

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS FINANCIERAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Diseño de Manual de Funciones para la Empresa Musertec, de la Ciudad de Riberalta.

Proyecto de grado para optar el título de
Licenciatura en Administración de Empresas

Postulante: Emily Vanessa Idagua Canamari

Tutor: Lic. Diana Virginia Suarez Noro

Las Piedras – Pando – Bolivia
2019

Este Proyecto de Grado, ha sido aceptada en su presente forma, por la Universidad Amazónica de Pando, Dirección del Área de Ciencias Económicas y Financieras y Aprobada por el tribunal.

FIRMANTES:

Lic. Luis Alberto Oliveira Carrillo
DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS. - U.A.P.

Lic. Luz María Otha Trujillo
Tribunal

Lic. Claudia Lissethe Banzer Domínguez
Tribunal

Lic. Alexander Cuellar Tirina
Tribunal

Univ. Emily Vanessa Idagua Canamari
Postulante

Agradecimiento

Gracias a Dios, que fue mi principal apoyo y motivador para cada día, gracias a mi Universidad por realizar la labor tan honorable y sacrificada que es la de impartir día a día el conocimiento al estudiante que opto por estudiar a esta prestigiosa institución; y a todos los docentes que forman parte de ella ya que me han impartido su sabiduría encaminando hacia los valores profesionales y éticos para ser una profesional digna. por haberme permitido formarme en ella, gracias a mis padres durante este proceso, gracias a mi tutor Lic. Diana Virginia Suarez Noro, por su dedicación y predisposición permanente e incondicional supo colaborarme compartiendo todos sus conocimientos y experiencias en el desarrollo del presente trabajo investigativo hasta la culminación del mismo, agradecer a mi esposo por todo el apoyo durante mis estudios, gracias a la Vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron en la realización de este Proyecto de manera directa e indirecta. De igual forma quiero agradecer a mi Director, Lic. Luis Alberto Oliveira Carrillo

De la misma manera y con mucha gratitud quiero agradecer al Sr. Gerente propietario Tito Altuzarra Saavedra, de la Empresa Musertec, por proporcionarme toda la información requerida para culminar el presente trabajo investigativo.

Dedicatoria

Dedico este Proyecto de grado a Dios por ser mi inspiración en este trayecto universitario y en general a lo largo de mi existencia; a mis padres Ricardo Idagua y Fatima Canamari, ya que son los seres más valiosos que forman parte importante en mi vida ya que me han brindado amor, esperanza, apoyo y fe; a mis hermanos/as porque a lo largo de mi vida han sabido brindarme palabras de aliento para seguir adelante, a mi Esposo por estar siempre a mi lado dándome fuerzas y brindarme todo su apoyo incondicional para seguir adelante y poder culminar mi proyecto.

INDICE	PAG
1 TITULO DE LA PROPUESTA.....	1
2 RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
3 ANTECEDENTES.....	4
4 NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA.....	5
5 REFERENCIA GEOGRAFICA DEL PROYECTO.....	6
6 DENOMINACION DEL PROYECTO.....	6
7 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	7
7.1 Identificación y planteamiento del problema.....	7
8 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	8
9 JUSTIFICACION.....	9
10 FORMULACION DE OBJETIVOS.....	10
10.1 Objetivo general.....	10
10.2 Objetivos específicos.....	10
11 MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	11
11.1 Concepto de Empresa.....	11
11.4Gestión administrativa.....	12
11.5 Planificación estratégica.....	12
11.6 Diseño de cargos.....	12
11.7 Cargo.....	13
11.8 Modelos de diseño de cargos.....	15
11.9 Modelo clásico o tradicional.....	15
11.10 Modelo humanístico.....	19
11.11 Modelo situacional o contingente.....	20
11.12 Métodos de recolección de análisis de cargo.....	24
11.13 Método de la entrevista.....	25
11.14 Método de la entrevista.....	25
11.14.1 Beneficios.....	25

11.14.2	Contras.....	26
11.15	Método del cuestionario.....	26
11.16	Método de observación.....	26
11.17	Etapas del proceso de análisis de cargo.....	26
11.18	Manual de función.....	27
11.19	Tipos de manuales.....	27
11.19.1	Manual administrativo.....	27
11.19.2	Manual de contabilidad.....	27
11.19.3	Manual del personal.....	27
11.19.4	Manual técnico.....	28
11.20	Importancia de los Manuales.....	28
11.20.1	Objetivos de los Manuales.....	28
11.21	Desempeño laboral.....	29
11.22	Administración del desempeño.....	29
11.23	Mejorar el desempeño laboral.....	30
11.23.1	Manual de función.....	31
11.23.2	Importancia del Manual de funciones.....	31
12	MARCO REFERENCIAL.....	32
13	METODOLOGIA.....	34
13.1	Fuentes de Información.....	34
13.1.1	Fuentes primarias.....	34
13.1.2	Fuentes secundarias.....	34
13.1.3	Enfoque.....	35
13.2	Métodos.....	35
13.2.1	Deductivo.....	35
13.3	Técnicas e instrumentos de investigación.....	35
13.3.1	Técnicas.....	35
13.3.2	Instrumentos.....	37
13.4	Población y muestra.....	38
13.4.1	Tamaño de la muestra.....	38

14	PROPUESTA CENTRAL.....	39
15	PRESUPUESTO DE INVERSION DE LA PROPUESTA.....	49
15.1	Presupuesto del proyecto.....	49
16	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....	50
16.1	Cronograma de Actividades.....	50
17	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
18	BIBLIOGRAFIA.....	53

1 TITULO DE LA PROPUESTA

Diseño de un Manual de funciones para la empresa “Musertec”, de la Ciudad de Riberalta.

2 RESUMEN

En la empresa Musertec no existe un manual de funciones para la organización, en la que se presentan diferentes situaciones de presión, estrés, carga laboral, desinterés, desmotivación, ante las actividades a realizar que se experimentan dentro del contexto laboral. Es por eso que se plantea el trabajo de investigación "Manual de funciones para la empresa Musertec" que se llevó a cabo en la Ciudad de Riberalta de la Provincia Vaca Díez y tiene como finalidad contribuir a mejorar las funciones del personal técnico y Administrativo de la empresa en cuanto a la asignación de funciones a cada uno de sus empleados, el cual será de mucha ayuda para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Para la elaboración de la presente propuesta, se ha utilizado el Método deductivo, mismo que permitió el análisis de diferentes teorías, tomando como referencia principalmente, la teoría sobre la gestión del talento humano o recursos humanos, especialmente en lo que tiene que ver con el proceso de admisión, empleo, capacitación y desarrollo.

Entre las técnicas utilizadas están: la técnica de la observación, la entrevista y la Revisión Documental, para lo que se elaboró los instrumentos necesarios para la recolección de información.

Toda la recopilación documental, permitió confrontar la realidad sobre la gestión del talento humano en la empresa, para luego elaborar la presente propuesta, misma que nació desde la necesidad de la empresa y sus funcionarios.

Por lo tanto, este proyecto está basado y desarrollado principalmente en dos momentos, donde en un primer momento, describe e identifica el problema, elaborando el perfil de la investigación, y en un segundo momento se diseña la propuesta del manual de funciones para la empresa Musertec.

ABSTRACT

In the Musertec company there is no manual of functions for the organization, in which there are different situations of pressure, stress, workload, disinterest, demotivation, before the activities to be carried out that are experienced within the work context. That is why the research work is presented Manual of functions to improve the work performance of the company Musertec” that was carried out in the City of Riberalta of the Province of Vaca Diez and aims to contribute to improve the functions of technical staff and Administrative of the company regarding the assignment of functions to each of its employees, which will be very helpful for the growth and development of the company.

For the elaboration of this proposal, the deductive method has been used, which allowed the analysis of different theories, taking as a reference mainly, the theory about the management of human talent or human resources, especially in what has to do with the Admission process, employment, training and development.

Among the techniques used are: the observation technique, the interview and the Documentary Review, for which the necessary instruments for information gathering were elaborated.

All the documentary compilation allowed us to confront the reality about the management of human talent in the company, and then prepare the present proposal, which was born from the need of the company and its officials.

Therefore, this project is based and developed mainly in two moments, where at first, it describes and identifies the problem, elaborating the profile of the investigation, and in a second moment the proposal of the manual of functions for the company is designed Musertec

3 ANTECEDENTES

Musertec, es una Empresa Unipersonal. Se fundó el 10 de marzo de 2014, en la avenida Beni Mamaré # B/ Marconi, Actualmente se encuentra ubicada en la Av. Integración lado surtidor Imanol, S/N con la finalidad de brindar un servicio de carpintería con aluminio y vidrio, tiene cuatro años desde que inicio a brindar este servicio como ser: Mamparas de baño, Puertas de aluminio y vidrio, fachada y ventana.

El objetivo es trabajar con las mejores marcas del mercado en carpintería de aluminio y vidrio para adaptar a su cuarto de baño a la más adecuada, dándole un toque de diseño elegante, es un empresa que se especializa en la carpintería de aluminio, para así ofertar al mercado un producto de calidad, uno de los objetivos de la empresa es contar con el personal capacitado, para que así se garantice la continuidad de sus ventas, por ello la empresa tiene la necesidad de implementar a sus instrumentos de contrataciones un manual de funciones, donde se permita instruir al personal que trabaja en Musertec, con todas las actividades relacionadas a su puesto y por ende especializar a sus recursos humanos.

Es así que la empresa Musertec, tiene una asignación de funciones y actividades del personal de forma tradicional y no así con un Manual de Funciones.

De otro punto de vista existen varias teorías para ser aplicadas en procedimientos de asignación de funciones, dado que todo el personal tiene sus derechos, obligaciones y responsabilidades cuando asume un cargo y este está sujeto a ser evaluado cualquier momento en su jornada laboral.

Toda empresa en forma obligatoria estará sometida al ámbito de aplicación con programación y procesos de evaluación de desempeño de sus funciones en forma y condiciones que señale la ley y estatutos vigentes en el estado plurinacional de Bolivia referente a las normas básicas y manuales de funciones que se tiene.

4 NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

La entidad beneficiaria es la empresa Musertec, dedicada a la carpintería de aluminio y vidrio.

5 REFERENCIA GEOGRAFICA DEL PROYECTO

Grafico N° 1 plano de ubicación



Fuente: Google maps

La empresa “Musertec”, se encuentra en el Departamento Beni, Provincia Vaca Díez, ciudad Riberalta, dentro de ésta ciudad está ubicada en la Av. Integración S/N, lado surtidor Imanol.

6 DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Manual de Funciones para la Empresa Musertec, de la Ciudad de Riberalta.

7 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

7.1 Identificación y planteamiento del problema

Es de vital importancia tener una idea clara sobre la situación actual de la empresa Musertec, respecto a la necesidad de un Manual de funciones.

Actualmente, en la empresa, se pudo evidenciar, mediante los instrumentos de recolección diseñados en la etapa de diagnóstico, que el proceso de asignación de funciones y actividades, se están aplicando de forma tradicional y en base lineamientos anticuados; el personal contratado en algunos casos no cumple con las funciones que el puesto requiere y, por ende, no se está alcanzando el propósito que la empresa tiene.

Por lo tanto, en la presente investigación el problema se origina a través de la inexistencia de un manual de funciones, por ende, personal que no cuenta con las capacidades requeridas para el puesto, y así mismo trae como consecuencia el no cumplimiento de las metas y propósitos que tiene la empresa.

Estas acciones tienen como efecto los retrasos en las operaciones de la empresa, en algunos casos se generan conflictos laborales debido a que el personal no cumple de forma rápida y oportuna la actividad requerida, debido a su inexperiencia en el puesto y falta de habilidades y más que todo al no conocer de forma clara y oportunas las actividades y funciones a desarrollarse en cada puesto.

El Manual de funciones, permite asignar, definir y desarrollar las funciones del trabajador en el puesto laboral, a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la empresa en que se desenvuelve, de esta manera contribuirán con los propósitos y lograr mayor productividad en beneficio de la empresa, esto dependerá de que cada puesto esté ocupado por el personal idóneo.

8 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuir a mejorar las funciones del personal técnico y administrativo de la empresa Musertec, De La Ciudad De Riberalta de la Provincia Vaca Diez?

9 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad, diseñar el manual de funciones mediante la definición de las funciones específicas del personal acorde la estructura organizativa para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios de la empresa Musertec.

Es fundamental que toda organización vele por el desarrollo de sus procesos, un Manual de funciones, es vital para el aumento de la productividad; un mal manejo del talento humano con el que se cuenta en la organización trae como resultado el desperdicio de tiempo, pérdida de material, y por ende pérdida de capital.

Diseñar un Manual de funciones mediante la definición de las funciones específicas del personal acorde a la estructura organizativa desempeño del personal técnico y administrativo de manera que se cuente con una herramienta fácil de comprensión y aplicación que permita el reconocimiento del nivel de desempeño del personal, obteniendo los factores críticos así como el poder reconocer el esfuerzo y este sea recompensado de forma real, de manera que motive a los demás a alcanzar un nivel de desempeño mayor cada vez traduciendo esto en aumento de la productividad y brindar un buen servicio.

A través de este instrumento de Manual de funciones se podrá tener personas más preparadas y orientadas a resultado. Para ello se debe destacar (El cumplimiento de metas y las fortalezas del personal) corregir las debilidades a través de talleres y capacitación al personal para tener un buen desempeño laboral.

Como instrumento de administración de personal, este manual permite definir objetivos, medir el nivel de logros y en función de ellos tomar decisiones respecto al desarrollo futuro de cada trabajador con el fin de alinear los objetivos individuales de la organización.

10 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

10.1 Objetivo general

Diseñar un Manual de funciones mediante la definición de los cargos específicos del personal, acorde a la estructura organizativa para la empresa Musertec, de la ciudad de Riberalta.

10.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional sobre la organización actual de la empresa, Musertec.
- Determinar el organigrama organizativo de la empresa.
- Determinar las funciones específicas que debe desempeñar el personal según el cargo que ocupa, bajo teorías administrativas.
- Determinar los procesos de calificación y desempeño de funciones y responsabilidades en la Empresa Musertec.

11 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

11.1 La Empresa

Chiavenato, (2011) La empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. económica de carácter público o privado que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico administrativo, se dedican a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas.

11.2 Clasificación de las Empresas

- a) Según tamaño: Microempresas, Pequeñas, Medianas, Grandes.
- b) Según sector de actividad: Primario, Secundario, Terciario.
- c) Según propiedad capital: Privada, Publica, Mixta.
- d) Según ámbito de actuación: Locales, Nacionales, Multinacionales.

11.3 Teoría Administrativa

Teoría Clásica (1916) Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus laborales. Busca la máxima eficiencia.

Teoría Científica (1903). Frederick Taylor, esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización. Su concepto de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico y se basa en tiempos y movimientos. Concibe al hombre como homo economicus y las aportaciones son los principios básicos de la administración como: planeación, preparación, control y ejecución. El propósito de esta teoría es el aumento de la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción. Los incentivos vienen hacer la remuneración por las labores del trabajador.

11.4 Gestión Administrativa

Dávalos (2004) indica que “la gestión administrativa en el conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo”. (pág. 27)

La administración constituye el diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, con el propósito de alcanzar una meta en común.

11.5 Planificación estratégica

ILPESCEPAL, (2011) Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones entorno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

11.6 Diseño de cargos

CHIAVENATO (2002) afirma, que, Es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización información empleada para estructurar y modificar los elementos deberes y tareas de determinados cargos. Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos relaciones interpersonales, información sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo es decir quiénes son sus subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante el fondo, el diseño de los cargos representan el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas. El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff de la ARH. En la mayoría de las ocasiones, permanecen en manos del órgano de ingeniería

11.7 Cargo

CHIAVENATO I (2002) considera que “Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinados cargos. En general, cuando se pretende saber que función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona el cargo constituye unas de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan en la organización, y durante su trayectoria profesional siempre ocupan algún cargo”.

Así mismo, CHIAVENATO I (2002) asegura que “El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición normal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama.

La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quien responde), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división en el que está situado por esta razón, los cargos se representan en los organigramas mediante rectángulos que tienen dos terminales de comunicación: el superior, que lo liga al cargo de arriba y define su subordinación, y el inferior, que los liga a los cargos inferiores y define sus subordinados. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerentes, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforma el organigrama de cargos. Desde este enfoque los cargos no existen al azar, sino que se diseñan, proyectan, delinean, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad: la búsqueda de la eficiencia de la organización.

A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales, en suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

11.8 Modelos de diseño de cargos

Para, CHIAVENATO I (2002) El diseño de cargos es tan antiguo como el trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a cazar o pescar, aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente gracias a la experiencia acumulada durante varios siglos. La tarea se complicó cuando fue aumentando y se necesitaron más personas para realizarlas. No obstante, jamás se modificó la situación básica del hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otros,

a pesar de los cambios sociales políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad.

Para CHIAVENATO I (2002), Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

11.9 Modelo clásico o tradicional

Diseño de cargos pregonados por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilberth utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecieron incentivos salariales (premios de producción) para garantizar la adhesión a los métodos de trabajos. Definían los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Así, establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas sencillas y repetitivas. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación. Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

1. La persona como apéndice de la maquina: la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primera; las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de los cargos. En otros términos, el diseño de cargos sirve exclusivamente a la tecnología y a los procesos de producción. La persona solo es un recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre pasó a ser un apéndice de la estructura organizacional.
2. Fragmentación del trabajo: para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo unas subtarea sencilla y repetitiva, es decir, un encargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se debe acatar. En conjunto, el trabajo de las personas se debe ejecutar de manera armoniosa, acompasada y coordinada. Este es el concepto de línea de montaje o línea de producción: en

el proceso productivo, todo debe funcionar con la regularidad y cadencia de un reloj, y cada persona debe hacer una pequeña contribución al producto que se va desplazando a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana esta estandarizada.

3. Énfasis en la eficiencia: cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo (o la cadencia) del trabajo, y este se mide a través de estudio de tiempo y movimientos (tiempo estándar 100% de eficiencia). El obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción, teniendo en cuenta el concepto de homo economicus (hombre económico, movido, motivado por una racionalidad económica). La lógica fría de este enfoque establece que el método proporcionara la eficiencia y esta aumentara los dividendos de la organización; las ganancias de los trabajadores serán mayores, en función de los incentivos salariales.
4. Permanencia: el diseño clásico descansa en la suposición de estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo, que es definitivo y está hecho para siempre. No se prevén cambios.

El diseño clásico funciona dentro del enfoque del sistema cerrado: se excluyen las variables del sistema, para que el resto funcione dentro de una relación determinista de causa y efecto. Es la teoría de la maquina: la organización y las personas funcionan dentro de una lógica sencilla y mecánica en que el trabajador y el cargo reciben el mismo tratamiento de las maquinas.

El diseño clásico se proyectó para alcanzar las siguientes ventajas:

1. Reducción de costos: obreros con calificaciones y salarios mininos para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.
2. Estandarización de las actividades: la homogeneidad de las tareas facilita a su previsión y control, y permite mayor amplitud administrativa (mas subordinado por cada supervisor).
3. Apoyo a la tecnología: la aplicación del principio de línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología en la época.

El diseño clásico trajo desventaja y limitaciones:

1. Cargos sencillos y repetitivos se tornan monótono plano: provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y perdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos muy

externos trae efectos negativos, como resentimiento, baja moral y resistencia activa de los obreros. Estos efectos negativos provocan rotación de personal ausentismos y escaso compromiso de las personas. Estos aspectos pesan mucho en la pretendida reducción de costos, incluso llegan a sobre pasarla en algunos casos. Además, en diseño clásico utiliza solo las habilidades manuales y físicas de las personas y deja a un lado su mayor tesoro: la inteligencia.

2. Desmotivación en el trabajo: por la falta de motivación intrínseca, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y expectativas por mayores salarios y mejores condiciones de trabajo como medio de compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con las tareas.
3. Trabajo individualizado y aislado: el ocupante realiza el trabajo de forma aislada. Aunque trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada obrero tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con los colegas. La interdependencia corresponde a la tarea y no a los contactos personales. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distante.
4. Monopolio de la jefatura: la relación laboral de cada trabajador es diádica: cada ocupante se relaciona solo con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pase a través de él y nada ocurre sin su anuencia. La programación de flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador solo ejecuta sin pensar. En este modelo, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer autodirección ni autocontrol; de ahí que la organización deba controlar, fiscalizar y monitorear su comportamiento.
5. Era de la información: las rápidas transformaciones sociales, culturales y económica muestran que el diseño clásico tiende a crear o transferir problema al futuro por cuatro razones fundamentales:
 1. Los jóvenes de la actualidad reciben mejor educación e información y deberán conformar una fuerza laboral en el futuro que deseara cargos más significativos, desafiantes y coherentes con su esquema de formación y de conocimientos.

2. Las actitudes frente a la autoridad cambian en cada generación, y las personas de la actualidad son menos propensas que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes dadas por sus superiores.
3. Dado el gradual avance de la sociedad en bienestar social y calidad de vida, ciertos cargos rutinarios y cíclicos ya no son deseables y se asignan a robots o equipos electrónicos. La tecnología está eliminando cargos rudimentarios, al mismo tiempo que crea cargos más innovadores y creativos.
4. Con la llegada de la era de la información, ocurre la migración de los empleos de las fabricas hacia los empleos en el área de servicios. Mientras cada año disminuyen las oportunidades de empleo en el sector industrial, en el sector de servicios crecen las ofertas de trabajo.

La práctica ha demostrado que las ventajas esperadas por los autores clásicos del modelo burocrático fueron sobrepasadas por las ventajas, ya que apostaron por un razonamiento lógico y racional totalmente distanciado del comportamiento psicológico y social de las personas.

El modelo clásico apporto el concepto tradicional de cargos y propicios un gran avance en el diseño de cargos ya que antes no había nada al respecto. Sin embargo, no siguió el ritmo d los cambios sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno. Aunque todavía se utiliza en muchas organizaciones, el diseño tradicional representa un enfoque superado y obsoleto que requiere replantarse con urgencia.

11.10 Modelo Humanístico

El modelo humanístico también se denomina modelo de relaciones humanas porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que origino la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanismo de la administración tradicional de la época e intento sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo, y el organigrama por el socio grama. El concepto de homo economicus

(persona motivada exclusivamente por recompensas salariales) fue sustituido por el concepto de homo social (persona motivada por recompensas sociales).

La escuela de relaciones humanas fue un intento de ajustar la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático típicamente estadounidense. Con ellas surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyó el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales.

El diseño humanista se preocupó más por el contexto del cargo que por el contenido del cargo; por esta razón, el diseño del cargo en si no es diferente del modelo clásico. Los autores humanistas desplazan la atención hacia las condiciones sociales en que se desempeña el cargo y dejan de lado el contenido del cargo, olvidado por completo.

El modelo humanista trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con los superiores, para satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal. Sin embargo, la consulta y la participación no afectan el cumplimiento de la tarea ni el flujo o la consecuencia del trabajo.

Estos dos aspectos no son tratados en el modelo humanista. El gerente debe crear y desarrollar un grupo de trabajo cohesionado e integrado, promover una atmosfera psicológica amigable y cooperativa, establecer intervalos de tiempo libre y descanso agradable, con interacción social, e incrementar la rotación de las personas en cargos semejantes, como oportunidades ocasionales para interactuar con otras unidades y departamentos.

Para reducir la monotonía y lo tedioso de la tarea, el modelo busca momentos de escape en las horas de tiempo libre y en momentos esporádicos mediante la interacción social. El modelo humanista centra la atención de manera especial en el ambiente del cual se realiza la tarea y en las actividades que ejecuta en trabajador y que no están directamente relacionados con el trabajo

11.11 Modelo situacional o contingente

El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de la situacional se deriva de la adecuación del diseño de cargo a estas tres variables, como estas tres variables toman características diferentes, el resultado es relativo y situacional, y no fijo ni rutinario tanto modelo clásico como el modelo humanista prescribe que el cargo se debe proyectar como algo definitivo y permanente la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estandarizados y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo.

En estos dos modelos el énfasis se hace en la estabilidad de los objetivos organizacionales en la tecnología y en los factores ambientales y, en consecuencia, en los procesos y productos de la organización. De ahí la característica típica del diseño tradicional: el carácter definitivo y permanente de los cargos, como si los cargos fuesen perfectos y no se debiesen modificar o mejorar.

En el modelo situacional, el diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, si no en el dinamismo, el cambio continuo y la reviso del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo. En consecuencia, en modelo situacional es variable, debido al desarrollo personal del ocupante y al desarrollo tecnológico de la tarea.

En un mundo globalizado y de fuerte competencia, en que todo cambia, los cargos no pueden ser estático o permanente pues la organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño a través del mejoramiento continuo en la utilización de los talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de los miembros, mientras que proporcionan oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales.

El modelo situacional supone la autodirección y autocontrol de las personas y, sobre todo, objetivos definidos conjuntamente entre el ocupante y sus gerentes para convertir el cargo en un verdadero

factor de motivación. El gerente debe crear mecanismo que mejoren las contribuciones de las personas y el desempeño departamental, y no simplemente consultar a los subordinados solo para satisfacer sus necesidades de participación y consideración estas necesidades dejan de ser fines y se convierten en medios. La satisfacción de las necesidades individuales de participación y consideración se convierte en un subproducto deseable, pero no en el objetivo principal de las actividades gerenciales.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:

1. **Variedad:** se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono. La variedad significa utilizar diversas utilidades y conocimientos del ocupante, diversos equipos y procedimientos y ejecutar diversas tareas. Un cargo que proporciona variedad elimina la rutina, la monotonía y se torna desafiante porque el ocupante debe utilizar varias de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito. No existe variedad cuando el cargo es secuencial y monótono cuando la persona no puede conversar con los colegas cuando su trabajo es rígidamente programado por terceros cuando su área de trabajo es limitada y cuando los insumos de su trabajo dependen totalmente del gerente. La variedad se logra a medida que el ocupante suple sus insumos, utiliza diferentes equipos ambientes, métodos de trabajo y diversas operaciones con creatividad y diversidad.
2. **Autonomía:** se refiere al grado de independencia libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir que métodos o procedimientos seguirá. La autonomía, se relaciona con el lapso que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía mayor será el tiempo en el que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor la autogestión de su trabajo. No existe autonomía cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos de trabajo se controlan con rigidez, se restringe la movilidad física de las personas o los insumos de su trabajo depende de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona

libertad de métodos, de programación de trabajo, intervalos de descanso y movilidad física y limitada cuando la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas.

3. Significado de las tareas: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas en el trabajo organizacional. Se trata de la noción de las interdependencias del cargo con los demás cargos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización en conjunto. Cuanta más noción tiene el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, mayor es la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada su responsabilidad. Cuando el cargo es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante de lo menos importante y lo esencial de lo accidental, en las tareas que cumple para alcanzar sus objetivos organizacionales. Así, el ocupante puede crear condiciones para adecuar su cargo a las necesidades de la organización y del cliente interno o externo. No hay significado en las tareas cuando las personas reciben solo órdenes y directrices para cumplir y ninguna orientación sobre la finalidad o los objetivos del trabajo. La significación de las tareas exige una explicación completa del trabajo, de los objetivos, de su utilidad e importancia, de la interdependencia con los demás cargos de la organización y, en especial, del cliente (interno o externo) al que no se debe dirigir el trabajo.
4. Identidad con la tarea: se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad de la persona de efectuar un trabajo completo o global e identificar con claridad los resultados de sus actividades. El ocupante del cargo se identifica con la tarea, en la medida en que ejecuta por completo el producto final de su actividad lo cual le da la noción de la totalidad y la extensión del objetivo por alcanzar. El montaje total de un producto, en lugar de la realización de una simple etapa de la operación, establece una identidad con el trabajo. No existe identidad con la tarea cuando el ocupante ejecuta actividades fragmentadas parciales e incompletas de las que ignora para que sirve, así como cuando el ambiente de trabajo está determinado por la gerencia. La persona que aprieta tornillos todo el día no consigue saber con exactitud para que sirve su trabajo.

5. Retroalimentación: se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. La retroalimentación funciona como información de retorno que recibe la persona mientras está trabajando, la cual le revela como está desempeñando su tarea o como marcha en su actividad. La retroalimentación debe mostrarle el resultado de su trabajo y permite una continua y directa autoevaluación de desempeño, sin necesidad del juzgamiento periódico del superior o de cualquier órgano externo. La retroalimentación es un asunto de información. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando la producción se desplaza o retira con frecuencia no existe conocimientos de los resultados del trabajo personal. La retroalimentación solo ocurre cuando el ocupante tiene conocimientos de los resultados de su propio trabajo o cuando su producción diaria o por horas es perfectamente visible y palpable.

Las cinco dimensiones esenciales o dimensiones profunda crean dimensiones para la satisfacción intrínseca derivada del cumplimiento de la tarea que realiza el ocupante. Estas condiciones permiten que el cargo se impregne de los llamados factores de motivación o de satisfacción, lo cual permite que.

- La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la ejecución de sus tareas.
- La persona goce de autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas.
- La persona ejecute algo significativo que tenga cierto sentido o razón de ser.
- La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las tareas, en función de sus propios esfuerzos.
- La persona perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo sin intervención de terceros ni de la jefatura.

Las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los cargos, producen satisfacción personal e involucramiento humano y generan mayor productividad. Como los cambios des actualizan con rapidez el contenido y la estructura de los cargos e imponen nuevas posiciones y

habilidades a sus ocupantes, es necesario rediseñar los cargos y actualizarlos de acuerdo con las modificaciones ocurrida en el contexto organizacional y en las características de las personas. Las personas también sufren cambios: aprenden nuevas habilidades, asimilan nuevos conceptos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento en el trabajo que ejecutan en consecuencia, el principal cambio que se debe tener en cuenta es la modificación del comportamiento humano en función de la actualización continua de su potencial. El enfoque situacional de diseño de cargos se anticipa al cambio y aprovecha sus beneficios para ganar flexibilidad y adaptarse de manera creativa a nuevos desafíos y objetivos cuando el ambiente es dinámico y variable, y los cambios son constante e intensos.

11.12 Métodos de recolección de análisis de cargos

Existen tres métodos para obtener datos sobre los cargos:

- Entrevista,
- Cuestionario
- Observación.

A continuación, se examinará cada uno de esos métodos.

11.13 Método de la entrevista

La obtención de datos acerca de los cargos se puede realizar a través de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevista con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando varias personas tienen el mismo cargo, como en los casos de cajeros de banco, operadores de maquina semejantes, secretarios, vendedores, etc.

El supervisor inmediato deberá conducir las sesiones de los grupos o el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de sus cargos. La entrevista es el más utilizado de los métodos para recolectar

datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Muchas entrevistas se estructuran en una lista de preguntas cuyas repuestas escribe el entrevistador en el momento de la entrevista

11.14 Método de la entrevista

11.14.1 Beneficios

1. Es el método de obtención de datos más ampliamente utilizado.
2. Permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamiento de otros no conseguirían definir.
3. Proporciona la oportunidad de mostrar las posibles frustraciones que causa el cargo, y que el supervisor no percibe.
4. Método sencillo y rápido para obtener información.

11.14.2 Contras

1. Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
2. El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
3. El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.

11.15 Método del cuestionario

La recolección de datos sobre un cargo se puede realizar a través de cuestionario distribuidos a los ocupantes o al supervisor. El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciados por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. Algunos cuestionarios están bien estructurados para facilitar el diligenciamiento y utilización. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Su costo

operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requiere tiempo y pruebas preliminares.

11.16 Método de observación

La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. El método de observación se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de máquinas, secretarios, etc. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

11.17 Etapas del proceso de análisis de cargos

El proceso de analizar los cargos comprende seis etapas o fases, El proceso debe tener en cuenta que la organización no es inmutable ni detenida en el tiempo, sino que está en constante cambio dinámico. Los cargos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios producidos en la organización y en su contenido. El programa de descripción y análisis de cargos se debe planear y desarrollar de manera cuidadosa.

11.18 Manual de Funciones

Según Munera (2002). Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismo mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización.

11.19 Tipos de manuales

11.19.1 Manual administrativo

Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. Terry G. R (2006).

11.19.2 Manual de Contabilidad

Según Horngren, (1983) Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad, se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

11.19.3 Manual del Personal

Según Flores G. (2008). Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros

11.19.4 Manual Técnico

Según Flores G. (2008). Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de tipo de “Manual técnico de auditoria administrativa”, y el Manual técnico de sistemas y procedimientos”. Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros de personal de asesoría.

11.20 Importancia de los Manuales

Según Marcelo D. (2011). La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

11.20.1 Objetivo de los Manuales

Según Rodríguez (1995) Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual. Se define los siguientes objetivos.

1. Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa (Manual de organización).
3. Presentar una visión integral de cómo opera la organización (Manual de procedimientos).
4. Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (Manual de procedimiento).
5. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos).
6. Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (Manual por función específica).
7. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (Manuales administrativos).
8. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (Manuales administrativos).

11.21 Desempeño Laboral

Según Campbell (1990). Son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador demostrando sus competencias. Así mismo afirma que el rendimiento laboral individual es sinónimo de conducta de trabajo que esta incluye únicamente los comportamientos relacionados con la consecución de los objetivos de la organizacionales.

11.22 Administración del desempeño

García (2001), afirma que como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta, la empresa tiene que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzado o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración de desempeño es una de las practicas más ampliamente desarrolladas, sin embargo, a un continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, que en los que no fueron utilizadas; los administradores deben ser consciente de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdidas de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algún detractor de la administración del desempeño tiene evidencia validas de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Actualmente se habla de la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

11.23 Mejorar el desempeño laboral

Según Pedraza, (2010) Para darle solución a un desempeño laboral inadecuado es necesario llevar a cabo una nueva planeación en el departamento de recursos humanos y como consecuencia en toda la organización, ya que esta determinara cuales son los principales focos rojos en la organización, llevando a cabo una planeación directa de las medidas y metodologías a seguir para llevar a cabo una adecuación y restauración en cuanto el elemento más importante de cualquier organización, el elemento humano.

Dentro de la empresa es importante que se lleve a cabo una revisión de la capacidad de cada uno de los empleados, esta labor se hará en cada una de las áreas y se identificarán los siguientes puntos: el empleado está plenamente capacitado para llevar a cabo la labor que realiza. (Se lleva expediente de la capacitación recibida por cada uno de ellos, se evalúa si esta fue adecuada, si se le ha estado actualizando conforme evolucione el mercado o la tecnología, cuando fue su última actualización si se evaluaron mejoras de esta).

11.23.1 Manual de Funciones

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene, tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en autonomía propia e independiente mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativa en resumen las labores realizadas en el periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

11.23.2 Importancia del manual de Funciones

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento en la organización en sus diferentes niveles jerárquicos

12 MARCO REFERENCIAL

De acuerdo a la investigación documental, realizada en etapas anteriores, se ha podido encontrar los siguientes trabajos:

El primero fue: “Dotación de un manual de descripción de cargos y funciones al instituto de investigaciones en ciencia política”. (Año 2009). (Bolivia) el Objetivo general del sistema de organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para presentar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Los resultados fueron, que al ser un Instituto de investigaciones en ciencia política la Unidad Académica encargada de planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos de investigación científica, es indispensable que dicha entidad tenga el recurso humano más capacitado y preparado para encarar desafíos a futuro. Y los recursos humanos deben tener en claro sus funciones, responsabilidades derechos y deberes dentro la institución, para dotar un buen trabajo individual y conjunto sin la duplicidad de funciones, de tal manera que cada gestión sea más eficiente y eficaz en el trabajo a realizarse.

La segunda investigación encontrada, fue: Propuesta de manual de procedimientos de tramites en el instituto de investigaciones y seminarios para la modalidad de trabajo dirigido. (año 2014) (Bolivia)

Objetivo general. Crear un manual de procedimientos de tramites en el instituto de investigaciones y seminarios de la carrera de derecho para la modalidad de trabajo dirigido, como una herramienta fundamental y guía para los estudiantes egresados designados a trabajo dirigido, el cual mejorara el nivel de información y que además muestre márgenes aceptables de seguridad en sus procedimientos, puestos que estos no cuentan con guía.

Los resultados fueron, que se pudo evidenciar que es necesario implementar manuales donde contemple el procedimiento para cada una de las distintas modalidades de titulación, en el que establezca cada uno de los pasos que deben realizar los estudiantes una vez que hayan culminado con la malla curricular de la carrera de derecho el cual ayudaría en gran manera a la comunidad estudiantil de esta casa superior de estudios.

Se podrían enumerar una infinidad de trabajos similares, puesto que la elaboración de un manual de funciones está de la mano de una planificación estratégica, ésta labor, debe realizarla toda empresa de mediano o gran tamaño, antes de iniciar sus actividades comerciales, debido a la magnitud de su importancia, pues de ésta depende el buen desempeño de sus funcionarios y el óptimo manejo del mismo, por lo que, absolutamente todas las empresas, tanto públicas como privadas, deberían contar con su respectivo manual de funciones, acompañada de su Reglamento Interno.

13 METODOLOGÍA.

13.1 Fuentes de Información

HERNANDEZ SAMPIERI (2006) La investigación se define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno.

13.1.1 Fuentes primarias

Para analizar este aspecto se menciona a HERNANDEZ SAMPIERI (2006) quién hace la siguiente referencia: “Constituye la información de primera mano. Las fuentes primarias más utilizadas para la elaboración de un marco teórico son libros, revistas y artículos científicos, trabajos presentados en congresos y eventos similares, ya que sistematizan mejor la información y son altamente especializadas.

Para obtener esta información primaria durante la investigación fueron entrevistados todos los técnicos y administrativos. Quienes a través de sus expresiones verbales informaciones precisas, detallando con exactitud y objetividad las labores que llevan a cabo en las instalaciones de la misma. La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información. Utilizando como técnica la observación y la entrevista con los instrumentos de las guías de observación y guía de entrevista.

13.1.2 Fuentes Secundarias

Siguiendo el mismo orden de ideas, (HERNANDEZ SAMPIERI) también describe las fuentes secundarias de la siguiente manera: “Son listados, resúmenes, compilaciones de fuentes primarias”.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias y están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. De acuerdo con lo reflejado por este autor, el tipo de fuentes utilizadas para la investigación está comprendida por todos aquellos documentos, físicos y

electrónicos, sobre el tema de estudio y la organización, conformada por libros, tesis, leyes, páginas Web, entre otros.

13.1.3 Enfoque

El presente estudio que se realizó es bajo el enfoque cualitativo, “este enfoque utiliza la recolección y el análisis de informaciones mediante entrevistas, y observaciones para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, basa su análisis en la información recabada.

13.2 Tipo de Investigación

13.2.1 Investigación Deductiva

(HERNANDEZ SAMPIERI) Es el método en el cual los investigadores parten de proposiciones generales o más universales para llevar a una afirmación particular. Este método se utiliza principalmente en las ciencias formales (como las matemáticas y la lógica) y se fundamenta en el razonamiento.

13.3 Técnicas e instrumentos de Investigación

13.3.1 Técnicas

Para (HERNANDEZ SAMPIERI) las técnicas de recolección de datos en la investigación “Se entiende por el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67). Se entiende como los procedimientos concretos que se siguen para recolectar en las diferentes fases de la investigación la información necesaria. Las técnicas a las cuales se recurrió en la investigación son: la observación y la entrevista. A continuación, se describen las mismas.

13.3.1.1 Entrevista

La entrevista es una forma de interacción social que consiste en una conversación oral entre dos personas; la primera denominada entrevistador que es la que recaba información y la otra llamada informante que es la que proporciona dicha información sobre aspectos que interesan al investigador (Hernández, 1999).

La entrevista que se aplicó es la estructurada, llamada también dirigida o controlada, tiene la forma de un interrogatorio en el que las preguntas se plantearon tomando en cuenta el orden y se formularon con los mismos términos. Se realizarán en base a un cuestionario preparado anticipadamente, la cual se aplicó a todos los técnicos personal administrativo de la Empresa MUSERTEC.

13.3.1.2 Observación

(HERNANDEZ SAMPIERI, 2000) Escribe que la observación se fundamenta en la búsqueda del realismo y la interpretación del medio. Es decir, a través de ella se puede conocer más acerca del tema que se estudia basándose en actos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas. Es una eficaz herramienta de investigación social para juntar información, si se orienta y enfoca a un objetivo específico. Para ello se debe planear cuidadosamente:

- En etapas, para saber en qué momento se debe observar y anotar lo observado.
- En aspecto, para conocer lo representativo que se tomara de cada individuo.
- En lugares que deben de ser escogidos cuidadosamente, pues si el observado se siente seguro podrá aportar más al estudio.
- En personas, pues de ellas dependerá que el estudio arroje datos representativos.

Esta técnica se utilizó por la sencillez y su facilidad de aplicación. Al visitar a la empresa Musertec se observó el desarrollo normal de las actividades y tareas realizadas en cada puesto de trabajo de la Empresa, buscando informaciones para satisfacer las interrogantes de la investigación.

13.3.2 Instrumentos

Los instrumentos requeridos son la guía de observación, cuestionario de entrevista.

13.3.2.1 Guía de Observación

Se conoce como guía a aquello que dirige o encamina, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos.

En las guías de observaciones se registraron los hechos que se observa tanto dentro del área administrativa de la Empresa como también en el taller técnico, en las reuniones espontáneas y programadas por el sindicato empresarial, eventos deportivos y toda actividad proporcionando elementos necesarios para conocer las funciones que desempeñan cada personal técnico y administrativo.

13.3.2.2 Guía de entrevista

Taylor y Bogan (1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.

Este instrumento se utilizó para obtener mayor información acerca de la empresa a través de preguntas elaboradas anticipadamente.

13.4 Población y muestra

La población de la presente investigación está compuesta por el 100% que equivalente a 15 trabajadores, de la empresa Musertec personas de ambos sexos y no presentará rango de edad como un excluyente.

13.4.1 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra está conformado por el 100% que equivalen a 15 trabajadores, dado al tamaño de la población que será su totalidad.

14 PROPUESTA CENTRAL

Diseño de Manual de Funciones para la Empresa Musertec,

14.1.- Objetivo

Establecer las funciones de cada cargo establecido en organigrama de la Empresa “Musertec”, con el propósito de determinar unidades de mando, ubicación jerárquica y responsabilidades de reorganización, de acuerdo al tamaño y necesidades.

14.2.- Organigrama

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, que permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización

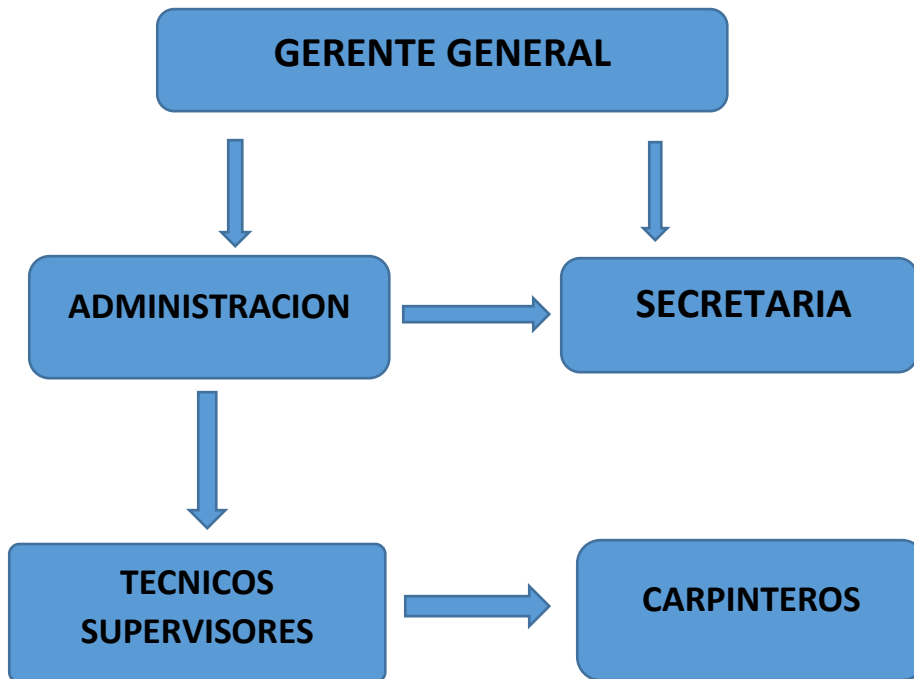
Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes. De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

Un organigrama cumple dos funciones principales:

En primer lugar, es informativo, ya que a los nuevos integrantes de la compañía les servirá también a los más antiguos que hayan olvidado alguna posición. En segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional, ya que como instrumento de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, en un organigrama vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades. Siendo así, si algo está funcionando mal podemos estudiar el gráfico para entender y de este modo solucionar una situación. A continuación

Pueden mencionarse tres tipos de organigrama:

Gráfico N° 1 Organigrama Empresa Musertec



Fuente: Elaboración propia

14.3.- Descripción de cargos y funciones

Es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía. De igual manera se incluye en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto.

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio. Que permite traer talento calificado y adecuado a las necesidades de la

empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

14.3.1.- Que incluye una descripción de cargo

Estos son unos datos que incluye la descripción de cargos. Existen características especiales que la empresa requiere, se agregan al documento, mientras más específicos sea el mismo, más efectivo será para contar con la persona idónea para el puesto.

- Nombre del cargo
- Dependencia
- Subordinados
- Función básica
- Responsabilidades
- Características requeridas

14.3.2.- Beneficios de realizar descripciones de cargo

Las aportaciones que brinda esta práctica se traduce en beneficios tanto para la empresa como para el colaborador. A continuación, te compartimos lo que consideramos más relevante:

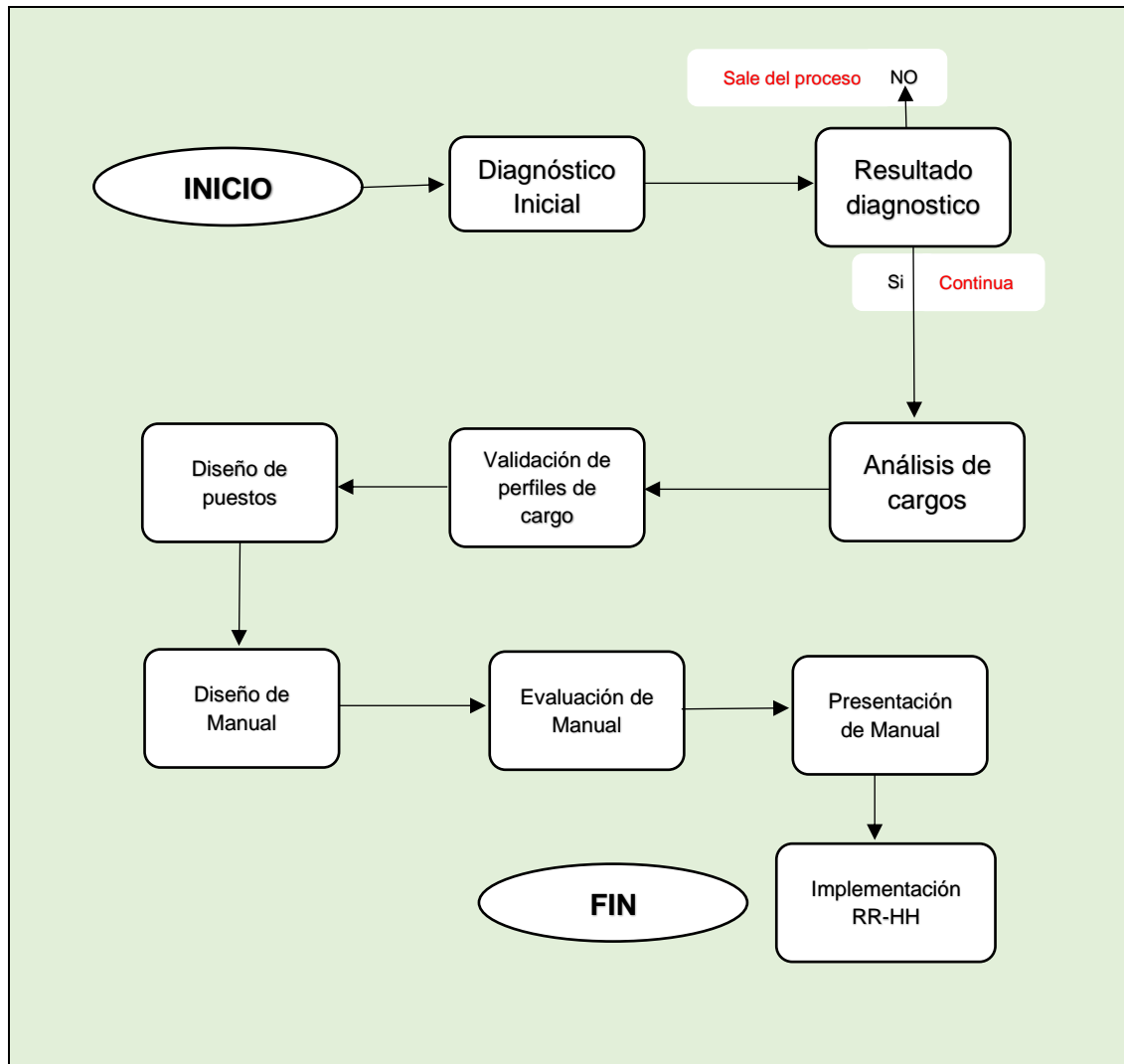
- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.

- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión d la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Las descripciones de puestos laborales son esencial para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo. Una correcta definición de las tareas y responsabilidades, así como de las competencias que debe de presentar cada uno de tus colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

Flujograma de proceso – Diseño del Manual de Funciones

Grafico N° 2



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 1

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
DEPENDENCIA:	AREA ADMINISTRATIVA
SUBORDINADOS:	ADMINISTRADOR, SECRETARIO, TECNICOS SUPERVISOR.
FUNCION BASICA:	Liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar profesionales e idóneos • Estar al día acerca de la competencia y de nuevas formas tecnológicas. • Mantener una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informados. • Lograr una ventaja competitiva para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para seguir siendo líder. • Hacer de la empresa exitosa, dinámica y creativa.
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Tiene que ser una persona con principios y ética que no revele información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, actitud y actitudes propias de un buen empresario, emprendedor con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°2

NOMBRE DEL CARGO:	ADMINISTRADOR
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL
SUBORDINADOS:	NINGUNO
FUNCION BASICA:	Responsable de las ventas en general, y la supervisión del desempeño del personal en general.
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una sana convivencia en la empresa. • Desarrollar cursos de superación personal. • Lograr las motivaciones en los trabajadores de la empresa. • Llevar el control de asistencia y puntualidad. • Pagos de sueldos y salarios. • Mantener informados a los técnicos de los trabajos que realizar. • Socializa los reglamentos. • Informar al GERENTE GENERAL de las actividades y novedades. • Despido del personal en caso que sea necesario.
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Persona creativa, con capacidad de negociación, carisma y contar con título de Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 3

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIO – CAJERO
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL
SUBORDINADOS:	NINGUNO
FUNCION BASICA:	Apoyo en las actividades administrativas.
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al Gerente. • Contestar el teléfono. • Cobrar a los clientes deudores de los servicios vendidos. • Cotizar y entregar proformas a los clientes sobre las ventas de servicios. • Colaborar en compras de materiales.
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Persona con actitud positiva, proactiva, trabajo en equipo y bajo presión, discreta con aptitudes de manejo ofimático, redacción comercial y contabilidad básica.</p> <p>Al menos contar con carrera técnico superior en secretariado o administración de Empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°4

MOMBRE DEL CARGO:	TECNICO SUPERVISOR
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL, ADMIMISTRADOR.
SUBORDINADOS:	PERSONAL DE TALLER
FUNCION BASICA:	Los procesos productivos y diseños de productos a pedido del cliente.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar al personal del taller, además presentar informe de las actividades realizadas. 2. Coordinar con la administradora las actividades de producción. 3. Supervisar las obras en proceso y terminadas que estén en perfectas condiciones. 4. Entregar las obras realizadas con eficiencia y eficaz. 5. Controlar el aprendizaje del personal a su cargo. 6. Coordinar con los clientes para diseñar los pedidos por ejecutar, 7. Adiestramiento del personal nuevo. 8. Actualización de conocimiento al personal a su cargo. 9. Hacer firmar al cliente el certificado de conformidad.
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	<p>Tiene que ser una persona responsable que este al pendiente de todo lo que le confiere a su puesto, con capacidad de mando para manejar a barias personas.</p> <p>Debe ser bachiller o tener título de técnico en carpintería de aluminio y vidrio.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5

NOMBRE DEL CARGO:	CARPINTERO
DEPENDENCIA:	TECNICOS SUPERVISORES
SUBORDINADOS:	NINGUNO
FUNCION BASICA:	Elaborar muebles de aluminio y vidrio
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las herramientas de trabajo en optimo estado y listo ante necesidad de trabajo a domicilio de clientes. • Descargar material de producción. • Mantener limpio su área de trabajo (TALLER) • Exponer los muebles que estén a la venta. • Mantenimiento • Ordenar las herramientas en orden específico, de acuerdo a capacitación de supervisores • Traslado de los muebles de acuerdo a solicitud del cliente.
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Persona con actitud proactiva, altos valores morales, trabajo en equipo y bajo presión. Técnico en carpintería.

Fuente: Elaboración propia

15 PRESUPUESTO DE INVERSION DE LA PROPUESTA

15.1 Presupuesto del proyecto

El presente documento es una investigación Académica, técnica y administrativa titulada, “Diseño de un Manual de funciones para la empresa Musertec En la ciudad de Riberalta de la provincia vaca diez” será únicamente para la elaboración y conclusión del proyecto, el cual demandará gastos.

Presupuesto General

(Expresados en bolivianos)

ITEM	DESCRIPCION	CANT	P/U	PRECIO TOTAL
1	Material de Escritorio	1	3.000	3.000
2	Equipo Tecnológico	1	5.000	5.000
3	Transporte y Logística	1	3.000	3.000
4	alimentación	1	3.500	3.500
5	imprevistos	1	2.000	2.000
TOTAL BS.-				16.500

Fuente: elaboración Propia

El costo total de elaboración del proyecto será de Bs. 16.500.- (Dieciséis mil quinientos bolivianos 00/100)

16 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVSTIGACION

16.1 Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO																		
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9										
1	Elaboración del perfil del proyecto de grado	█	█	█	█	█														
2	Presentación y defensa del perfil																			
3	Recolección de datos																			
4	Procesamiento de los datos																			
5	Representación de los datos																			
6	Análisis y discusión de los datos																			
7	Elaboración de la propuesta																			
8	Elaboración de conclusiones y recomendaciones																			
9	Estructuración del informe final P.G.																			
10	Revisión primer borrador del informe final																			
11	Presentación y defensa del informe Final																			

Fuente: Elaboración Propia

17 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se ha logrado la elaboración de la propuesta del Manual de Funciones para la Empresa Musertec.
- Se realizó un diagnóstico situacional de la empresa Musertec, mismo que permitió identificar las principales debilidades de la misma y el análisis de las necesidades.
- Se elaboró el organigrama para la empresa Musertec, de acuerdo al tamaño y necesidades de la misma, con el apoyo de instrumentos de recolección de datos.
- Se diseñaron los cargos necesarios, para la empresa, de acuerdo a teorías administrativas, Teoría Clásica: Henri Fayol, estructura formal como junto de órganos, cargos y tareas.
- Se determinaron las funciones específicas que debe desempeñar el personal según el cargo que ocupa, bajo teorías administrativas.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar un análisis mucho más profundo, de acuerdo al crecimiento y necesidades de la empresa, ante posible desarrollo de la misma.
- Se recomienda que la empresa Musertec tome en consideración la propuesta del manual de funciones y lo proporcione a todos los miembros de la empresa.
- Se recomienda estandarizar las funciones dentro de la empresa.
- Se recomienda que la empresa adopte la propuesta del organigrama que contiene el manual, con el fin de que los miembros de la organización tendrían bien definidas sus responsabilidades y no realizaría tareas que no les corresponden.

18 BIBLIOGRAFÍA

Arias Héctor Daniel y Blanco M. (2006 - 1999) *Metodología de la investigación, propuesta, anteproyecto y proyecto. 4ta Ed.* Bogotá: Eco Ediciones

Cerda G. Hugo. (1998) *Los elementos de la investigación, como reconocerlos, diseñarlos y construirlos.* Bogotá: Editorial El Búho

Chiavenato Idalberto. (1998). *Administración de recursos humanos.* México: Editorial McGraw – Hill Interamericana, S A.

Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de recursos humanos-El capital humano en las organizaciones.* México: Editorial Mc Graw Hill.

Dávalos Nelson. (2004). *Gestión por competencias.* Barcelona España: Editorial Paraninfo

Horngren Weihrich H. (1994). *Administración una perspectiva global.* México: Editorial McGraw – Hill Interamericana, S A.

Lerma G. Héctor Daniel. (2009) *Metodología de la investigación, propuesta, anteproyecto y proyecto. 4ta Ed.* Bogotá: Eco Ediciones

Munera (2002). *Manuales de funciones y procedimientos.* México: Editorial: Pearson Educación.

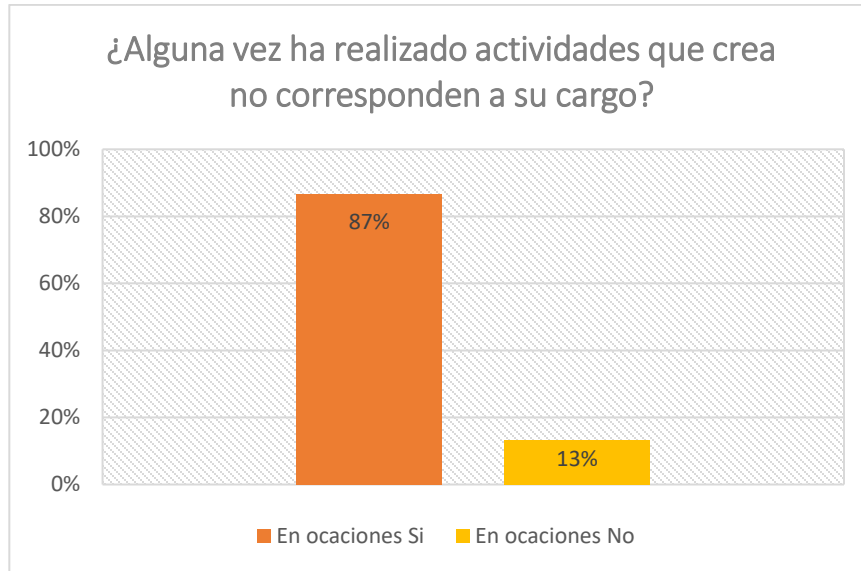
Pedraza S. (2010). *Gestión del talento humano y desempeño laboral o.* México: Editorial McGraw – Hill Interamericana, S A.

Terry G, W. y Davis K. (20068). *Administración de recursos humanos y manuales de funciones. El capital humano de las empresas.* México: Editorial Mc Graw-Hill /Interamericana, S.A.

Anexo 1

Vaciado de datos

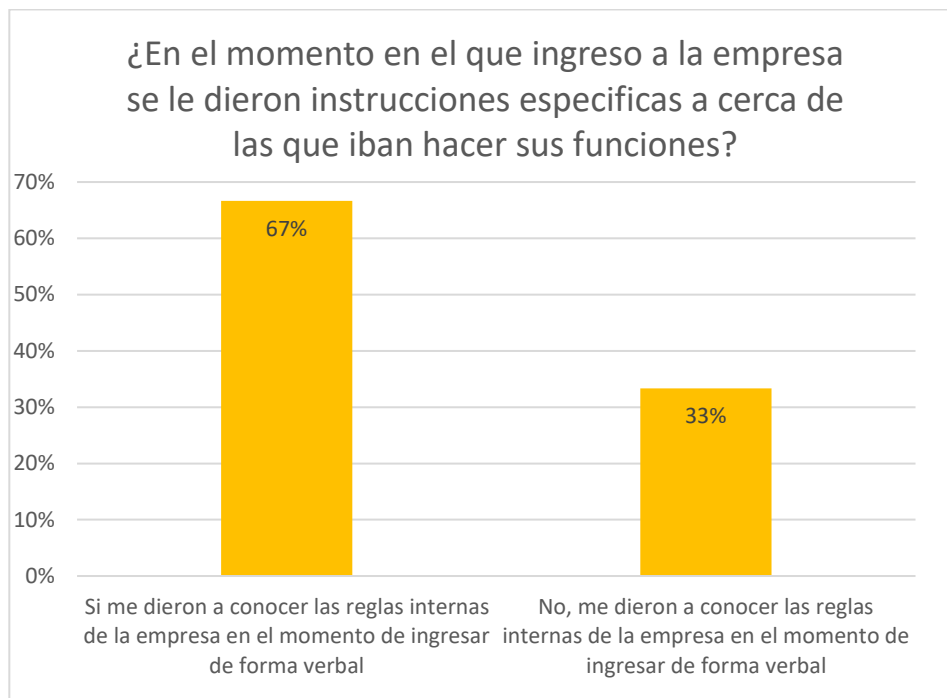
1. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?



Análisis e interpretación:

Del 100% de los entrevistados que corresponden a 15 personas, el 87% manifestaron que, si habían realizado funciones que no les correspondía. Mientras que el 13% manifestaron que no.

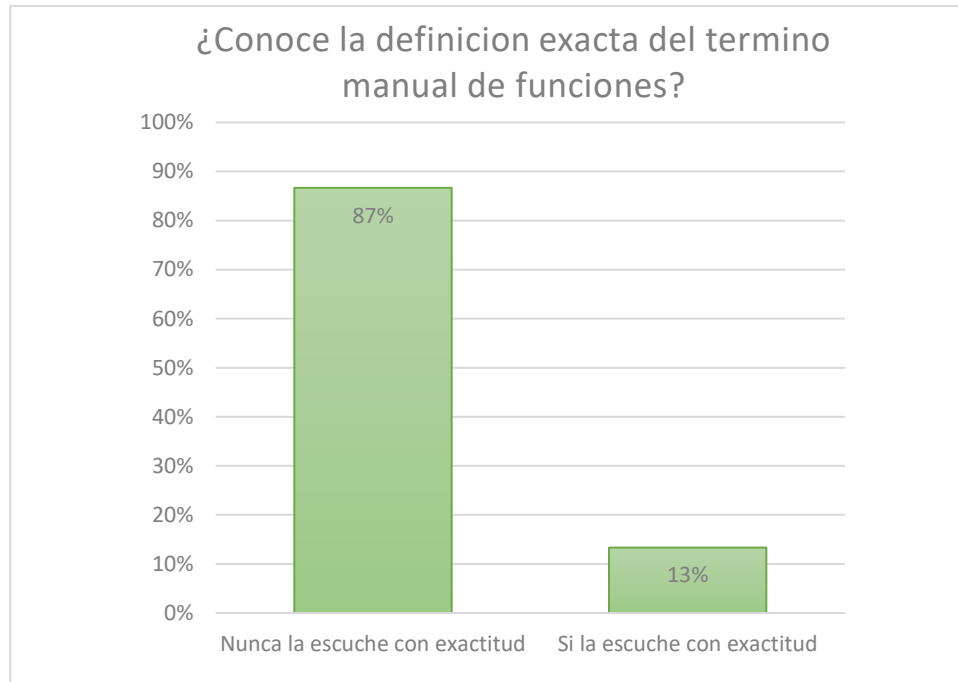
2. ¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban hacer sus funciones?



Análisis e interpretación:

Del 100%, el 67% manifestaron que le dieron a conocer las reglas de la empresa. Mientras que el 33% no le dieron a conocer.

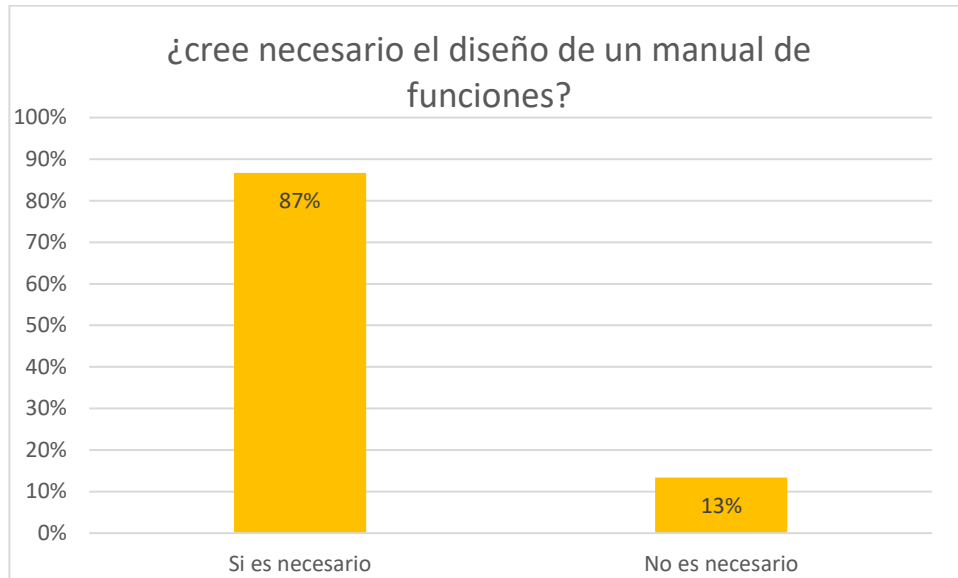
3. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?



Análisis e interpretación:

Del 100% de los entrevistados que corresponde a 15 personas, el 87% manifestaron que nunca habían escuchado la palabra manual con exactitud, Mientras que el 13% si habían escuchado con exactitud.

4. ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?



Análisis e interpretación:

Del 100%, el 87% manifestaron que si es necesario el Manual de funciones para la empresa. Mientras que el 13% Manifestaron que no es necesario.

GUIA DE PREGUNTAS

Recabar información para la elaboración del Organigrama y Manual de funciones de la Empresa Musertec.

Fecha.:

1. Cuál es el cargo que desempeña en la empresa
2. Cuál es su antigüedad en el cargo que desempeña
3. ¿Quién es su jefe inmediato?
4. ¿Tiene funcionarios que dependen de su cargo?
5. ¿Cuáles serían?
6. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?
7. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?
8. ¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban hacer sus funciones?
9. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?
10. ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?

GUIA DE OBSERVACION

Lugar y fecha : _____

Cargo : _____

Observador : _____

N°	CRITERIOS A OBSERVAR	OBSERVACIONES
1	Horarios de entrada y salida	
2	Actividades específicas que realiza dentro de sus horas laborales	
3	Dependencia jerárquica	
4	Responsabilidades adquiridas	

Anexo N°4

Entrevistando al Gerente General de la empresa Musertec.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Observacion de desempeño y entrevista a los trabajadores de la empresa Musertec.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboracion propia

