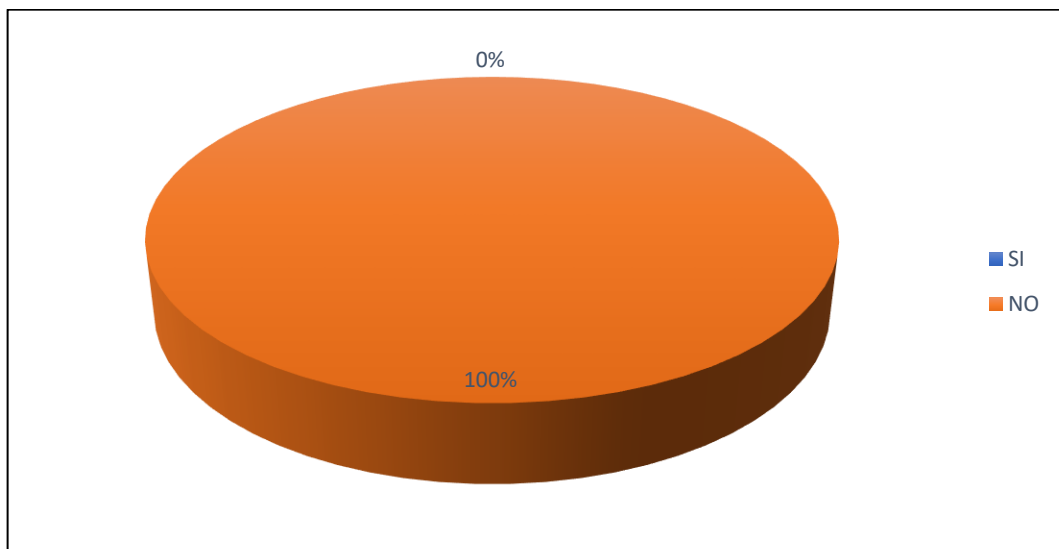
**6. ¿Al momento de ingresar a trabajar en la empresa “Comercial HD” se le entregó algún documento que especifique sus funciones y actividades que debe realizar?**

**Tabla 6-3:** Recibió un documento que especifique sus funciones y actividades

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza,2022



**Gráfico 6-3:** Recibió un documento que especifique sus funciones y actividades

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

**Análisis e Interpretación:** El 100% de los encuestados afirma que no recibió ningún documento en el que se especifiquen las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo. Es necesario que se entregue algún documento donde se detalle las funciones y actividades de los trabajadores en los distintos puestos de trabajo, esto ayudará a que el trabajador se limite a realizar las funciones que le pertenecen y no exista alguna confusión que le impida rendir eficientemente en su cargo.

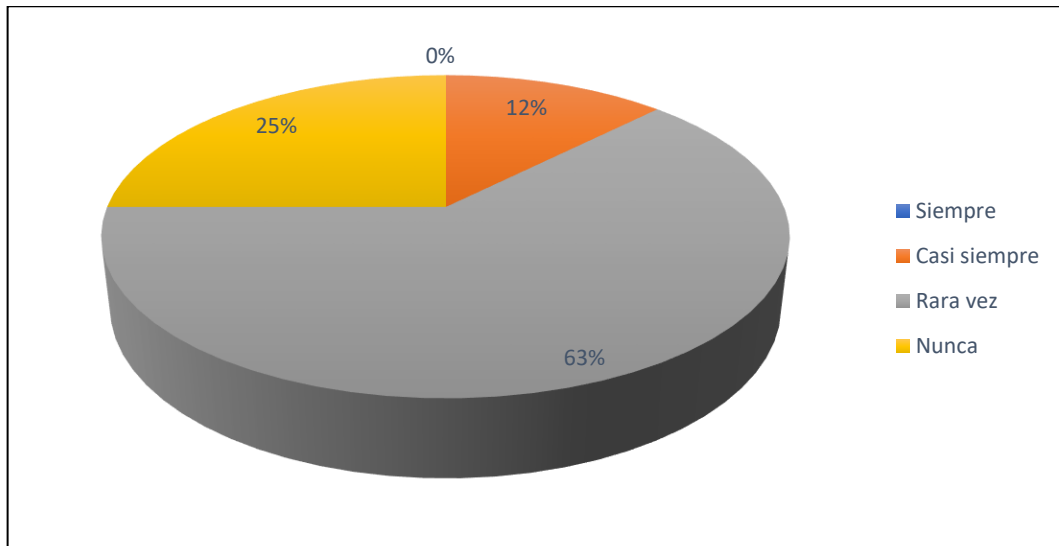
## 7. ¿Realiza actividades que no corresponden a su cargo?

**Tabla 7-3:** Realiza actividades que no corresponden a su cargo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	2	12%
RARA VEZ	10	63%
NUNCA	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2022



**Gráfico 7-3:** Realiza actividades que no corresponden a su cargo

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

**Análisis e Interpretación:** El 63% de los encuestados manifiesta que rara vez realizan actividades que no corresponden a su cargo, mientras que el 25% afirma que nunca realiza actividades que no correspondan a su cargo y finalmente, el 12% restante asegura que casi siempre realiza actividades no correspondientes a su cargo. Estos resultados reflejan que en mayor parte los trabajadores rara vez realizan actividades que no corresponden a su cargo, esto puede generar la duplicidad de funciones y aumentar la rotación de trabajadores, por lo que es importante detallar de manera concisa las actividades que cada trabajador debe cumplir mediante manuales de funciones y procedimientos.

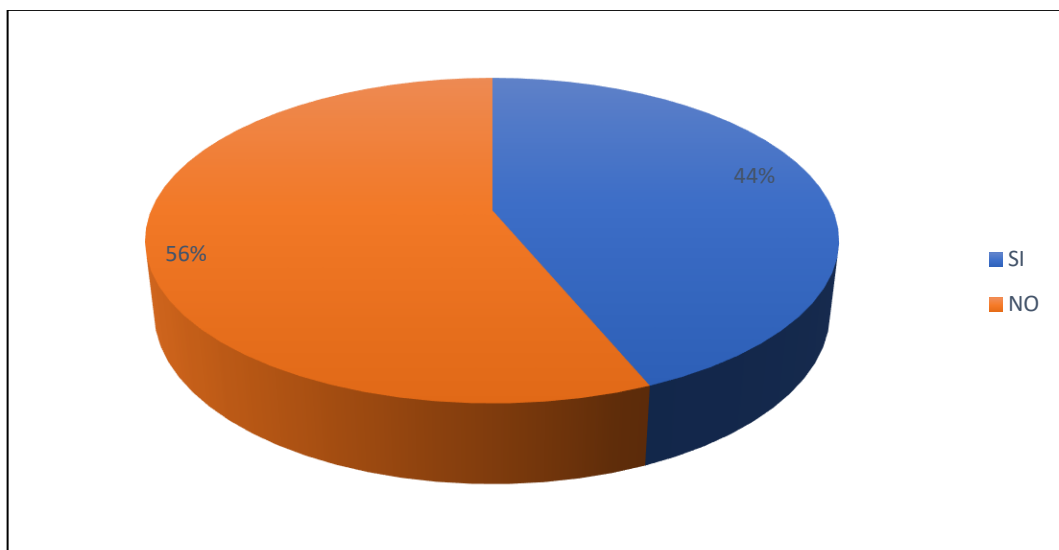
## 8. ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?

**Tabla 8-3:** Conoce los objetivos de su área de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	44%
NO	9	56%
TOTAL	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza,2022



**Gráfico 8-3:** Conoce los objetivos de su área de trabajo

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

**Análisis e Interpretación:** El 44% de los encuestados manifiesta que si conocen los objetivos de su área de trabajo mientras que el 56% restante asegura no conocer los objetivos de su área de trabajo. Más de la mitad de encuestados no conocen los objetivos de su área y esto es una gran falencia que impide alcanzar los resultados a una organización, por lo tanto, es necesario que se realice capacitaciones o se informe a los trabajadores cuales son los objetivos que la empresa persigue y sus puestos de trabajo, para que exista un mejor desempeño laboral de su parte.

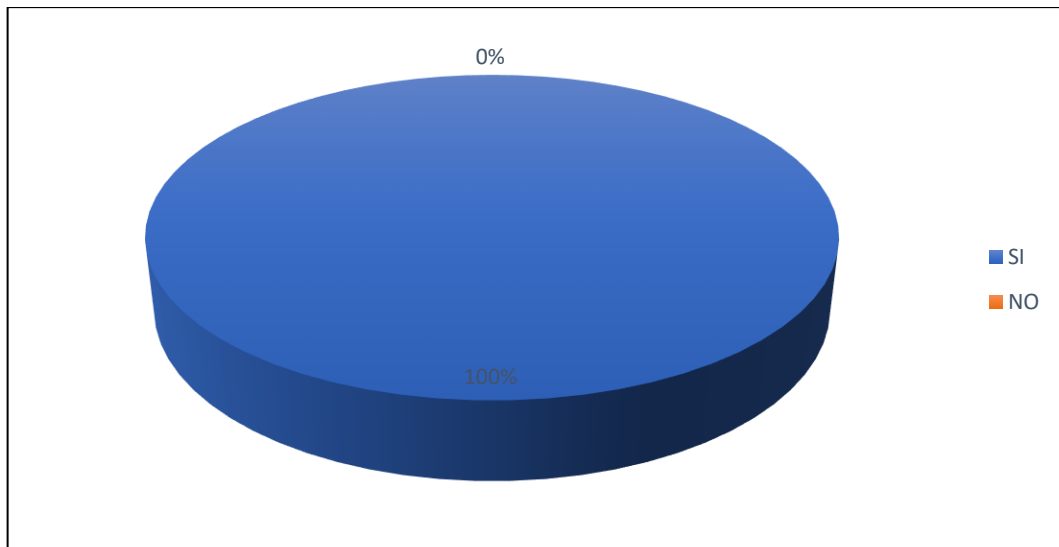
**9. ¿Considera que la implementación de un manual de funciones mejorará la eficiencia y desempeño en su puesto de trabajo?**

**Tabla 9-3:** Un manual de funciones mejorará la eficiencia en su trabajo

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza,2022



**Gráfico 9-3:** Un manual de funciones mejorará la eficiencia en su trabajo

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

**Análisis e Interpretación:** El 100% de los encuestados manifiesta que la implementación de un manual de funciones mejorará la eficiencia y desempeño de su puesto de trabajo. Todos los encuestados piensan que la implementación de un manual de funciones beneficiará al desarrollo de sus actividades y la eficiencia en sus puestos de trabajo, por lo que es necesario implementarlo de inmediato.

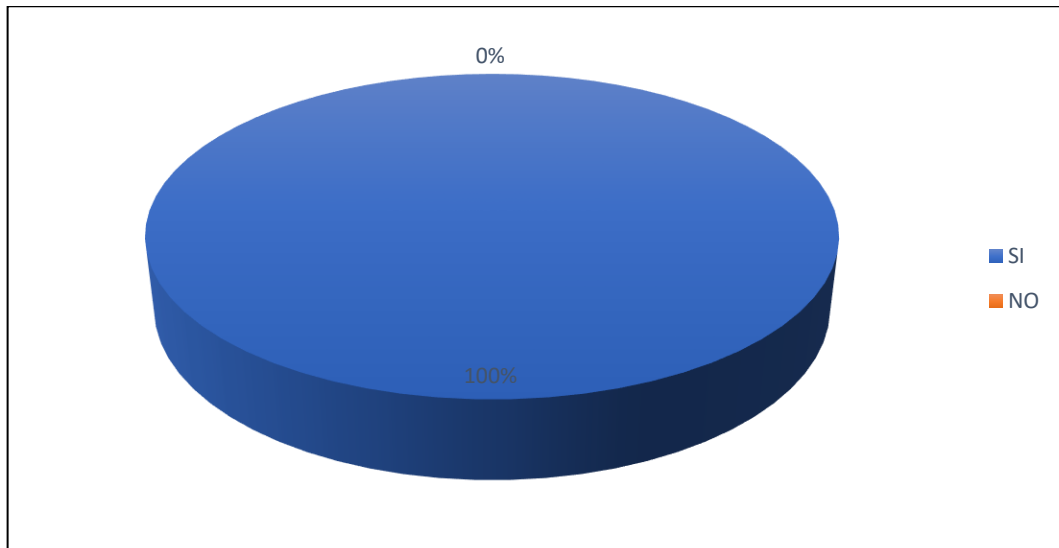
10. ¿Considera que la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficiencia y desempeño en su puesto de trabajo?

**Tabla 10-3:** Un manual de procedimientos mejora la eficiencia en su trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loiza,2022



**Gráfico 10-3:** Un manual de procedimientos mejora la eficiencia en su trabajo

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loiza, 2020

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifiesta que la implementación de un manual de procedimientos mejorará la eficiencia y desempeño en su puesto de trabajo. El total de encuestados afirma que la implementación de un manual de procedimientos es de gran utilidad para mejorar la eficiencia en los puestos de trabajo y, por ende, ayuda a la empresa a obtener mejores resultados.

### **3.2. Discusión de resultados**

En base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa “Comercial HD” y la entrevista a la administradora se ha identificado los siguientes resultados:

#### **3.2.1. *Filosofía organizacional***

La empresa “Comercial HD” no posee una filosofía organizacional como se indica en el Gráfico 1-3, la cual representa el conjunto de valores, razón de ser de la empresa y el compromiso de la organización ante la sociedad. Al no definir este aspecto los trabajadores no sabrán que objetivos persigue la organización y que aporte brinda la empresa a la sociedad, por esta razón es necesario que la empresa “Comercial HD” incorpore una filosofía organizacional que logre su identificación tanto en el mercado en el que se desenvuelve actualmente como a nivel empresarial.

#### **3.2.2. *Organigrama estructural***

Al analizar los resultados del Gráfico 2-3, se encontró que la empresa “Comercial HD” no cuenta con un organigrama estructural establecido, lo cual muchas de las veces causan confusión entre sus empleados ya que no saben quién es su jefe inmediato superior, además se determinó que en algunos casos existen subordinados al mando de otras líneas de autoridad, pero al existir problemas entre ellos no saben a quién acudir para la resolución de los mismos. Un organigrama estructural define las líneas de mando y de autoridad en una organización, por lo que al implementarse en la empresa “Comercial HD”, tendría cambios significativos que ayudarían a sus trabajadores a informarse de la estructura formal de la organización.

#### **3.2.3. *Funciones de los trabajadores en la organización***

En el Gráfico 5-3, se observa que los trabajadores de la empresa “Comercial HD” trabajan de acuerdo con las funciones que se les designa, pero en ciertos casos existe confusiones debido a que no se especifican de una manera correcta, como se aprecia en el Gráfico 7-3, lo que puede llevar al sobrecargo de tareas en sus puestos de trabajo. De igual manera no existe algún documento donde se guíe de mejor manera al trabajador para la realización de sus funciones como se puede constatar en el Gráfico 6-3, lo cual sería de gran importancia para que la gestión empresarial se desarrolle de una manera eficaz.

#### **3.2.4. *Objetivos del área de trabajo***

En el Gráfico 8-3, se puede constatar que en las diferentes áreas de trabajo no se definen objetivos, ni mucho menos son comunicados a los trabajadores lo cual conlleva a que se realicen actividades de manera repetitiva, sin saber lo que se quiere lograr. Los objetivos ayudan a que los trabajadores optimicen sus esfuerzos para alcanzar alguna meta, por lo tanto, en la organización es necesario que en cada área se planteen objetivos y sean comunicados a sus trabajadores.

### **3.2.5. *Manual de funciones***

En el Gráfico 9-3, se puede observar que por el momento la empresa “Comercial HD”, no cuenta con un manual de funciones establecido, lo cual ayudaría a que sus trabajadores al ingresar a la organización conozcan las funciones que deben realizar en sus áreas de trabajo de forma documentada, de esta manera se podría reforzar la capacitación que reciben al ingresar a la compañía.

### **3.2.6. *Manual de procedimientos***

Se determinó que los trabajadores mejorarían su eficiencia al existir un manual de procedimientos en la organización tal como según los resultados reflejados en el Gráfico 10-3, ya que a través del mismo podrían consultar los procedimientos que suceden en la organización y de esta manera existiría menos errores en los procesos. Esto sería de gran relevancia para que mejore la gestión de la organización.

## **3.3. Propuesta**

### **3.3.1. *Título de la propuesta***

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA “COMERCIAL HD” CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2020

### **3.3.2. *Planteamiento del problema***

En la actualidad el mercado donde se desarrollan las organizaciones es cada vez más dinámico y competitivo, por lo que, las organizaciones se han enfocado en mejorar el área operativa para satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes, dejando de lado el área administrativa, lo cual es fundamental para que una organización alcance sus objetivos planteados, mediante la planificación de tareas y el reparto de responsabilidades.

En la empresa “Comercial HD” se ha podido identificar que pese a realizar sus actividades diarias con normalidad para satisfacer las necesidades presentes del mercado en el que se desenvuelve y estar al día en sus obligaciones, no ha definido una estructura organizacional y administrativa en la que se determine las funciones y roles que los colaboradores deben realizar en sus puestos de trabajo.

Una estructura organizacional ayuda a gestionar el personal de una organización mediante el reparto de responsabilidades en la que cada persona asume un rol que debe ser cumplido con el mayor rendimiento posible. Además, mediante una representación gráfica se establece una cadena de mando y las funciones que se deben cumplir en cada uno de ellos para trabajar de una manera óptima y lograr el desarrollo continuo de la organización.



Los aspectos mencionados anteriormente pueden impedir el desarrollo y éxito de la organización, al no existir una estructura organizacional definida, dando paso a deficiencias en su gestión administrativa, organizacional y profesional de los colaboradores, es por esta razón que se debe diseñar e implementar un manual de organización en la empresa “Comercial HD” de manera inmediata.

A través de este manual de organización la empresa “Comercial HD” podrá tener más clarificada sus funciones ya que proporciona una estructura, funciones y procedimientos que se deben realizar en los diferentes puestos de trabajo, logrando una eficiente gestión administrativa, mayor productividad y la maximización de utilidades, persiguiendo el éxito de la organización como el crecimiento profesional de sus colaboradores.

### **3.3.3. *Objetivos del Proyecto de Investigación***

#### **3.3.3.1. *General***

Diseñar e implementar un manual de organización, mediante un estudio organizacional para la mejora de gestión administrativa en la empresa “Comercial HD” cantón Quito, provincia de Pichincha, período 2020

#### **3.3.3.2. *Específicos***

- Desarrollar un estudio en la empresa “Comercial HD” que permita identificar la estructura organizacional que posee
- Elaborar los organigramas en que se detallen la posición jerárquica, las funciones y los procedimientos del talento humano la empresa “Comercial HD”
- Desarrollar los manuales de funciones y de procedimientos administrativos para la empresa “Comercial HD”

### **3.3.4. *Presentación de la propuesta del manual organizacional de la empresa “Comercial HD”***

Debido a los resultados encontrados en esta investigación, se toma la decisión de proponer un manual de organización para la empresa “Comercial HD”, dentro de este manual estarán contenidos los manuales de historia, de clasificación de puestos, de funciones y el de funciones, los cuales al implementarlos en la organización mejorarán de manera significativa la gestión de la empresa y su eficacia. Para la propuesta del diseño de manual de organización de la empresa “Comercial HD” se tomó como referencia el modelo citado por el autor (Benjamín, 2009), quién además sirvió de gran aporte para la justificación teórica de esta investigación. Cabe recalcar que la definición de los elementos contenidos en este manual se encuentra detallados en el marco teórico, para un mejor entendimiento y comprensión de los mismos.

#### 3.3.4.1. *Contenido del manual de organización*

El manual organizacional consta de varios manuales administrativos, por lo que se ha dividido su contenido de la siguiente manera:

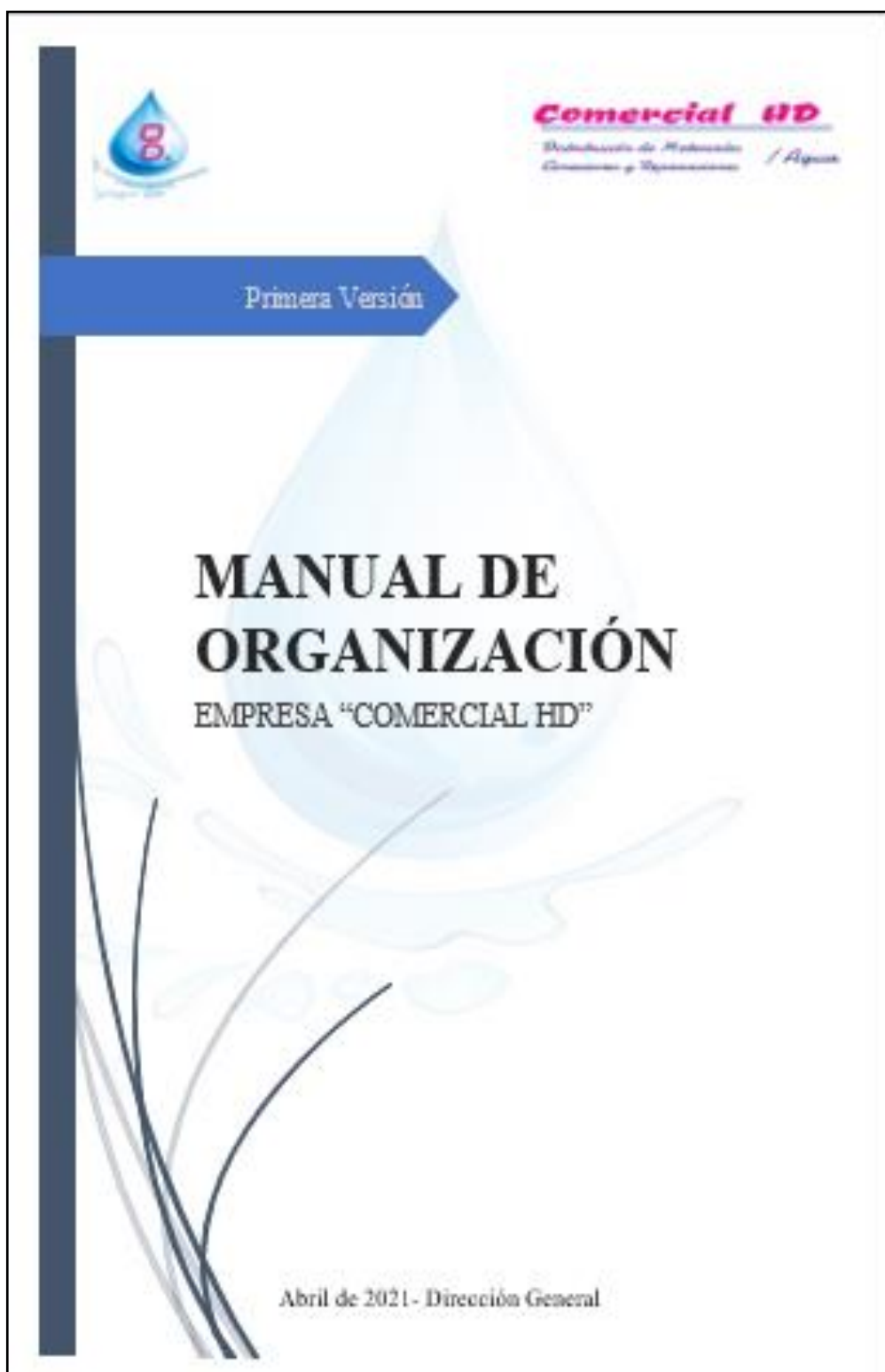
1. Presentación del manual organizacional
  - a. Cubierta del manual organizacional
  - b. Portada del manual organizacional
  - c. Fechas y revisiones del manual
  - d. Mosaico del manual
  - e. Lista de distribución
  - f. Registro de ediciones
  - g. Índice
  - h. Presentación del manual
  - i. Identificación de la empresa
  - j. Introducción
  - k. Objetivos
  - l. Nomenclatura utilizada en la codificación del manual
2. Información General de la empresa
3. Organigramas
4. Manual de clasificación de puestos
5. Manual de funciones
6. Manual de procesos

#### 3.3.5. ***Desarrollo del contenido del manual organizacional de la empresa “Comercial HD”***

##### 3.3.5.1. *Presentación del manual organizacional*

Para la presentación del manual se ha clasificado en 12 literales los cuales se detallan a continuación:

- a. **Cubierta del manual organizacional:** La cubierta del manual organizacional ha sido diseñada en base a colores y diseños que la empresa ha seleccionado como básicos para su presentación, los colores escogidos han sido el azul con un fondo donde se divisa una gota de agua, esto debido al trabajo que ellos realizan.

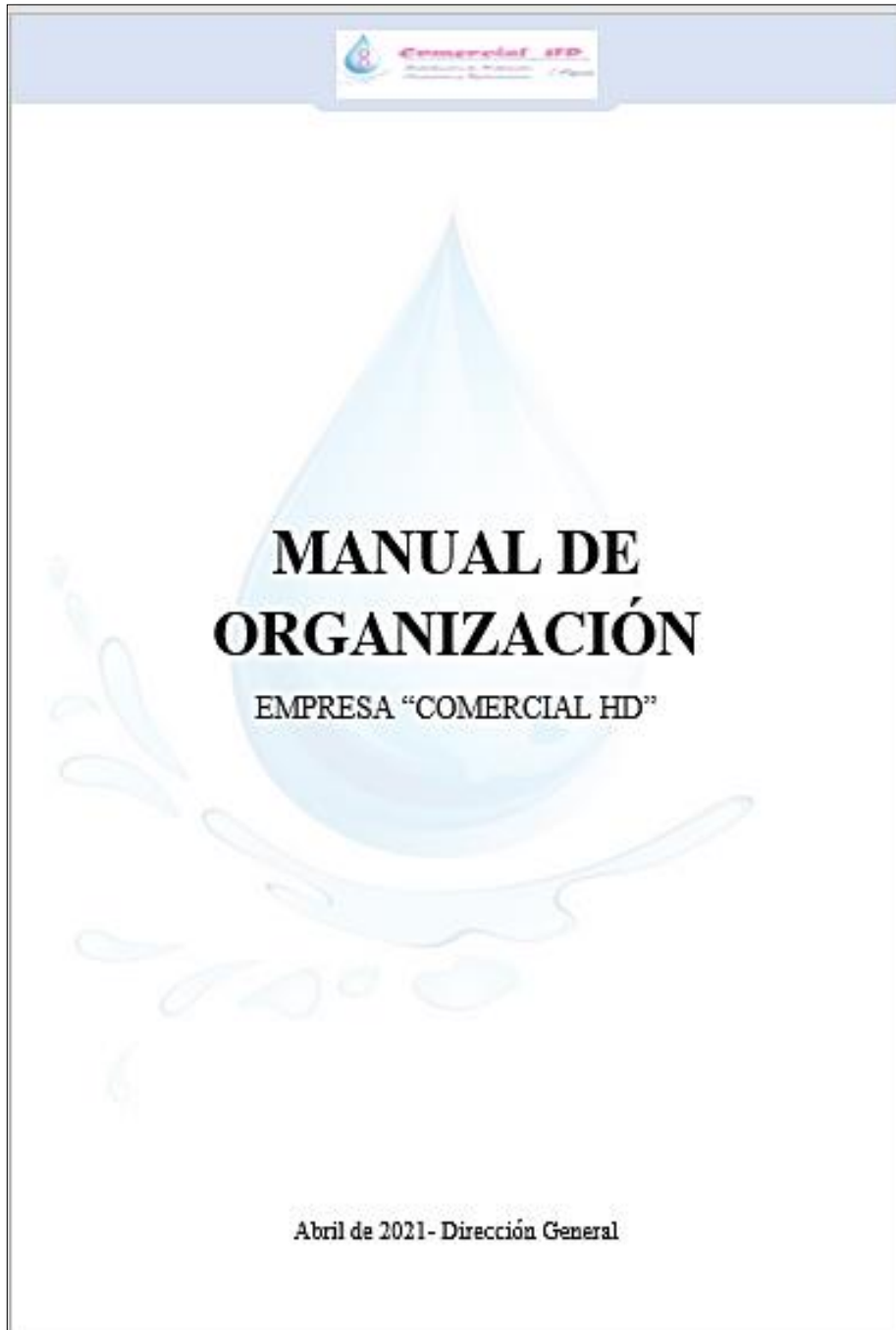


**Gráfico 11-3:** Cubierta del manual organizacional

**Fuente:** Manual organizacional de la empresa "Comercial HD"

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- b. Portada del manual organizacional:** La portada del manual es la primera hoja, por lo tanto, se decidió establecer un formato con un encabezado donde prevalezca su logo institucional y un formato similar a su cubierta ya que de esta manera el lector al abrir puede tener una mejor comprensión de lo que va a leer.



**Gráfico 12-3:** Portada del manual organizacional

**Fuente:** Manual organizacional de la empresa "Comercial HD"

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- c. **Fechas y revisiones del manual:** en esta hoja se debe colocar lo referente a fechas de elaboración, fechas de revisión y fechas de aprobación del manual, de la misma manera debe ir incluido los nombres de las personas que hicieron cada una de estas funciones y finalmente detallar que es la primera edición del manual, en caso de existir alguna otra edición se debe colocar la edición correspondiente.

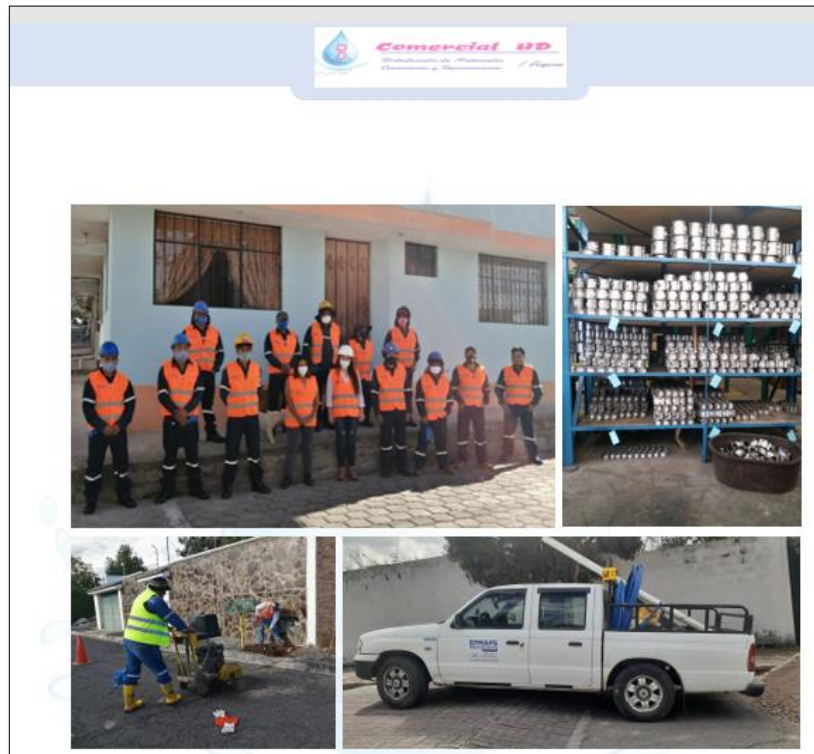
FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2020		
FECHA DE REVISIÓN: FEBRERO 2020		
FECHA DE APROBACIÓN: MARZO 2021		
<h1>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</h1> <h2>PRIMERA EDICIÓN</h2>		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
<hr/> Ivan Loaiza	<hr/> Ing. Myriam Duchi	<hr/> Ing. Myriam Duchi

**Gráfico 13-3:** Fechas y revisiones del manual

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- d. **Mosaico del manual:** Para una mejor presentación se incluyó un mosaico con fotos del personal de la empresa, algunos productos y los servicios que ofrecen.



**Gráfico 14-3:** Mosaico del manual

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- e. **Lista de distribución:** En este apartado se debe incluir a las personas autorizadas para el manejo y lectura del manual de organización realizado, el número de copias que se ha repartido y la forma como se va a distribuir, en este caso sería digital.

Personas Autorizadas	Cargo	Copia #	Emitido	No Ejemplo	Tipo
Dr. Ernesto Bonilla	Director de Tesis	MO-CH001	Marzo 2021	1/1	Digital
Mgs. Letty Elizalde	Miembro de Tesis	MO-CH002	Marzo 2021	1/1	Digital
Ing. Myriam Duchi	Presidenta de la Empresa “Comercial HD”	MO-CH003	Marzo 2021	1/1	Digital

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

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- f. **Registro de ediciones:** En esta sección se debe colocar las versiones de los manuales que han sido realizados, el responsable, la persona que aprueba, la fecha, modificaciones y observaciones en caso de que existan. En este caso es la primera versión del manual y debe ser aprobado por la parte directiva de la empresa.

Versión de edición	Motivo de edición	Responsable	Aprobado por	Fecha	Modificaciones	Observaciones
Primera	Creación del manual	Ivan Loaiza	Ing. Myriam Duchi	Marzo 2021		Versión para aprobación

**Gráfico 16-3:** Registro de ediciones

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- g. **Índice:** El índice nos indica acerca del contenido que contiene el manual y el número de página donde se puede encontrar algún tema de su interés. Es de suma importancia ya que a través del mismo se puede guiar de manera rápida para encontrar la información que estamos buscando en el momento.

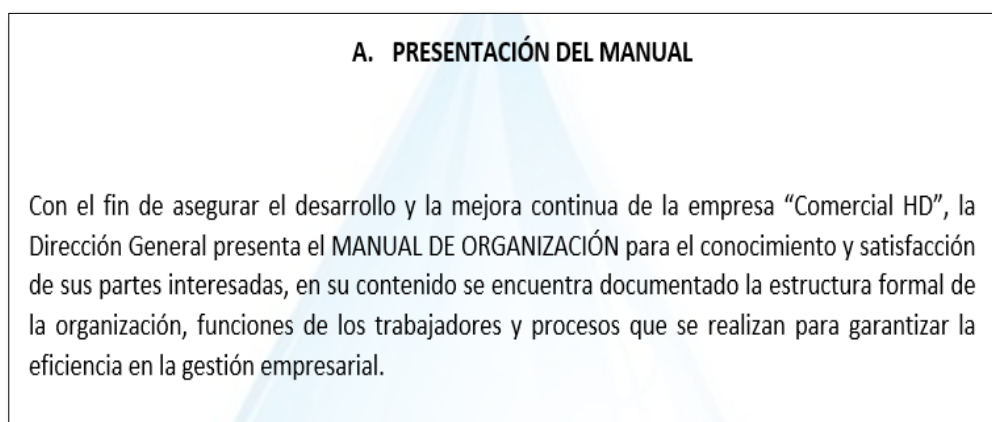
<b>INDICE DE CONTENIDO</b>	
A. PRESENTACION DEL MANUAL .....	7
B. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA .....	8
C. INTRODUCCION .....	9
D. OBJETIVOS .....	10
OBJETIVO GENERAL .....	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	10
E. NOMENCLATURA UTILIZADA EN LA CODIFICACION DEL MANUAL .....	11
F. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA .....	12
G. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	19
H. ORGANIGRAMA DE POSICION .....	20
I. ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	21
J. MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS .....	22
K. MANUAL DE FUNCIONES .....	24
L. MANUAL DE PROCESOS .....	34
SIMBOLOGIA UTILIZADA EN FLUJOGRAMAS .....	35
MAPA DE MACROPROCESOS .....	36

**Gráfico 17-3:** Índice

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- h. Presentación del manual:** En esta parte se debe colocar una breve redacción formal acerca del fin que tiene el manual y hacia quienes va dirigido.



**Gráfico 18-3:** Presentación del manual

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa "Comercial HD"

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- i. Identificación de la empresa:** Sirve para dar a conocer más acerca de la empresa y su denominación, RUC, nombre de su propietaria, la actividad principal a la que se dedica la organización y otros datos informativos generales.

<b>Denominación:</b>	EMPRESA "COMERCIAL HD"
<b>RUC:</b>	0604100768001
<b>Propietaria:</b>	Myriam Patricia Duchi Sani
<b>Actividad Principal:</b>	La empresa "Comercial HD" se dedica a la distribución al por mayor y menor de materiales de: Agua potable, Tuberías PVC, Hidrantes y Válvulas. Alquiler de Maquinaria, Instalación de agua y Alcantarillado.
<b>Número de empleados:</b>	16 personas
<b>Provincia</b>	Pichincha
<b>Cantón:</b>	Quito
<b>Parroquia:</b>	Conocoto
<b>Dirección:</b>	José Sánchez Malo N9-198 y OE3A

**Gráfico 19-3:** Identificación de la empresa

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa "Comercial HD"

**Realizado por:** Loaiza, 2020



- j. **Introducción:** Es una sección inicial en la cual se resume de manera general el desarrollo del manual y lo que aporta a la organización.

### C. INTRODUCCIÓN

El manual de organización es un documento en el que se muestra la organización formal de una empresa y su contenido nos permite conocer las funciones y procedimientos que se deben realizar en los diferentes puestos de trabajo existentes en la empresa, esto ayudará a gestionar de mejor manera el funcionamiento de la organización y a lograr el alcance de los objetivos propuestos.

A través de este también se establecen los niveles jerárquicos, se especifican las unidades de mando, las interrelaciones entre los diferentes puestos y se norma las distintas responsabilidades y funciones que debe cumplir el talento humano que labora en la organización, su implementación puede ser de gran utilidad ya que evita la duplicidad de funciones, evita conflictos de responsabilidades y promueve un excelente clima laboral.

El objetivo fundamental del presente manual de organización de la empresa "Comercial HD", es el de brindar una visión acertada e integral de la estructura formal que posee la empresa, la cual involucra a todo el personal para un lograr el cumplimiento eficiente de sus actividades diarias en la organización y de esta manera contribuir al desarrollo constante de la empresa.

El diseño e implementación de este manual obedece a la intención de plasmar por escrito la forma de organización existente y con ello brindar una eficiente coordinación del personal que labora en la empresa, este instrumento será de gran utilidad para el conocimiento de las partes interesadas de la organización y sobre todo para el ingreso de nuevo personal. Para la elaboración del presente manual ha sido necesaria la colaboración del área administrativa de la empresa "Comercial HD" como el de sus colaboradores, además, el contenido de este deberá ser revisado cada año o cuando se presente cambios en su estructura organizacional, para mantenerlo actualizado y de esta forma lograr eficiencia en la gestión de la empresa.

#### Gráfico 20-3: Introducción

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa "Comercial HD"

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- k. Objetivos:** Reflejan lo que queremos lograr a través de la implementación del manual organizacional, en este caso hemos seleccionado objetivo general y tres objetivos específicos.

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
❖	Proporcionar de manera ordenada y documentada la información básica de la empresa “Comercial HD” a través del manual de organización con el fin de mejorar la gestión y la eficiencia de funciones en la institución.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	
➤	Ser una guía de consulta e inducción para que los trabajadores conozcan acerca de la organización formal que posee la empresa “Comercial HD”
➤	Presentar las funciones y responsabilidades que tienen cada puesto de trabajo a través del manual de funciones
➤	Definir los procedimientos que se realizan en la organización de manera clara y entendible a través del manual de procesos

**Gráfico 21-3: Objetivos**

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

- l. Nomenclatura utilizada en la codificación del manual:** en este apartado se describe el significado de todas las nomenclaturas que han sido utilizadas en el manual para una mejor comprensión de los mismos.

<b>E. NOMENCLATURA UTILIZADA EN LA CODIFICACIÓN DEL MANUAL</b>	
<b>ABREVIATURA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
MH	Manual de Historia
FO	Filosofía organizacional
MCP	Manual de Clasificación de Puestos
MF	Manual de Funciones
MP	Manual de Procesos
CGE	Comercial Gestión Estratégica
CGF	Comercial Gestión Financiera
CC	Comercial Compras
CV	Comercial Ventas
CS	Comercial Servicios
CAG	Comercial Apoyo a Gestión



**Gráfico 22-3: Nomenclatura utilizada en el manual**

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial HD”

**Realizado por:** Loaiza, 2020

### 3.3.5.2. Información General de la empresa



En este punto se ha diseñado el manual de historia en el cual se inicia con una breve introducción, objetivo y alcance del mismo. Luego se detalla la historia de creación de la organización de la empresa “Comercial HD”, y se realizó una propuesta de filosofía organizacional (misión, visión, objetivos y valores) juntamente con la propietaria de la empresa, ya que la organización actualmente no cuenta con esta información importante para que puedan perseguir sus objetivos.

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b> <b>MANUAL DE HISTORIA</b>	
<b>Página:</b> 1 de 3	<b>Fecha:</b> febrero 2021	<b>Código:</b> MH-001
<b>INTRODUCCIÓN</b>		
<p>El manual histórico es un documento que permite conocer los antecedentes históricos de la empresa “Comercial HD”. El diseño e implementación de este manual obedece a la intención de plasmar por escrito los antecedentes de su creación y permitir conocer la identidad de la organización. Este instrumento será de interés público y de gran utilidad para el conocimiento de las partes interesadas de la organización.</p>		
<b>OBJETIVO</b>		
<p>Proporcionar de manera documentada información de los antecedentes históricos de la empresa “Comercial HD” a través del manual de historia para el conocimiento de sus partes interesadas.</p>		
<b>ALCANCE</b>		
<p>El presente manual de historia es aplicable para todo el personal que labora en la empresa “Comercial HD”</p>		

**Gráfico 23-3:** Manual de historia

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial



**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>  <b>MANUAL DE HISTORIA</b>	
<b>Página:</b> 2 de 3	<b>Fecha:</b> febrero 2021	<b>Código:</b> MH-001
<b>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>		
<p><b>CREACIÓN</b></p> <p>“Comercial HD” comienza sus actividades comerciales como una ferretería, en el año 2014 a través de la idea del Ing. Héctor Eugenio Duchi López, quien tuvo la iniciativa de emprender por su propia cuenta para poder financiar los gastos del hogar. Debido a su responsabilidad y compromiso con sus clientes inmediatamente empezó a ser reconocida por los sectores aledaños por lo que sus ventas y utilidades fueron positivas en el primer año de funcionamiento.</p> <p><b>PROBLEMÁTICA DEL 2016</b></p> <p>A finales del 2016 “Comercial HD” comenzó a tener serios problemas de liquidez para la continuación de sus actividades, debido a las deudas contraídas con entidades bancarias, retrasos de pagos por parte de algunos clientes y ciertos problemas personales obligaron al Ing. Héctor Duchi a tomar la decisión de cesar las actividades de la ferretería y desempeñarse en un puesto de trabajo del sector público para poder efectuar el pago de todas las deudas que mantenía la ferretería.</p> <p><b>APERTURA DE LA EMPRESA</b></p> <p>La empresa “Comercial HD” reabre sus operaciones con un nuevo giro de negocio y nace como una idea familiar entre padre e hija a través del Ing. Héctor Eugenio Duchi López y la Ing. Myriam Patricia Duchi Sani. El Ing. Héctor Duchi tuvo una experiencia amplia en la creación de un negocio similar en años anteriores, en donde, además, pudo conocer detalladamente el funcionamiento del negocio y pudo fortalecer convenios con distintos clientes quienes se fidelizaron rápidamente con su empresa.</p>		

**Gráfico 24-3:** Antecedentes de la Empresa “Comercial HD”

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial



**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<p><b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b></p> <p><b>MANUAL DE HISTORIA</b></p>	
<p><b>Página:</b> 3 de 3</p>	<p><b>Fecha:</b> febrero 2021</p>	<p><b>Código:</b> MH-001</p>
<p>Además, su hija Myriam Duchi logra obtener un título universitario de tercer nivel en Administración de Empresas y decide emprender para poder aplicar todos sus conocimientos adquiridos en su formación educativa y poder generar fuentes de empleo a través de la creación de una empresa, es así que junto al apoyo de su padre y el aporte experiencia la empresa “Comercial HD” abre sus operaciones el 20 de marzo de 2018.</p> <p><b>ACTUALIDAD</b></p> <p>Actualmente la actividad principal que se ejerce en esta empresa es la de distribución al por mayor y menor de materiales de: Agua potable, Tuberías PVC, Hidrantes y Válvulas. Alquiler de Maquinaria, Instalación de agua y Alcantarillado. Además, la empresa se dedica a prestar servicios de subcontratista a otras instituciones, permitiéndole generar mayor rentabilidad, reconocimiento y lograr su desarrollo en el mercado.</p> <p>La empresa “Comercial HD”, está ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha y cuenta con 16 trabajadores quienes ocupan diferentes puestos en la organización. La empresa cuenta con un área administrativa y operativa, en donde los directivos toman decisiones importantes que aportan al crecimiento institucional, al cumplimiento de objetivos y a fortalecer una competitividad sostenible que les permita abarcar el mercado donde desarrollan sus actividades.</p>		

**Gráfico 25-3:** Actualidad de la empresa “Comercial HD”

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b> <b>FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Página:</b> 1 de 4	<b>Fecha:</b> febrero 2021	<b>Código:</b> FO-001
<p><b>MISIÓN</b></p> <p><i>“Comercial HD es una empresa dedicada a la distribución al por mayor y menor de materiales de agua potable, servicios de instalación de alcantarillado y afines. Nos distinguimos por trabajar con personal altamente comprometido, que brinda un excelente asesoramiento y calidad en la atención a nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades de bienes y servicios del mercado; con el fin de generar un crecimiento sostenible y contribuir al desarrollo económico del país.”</i></p>		
<p><b>VISIÓN</b></p> <p><i>“La visión de Comercial HD es ser una empresa líder en distribución al por mayor y menor de materiales de agua potable y servicios de instalación de alcantarillado, comprometidos en superar las expectativas de nuestros clientes a través de un equipo de trabajo altamente capacitado, proyectándonos como una compañía competitiva en búsqueda de la excelencia y expansión en el mercado.”</i></p>		

**Gráfico 26-3: Propuesta de Misión y Visión**

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020



**EMPRESA “COMERCIAL HD”**  
**FILOSOFIA ORGANIZACIONAL**

**Comercial HD**  
*Distribución de Materiales / Agua*  
*Conexiones y Reparaciones*

**Página:** 2 de 4

**Fecha:** febrero 2021

**Código:** FO-001

**OBJETIVOS INSTITUCIONALES**





- Lograr la sostenibilidad y permanencia de la organización a través de una propuesta de valor que satisfaga las expectativas de nuestro mercado.
- Satisfacer oportunamente los requerimientos de nuestros clientes externos, brindándoles soluciones a sus diferentes necesidades, evitándoles en lo posible, la búsqueda de servicios y productos costosos.
- Afianzar la fidelidad de nuestros clientes y colaboradores mediante un excelente clima laboral que brinde una atención de calidad.
- Sostener relaciones duraderas con nuestros proveedores fundamentadas en el compromiso, lealtad y reciprocidad.
- Ampliar nuestra cobertura de distribución a nivel nacional.

**Gráfico 27-3:** Objetivos institucionales de la empresa “Comercial HD”

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b> <b>FILOSOFIA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Página:</b> 3 de 4	<b>Fecha:</b> febrero 2021	<b>Código:</b> FO-001
<p><b>VALORES INSTITUCIONALES</b></p> <p><b>a. Honestidad:</b> La sinceridad, transparencia y pureza son valores que se practican en nuestra organización y son transmitidas hacia nuestros clientes y partes interesadas para generar confianza y credibilidad, a través de los mismos se logra la lealtad y prestigio hacia nuestra institución.</p> <p><b>b. Puntualidad:</b> es importante fomentar la importancia del tiempo, no solo a través de nuestro equipo de trabajo en sus horas de llegada, sino también en los plazos de entrega de productos y realización de servicios de nuestros clientes. Así mismo, transmitir este valor a nuestros proveedores, socios, distribuidores y partes interesadas cercanas a nuestra institución.</p> <p><b>c. Excelencia:</b> Si ofrecemos calidad a nuestros clientes y empleados, les impulsará a fidelizarse con nosotros. Es importante siempre exigirnos lo mejor para poder brindar seguridad, confianza y excelencia.</p> <p><b>d. Respeto:</b> Actuamos de manera correcta, desarrollando una conducta de comportamiento y orden en todas las actividades que se realiza. Es fundamental interactuar con nuestras partes interesadas a través de la aceptación de los diferentes puntos de vista, manteniendo el orden y la cordura.</p> <p><b>e. Responsabilidad:</b> ser responsables en el cumplimiento de nuestras obligaciones y asumir las consecuencias de nuestros actos con el fin de fortalecer lazos de lealtad hacia nuestra organización.</p>		

**Gráfico 28-3:** Valores Institucionales de la empresa “Comercial HD”

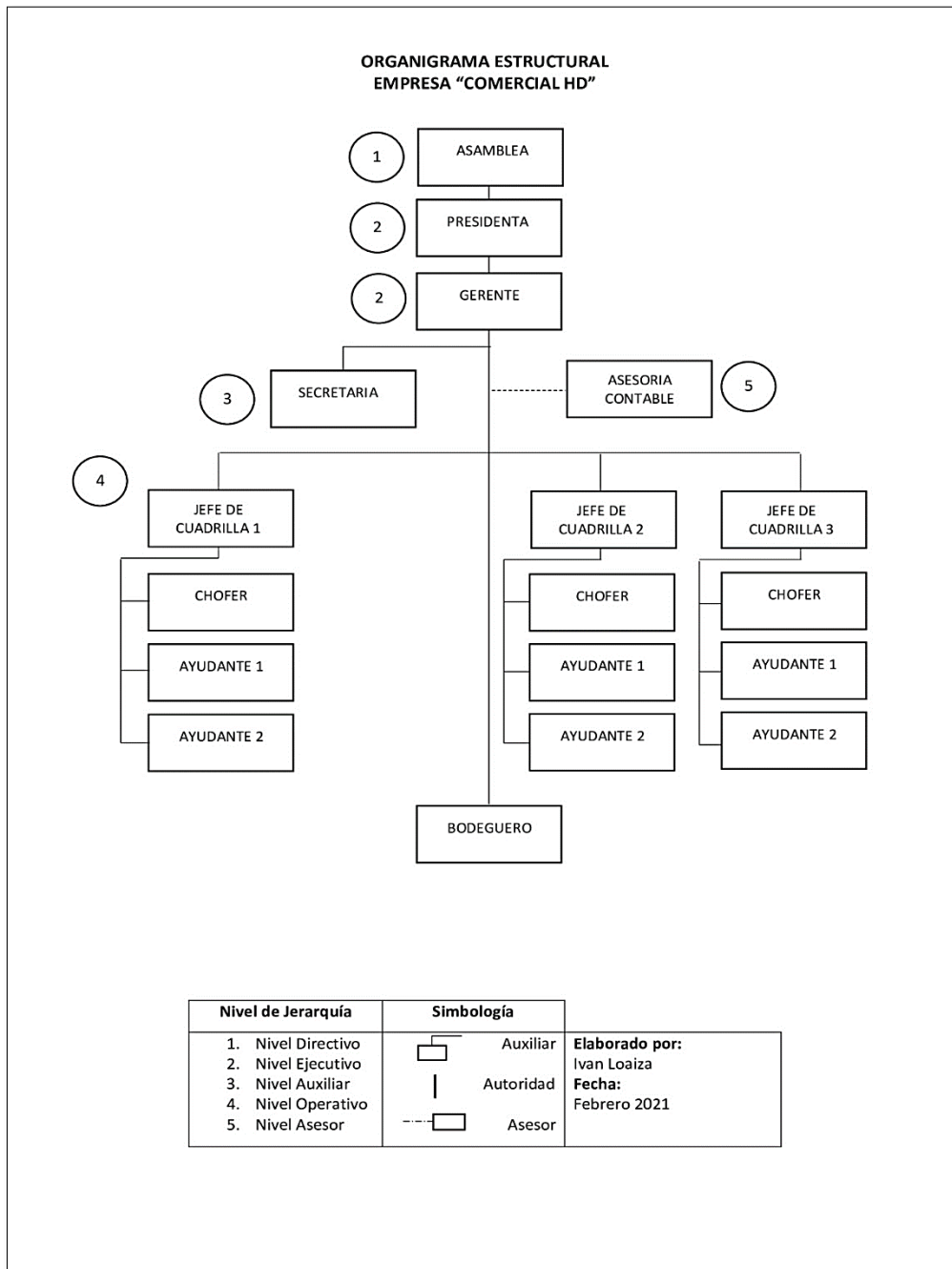
**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020



### 3.3.5.3. Organigramas

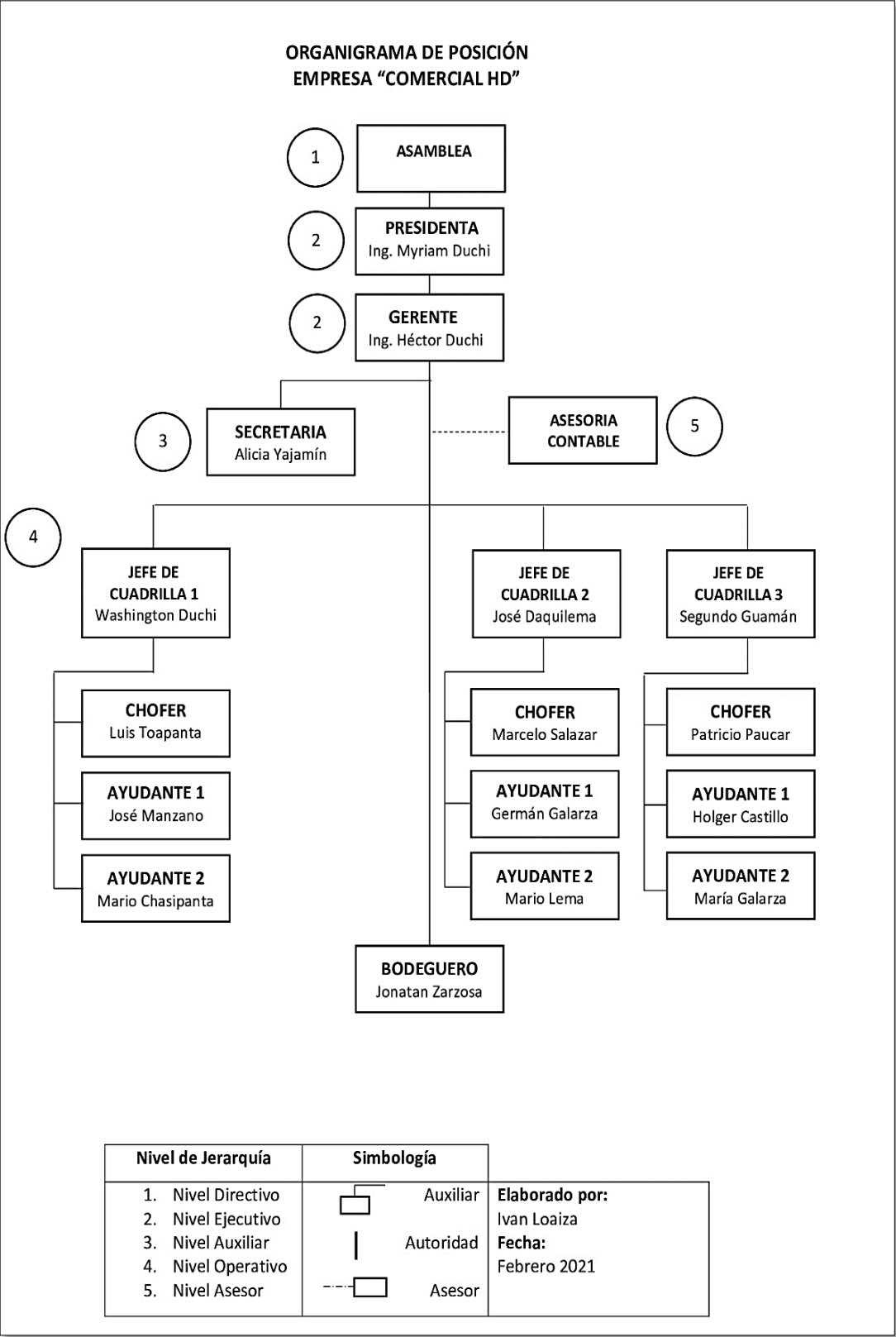
La empresa “Comercial HD” no posee un organigrama, por lo que se ha propuesto el organigrama estructural que indica acerca de los puestos existentes en la organización, el organigrama de posición que indica los nombres del personal que ocupa dichos puestos en la empresa y finalmente, el organigrama funcional donde se describen algunas de las principales funciones que realizan en dichos puestos.



**Gráfico 29-3:** Organigrama estructural de la empresa “Comercial HD”

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

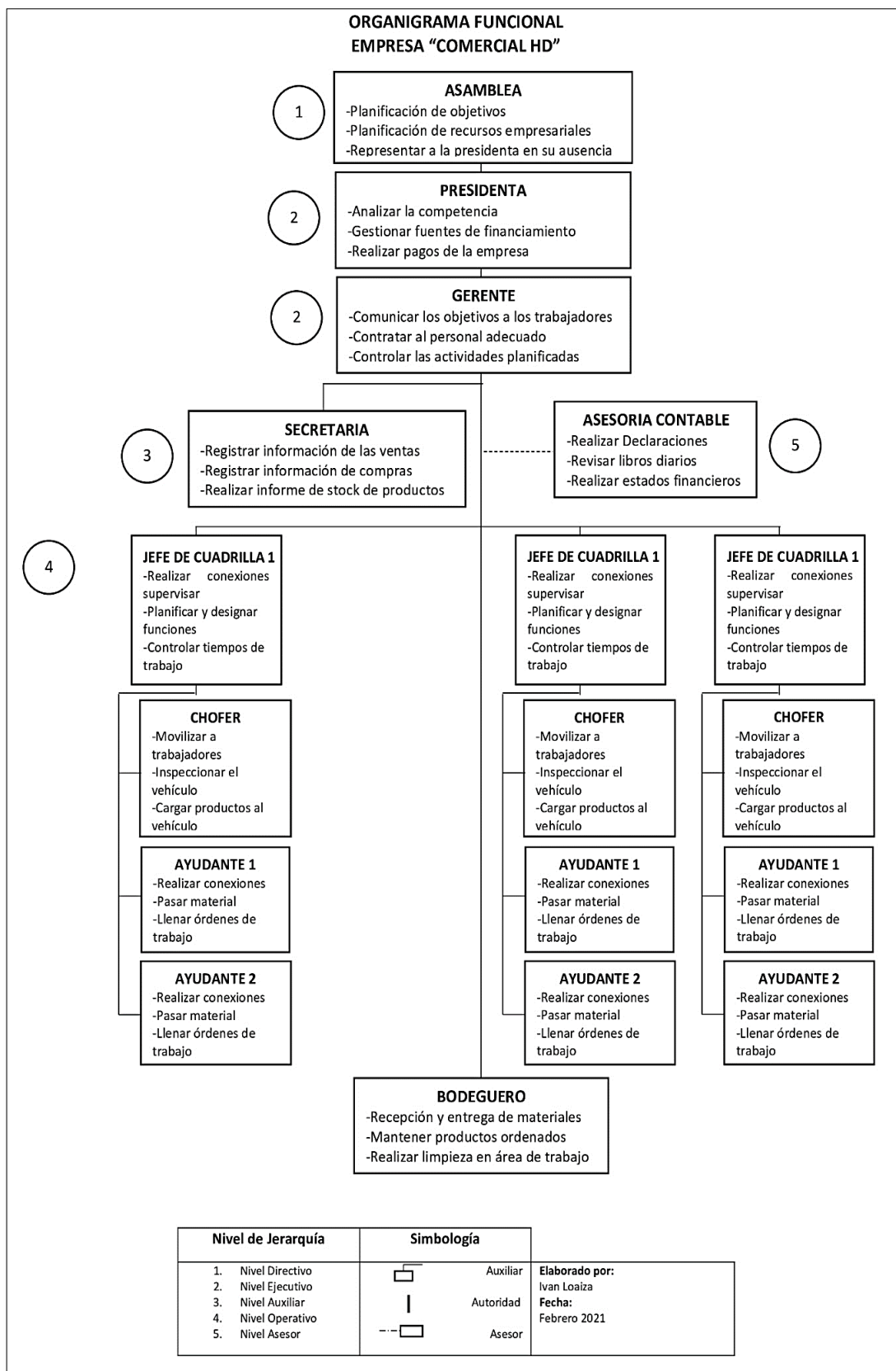
**Realizado por:** Loaiza, 2020



**Gráfico 30-3:** Organigrama de posición de la empresa "Comercial HD"

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa "Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020





**Gráfico 31-3: Organigrama Funcional**

Fuente: Manual Organizacional de la empresa "Comercial

Realizado por: Loaiza, 2020

### 3.3.5.4. Manual de clasificación de puestos



Para el manual de clasificación de puestos se ha realizado una parte introductoria para un mejor entendimiento del manual y consecuente a esto se ha plasmado el modelo final de clasificación de puestos de la empresa “Comercial HD”.

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b> <b>MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Página:</b> 1 de 2	<b>Fecha:</b> febrero 2021	<b>Código:</b> MCP-001
<b>INTRODUCCIÓN</b>		
<p>El manual de clasificación de puestos es un documento que permite conocer el agrupamiento de los puestos de una organización. A través de este se establecen los niveles de jerarquía existentes en la empresa “Comercial HD”, el diseño e implementación de este manual servirá de guía para el personal de la institución, es necesario mantener actualizado este manual cada vez que ocurran cambios en la estructura organizacional.</p>		
<b>OBJETIVO</b>		
<p>Brindar una visión integral acerca de la clasificación de puestos de la empresa “Comercial HD” de manera documentada, para la generación de conocimiento y guía de consulta de sus trabajadores.</p>		
<b>ALCANCE</b>		
<p>El presente manual de clasificación de puestos es aplicable para todo el personal que labora en la empresa “Comercial HD”</p>		

**Gráfico 32-3:** Manual de clasificación de puestos

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<p align="center"><b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b></p> <p align="center"><b>MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b></p>							
<b>Página:</b> 2 de 2	<b>Fecha:</b> febrero 2021	<b>Código:</b> MCP-001						
<p align="center"><b>DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LA EMPRESA “COMERCIAL HD”</b></p> <p>Un departamento es la unidad que se crea dentro de una organización. Es una división de la organización general que tiene encomendadas unas tareas determinadas. Normalmente, las empresas reparten su actividad en secciones. Cada una de ellas se ocupa de una tarea y todas juntas hacen que se lleve a cabo la actividad principal del negocio. Dentro de la empresa “Comercial HD”, realizan sus actividades en los siguientes departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo</li> <li>• Departamento Operativo</li> </ul>								
<p align="center"><b>CLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: yellow;"> <th style="width: 50%;">DEPARTAMENTO</th> <th style="width: 50%;">COLABORADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center" data-bbox="352 1227 834 1518"><b>ADMINISTRATIVO</b></td> <td data-bbox="837 1227 1315 1518"> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Asamblea</li> <li>✚ Presidenta</li> <li>✚ Gerente</li> <li>✚ Secretaria</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td align="center" data-bbox="352 1523 834 1816"><b>OPERACIONAL</b></td> <td data-bbox="837 1523 1315 1816"> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de cuadrilla</li> <li>❖ Chofer</li> <li>❖ Ayudante</li> <li>❖ Bodeguero</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>			DEPARTAMENTO	COLABORADORES	<b>ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Asamblea</li> <li>✚ Presidenta</li> <li>✚ Gerente</li> <li>✚ Secretaria</li> </ul>	<b>OPERACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de cuadrilla</li> <li>❖ Chofer</li> <li>❖ Ayudante</li> <li>❖ Bodeguero</li> </ul>
DEPARTAMENTO	COLABORADORES							
<b>ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Asamblea</li> <li>✚ Presidenta</li> <li>✚ Gerente</li> <li>✚ Secretaria</li> </ul>							
<b>OPERACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de cuadrilla</li> <li>❖ Chofer</li> <li>❖ Ayudante</li> <li>❖ Bodeguero</li> </ul>							



**Gráfico 33-3:** Clasificación de puestos

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020

### 3.3.5.5. Manual de funciones



Para la elaboración del manual de funciones se realizó una breve descripción de lo que significa el manual y lo que se pretende informar a través de este, consecuentemente se detalló las funciones de cada puesto de trabajo con los requisitos requeridos y las competencias necesarias que deben cumplir los trabajadores de la empresa.

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Primera Versión</b>	<b>Fecha:</b> febrero 2021	<b>Código:</b> MF-001
<b>INTRODUCCIÓN</b>		
<p>El manual de funciones es un documento en el que se muestra las funciones que ejerce cada puesto de trabajo en la organización, además se especifican los requisitos que deben cumplir cada persona para ejercer dichos puestos, a través de este se puede evitar la duplicidad de funciones en la organización. El diseño del manual tiene la intención de plasmar de manera documentada las funciones de los diferentes puestos de trabajo que se realizan en la empresa “Comercial HD” y que sirva de guía para el personal que recién ingresa a la institución.</p>		
<b>OBJETIVO</b>		
<p>Proporcionar de manera documentada una guía de información de las funciones que se realizan en los distintos puestos de trabajo a través del manual de funciones para la generación de conocimiento de las partes interesadas.</p>		
<b>ALCANCE</b>		
<p>El presente manual de funciones es aplicable para todo el personal que labora en la empresa “Comercial HD”</p>		

**Gráfico 34-3:** Manual de Funciones

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial



**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>  <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b> Asamblea		<b>Código:</b> 001
<b>Depende de:</b> n/a		
<b>Supervisa a:</b> Presidenta		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Tomar decisiones que aporten al desarrollo organizacional		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificación de objetivos y estrategias empresariales</li> <li>– Planificación de los recursos de la empresa</li> <li>– Tomar decisiones importantes para el giro y direccionamiento de la empresa</li> <li>– Representar a la presidenta en su ausencia</li> <li>– Analizar la situación actual de la empresa</li> <li>– Tomar decisión respecto a la repartición de utilidades</li> <li>– Elegir a los administradores de la organización</li> <li>– Revisar estados financieros de la organización</li> </ul>		
<b>Requisitos:</b>	<b>Título Académico:</b> Ingeniera en Administración de Empresas	
	<b>Años de Experiencia:</b> 1 -2 años	
	<b>Cursos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestión Empresarial</li> </ul>	
	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coaching y liderazgo</li> <li>– Gestión del Talento Humano</li> </ul>	
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Liderazgo</li> <li>– Comunicación</li> <li>– Toma de decisiones</li> <li>– Creatividad</li> <li>– Capacidad de análisis</li> <li>– Capacidad de planificar</li> </ul>		

**Gráfico 35-3:** Asamblea

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020



	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>  <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b> Presidenta		<b>Código:</b> 002
<b>Depende de:</b> Asamblea		
<b>Supervisa a:</b> Gerente		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Controlar las actividades que se realizan en la empresa y tomar decisiones eficaces para el desarrollo de la organización.		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestionar convenios con otras empresas para la oferta de productos y servicios</li> <li>– Analizar la competencia</li> <li>– Representar a la organización en reuniones institucionales</li> <li>– Firmar documentos requeridos para trámites legales</li> <li>– Planificar y controlar el presupuesto de la empresa</li> <li>– Gestionar las fuentes de financiamiento</li> <li>– Llevar un registro de las cuentas bancarias</li> <li>– Realizar pagos de la empresa</li> <li>– Llevar un control de firmas de cheques</li> <li>– Registrar depósitos y débitos de la empresa</li> </ul>		
<b>Requisitos:</b>	<b>Título Académico:</b> Ingeniera en Administración de Empresas	
	<b>Años de Experiencia:</b> 1 -2 años	
	<b>Cursos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestión Empresarial</li> </ul>	
	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coaching y liderazgo</li> <li>– Gestión del Talento Humano</li> </ul>	
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Liderazgo</li> <li>– Comunicación</li> <li>– Confianza</li> <li>– Toma de decisiones</li> <li>– Creatividad</li> <li>– Iniciativa</li> <li>– Capacidad de análisis</li> <li>– Capacidad de planificar</li> </ul>		

**Gráfico 36-3:** Presidenta

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020





	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>  <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b> Gerente		<b>Código:</b> 003
<b>Depende de:</b> Presidenta		
<b>Supervisa a:</b> Personal de la empresa		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Controlar las actividades que realizan los trabajadores y gestionar convenios institucionales.		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comunicación de objetivos y planificaciones a los trabajadores</li> <li>– Contratar al personal adecuado para los puestos de trabajo</li> <li>– Controlar las actividades planificadas</li> <li>– Planificar y asignar tareas a los puestos de trabajo</li> <li>– Realizar reuniones de trabajo para informes de gestión</li> <li>– Realizar capacitaciones al personal contratado</li> <li>– Evaluar el desempeño de los trabajadores</li> <li>– Aplicar correctivos y multas por faltas cometidas en la organización por parte de los trabajadores</li> </ul>		
<b>Requisitos:</b>	<b>Título Académico:</b> Ingeniera en Administración de Empresas	
	<b>Años de Experiencia:</b> 1-2 años	
	<b>Cursos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestión Empresarial</li> <li>– Gerencia</li> </ul>	
	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestión del Talento Humano</li> <li>– Ventas</li> </ul>	
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidad de análisis</li> <li>– Comunicación</li> <li>– Confianza</li> <li>– Toma de decisiones</li> <li>– Capacidad de planificar</li> <li>– Liderazgo</li> <li>– Iniciativa</li> <li>– Pensamiento crítico</li> </ul>		

**Gráfico 37-3:** Gerente

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial



**Realizado por:** Loiza, 2020

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b> Secretaria		<b>Código:</b> 004
<b>Depende de:</b> Gerente		
<b>Supervisa a:</b> n/a		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Apoyar a la dirección en los asuntos requeridos y realizar las ventas diarias.		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Registrar información financiera de las ventas efectuadas</li> <li>– Registrar información financiera de compras realizadas</li> <li>– Recepción de recursos monetarios de terceros con la empresa</li> <li>– Realizar informes de stock de productos</li> <li>– Selección de proveedores para gestión de compras</li> <li>– Realizar pedidos a los proveedores</li> <li>– Gestionar forma de pago con los proveedores</li> <li>– Elaborar lista de proveedores</li> <li>– Registrar las compras realizadas</li> <li>– Gestionar el medio de transporte para la recepción de compras</li> <li>– Comprobar que los productos coincidan con los pedidos de compra</li> <li>– Firmar recepción de materiales</li> <li>– Recibir y atender a clientes</li> <li>– Realizar facturas o notas de ventas</li> <li>– Realizar cobro y entrega de productos</li> <li>– Registrar las ventas realizadas y los cobros efectuados</li> <li>– Actualizar catálogo de productos</li> <li>– Realizar informes de productos con alta demanda</li> <li>– Definir el medio de transporte para venta de productos</li> <li>– Tomar dictados del área directiva y redactarlos digitalmente</li> <li>– Recibir llamadas telefónicas</li> <li>– Llevar agendas de reuniones de directivos</li> <li>– Informar comunicados de los directivos a trabajadores de la empresa</li> <li>– Elaborar informes de precios actualizados de cartera de productos e informar a los directivos y el bodeguero.</li> </ul>		
<b>Requisitos:</b>	<b>Título Académico:</b> Bachiller	
	<b>Años de Experiencia:</b> 3 – 6 meses	
	<b>Cursos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Computación</li> <li>– Secretariado</li> <li>– Servicio al cliente</li> </ul>	
	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Manejo de Office</li> </ul>	
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dominio de comunicación escrita y oral.</li> <li>– Atención al cliente</li> <li>– Discreción</li> <li>– Trabajo en equipo</li> <li>– Responsabilidad personal</li> <li>– Planificación y organización</li> <li>– Excelente relación interpersonal</li> </ul>		

**Gráfico 38-3:** Secretaria

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial



**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>  <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b> Bodeguero		<b>Código:</b> 005
<b>Depende de:</b> Gerente		
<b>Supervisa a:</b> n/a		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Controlar el inventario existente en bodega y mantener adecuado el espacio de trabajo.		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Recepción y entrega de materiales solicitados</li> <li>– Mantener ordenados los productos en bodega</li> <li>– Controlar la existencia de inventarios</li> <li>– Ayudar a cargar los productos a los transportes</li> <li>– Brindar asesoramiento a clientes acerca de los productos y servicios que se ofrece</li> <li>– Estar actualizado en precios de productos que existen en bodega</li> <li>– Informar de algún percance o sugerir alguna recomendación para el área de bodega</li> <li>– Mantener registros de ingresos y salidas de material</li> <li>– Realizar la limpieza en el área de trabajo</li> </ul>		
<b>Requisitos:</b>	<b>Título Académico:</b> Bachiller	
	<b>Años de Experiencia:</b> 3-6 meses	
	<b>Cursos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Administración de bodegas e inventario</li> </ul>	
	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Computación</li> </ul>	
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>– Excelente relación con los demás</li> <li>– Proactividad</li> <li>– Responsabilidad</li> <li>– Trabajo en equipo</li> <li>– Amabilidad</li> <li>– Empatía</li> </ul>		

**Gráfico 39-3:** Bodeguero

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial



**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>  <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b> Jefe de Cuadrilla		<b>Código:</b> 006
<b>Depende de:</b> Gerente		
<b>Supervisa a:</b> Chofer / Ayudante		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Supervisión y reparación de las obras solicitadas en los diferentes lugares.		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar conexiones y reparaciones de tuberías</li> <li>– Pedir materiales necesarios a bodega</li> <li>– Planificar y designar funciones a subordinados</li> <li>– Llenar órdenes de trabajo de acuerdo con la actividad realizada</li> <li>– Controlar los tiempos de trabajo</li> <li>– Revisar los trabajos y áreas designadas a su cargo</li> <li>– Llevar control de los materiales utilizados</li> <li>– Supervisión del cumplimiento de tareas de sus subordinados</li> <li>– Elaborar reporte de comportamiento del personal a su cargo</li> <li>– Brindar información a clientes acerca del trabajo que se va a realizar en el área designada</li> </ul>		
<b>Requisitos:</b>	<b>Título Académico:</b> Bachiller	
	<b>Años de Experiencia:</b> 1-2 años	
	<b>Conocimientos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimientos básicos de plomería</li> </ul>	
	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plomería</li> </ul>	
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>– Responsabilidad de trabajo</li> <li>– Liderazgo</li> <li>– Disciplina</li> <li>– Comunicación</li> <li>– Proactivo</li> <li>– Planificación y organización</li> </ul>		

**Gráfico 40-3:** Jefe de cuadrilla

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial



**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>  <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b> Chofer		<b>Código:</b> 007
<b>Depende de:</b> Jefe de Cuadrilla		
<b>Supervisa a:</b> n/a		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Movilizar a los trabajadores a sus puntos de trabajo.		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Movilizar a los trabajadores y maquinaria al área de trabajo designado</li> <li>– Acudir a la empresa a retirar material en caso de ser necesario</li> <li>– Inspeccionar el vehículo constantemente</li> <li>– Realizar mantenimiento al vehículo</li> <li>– Revisar nivel de combustible</li> <li>– Cargar y despachar productos a la camioneta</li> <li>– Ayudar a realizar conexiones cuando el jefe inmediato lo designe y según sea el caso</li> </ul>		
<b>Requisitos:</b>	<b>Título Académico:</b> Bachiller	
	<b>Años de Experiencia:</b> 3-6 meses	
	<b>Cursos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Curso realizado de licencia profesional</li> </ul>	
	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso de realizado para licencia tipo B</li> </ul>	
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilidad</li> <li>– Autocontrol</li> <li>– Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>– Disciplina</li> <li>– Capacidad de trabajo en equipo</li> </ul>		

**Gráfico 41-3:** Chofer

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020

	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>  <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b> Ayudante		<b>Código:</b> 008
<b>Depende de:</b> Jefe de Cuadrilla		
<b>Supervisa a:</b> n/a		
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Apoyar en la realización de actividades designadas a cada cuadrilla.		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pasar el material requerido por el jefe inmediato</li> <li>– Realizar conexiones de tubería</li> <li>– Informar al jefe inmediato cuando los materiales utilizados se encuentren en mal estado</li> <li>– Ayudar a descargar materiales hasta el punto de trabajo</li> <li>– Llenar órdenes de trabajo</li> <li>– Sugerir soluciones en los casos que sean necesarios (obras ejecutadas)</li> <li>– Informar al jefe inmediato acerca de algún conflicto existente entre los compañeros de trabajo.</li> </ul>		
<b>Requisitos:</b>	<b>Título Académico:</b> Segundo nivel / Bachiller	
	<b>Años de Experiencia:</b> 3-6 meses	
	<b>Conocimientos afines:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimientos de plomería</li> </ul>	
	<b>Cursos complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plomería</li> </ul>	
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Disciplina</li> <li>– Responsabilidad</li> <li>– Honestidad</li> <li>– Trabajo en equipo</li> <li>– Trabajo bajo presión</li> <li>– Iniciativa</li> <li>– Creatividad</li> <li>– Rápido aprendizaje</li> </ul>		



**Gráfico 42-3:** Ayudante

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020

### 3.3.5.6. Manual de procesos

Para el manual de procesos se ha realizado una breve descripción de lo que significa el manual y el objetivo de su creación, luego se detalla la simbología que se utilizó en los flujogramas y el mapa de macroprocesos nivel 0. Como parte final se detalla un ejemplo con un mapa de macroprocesos nivel 1, la ficha de procesos y su flujograma; esto ayudará a tener una mejor comprensión del desarrollo de los demás procesos existentes en la empresa “Comercial HD”.



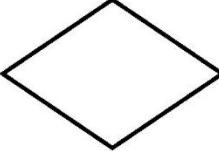


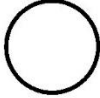
	<b>EMPRESA “COMERCIAL HD”</b>  <b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>Primera Versión</b>	<b>Fecha:</b> febrero 2021	<b>Código:</b> MP-001
<b>INTRODUCCIÓN</b>		
<p>El manual de procesos es un documento donde se presenta información secuencial de los procedimientos que se realizan en la institución. Este manual sirve de apoyo para las partes interesadas ya que muestra los pasos de cada proceso que se realiza en la organización, por lo tanto, debe ser tratado con mucha confidencialidad por parte de los directivos de la empresa “Comercial HD”. El diseño de este manual obedece a la intención de plasmar por escrito los procedimientos existentes en la organización y de esta manera aportar conocimiento a las partes interesadas.</p>		
<b>OBJETIVO</b>		
<p>Proporcionar de manera documentada los procesos que se realizan en la empresa “Comercial HD”, a través del manual de procesos para la contribución de conocimiento de sus partes interesadas.</p>		
<b>ALCANCE</b>		
<p>El presente manual de procesos es aplicable para todo el personal que labora en la empresa “Comercial HD”</p>		

**Gráfico 43-3:** Manual de Procesos

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020

## SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN FLUJOGRAMAS

NOMBRE	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Inicio/Fin		Representa el inicio o fin de un procedimiento
Actividad		Representa la descripción de la actividad que se realiza
Decisión		Representa la selección de dos alternativas de una determinada acción
Documento		Simboliza cualquier documento relativo al proceso o que sea generado por el mismo.
Sentido del flujo		Indica la secuencia y orden en que deben ejecutarse los procesos o actividades
Conector		Permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso

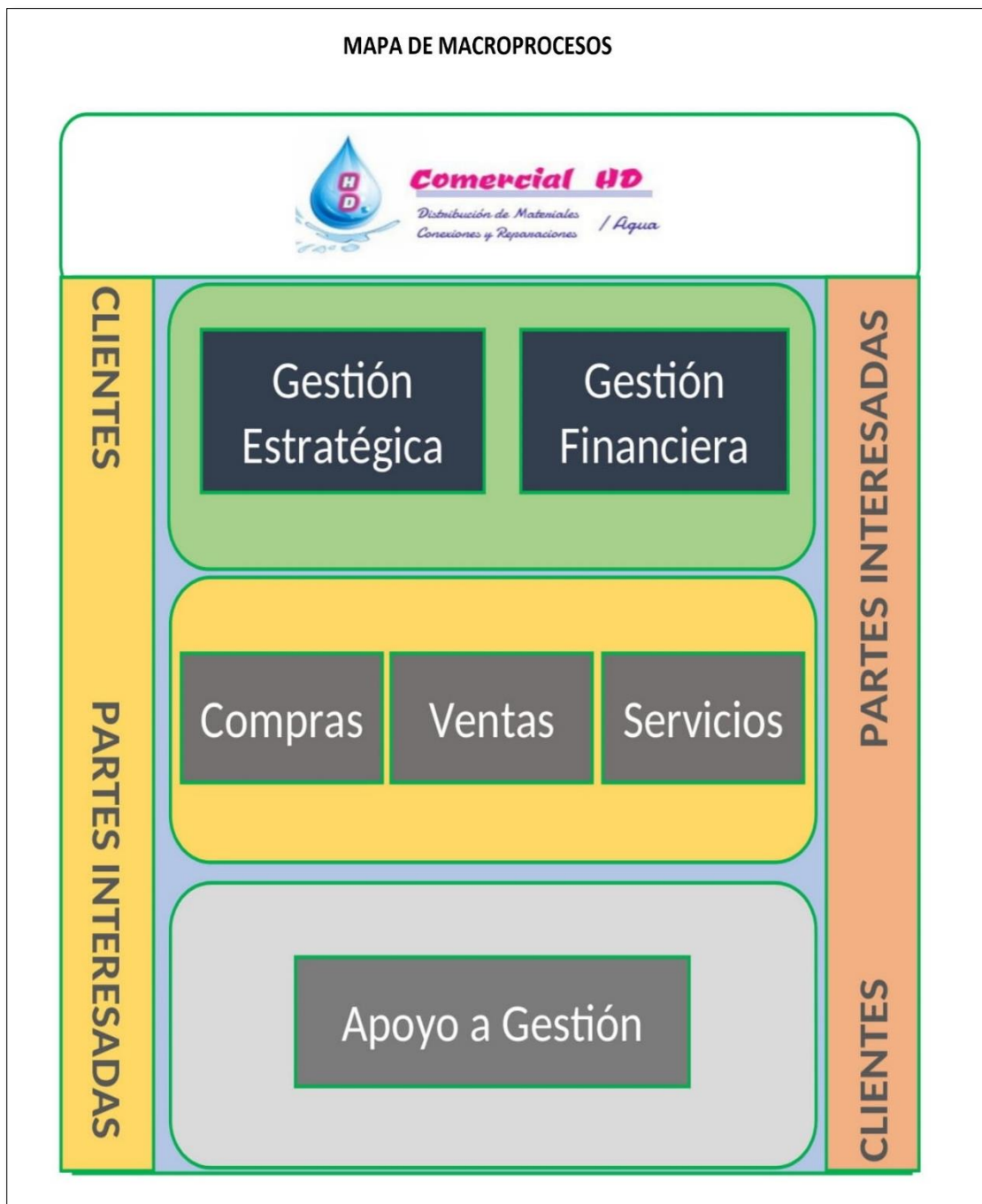
**Gráfico 44-3:** Simbología utilizada en flujogramas

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020



## MAPA DE MACROPROCESOS



**Gráfico 45-3:** Mapa de macroprocesos nivel 0

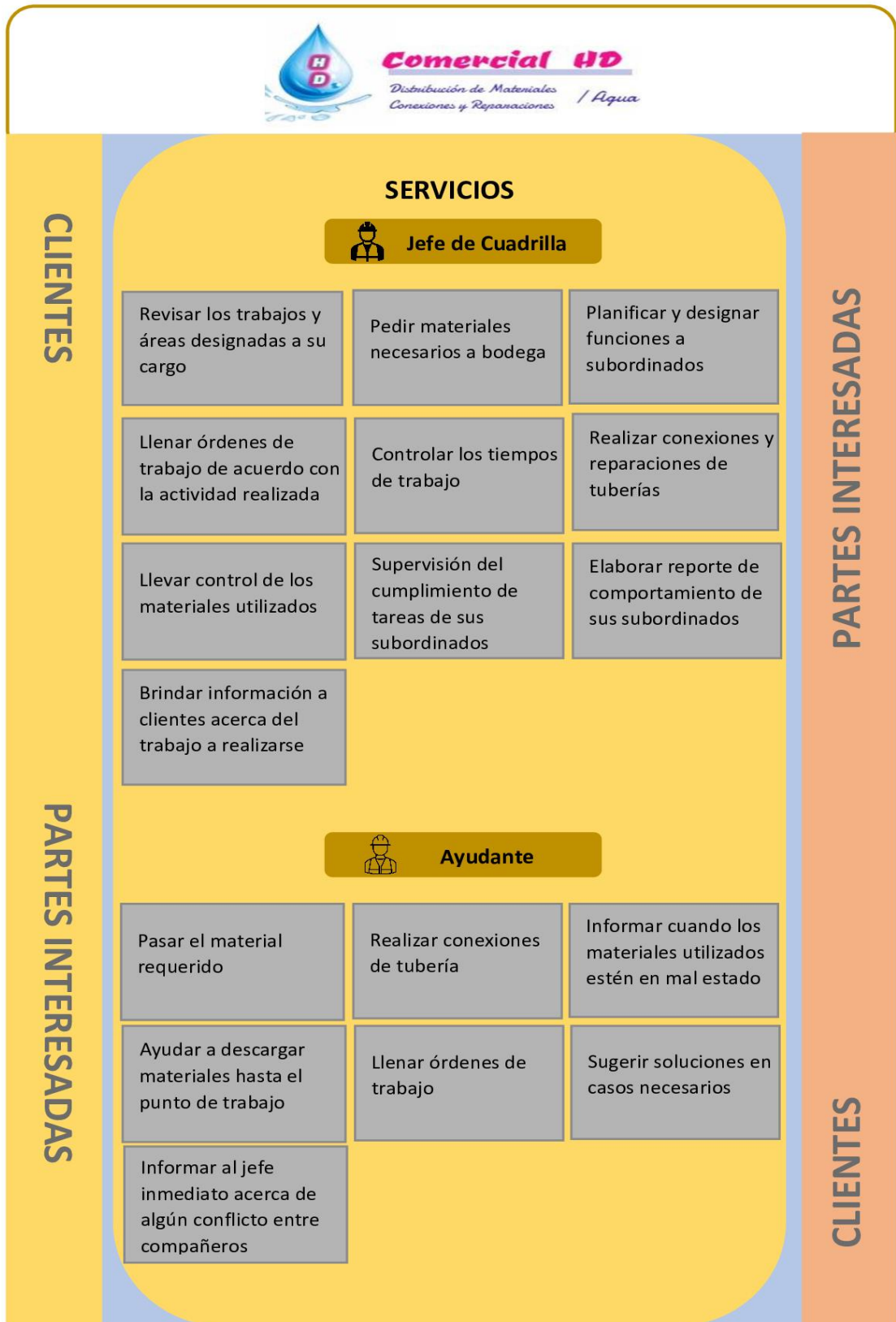
**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa "Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020



**Comercial HD**


Distribución de Materiales  
Conexiones y Reparaciones / Agua



**Gráfico 46-3:** Mapa de macroprocesos nivel 1

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa "Comercial

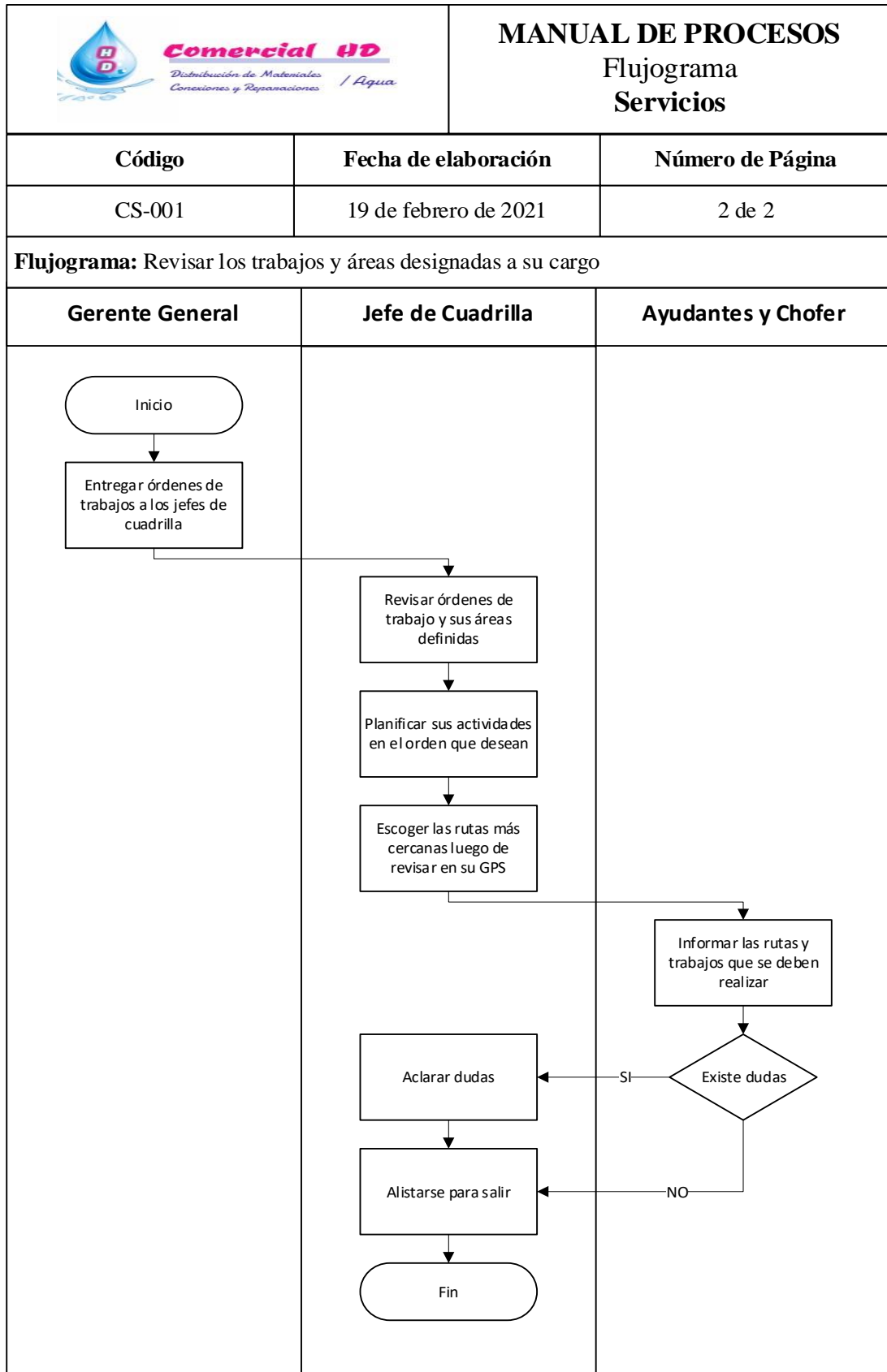
**Realizado por:** Loaiza, 2020

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b> Ficha de Proceso <b>Servicios</b>	
<b>Código</b>	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Número de página</b>	
CS-001	19 de febrero de 2021	1 de 2	
<b>Ficha de Procedimiento</b>			
<b>Nombre del Proceso</b>			
Revisar los trabajos y áreas designadas a su cargo			
<b>Responsable de la ejecución</b>			
Jefe de Cuadrilla			
<b>Objetivo del proceso</b>			
Revisar los trabajos y áreas designadas a través de las ordenes de trabajo para planificar sus tareas			
<b>Lugar de Ejecución</b>			
Instalaciones de la Empresa			
<b>Entrada</b>			
Órdenes de trabajo			
<b>Salida</b>			
Planificación de sus rutas y actividades			
<b>Recursos</b>			
Título de bachiller en cualquier especialidad. Experiencia de 1-2 años en actividades similares en cualquier institución, indispensable tener referencias. Conocimientos afines en plomería, electricidad, cañerías u otras actividades similares que requieran del puesto.			
<b>Insumos</b>			
Esfero, hojas, cuaderno, celular con GPS, orden de trabajo			
<b>Indicador</b>			
Cuantitativo.			

**Gráfico 47-3:** Ficha de proceso

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loiza, 2020



**Gráfico 48-3:** Flujograma

**Fuente:** Manual Organizacional de la empresa “Comercial

**Realizado por:** Loaiza, 2020

## CONCLUSIONES

- La empresa “Comercial HD” presenta falencias que afectan al desarrollo de su gestión administrativa, principalmente la ausencia de una filosofía organizacional, la cual es de vital importancia para que una organización pueda definir los objetivos que quiere alcanzar y de esta manera asegurar la evolución y competitividad en el mercado en el que se desenvuelve.
- Desde la creación de la empresa “Comercial HD” no se ha definido una estructura organizacional, lo cual imposibilita que sus trabajadores tengan conocimiento acerca de sus jefes inmediatos en la organización y muchas veces no saben a quién rendir cuenta de sus obligaciones. La ausencia de una estructura organizacional imposibilita que la empresa tenga definida una cadena de mando que aporte a la correcta delegación de tareas entre sus trabajadores.
- En la empresa “Comercial HD” algunos trabajadores desconocen las actividades que deben realizar, y muchas de las veces se genera la duplicidad de funciones en ciertos puestos de trabajo, además no existe algún documento en el cual la organización detalle las funciones que debe realizar cada trabajador al momento de vincularse a la institución, lo cual causa confusión entre sus trabajadores.
- En la empresa “Comercial HD” no se ha definido un manual de procedimientos, lo cual es necesario en una organización ya que muestra de manera detallada la secuencia de actividades que se realizan en las diferentes áreas de trabajo permitiéndoles asegurar la formación y capacitación de sus trabajadores, con el fin de que los procesos realizados en la organización se desarrollen de una manera eficiente.

## RECOMENDACIONES

- Realizar una reunión con los trabajadores para compartir información acerca de la filosofía organizacional de la empresa “Comercial HD”, de esta manera todos aportarán al cumplimiento los objetivos planteados por la organización. También se recomienda realizar cuadros informativos donde se detallen estos aspectos y sean colocados en la institución para el conocimiento de sus partes interesadas.
- Realizar una revisión y actualización del manual de organización cada 6 meses o cuando exista cambios en su estructura organizacional, es necesario que cuando se vinculen nuevos trabajadores a la organización o se implemente un nuevo puesto de trabajo se realicen las respectivas modificaciones en los manuales, de esta manera se logrará el mejoramiento continuo del desarrollo institucional.
- Implementar el manual de funciones propuesto con el fin de que sirva como una herramienta de capacitación para los trabajadores que se vinculen a la organización. Con este manual los trabajadores generarán un mayor conocimiento y solventarán las dudas que hayan quedado respecto a la realización de sus funciones.
- Realizar un curso de capacitación a los trabajadores de la empresa “Comercial HD”, con el fin de orientar al personal en el uso de los manuales administrativos contenidos en el manual de organización, especialmente en el análisis e interpretación de los flujogramas de procesos, de manera que aporte a un mejor desempeño en los diferentes puestos de trabajo.

## GLOSARIO

**Diagramas de flujo:** Representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento, así como el recorrido de las formas y/o materiales a través de una organización (Benjamín, 2009, pág. 483).

**Organigrama:** representación gráfica, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Benjamín, 2009, pág. 250).

**Manual de funciones:** es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización (Benjamín, 2009, pág. 251).

**Manual de historia:** son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición (Benjamín, 2009, pág. 246).

**Manual organizacional:** son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Benjamín, 2009, pág. 244).

**Manual de procedimientos:** incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización (Benjamín, 2009, pág. 245).

**Manual de puestos:** Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización (Benjamín, 2009, pág. 246).

**Misión:** Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser (Benjamín, 2009, pág. 486).

**Visión:** Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o una empresa (Benjamín, 2009, pág. 490).

## BIBLIOGRAFIA

- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40513>
- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*. Santo Domingo: Editorial Corripio. Obtenido de [https://bibliotecauvirtual.files.wordpress.com/2019/07/estructurasorganizacionales\\_baronesabina2009.pdf](https://bibliotecauvirtual.files.wordpress.com/2019/07/estructurasorganizacionales_baronesabina2009.pdf)
- Barrionuevo, J. (2016). *Desarrollo de una estructura organizacional para la microempresa Andynet de la ciudad de Milagro*. (Tesis de grado). Universidad Estatal de Milagro, Milagro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3223/1/DESARROLLO%20DE%20UNA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20MICROEMPRESA%20ANDYNET%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20MILAGRO.pdf>
- Bazantes, V. (2013). *Diseño del sistema de clasificación y valoración de puestos para el personal operativo y administrativo del cuerpo de bomberos de Ibarra*. (Tesis de grado). Universidad Técnica del Norte, Ibarra. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/200322711.pdf>
- Benjamín, E. (2009). Organización de Empresas. [Imagen]. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Benjamín, E. (2009). *Organización de Empresas* (3ra. ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Bernal Torres, C. A. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones : enfoque global* (2a. ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69493>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/125464?fs\\_q=administracion%20de%20organizaciones&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/epoch/125464?fs_q=administracion%20de%20organizaciones&prev=fs)
- Bueno, R., Ramos, M., Berrelleza, & Carlos. (2018). *Elementos básicos de administración*. México. Obtenido de



[http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to\\_SEMESTRE/elementos\\_basicos\\_\\_de\\_administracion.pdf](http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf)

- Carhuancho, I., & Nolasco, F. (2019). *Metodología de la investigación holística*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/131261>
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Centro Editorial Esumer. Obtenido de <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/500/fundamentos-generales-de-administracion.pdf?sequence=1>
- Florido, M. (23 de Julio de 2017). *Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa + Ejemplos*. Obtenido de Marketingandweb: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Córdoba: El Cid Editor. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/98278>
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70269>
- González Millán, J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291>
- González, A. (2013). *Planeación estratégica para un canal de televisión universitario*. (Tesis de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala , Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4488.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4488.pdf)
- González, L. (2003). El poder de la organización informal en la gestión administrativa. *Revista Educación [en línea]*, 27(1), 187-195. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027114>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Lobato, F. (2011). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Macmillan Iberia. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/52795>
- Machado, M., & Rodríguez Sánchez, O. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos*. UF0517. Editorial Tutor Formación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/125933>
- Medina, F., & Mero, J. (2018). *La estrategia del marketing y su influencia en las ventas de "Amador Restaurant"*. (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33504/1/TESIS.pdf>

- Mendoza Briones, A. A. (31 de Mayo de 2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista científica Dominio de las ciencias*, 3, 947-964. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>
- Morfín, A. (2014). *Manual de Organización para la Empresa “FRANCISCO MORFÍN CÁRDENAS”*. (Proyecto). Obtenido de <https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/337/MEMORIA%20DE%20RESIDENCIA%20ALMA%20LORENA%20MORFIN%20MARTINEZ.pdf?sequence=1>
- Naranjo, E. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Universitaria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/151737>
- Niño, V. (2020). *Metodología de la Investigación: diseño, ejecución e informe* (2a ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/127116>
- Onieva, L. (2017). *La organización de la producción*. Málaga: UMA Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/60778>
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Maipue. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/138497>
- Pintos, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*. Uruguay: CECEA. Obtenido de <https://silo.tips/download/los-manuales-administrativos-hoy>
- Pulgar, L., & Rios, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2a. ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41294>
- R. Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/37920>
- Salcedo, S. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.* (Tesis de grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>
- Secretaría de la Contraloría General. (2004). *Guía para la elaboración de manuales de Organización*. Obtenido de [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244\\_u11\\_ejemplo-manual-de-organizacion#:~:text=El%20Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20es,un%20instrumento%20de%20apoyo%20administrativo%2C](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244_u11_ejemplo-manual-de-organizacion#:~:text=El%20Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20es,un%20instrumento%20de%20apoyo%20administrativo%2C)
- Suquilandi, F. (2016). *DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “NEW BLESSINGS CORPORATION TEXTIL CIA. LTDA.” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PERIODO 2015 – 2016*. (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica del Chimborazo,

- Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8372/1/12T01047.pdf>
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/39403>
- Universidad del Pacífico. (2017). *Manual de funciones y descripción de cargos*. Guayaquil: Escuela de Negocios. Obtenido de [http://upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file\\_1\\_23.pdf](http://upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf)
- Valencia, J. (2016). *Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos*. (Tesis de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Santiago de Cali. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5408/1/2016\\_propuesta\\_estructura\\_organizacional.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5408/1/2016_propuesta_estructura_organizacional.pdf)
- Viera, F. (2019). *Propuesta de diseño organizacional para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.* (Tesis de grado). Universidad de Piura, Piura. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3909/AE\\_309.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3909/AE_309.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. San José: Universidad Estatal a Distancia. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=b\\_v8dAxwRx8C&pg=PT25&lpg=PT25&dq=UTILIDAD+DE+LA+CLASIFICACION+DEL+PUESTO+%2B+PARA+LA+ORGANIZACION&source=bl&ots=awT1SKA36J&sig=lHr6n4iIOHcZO908zcFKWrLxkl0&hl=es-419&sa=X&ei=2yJfU8DCB-6\\_sQSm34H4Cg&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onep](https://books.google.com.ec/books?id=b_v8dAxwRx8C&pg=PT25&lpg=PT25&dq=UTILIDAD+DE+LA+CLASIFICACION+DEL+PUESTO+%2B+PARA+LA+ORGANIZACION&source=bl&ots=awT1SKA36J&sig=lHr6n4iIOHcZO908zcFKWrLxkl0&hl=es-419&sa=X&ei=2yJfU8DCB-6_sQSm34H4Cg&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onep)