

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MYPE MUNDO CONSTRUCTOR S.A.C. VILLA EL SALVADOR, AÑO 2019”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**  
Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

DE LA CRUZ MELO, KATHERYN LIZBETH

**ASESOR**  
CHEVEZ CASTRO, MARIA GORETTY

**Villa El Salvador**  
**2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiarme, protegerme y darme las fuerzas para nunca rendirme.

A mi madre por su amor, comprensión y apoyo incondicional; a mi padre, hermanos y a mi tía, quienes siempre están presentes en mis triunfos y fracasos, quienes me inspiran a ser mejor cada día.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Tecnológica de Lima Sur, y a los docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, quienes, durante toda mi carrera profesional me transmitieron sus conocimientos.

Un agradecimiento especial a mi asesora, la Lic. María Goretty Chevez Castro, por su apoyo y asesoría profesional, quién con sus conocimientos guio el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la empresa Mundo Constructor S.A.C. y a su gerente general, la Srta. Beatriz Narváez.

A todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización en el desarrollo del presente.

## INDICE

|  |     |
|--|-----|
| DEDICATORIA .....                                | ii  |
| AGRADECIMIENTO .....                             | iii |
| INDICE.....                                      | iv  |
| INDICE DE FIGURAS .....                          | vii |
| INDICE DE TABLAS .....                           | ix  |
| INTRODUCCIÓN .....                               | x   |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....      | 12  |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA..... | 12  |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....              | 13  |
| 1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....               | 14  |
| 1.3.1 Teórica.....                               | 14  |
| 1.3.2 Temporal .....                             | 14  |
| 1.3.3 Espacial .....                             | 14  |
| 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                | 14  |
| 1.4.1 Problema General.....                      | 14  |
| 1.4.2 Problemas Específicos .....                | 14  |
| 1.5 OBJETIVOS.....                               | 15  |
| 1.5.1 Objetivo General .....                     | 15  |
| 1.5.2 Objetivos Específicos.....                 | 15  |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....                  | 16  |
| 2.1 ANTECEDENTES.....                            | 16  |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.1.1   | Internacionales .....                          | 16 |
| 2.1.2   | Nacionales .....                               | 19 |
| 2.2     | BASES TEÓRICAS.....                            | 22 |
| 2.2.1   | Organización.....                              | 22 |
| 2.2.1.1 | TEORÍA ORGANIZACIONAL.....                     | 22 |
| 2.2.1.2 | TIPOS DE ORGANIZACIÓN .....                    | 23 |
| 2.2.1.3 | REORGANIZACIÓN.....                            | 23 |
| 2.2.2   | Estructura Organizacional.....                 | 24 |
| 2.2.2.1 | Tipos de estructuras organizacionales: .....   | 24 |
| 2.2.2.2 | Organigrama .....                              | 28 |
| 2.2.2.3 | Reestructuración Organizacional.....           | 29 |
| 2.2.3   | Diseño Organizacional .....                    | 29 |
| 2.2.3.1 | Rediseño Organizacional.....                   | 31 |
| 2.2.4   | Organización Funcional .....                   | 31 |
| 2.2.4.1 | Manual de Organización y Funciones.....        | 32 |
| 2.2.4.2 | Manual de Procedimientos Administrativos ..... | 33 |
| 2.2.4.3 | Reglamento de Organización y Funciones .....   | 36 |
| 2.3     | DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....            | 37 |
| 2.4     | ASPECTOS METODOLÓGICOS.....                    | 38 |
| 2.4.1   | Tipo de investigación .....                    | 38 |
| 2.4.2   | Nivel de investigación .....                   | 38 |
| 2.4.3   | Método de investigación .....                  | 38 |
| 2.4.4   | Diseño de la investigación .....               | 38 |
| 2.4.5   | Población y Muestra .....                      | 38 |
| 2.4.6   | Técnicas e instrumentos .....                  | 39 |

|  |     |
|--|-----|
| CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....          | 40  |
| 3.1 MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO.....  | 40  |
| 3.1.1 Diagnóstico de la empresa.....   | 40  |
| 3.1.2 Análisis e Interpretación de los datos.....                              | 53  |
| 3.1.3 Propuesta de la Solución del Diseño de la Estructura Organizacional..... | 77  |
| 3.2 RESULTADOS .....   | 131 |
| 3.2.1 Análisis y presentación de resultados .....                              | 131 |
| CONCLUSIONES .....   | 137 |
| RECOMENDACIONES .....  | 138 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....   | 139 |
| ANEXOS.....  | 141 |
| Anexo N°01: Encuesta .....   | 141 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Estructura funcional. ....   | 25 |
| Figura 2. Estructura divisional. ....  | 25 |
| Figura 3. Estructura geográfica. ....  | 26 |
| Figura 4. Estructura matricial. ....   | 26 |
| Figura 5. Estructura Horizontal.....   | 27 |
| Figura 6. Estructura Híbrida. ....   | 27 |
| Figura 7. Diagrama de Flujo – Simbología. ....   | 35 |
| Figura 8. Atornilladores 18V – Bosch .....   | 42 |
| Figura 9. Atornilladores 12V – Bosch .....   | 42 |
| Figura 10. Taladros – Bosch .....  | 42 |
| Figura 11. Amoladoras – Bosch .....  | 43 |
| Figura 12. Martillos – Bosch.....  | 43 |
| Figura 13. Taladros y Atornilladores - Dewalt.....   | 44 |
| Figura 14. Martillos SDS-PLUS - Dewalt .....   | 44 |
| Figura 15. Sierras e Ingletadora - Dewalt .....  | 44 |
| Figura 16. Herramientas eléctricas – Makita .....  | 45 |
| Figura 17. Herramientas eléctricas – Black and Decker .....                                | 45 |
| Figura 18. Representación gráfica de los colaboradores de Mundo Constructor<br>S.A.C. .... | 46 |
| Figura 19. Ausencia de Niveles Jerárquicos. ....   | 48 |
| Figura 20. Falta de designación de puestos, cargos y funciones. ....                       | 49 |
| Figura 21. Duplicidad de funciones. ....   | 49 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 22. Falta de definición de procedimientos. ....                              | 50 |
| Figura 23. Procedimientos empíricos deficientes. ....                               | 51 |
| Figura 24. Sobrecarga laboral. ....   | 51 |
| Figura 25. Género. ....   | 55 |
| Figura 26. Edad. ....   | 56 |
| Figura 27. Nivel de instrucción. ....   | 57 |
| Figura 28. La empresa cuenta con un organigrama. ....                               | 58 |
| Figura 29. Las funciones se encuentran definidas. ....                              | 59 |
| Figura 30. Diseño del equipo de trabajo en función a los objetivos propuestos... 60 |    |
| Figura 31. Implementación de un Organigrama. ....                                   | 61 |
| Figura 32. Designación de un jefe por áreas. ....                                   | 62 |
| Figura 33. Definición de jerarquías. ....   | 63 |
| Figura 34. Definir los canales de comunicación. ....                                | 64 |
| Figura 35. Definir puestos de trabajo. ....   | 65 |
| Figura 36. División las tareas. ....  | 66 |
| Figura 37. Distribución de áreas. ....  | 68 |
| Figura 38. Definición de funciones. ....  | 69 |
| Figura 39. Determinación de responsabilidades. ....                                 | 70 |
| Figura 40. Diseño del Manual de Organización y funciones. ....                      | 71 |
| Figura 41. Diseño de un Flujograma de procedimientos. ....                          | 72 |
| Figura 42. Definición de los métodos de trabajo.....                                | 73 |
| Figura 43. Diseño del manual de procedimientos administrativos. ....                | 74 |
| Figura 44. Diseño del Reglamento de Organización y Funciones. ....                  | 76 |
| Figura 45. Organigrama de Mundo Constructor S.A.C. ....                             | 77 |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Género .....   | 55 |
| Tabla 2. Edad.....  | 56 |
| Tabla 3. Nivel de instrucción .....   | 57 |
| Tabla 4. La empresa cuenta con un organigrama .....                               | 58 |
| Tabla 5. Las funciones se encuentran definidas.....                               | 59 |
| Tabla 6. Diseño del equipo de trabajo en función a los objetivos propuestos ..... | 60 |
| Tabla 7. Implementación de un Organigrama .....                                   | 61 |
| Tabla 8. Designación de un jefe por áreas .....                                   | 62 |
| Tabla 9. Definición de jerarquías.....  | 63 |
| Tabla 10. Definir los canales de comunicación.....                                | 64 |
| Tabla 11. Definir puestos de trabajo.....   | 65 |
| Tabla 14. División las tareas .....   | 66 |
| Tabla 13: Distribución de áreas.....  | 67 |
| Tabla 14. Definición de las funciones.....  | 68 |
| Tabla 15. Determinar las responsabilidades .....                                  | 70 |
| Tabla 16. Diseño del Manual de Organización y funciones .....                     | 71 |
| Tabla 17. Diseño de un Flujograma de procedimientos.....                          | 72 |
| Tabla 18. Definición de los métodos de trabajo.....                               | 73 |
| Tabla 19. Diseño del manual de procedimientos administrativos .....               | 74 |
| Tabla 20. Diseño del Reglamento de Organización y Funciones .....                 | 75 |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado: “Diseño de la Estructura Organizacional de la MYPE Mundo Constructor S.A.C., Villa El Salvador, año 2019”, permitirá organizar la empresa en relación con sus objetivos, logrando un eficiente desempeño en los procesos administrativos y el desarrollo organizacional de la empresa; y permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en la formación profesional.

El diseño de una estructura organizacional adecuada posibilitará administrar la empresa de forma más efectiva, siendo necesario definir las áreas funcionales, niveles de autoridad y responsabilidad, de tal manera que exista una coordinación horizontal y vertical y trabajo en equipo. Asimismo, en un mundo de constantes cambios es importante que el diseño de la estructura sea flexible y logre una administración dinámica y basada en objetivos. Daft (2015) menciona que las metas organizacionales son un elemento clave para el diseño de las organizaciones al ofrecer a los empleados un sentido de dirección y motivación.

La estructura organizacional se ve reflejada en el organigrama, el cual es indispensable en las empresas dado que, conduce a elevar la productividad laboral gracias a su diseño. Daft (2015) sostiene que el organigrama sólo muestra la estructura, pero los colaboradores se encargan de su comportamiento y adecuada utilización.

Todas las empresas necesitan sistemas de control que evalúen el desempeño de su personal y garanticen una estructura funcional eficaz, lo que resulta necesario contar con Manuales Administrativos que servirán como herramienta de soporte para la organización; dado que, contienen información ordenada y sistemática de los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.

Uno de los manuales esenciales para toda empresa es el Manual de Organización y Funciones, el cual describe cada una de las unidades orgánicas

representadas en el organigrama empresarial y las funciones designadas en cada puesto de trabajo. (Louffat, 2015)

Las empresas desarrollan procesos internos, y para que estos se realicen de una manera eficiente, resulta importante plasmarlo en un manual. El Manual de Procedimientos Administrativos representa una guía operativa que detalla las secuencias lógicas e interrelacionadas que se deben seguir para la realizar operacionalmente un determinado proceso. (Louffat, 2015)

Con una estructura organizacional bien diseñada y manuales administrativos establecidos de manera formal, permitirá a toda empresa alcanzar grandes estándares de competencia, sea cual sea su rubro.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En el Perú existen 5946 empresas dedicadas a la Actividad Comercial Venta al por Mayor de Maquinaria, Equipo y Materiales. En Lima se registran 4234, que corresponden el 71.2% a nivel nacional. Asimismo, en Villa El Salvador se registran 77 empresas que representan el 1.8% a nivel provincial y el 0.13% a nivel nacional, porcentaje que incluye a la empresa Mundo Constructor SAC, la cual se dedica a la venta, reparación y alquiler de equipos y herramientas eléctricas para la industria de la construcción, metal mecánico, madera y vidrio.

La empresa Mundo Constructor SAC no cuenta con un organigrama empresarial, en el cual se diferencien las áreas funcionales de la empresa, las jerarquías de autoridad, los puestos de trabajo y cargos de cada uno de los colaboradores.

La estructura de la organización no ha sido diseñada desde el inicio de las operaciones; las actividades que desempeñan los colaboradores no se encuentran direccionadas hacia un propósito común consciente, es decir hacia la visión, misión y objetivos; por el contrario, se desarrollan de manera empírica y en base a la experiencia.

Los colaboradores se identifican en la empresa por la actividad administrativa que desarrollan con mayor frecuencia, como cajero, vendedor, técnico en mantenimiento, entre otros; careciendo estos de propósitos y objetivos establecidos, al no haberse definido de manera formal los puestos de trabajo y cargos de la empresa.

Asimismo, al carecer de funciones y responsabilidades asignadas a cada colaborador, estos se encuentran muchas veces sin desarrollar actividades productivas para la empresa, desconociendo cuanto aporta su trabajo en el

crecimiento empresarial de la empresa, lo que trae como consecuencia la carencia de un enlace que fortalezca la relación laboral del trabajador con la empresa.

La toma de decisiones en la empresa se encuentra centralizada en la gerente general; al no contar con niveles jerárquicos establecidos que permitan identificar a los jefes inmediatos y subordinados.

La empresa viene aplicando procesos administrativos de una manera empírica, debido a la falta de una estructura orgánica formal y funcional; y la ausencia de manuales administrativos como el Manual de Organización y Funciones, un Manual de Procedimientos Administrativos y el Reglamento de Organización y Funciones.

## **1.2 Justificación del problema**

El presente trabajo de investigación se desarrolló con la finalidad de organizar el recurso humano de la empresa Mundo Constructor S.A.C. de tal manera que alcance sus objetivos, misión y visión planteados; y ayude a mejorar la operatividad y funcionalidad de la empresa.

Una adecuada Estructura Organizacional y Funcional proporciona de manera clara y precisa las funciones, tareas y actividades asignadas al personal en cada una de las Unidades Orgánicas y facilitará el desempeño laboral de los trabajadores, siendo de gran utilidad para todos los integrantes de la empresa, buscando así la mejora continua a través de un sistema de calidad enfocado a la eficiencia y eficacia.

Asimismo, proporcionó una clara visión de cómo está estructurada la organización y mejorará la comunicación entre sus miembros; enfocando el trabajo grupal hacia la resolución de desafíos que se presenten y permitirá el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo; proporcionando una guía a los colaboradores.

Por otro lado, aporta valor a la empresa al volver más competente y productivo su equipo de trabajo, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes; ello

generará el crecimiento, expansión y rentabilidad de esta, así como, colaboradores mejor remunerados.

### **1.3 Delimitación del proyecto**

#### **1.3.1 Teórica**

Se desarrolla la teoría de organización como función administrativa, diseño organizacional y estructuras organizacionales (Organigrama).

Asimismo, el proceso de elaboración de Manuales Administrativos como: el Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos Administrativos y el Reglamento de Organización y Funciones.

#### **1.3.2 Temporal**

Periodo de ejecución Enero 2019 - Junio 2019

#### **1.3.3 Espacial**

Se llevó a cabo en la empresa Mundo Constructor S.A.C., ubicada en Calle Los Ebanistas Mz. I1, Lote 01, Parcela II - Parque Industrial, Villa EL Salvador, Lima, Perú.

### **1.4 Formulación del Problema**

#### **1.4.1 Problema General**

¿Cómo es el diagnóstico organizacional de la MYPE Mundo Constructor S.A.C., Villa El Salvador, año 2019?

#### **1.4.2 Problemas Específicos**

¿Cómo es la Organización Estructural actual de la MYPE Mundo Constructor S.A.C., Villa El Salvador, año 2019?

¿Cómo es la Organización Funcional actual de la MYPE Mundo Constructor S.A.C., Villa El Salvador, año 2019?

¿Cómo el diseño de una adecuada estructura organizacional permitirá una mejor operatividad de la MYPE Mundo Constructor S.A.C., Villa El Salvador, año 2019?

¿Cómo la elaboración de manuales administrativos permitirá mejorar la funcionabilidad de la MYPE Mundo Constructor S.A.C., Villa El Salvador, año 2019?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Conocer el diagnóstico organizacional de la MYPE Mundo Constructor S.A.C. Villa El Salvador, año 2019.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

Conocer la organización estructural actual de la MYPE Mundo Constructor S.A.C. Villa El Salvador, año 2019.

Conocer la organización funcional actual de la MYPE Mundo Constructor S.A.C. Villa El Salvador, año 2019.

Proponer el diseño de la estructura organizacional que permita la mejor operatividad en la MYPE Mundo Constructor S.A.C. Villa El Salvador, año 2019.

Elaborar manuales administrativos que permitan mejorar la funcionabilidad de la MYPE Mundo Constructor S.A.C. Villa El Salvador, año 2019.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales

**(Espinosa, 2018)** Tesis titulada “La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito”.

Conclusiones:

Al culminar esta tesis, luego de realizar la investigación de campo y con la aportación del marco teórico desarrollado en el capítulo uno, sobre el diseño de una estructura organizacional para centros educativos, caso centro de educación inicial “Martín Lutero” se llegó a las siguientes conclusiones:

Al realizar el diseño de la propuesta de la estructura organizacional por procesos para el Centro de Educación Inicial fue necesario identificar los niveles jerárquicos y como son los procesos en cada departamento para clarificar las funciones y actividades del personal.

Al implementar las buenas prácticas fue necesario aplicar aquellos aspectos que se puedan replicar en el Centro de Educación Inicial, para conseguir resultados positivos que simplifiquen procesos y garanticen el desempeño organizacional del personal. Esto ayudará a brindar un servicio de calidad a los padres de familia y estudiantes.

Los centros de educación inicial buscan impartir un servicio de calidad. Al realizar el trabajo se cumple con los objetivos planteados.

**(Bautista, 2016)** Tesis titulada “Diseño y estructura organizacional de la empresa Pollo Dorado, del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”.

#### Conclusiones:

Se determinó según comentarios de los propietarios y algunos colaboradores que el diseño y estructura organizacional que aplica la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos es por departamentos según sus funciones, es decir funcional, con Departamento administrativo, contabilidad y compras. Uno de los propietarios tiene el puesto de gerente general, los otros 4 propietarios son administradores de los restaurantes, sin embargo, esto se da de manera informal porque no se cuenta con un organigrama definido y conocido por el personal, por lo que el diseño y estructura organizacional influye a que no se dé la especialización en el trabajo y exista mucha centralización debido a que la autoridad se centra en la cima de la jerarquía.

La empresa Pollo Dorado no cuenta con especialización del trabajo, sino que existe duplicidad de funciones con los puestos de mesero, cajero, limpieza, encargado de restaurante quienes desempeñan dos funciones en diferentes turnos o realizan dos actividades a la vez. Únicamente se especializa el trabajo que realiza la cocinera, por tanto, se dificulta brindar un mejor servicio en el restaurante, con un colaborador asignado a una sola actividad en el que se pueda especializar.

Se identificó que la departamentalización de la empresa se encuentra en el organigrama que conoce el área administrativa y financiera de la empresa. El mismo no se ha dado a conocer y no se tiene a la vista de los empleados razón por la que solo una minoría de colaboradores conoce los departamentos lo que refleja una departamentalización informal por no tenerse debidamente establecido en base a un diseño y estructura organizacional formal. Solamente existe el departamento administrativo, contabilidad, y compras.

En relación a la cadena de mando se concluye que se tienen las líneas específicas de jerarquía de autoridad y responsabilidad, por lo que algunos puestos reportan por la labor que realizan a la gerente propietaria, los cajeros reportan al administrador, quienes de alguna y otra manera tienen a su cargo la parte operativa de la organización, los meseros y de limpieza les reportan a los cajeros porque

también son encargados del restaurante. Se determinó que existe centralización en la empresa Pollo Dorado porque la autoridad se concentra en la cima de la jerarquía: gerente general y administradores. Las únicas personas que tienen voz y voto en la toma de decisiones son los propietarios, pues de alguna manera son ellos los que llevan los lineamientos de la empresa y debe velar por el buen funcionamiento de la misma, pocos son los colaboradores que tienen voz y voto debido a que no se ha delegado la facultad de tomar decisiones, por ejemplo, el auditor, encargado de cocina, y cajero/encargado.

Se concluye que la empresa Pollo Dorado cuenta con procedimientos establecidos para la toma de decisiones y para el cumplimiento de la labor que realizan cada uno de los colaboradores, por lo que se tiene formalización en el área operativa. Sin embargo, ésta es baja en los cargos de los propietarios porque no cuentan con lineamientos establecidos para realizar sus actividades administrativas y no existe un procedimiento estandarizado, que permita prescribir cómo, cuándo y con qué herramientas realizar las actividades administrativas.

**(Marrugo & Barragán, 2011)** Tesis titulada “Diseño y Estructura Organizacional de la empresa Ventura Foods S.A. en Cartagena.”

Conclusiones:

En la actualidad la empresa VENTURA FOODS S.A. se encuentra realizando su actividad económica sin la implementación de una Estructura Organizacional definida, la poca información existente no es retransmitida y se encuentra en manos de los directivos.

En VENTURA FOODS S.A. no hay formalidad en ninguna de sus áreas, las mejoras, gastos, quejas, actividades, etc., son realizadas sin ningún control sobre las mismas; aunque cada miembro realiza sus actividades, éstas no han sido evaluadas por los directivos, para identificar tiempos muertos o mejoras a implementar.

La empresa se ha mantenido en el mercado gracias a la fidelización de los clientes que tiene, los cuales fueron adquiridos por la calidad de sus productos al iniciar la empresa, mas no por una gestión comercial efectiva.

Como resultado de este Proyecto de Grado se propone un Organigrama, donde están establecidas las áreas funcionales de la empresa, líneas de mando y limitaciones y dependencias de cada cargo.

Se identifica y propone la implementación de un sistema por Procesos, identificando procesos estratégicos como Gerencia y Gestión de la Calidad, los cuales son la base y dictan lineamientos a todos los demás procesos de la empresa, siendo éstos los Procesos Claves conformados por: Comercial, Fabricación, Control Calidad, Facturación, Despacho y Entrega, los cuales son apoyados por Procesos de Apoyo conformados por: Mantenimiento, Gestión Humana, Compras y Almacén y Gestión Financiera.

Mediante el resultado arrojado en el análisis de cargos se realizó la Descripción y Perfiles de los cargos identificados, permitiendo mediante éstos que los miembros de la organización tengan claridad de sus funciones y responsabilidades, adicionalmente también es una herramienta para la adecuada contratación de personal cuando se requiera.

### **2.1.2 Nacionales**

**(Briceño & Galvez, 2017)** Tesis titulada “Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB Ingeniería & Construcción SAC – Chiclayo 2016”.

Conclusiones:

El presente trabajo de investigación sirvió como una pauta para dar una propuesta de cambio y mejorar la situación laboral que actualmente se vive en la empresa JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC por medio de la implementación del Diseño Organizacional y su manual de funciones.

Se identificaron las capacidades, competencias y el perfil que requieren los miembros de JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades que les son encomendadas a través de un cuadro integral de funciones específicas que, a medida que vayan desarrollándose en el mercado, estarán sujetas a mejoras a futuro.

Se pudo detectar que la Constructora JACB INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN SAC llevaba a cabo sus operaciones de manera empírica por tal razón se considera que aplicar una estructura organizacional basado en el modelo Daft (como mejor opción para este tipo de casos) con su respectivo Órgano Funcional, mejorando la Gestión Administrativa para que el personal tenga como prioridad brindar un servicio que satisfaga al 100% al cliente para que este se encuentre satisfecho de haber adquirido los servicios que ofrece esta organización.

El modelo organizacional que se proponen son en función a las oportunidades que tiene la Constructora, una de ella sería aprovechar el capital con el que cuenta para destinarlo a capacitaciones y proyección del modelo adecuado para organizarse internamente y cumplir con los objetivos estratégicos. Además, tiene ya experiencia en el mercado que se sumará a la propuesta.

**(Ayala, 2017)** Tesis titulada “Estructura organizacional y prevención de riesgo laboral en la empresa “Transportes Clarita S.R.L”, Callao, 2017”.

Conclusiones:

La Estructura Organizacional se relaciona significativamente con la prevención de riesgo laboral en la empresa “Transportes Clarita S.R.L”. Callao, 2017.

La división de trabajo se relaciona significativamente con la prevención de riesgo laboral en la empresa “Transportes Clarita S.R.L”. Callao, 2017.

La coordinación se relaciona significativamente con la prevención de riesgo laboral en la empresa “Transportes Clarita S.R.L”. Callao, 2017.

El tramo de control se relaciona significativamente con la prevención de riesgo en la empresa “Transportes Clarita S.R.L”. Callao, 2017.

**(Barrera & Valverde, 2014)** Tesis titulada “Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos OSHIRO & VALVERDE INGENIEROS S.A. de Trujillo en el año 2013”.

#### Conclusiones:

Al evaluar los procesos internos en la Oshiro & Valverde Ingenieros S.A., antes de la implementación del modelo de diseño organizacional se concluyó que estos eran débiles; ya que los trabajadores no contaban con un conocimiento adecuado del funcionamiento y de los procesos internos que se desarrollaba y tuvo que plantearse una medida, la implementación del modelo de diseño organizacional para revertir dicha situación.

Al realizar la evaluación previa a la aplicación del modelo de diseño organizacional se pudo concluir que no contaban con una misión y visión establecida de manera formal, definiciones claves para el direccionamiento y funcionamiento de la empresa; por tal motivo se creó la misión y visión ajustada a la realidad de la empresa prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo.

Mediante la implementación del modelo de diseño organizacional, se creó la estructura organizacional, considerando las actividades actuales que desarrolla la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo, el cual muestra una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo.

Se definieron las funciones y responsabilidades, de acuerdo al puesto que ocupan los colaboradores; los cuales son necesarias para operar en cada una de las partes y unidades al cual pertenezcan dentro de la empresa, de acuerdo al modelo de funcionamiento adoptado por la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Organización**

Wehrich, Cannice, & Koontz (2017) definen a la organización como “la estructura intencional y formal de funciones, de manera que los papeles a desempeñarse se deben diseñar para garantizar que quienes lo desempeñen realicen actividades requeridas y coordinen entre sí para trabajar en grupo, con armonía, eficiencia, efectividad y, por tanto, eficacia” (pág. 215).

La organización como función administrativa es el acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos que componen la organización. Así como establecer las relaciones entre órganos y asignar las funciones correspondientes a cada uno. (Chiavenato, 2014)

Es el elemento del proceso administrativo que se encarga de estructurar, configurar y diseñar de una manera ordenada, sistematizada e integrada la empresa, para que pueda operar de manera racional y coherente, de acuerdo con la planeación. (Louffat, 2017)

Organizar permite identificar las actividades que se desarrollan en una empresa y agruparlas para alcanzar los objetivos propuestos; asignar un gerente a cada grupo, con la autoridad para supervisarlos y proveer una coordinación vertical y horizontal.

#### **2.2.1.1 Teoría Organizacional**

La teoría organizacional representa una forma de ver y analizar las organizaciones y como las personas y los recursos se organizan para lograr colectivamente un propósito. (Daft, 2015)

La teoría organizacional proporciona herramientas que ayudan a entender y analizar las necesidades y problemas organizacionales, con el fin de administrar las organizaciones complejas en un mundo que cambia con rapidez.

### **2.2.1.2 Tipos de Organización**

**La Organización Formal**, es la estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada, basada en la división del trabajo e interrelación entre órganos o cargos, definidos por la empresa para el logro de los objetivos. (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017)

En la organización formal se definen las funciones y responsabilidad de cada cargo de la empresa, y se establecen los niveles jerárquicos y canales formales de comunicación, diseñados en organigramas que permiten orientar a la organización hacia el logro de los objetivos; los cuales se encuentran formalizados por escrito.

**La Organización Informal**, es la interacción de relaciones interpersonales entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, que surgen a partir de las relaciones que establecen entre sí. (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017)

Las organizaciones informales son flexibles, se caracterizan por el aporte de sus miembros con ideas innovadoras que contribuyen a su crecimiento, los planes y procesos de la organización formal pueden acelerar y mejorar con respuestas a acontecimientos imprevistos, comúnmente estos empleados son de distintos departamentos; en ocasiones se ve afectado por barreras existentes en la empresa.

### **2.2.1.3 Reorganización**

Reorganización es el proceso mediante el cual reasignan actividades y responsabilidades, a fin de suprimir tareas que no son productivas para la empresa e introducir cambios en los procesos administrativos.

Reorganizar es adoptar nuevos sistemas de trabajo y dejar de lado los anteriores, manteniendo la estructura organizacional actual de la empresa.

## **2.2.2 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización, las relaciones existentes que guardan entre si y los niveles jerárquicos en que están ubicadas. Asimismo, designa las relaciones formales, incluido el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de gerentes y supervisores; identifica la agrupación de personas en departamentos y de los departamentos en la organización total; incluye el diseño de sistemas para asegurar una comunicación, coordinación e integración efectiva entre los departamentos. (Daft, 2015)

La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

La estructura organizacional es la columna vertebral de toda empresa, ya que permite al gerente o directivos tomar decisiones con respecto al responsable de cada función, designando tareas y obligaciones a cada uno de sus miembros, lo que facilitará la coordinación de los recursos humanos y materiales, integrándolos apropiadamente.

### **2.2.2.1 Tipos de estructuras organizacionales:**

Daft (2015) sobre los tipos de estructuras organizacionales, menciona que la estructura funcional, se caracteriza por especialización y el trabajo enfocado a objetivos concretos; las actividades se agrupan por actividades específicas desde el nivel inferior al superior de la organización y se requiere una alta comunicación entre departamentos, en donde predomina la centralización. Las empresas complementan la jerarquía funcional vertical con vínculos horizontales, lo que permite a los gerentes mejorar la comunicación horizontal entre departamentos.

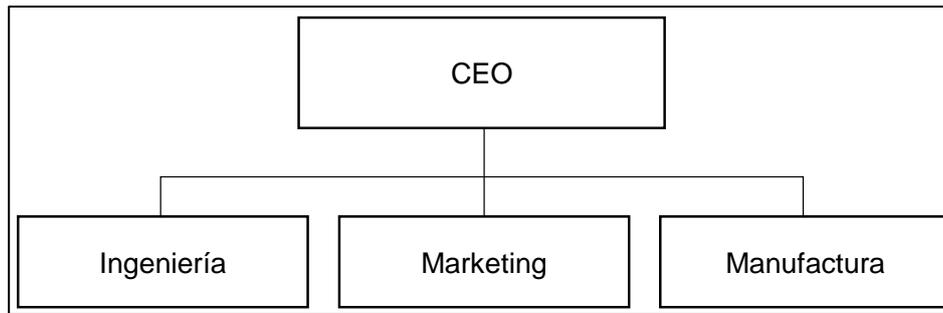


Figura 1. Estructura funcional. (Fuente: Daft, 2015)

La estructura divisional, se caracteriza por ser descentralizada, los departamentos se organizan en base a los productos individuales de la empresa, servicios, grupos de productos, proyectos o centros de utilidades. La agrupación se basa en resultados organizacionales y la toma de decisiones se descentraliza. Cada línea de producto mantiene su propia división organizacional.

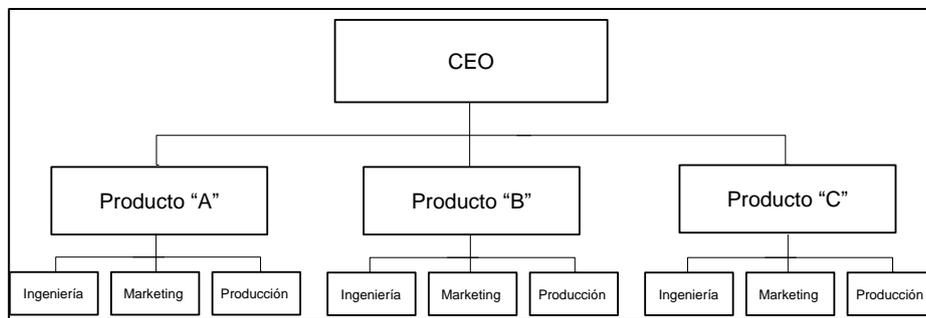


Figura 2. Estructura divisional. (Fuente: Daft, 2015)

La estructura geográfica, se caracteriza por agrupar las unidades organizativas en un determinado país o región. Cada unidad geográfica incluye funciones para la fabricación y comercialización del producto o servicio que presta, según las necesidades específicas de cada región y las metas regionales. La organización se adapta a las necesidades específicas que demanda cada región, y a las metas regionales.

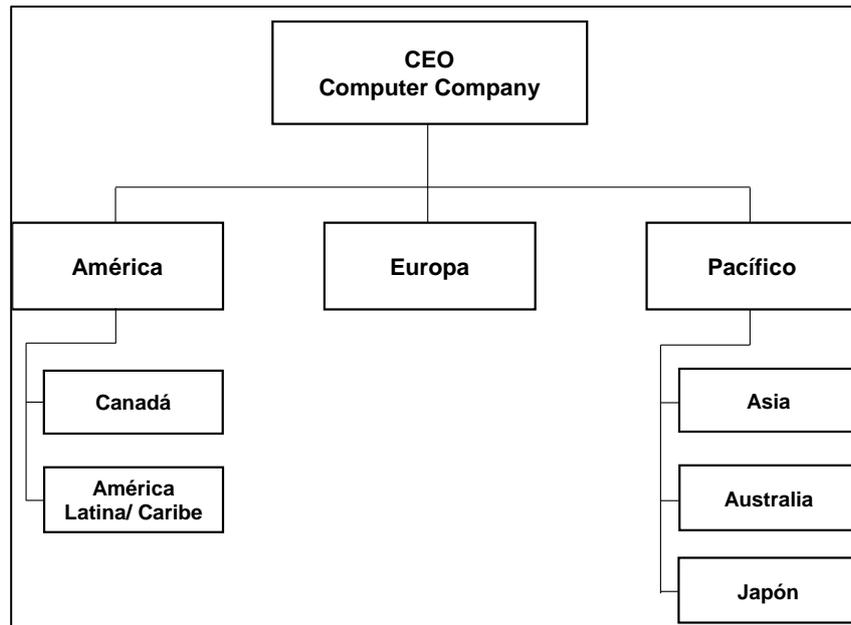


Figura 3. Estructura geográfica. (Fuente: Daft, 2015)

La estructura matricial, se basa en la agrupación de recursos y materiales para tareas específicas o proyectos. En ella se implementan las divisiones de productos (Horizontal) y las estructuras funcionales (Vertical). Existe un equilibrio de poder tanto en el lado funcional como en los productos, lo que se conoce como autoridad dual.

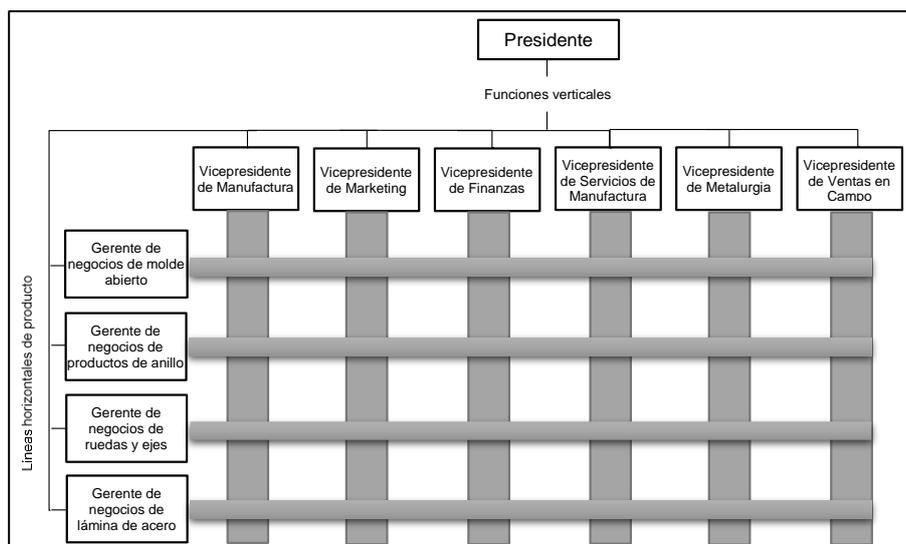


Figura 4. Estructura matricial. (Fuente: Daft, 2015)

La estructura horizontal organiza a los empleados en torno a los procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización e involucran a equipos de empleados para atender a los clientes. Los encargados de cada

proceso tienen la absoluta responsabilidad de cada proceso central. En la mayoría de los casos, las empresas utilizan ese tipo de estructura cuando pasan por un proceso de reingeniería.

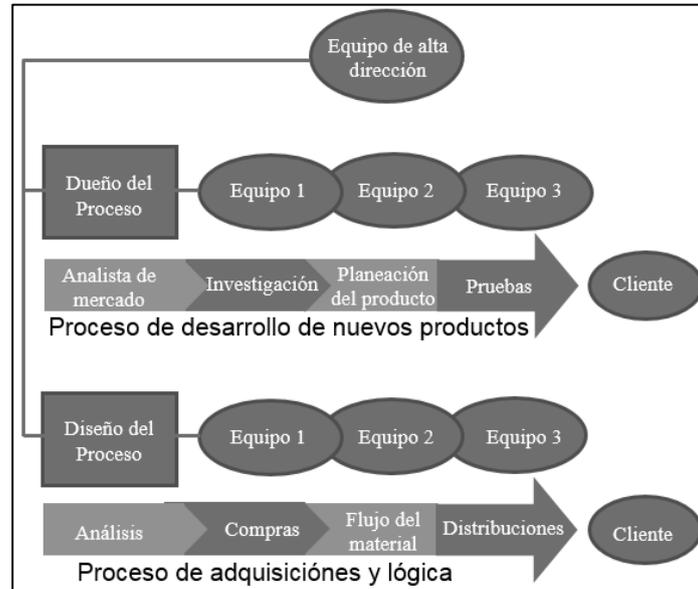


Figura 5. Estructura Horizontal. (Fuente: Daft, 2015)

La estructura híbrida combina las estructuras organizacionales como funcional, divisional, geográfica, horizontal y de red; buscando aprovechar sus fortalezas y evitar las debilidades. Se enfoca en procesos centrales y cada equipo de trabajo logra sus objetivos generales.

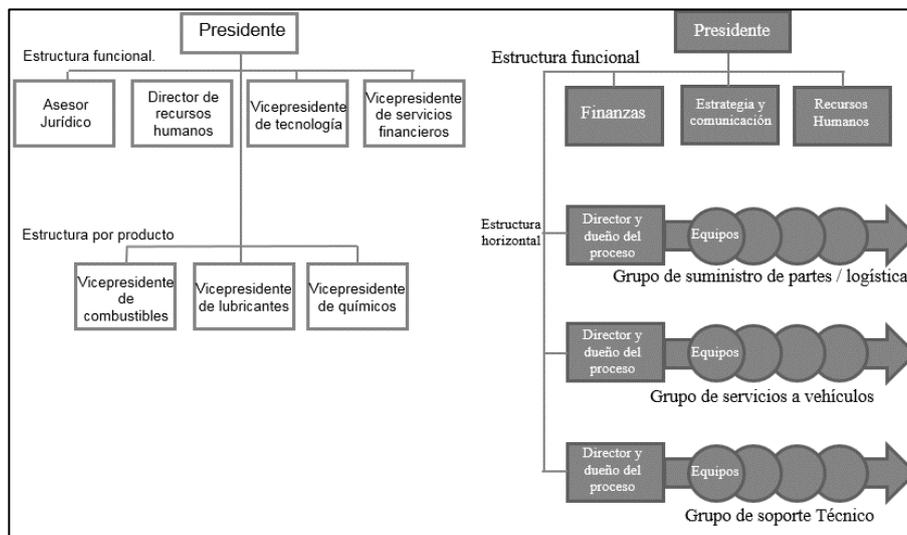


Figura 6. Estructura Híbrida. (Fuente: Daft, 2015)

### 2.2.2.2 Organigrama

Para Huamán & Ríos (2015) *“es la representación gráfica y esquemática de la estructura de una organización que muestra las áreas que la integran y sus relaciones”*. (pág. 219)

Según Louffat (2017), es un instrumento que se utiliza para presentar una estructura que muestre las diversas unidades orgánicas que forman parte de la organización y la conexión entre unidades, así como los niveles de autoridad, responsabilidad y coordinación.

Louffat (2015), describe seis tipos de unidades orgánicas que responden a una función esencial y aportan a la organización: (i) unidad de dirección, que es la unidad orgánica de mayor jerarquía en la empresa, encargada de la toma de decisiones; (ii) unidades de línea, encargada de desarrollar las actividades principales de la empresa, alineadas a misión y objetivos organizacionales; (iii) unidades de apoyo, encargadas de administrar los recursos humanos, financieros y materiales, y garantizar un desarrollo eficiente de las diferentes unidades orgánicas de la empresa; (iv) unidades asesoras, encargadas de dar opinión legal y asesorar a las unidades orgánicas en asuntos diversos, carecen de autoridad para adoptar acciones administrativas; (v) unidades de control, encargadas de supervisar y evaluar el desempeño eficiente y eficaz de las unidades orgánicas; (vi) unidades consultivas, encargadas de contribuir al prestigio de la empresa, constituida por expertos en el giro de la empresa que aportan con sus conocimientos adquiridos.

Los organigramas muestran (i) la división de funciones, que es la agrupación de las actividades y personas en departamentos, según las funciones de la empresa; (ii) los niveles jerárquicos, el cual define la estructura de la empresa mediante el establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí; (iii) las líneas de autoridad, que representan la relación en la cual un superior ejerce la supervisión directa sobre un subordinado; (iv) los canales formales de comunicación que representan los flujos de información en la organización, de manera que la información llegue de manera efectiva a los empleados; (v) la posición de línea, que indica la autoridad de mando de un nivel superior a uno

inferior y (vi) las relaciones entre puestos, que representan la forma en el que se encuentra ordenado el personal, y el proceso de emisión y recepción de mensajes entre puestos. (Huamán & Rios, 2015)

La estructura organizacional de toda empresa se encuentra representada por el organigrama, el cual permite organizar la empresa en grupos de trabajo, ayuda a diferenciar los niveles jerárquicos dentro de la organización entre los trabajadores; genera que el trabajador se ubique en la organización, conozca a su jefe inmediato y subordinados, identifique el área al cual pertenece, la naturaleza de trabajo que debe desarrollar y cómo aporta su trabajo hacia los objetivos de la organización.

### **2.2.2.3 Reestructuración Organizacional**

La reestructuración organizacional se define como la reconfiguración o modificación de la estructura organizacional, en relación con los niveles jerárquicos, tramos de control (el número de colaboradores que se encuentran bajo la supervisión de un administrador), las responsabilidades asignadas y los sistemas de comunicación existentes en la empresa.

La reestructuración organizacional implica analizar como la estructura organizacional actual ayuda a lograr los objetivos planteados, para que en función de ello se realicen los cambios necesarios en cada nivel organizacional cuando los resultados no sean los esperados.

### **2.2.3 Diseño Organizacional**

Chiavenato (2014) sostiene que el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.

Para diseñar la organización es necesario identificar las dimensiones que describan las características internas de la organización y los factores que influyen en ella: Daft (2015) describe cuatro tipos de dimensiones de Diseño Organizacional y cinco factores de contingencia:

Las dimensiones estructurales incluyen la (i) formalización, que constituye la documentación escrita con el que cuenta la empresa, en el cual establece la descripción de los procedimientos, puestos y manuales de políticas con los que cuenta; (ii) especialización, que representa el grado en que las tareas organizacionales están subdivididas (el grado dependerá de la variedad de tareas asignadas a un empleado), también se le conoce como la división de trabajo, (iii) jerarquía de autoridad, que es el tramo de control de cada unidad o departamento y está representada por las líneas verticales en un organigrama, describe el número de colaboradores que reportan a un supervisor; (iv) centralización, que representa al nivel jerárquico con la autoridad de tomar decisiones organizacionales. Cuando la toma de decisiones es delegada al nivel superior, la organización se encuentra centralizada. Cuando la toma de decisiones es asignada a los niveles jerárquicos más bajos, la organización se encuentra descentralizada.

Los factores de contingencia incluyen el (i) tamaño, el cual se mide por el número de colaboradores que tiene la empresa, debido a que las organizaciones son sistemas sociales; (ii) tecnología organizacional, que representa las técnicas, herramientas y acciones empleadas por la organización para atender los requerimientos de la empresa; (iii) entorno, son los elementos que influyen en la organización de manera positiva o negativa; como la industria, gobierno, clientes, proveedores, entre otros; (iv) metas y estrategias, las cuales definen el propósito (misión) y el plan de acción utilizado para alcanzar las metas organizacionales; (v) cultura organizacional, que es el conjunto subyacente de valores, normas y creencias que son compartidas con los empleados, los cuales están relacionados con el compromiso de los empleados, el servicio al cliente, el comportamiento ético y la eficiencia, permitiendo la unión entre los miembros de la organización.

Las dimensiones estructurales y factores de contingencia proporcionan información significativa de la organización, que permita diseñar la organización hacia un desempeño eficiente y eficaz. Un diseño organizacional efectivo implica comprender las condiciones del entorno y ajustar su estructura organizacional a los diferentes factores de contingencia.

Las metas y estrategias organizacionales influyen en el diseño organizacional, de modo que los recursos de la organización se encuentren

enfocados en la realización de la misión y metas a alcanzar. Cada departamento en la organización establece metas y objetivos que ayuden a cumplir la meta organizacional, misión o propósitos de la empresa. (Daft, 2015)

El diseño organizacional debe estar orientado al cumplimiento de la misión, y esta debe ser comunicada a los grupos de interés internos y externos, buscando la integración y el compromiso de estos, para que se identifiquen con el objetivo y la visión establecida.

### **2.2.3.1 Rediseño Organizacional**

El rediseño organizacional es el proceso mediante el cual se analiza el flujo de trabajo, se diseña un desempeño eficiente de las actividades, se plantea y se organizan los cambios necesarios en la estructura organizacional, con el propósito de lograr un mejor funcionamiento de la empresa, a fin de enfrentar nuevos desafíos.

El rediseño es un proceso que se relaciona con los cambios radicales en los procesos de las principales actividades que se desarrollan en la empresa, con el fin de reducir costos, elevar la calidad, incrementar la rapidez y fortalecer la competitividad de la organización y adaptarlas a las nuevas condiciones de trabajo.

### **2.2.4 Organización Funcional**

La organización funcional conocida también como departamentalización funcional, consiste en atribuir a cada unidad de trabajo la responsabilidad de una función organizacional: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.; y cada integrante de la organización es responsable de una función específica: producción, ventas, finanzas, etc.

Valencia (2012), establece que la departamentalización es el agrupamiento de funciones de la estructura orgánica de una empresa y depende del tipo de actividad que se desarrolle, los objetivos y las relaciones de cada departamento con los objetivos de la empresa.

Es necesario establecer por escrito las funciones y responsabilidades de cada departamento y puesto de trabajo definido en la estructura organizacional,

con la finalidad de llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que desarrollan la empresa. Una de las estrategias para el desarrollo eficaz de la organización es la formalización, la cual establece determinar por escrito la estructura organizacional y procedimental que guie a los empleados hacia un determinado fin.

#### **2.2.4.1 Manual de Organización y Funciones**

Según Valencia (2012), es un documento oficial que detalla la estructura organizacional de la empresa, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, la responsabilidad, los puestos, funciones y actividades de cada unidad orgánica de la empresa.

Para Louffat (2015), el manual de organización y funciones se encarga de describir cada una de las unidades orgánicas de una empresa y las funciones de cada una de ellas, las cuales se encuentran representadas en el organigrama.

Es necesario que todas las empresas (Micro, pequeñas y grandes empresas) cuenten con un documento que describa la función principal y las funciones específicas de cada nivel jerárquico graficado en el organigrama de la empresa, así como determinar las relaciones de autoridad y la comunicación entre unidades orgánicas.

Estructura:

Caratula de identificación: Se especifica el nombre de la empresa, el título del manual, el lugar y fecha de publicación y la persona responsable de la revisión.

Índice: Describe la relación clasificada de los capítulos que contiene el manual, señalando su ubicación.

Introducción: Se describe en que consiste el documento, la fecha de elaboración y los objetivos que se pretende cumplir.

Organigrama: Representación gráfica de la Estructura Organizacional, la posición de las Unidad Administrativas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y asesoría y los canales formales de comunicación.

Contenido: (i) denominación de la unidad orgánica, describe la unidad orgánica que será analizada; (ii) finalidad, describe en resumen la razón de ser de la unidad orgánica; (iii) funciones, descripción detallada de la función general y funciones específicas es que debe desarrollar la unidad orgánica y (iv) personal asignado, relación de puestos de trabajo que dependen a dicha unidad orgánica, y el número de trabajadores respectivos.

#### **2.2.4.2 Manual de Procedimientos Administrativos**

Valencia (2012) define al manual de procedimientos administrativos como instrumento de información en el cual se consigna de manera metódica, los pasos que se deben seguir para la realización de las funciones administrativas.

Para Louffat (2015) el manual de procedimientos “*se encarga de precisar las etapas y las secuencias lógicas e interrelacionadas que deben seguirse para realizar operacionalmente funciones o procesos específicos*”. (pág. 119)

El manual de procedimientos administrativos representa de manera gráfica, a través de un organigrama, la secuencia cronológica, la responsabilidad y las áreas administrativas que intervienen en el proceso operativo descrito.

#### **Estructura:**

Índice: Listado de capítulos que contiene el manual y su ubicación.

Introducción: Explica el objetivo que se pretende cumplir.

Contenido, en el cual se detalla cada procedimiento: (i) denominación del procedimiento, se determina el procedimiento a desarrollar; (ii) finalidad, describe el objetivo para el cual se realiza el procedimiento descrito y (iii) el flujograma, representa de manera gráfica la secuencia cronológica a seguir, para

el cumplimiento del proceso establecido y los encargados de su ejecución, representado por diagramas de flujo.

Texto Explicativo: Se describen las etapas del procedimiento graficado de manera narrativa y secuencial, los pasos a realizarse en cada procedimiento y las unidades administrativas responsables de su ejecución, para brindar una información más detallada.

Unidad orgánica responsable: Se detalla al personal encargado de administrar el cumplimiento del procedimiento.

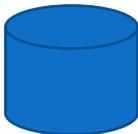
| <b>Diagrama de Flujo – Simbología</b>   |   |
|---|---|
|    | <b>Pseudo - rectángulo con los laterales de ½ aro de circunferencia:</b> Representa el “Punto de Inicio” o “Punto de Fin” del proceso representado. |
|    | <b>Rectángulo:</b> Representa una actividad, operación o tarea.   |
|    | <b>Rombo:</b> Representa una condición, pregunta o decisión, con dos alternativas: “Si” o “No”  |
|    | <b>Línea con flecha:</b> Representa el sentido del Flujo o la secuencia de la actividad.  |
|  | <b>Pseudo - Rectángulo con lado inferior con doble curva:</b> Representa un documento de entrada o salida.  |
|  | <b>Cilindro:</b> Representa una entrada o salida hacia un almacén de datos de un sistema de información.  |
|  | <b>Rectángulo con doble línea lateral:</b> Representa un proceso o actividad compleja, el cual se desarrolla en otro documento.                     |
|  | <b>Pentágono apuntando hacia abajo:</b> Conector de página del flujo.   |

Figura 7. Diagrama de Flujo – Simbología. (Fuente: Ramonet, 2013)

### **2.2.4.3 Reglamento de Organización y Funciones**

El reglamento de organización y funciones es un instrumento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la empresa y se encuentra orientada al esfuerzo institucional que formaliza la estructura orgánica y establece sus relaciones y responsabilidades. (Ministros, 2016)

#### **Estructura:**

Índice: Se presenta la relación de Títulos, Capítulos y Anexos que contiene el Reglamento de Organización y Funciones.

Introducción: Se precisa la interrelación entre la naturaleza de la Entidad y las políticas y acciones de desarrollo que se pretenden alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Generalidades: Se consignará el contenido y ámbito de aplicaciones del Reglamento, domicilio de la Entidad y tiempo de funcionamiento.

Título Primero: De la naturaleza, finalidad, objetivos y funciones generales. Se precisará la naturaleza de la entidad, la finalidad también llamada misión a la que debe orientar su existencia, los objetivos y las funciones generales de la Entidad.

Título Segundo: De las funciones, facultades y atribuciones. Se establecerá la Estructura Orgánica y funciones de los órganos de la Entidad. Se señala las interrelaciones internas y externas que se llevan a cabo y las funciones de cada director o Jefe de Órgano en el ejercicio del cargo y las facultades y atribuciones de los actos administrativos de su competencia.

Título Tercero: Disposiciones complementarios, transitorias y finales. (i) Disposiciones que contribuyan a lo mejor aplicación de las normas establecidas. (ii) Disposiciones que deben aplicarse en forma temporal para la adecuada implementación de la institución. (iii) Disposiciones legales que modifican las normas previstas.

Organigrama General: Contendrá la estructura orgánica de la entidad.

Glosario de Términos: Deberá definirse aquellos términos técnicos empleados en el Reglamento, que requieren aclaración en cuanto a su significado, presentados en orden alfabético.

### 2.3 Definición de términos básicos

**Misión:** Es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución.

**Visión:** Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

**Función:** Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.

**Diseño:** Actividad creativa que tiene por fin proyectar objetos que sean útiles y estéticos.

**Estructura:** Conjunto de relaciones que mantienen entre sí las partes de un todo.

**Subordinado:** Persona que depende o está sometido a la orden o a la voluntad de otro.

**Contingencia:** Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

**Subyacente:** Es aquello que se encuentra escondido, es decir, es algo que no es apreciable de manera evidente.

**Manual:** Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución.

## **2.4 Aspectos Metodológicos**

### **2.4.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es Aplicada, porque permite dar una solución a las situaciones y problemas identificados.

### **2.4.2 Nivel de investigación**

El nivel de investigación utilizado es Descriptivo.

### **2.4.3 Método de investigación**

El método de investigación es Deductivo, ya que se explica la realidad partiendo de teorías generales hacia casos particulares.

### **2.4.4 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación utilizado es No Experimental – Transversal - Descriptivo, porque se basa en la observación del sujeto de investigación tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

### **2.4.5 Población y Muestra**

Población:

La empresa Mundo Constructor SAC cuenta actualmente con 12 trabajadores.

Muestra:

El tipo de muestra que se utilizará es la NO PROBABILISTICA: "(...) el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). La muestra estará compuesta por 12 personas.

#### **2.4.6 Técnicas e instrumentos**

La Encuesta: Técnica utilizada para la obtención de datos relevantes en cuanto al problema general y específicos.

## **CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

### **3.1 Modelo de solución propuesto**

#### **3.1.1 Diagnóstico de la empresa**

##### **a. Descripción de la empresa**

Mundo Constructor S.A.C, inicia sus actividades el 01 de junio de 2008, contando con más de 10 años de presencia y trayectoria en el mercado.

Su primer local estuvo ubicado en distrito de Surquillo, brindando servicios de Venta de Herramientas Eléctricas de la Marca Bosch, Dewalt, Makita, Black and Decker, y el repuesto de estas, relacionadas a la construcción.

Con el transcurso de los años alquilaron un nuevo local en el Distrito de Villa María del Triunfo, e incorporaron un nuevo Servicios de Alquileres y Reparaciones; con el objetivo de proveer a sus clientes una solución integral a sus necesidades.

En el año 2016, por motivos de renovación de contrato de alquiler, la dueña de la empresa se vio en la necesidad de cerrar las puertas al público en sus otros dos locales; ya con una cartera de clientes fija, apertura un nuevo Local en el Parque Industrial Villa el Salvador, donde actualmente se encuentra brindando servicios de venta, alquiler y reparación herramientas eléctricas.

##### **Visión**

“Ser una organización líder capaz de realizar con un máximo de eficiencia los servicios de venta, mantenimiento, reparaciones y alquiler de herramientas eléctricas, para la industria de la construcción, metal mecánico, madera y vidrio, brindando las mejores soluciones al cliente y contribuir al desarrollo del país”

## **Misión**

“Ejecutar con eficiencia los servicios de venta, mantenimiento, reparaciones y alquiler de herramientas eléctricas, para la industria de la construcción, metal mecánico, madera y vidrio., buscando una relación comercial a largo plazo, con un equipo altamente capacitado para atender las necesidades de los clientes.”

## **Objetivos**

Consolidarse en el sector como proveedor global.

Formar un equipo humano altamente calificado y motivado, con una sólida y verdadera vocación por el servicio al cliente.

Incrementar las ventas paulatinamente.

Identificar y retener clientes potenciales al contar con las mejores soluciones para satisfacer sus necesidades.

## **Valores**

**Puntualidad y Responsabilidad:** Compromiso de llegar a la hora y terminar su trabajo a tiempo, en una hora determina, así como hacer cumplir ese compromiso.

**Transparencia y honestidad:** Generar un ambiente de confianza en la empresa, brindando información relevante y veraz.

**Aprendizaje y adaptabilidad:** Capacidad de sentirse más cómodos en la empresa, por los cambios que surjan alrededor y el entorno.

**Excelencia:** Llevar a cabo el máximo de eficiencia hacia una determinada actividad, brindando una buena imagen a los clientes.

## Organigrama

Actualmente la empresa no cuenta con un Organigrama. La empresa está compuesta por un Gerente General (el cual realiza multifunciones) y 11 colaboradores, quienes realizan actividades administrativas y operativas.

## Productos:

### Herramientas Eléctricas - Marca Bosch

| Atornilladores 18V  |  |
|---|--|
|  <p><b>Atornillador de impacto GDV 18V-200 C + GSB 18V-28 Professional</b></p> <p>Ref.: 06019G4205<br/>18 V, 180 Nm, 0-3.400 rpm, 0-4.200 ipm, 1/4" HEX + 1/2" Cuadrado Exterior, 1,17 Kg.<br/>Incluye: 1 Taladro con percusión GSB 18V-28, 2 Baterías de 5,0 Ah, 1 Cargador GAL 1880 CV, L-BOXX.</p> <p>PRECIO: 559,00€<br/>PVPR PROMOCIÓN: 469,00€</p> |  <p><b>Atornillador de impacto GDV 18V-15 + GSR 18V-21 Professional</b></p> <p>Ref.: 06019G5203<br/>18 V, 1/4" HEX + 1/2" cuadrado exterior, 180 Nm, 0-2.800 rpm, 0-3.600 ipm.<br/>Incluye: 1 Atornillador GSR 18V-21, 2 Baterías de 2,0 Ah, Cargador AL 1820 CV, L-BOXX.</p> <p>PRECIO: 319,00€<br/>PVPR PROMOCIÓN: 269,00€</p> |

Figura 8. Atornilladores 18V – Bosch

| Atornilladores 12V  |  |
|---|--|
|  <p><b>Atornillador GSR 12V-15 FC Professional</b></p> <p>Ref.: 06019F6000<br/>12 V, Atornillador con Sistema FlexiClick, 30/15 Nm, 2 velocidades: 0-400/1.300 rpm, 1/4" HEX, Portabrocas de 10 mm.<br/>Incluye: Accesorio Portabrocas GFA 12-B, Accesorio Excéntrico GFA 12-E, Accesorio Angular GFA 12-W, Accesorio Porta-puntas de 1/4" con bloqueo GFA 12-X, 2 Baterías de 2,0 Ah, 1 Cargador AL 1130 CV, L-BOXX 138.</p> <p>PRECIO: 249,00€<br/>PVPR PROMOCIÓN: 199,00€</p> |  <p><b>Kit 12V 5 Herramientas Professional</b></p> <p>Ref.: 0615990K11<br/>1 Atornillador GSR 12V-15, 1 Multiherramienta GOP 12V-28, 1 Atornillador de impacto GDR 12V-105, 1 Sierra sable GSA 12V-14, 1 Linterna GLI 12V-80 Professional.<br/>Incluye: 3 baterías de 2,0 Ah, 2 Hojas de sierra: 1 S 522 EF Flexible for Metal y 1 S 511 DF Flexible for Wood and Metal, 1 Plato de lijar delta (85 mm), 5 Hojas de lija: 2 madera, 2 pintura y 1 piedra, 1 Cargador, L-BOXX 238.</p> <p>PRECIO: 449,00€<br/>PVPR PROMOCIÓN: 379,00€</p> |

Figura 9. Atornilladores 12V – Bosch

| Taladros  |  |
|---|--|
|  <p><b>Taladro con percusión GSB 24-2 Professional</b></p> <p>Ref.: 060119C802<br/>1.100 W, Ø Perforación hormigón: 22 mm, 2 velocidades, Anti-rotación, Portabrocas Autolock, Carcasa del engranaje metálica, Kick Back Control.<br/>Incluye: 1 set de 6 coronas (46, 53, 60, 67, 74, 81 mm) + 1 set de brocas para madera (3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 mm), LCASE.</p> <p>PRECIO: 249,00€<br/>PVPR PROMOCIÓN: 209,00€</p> |  <p><b>Taladro con percusión GSB 20-2 RE Professional</b></p> <p>Ref.: 060117B400<br/>Incluye: Maletín.</p> <p>PRECIO: 239,00€<br/>PVPR PROMOCIÓN: 189,00€</p> |
|  <p><b>Taladro con percusión GSB 20-2 RE Professional</b></p> <p>Ref.: 060117B401<br/>Incluye: Set 7 Brocas para piedra X-Pro Line Cyl.1, Maletín.</p> <p>PRECIO: 239,00€<br/>PVPR PROMOCIÓN: 199,00€</p>  | <p><b>NUEVO</b></p> <p>850 W, Ø perforación en hormigón: 20 mm, 2 velocidades, Reversible, Electrónico, Portabrocas de sujeción rápida, Carcasa del engranaje metálica, KickBack Control.</p>  |

Figura 10. Taladros – Bosch

## Amoladoras



**Amoladora GWS 22-230 JH Professional**

Ref.: 0615990D6  
2.200 W. Ø de disco 230 mm. Interruptor tricontrol. 5,1 Kg.  
Incluye: Caperuza protectora anti-torsión. Disco de diamante 230 mm. Maletín.

~~179,00€~~  
**159,00€**



**Amoladora GWS 20-230 JH Professional**

Ref.: 0601850M3  
2.000 W. Ø de disco 230 mm. 5,1 Kg.  
Incluye: Caperuza protectora anti-torsión. Caja de cartón.

~~139,00€~~  
**110,00€**



**Tricombo Amoladoras GWS 22-230 JH + GWS 1000 + GWS 750 Professional**

Ref.: 0615990H88  
2.200 W. Ø de disco 230 mm. Empuñadura recta. Interruptor tricontrol.  
Incluye: 1 Miniamoladora GWS 1000 Professional (Ø del disco: 125 mm).  
1 Miniamoladora GWS 750 Professional (Ø del disco: 115 mm).  
Caja de cartón.

~~289,00€~~  
**259,00€**



**Pack Amoladoras GWS 24-230 JH + GWS 1000 Professional**

Ref.: 0615990H81  
2.400 W. Ø disco de 230 mm. Empuñadura recta. Interruptor tricontrol.  
Incluye: 1 Miniamoladora GWS 1000-125 Professional (Ø del disco: 125 mm).  
Caja de cartón.

~~289,00€~~  
**249,00€**

Figura 11. Amoladoras – Bosch

## Martillos

### Pack Montaje

Martillo + Taladro + 2 Baterías 4,0 Ah + Cargador + L-BOXX



**Martillo GBH 18V-20 + GSB 18V-28 Professional**

Ref.: 0615990K3Y  
18 V. Función de cincelado. 1,7 J. 4.550 ipm. Ø Máx. perforación en hormigón: 20 mm. 3,2 Kg.  
Incluye: 1 Taladro GSB 18V-28. 2 Baterías de 4,0 Ah. Cargador. L-BOXX 238.

~~569,00€~~  
**459,00€**

### Pack Instalador

Martillo + Taladro + Miniamoladora + 3 Baterías 4,0 Ah + Cargador + Bols



**Martillo GBH 18V-20 + GSB 18V-28 + GWS 18V-LI Professional**

Ref.: 0615990K13  
18 V. Función de cincelado. 1,7 J. 4.550 ipm. Ø Máx. perforación en hormigón: 20 mm. 3,2 Kg.  
Incluye: 1 Taladro GSB 18V-28. 1 Miniamoladora GWS 18V-LI (115 mm). 3 Baterías de 4,0 Ah. Cargador. Bolsa de herramientas medium.

~~829,00€~~  
**689,00€**

¡Llévate 3 baterías de 4,0 Ah!  
Para un trabajo continuo con cada herramienta

Figura 12. Martillos – Bosch

## Herramientas Eléctricas - Marca Dewalt

| TALADROS Y ATORNILLADORES   |             |               |       |  |
|---|-------------|---------------|-------|--|
|  | DCD710D2-QW | 5035048453247 | 10,8V | TALADRO ATORNILLADOR XR 10,8V<br>Portabrocas 1,5-10mm<br>0-400/1500 rpm, 24Nm de par, 15 posiciones de par de ajuste, potencia de salida 180W, 1,1 Kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: dos baterías de Litio XR 2,0 Ah, cargador, maletín. |
|  | DCF610D2-QW | 5035048453278 | 10,8V | ATORNILLADOR XR 10,8V<br>0-1050 rpm, 8 Nm de par, 15 posiciones de par de ajuste, potencia de salida 154W, 0,96 kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: dos baterías de Litio XR 2,0Ah, cargador, maletín.                                     |

Figura 13. Taladros y Atornilladores - Dewalt

| MARTILLOS SDS-PLUS  |  |               |     |  |
|---|--|---------------|-----|--|
|    | DCH253M2-QW<br><b>PERFORM PROTECT</b><br>6.6m/s <sup>2</sup>                     | 5035048439104 | 18V | MARTILLO ELECTRONEUMÁTICO XR SDS-Plus 18V 24mm, Energía de Impacto (EPTA 05/2009) 2.1J, potencia de salida de 400W, velocidad 0-1200 rpm, 0-4500 ipm, 3 modos de trabajo (rotación, percusión y cincelado), 3.1Kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: dos baterías XR Litio de 4.0Ah, cargador multi-voltaje XR, empuñadura multi-posición, maletín.  |
|    | DCH273P2-QW<br><b>PERFORM PROTECT</b><br><b>BRUSHLESS</b><br>6.6m/s <sup>2</sup> | 5035048556504 | 18V | MARTILLO ELECTRONEUMÁTICO SIN ESCOBILLAS XR SDS-Plus 18V 24mm, Energía de Impacto (EPTA 05/2009) 2.1J, potencia de salida de 400W, velocidad 0-1100 rpm, 0-4600 ipm, 3 modos de trabajo (rotación, percusión y cincelado), 3.1Kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: dos baterías XR Litio de 5.0Ah, cargador multi-voltaje XR, pinza para cinturón, empuñadura multi-posición, maletín.  |
|  | DCH275P2-QW<br><b>PERFORM PROTECT</b><br><b>BRUSHLESS</b><br>6.6m/s <sup>2</sup> | 5035048556542 | 18V | MARTILLO ELECTRONEUMÁTICO SIN ESCOBILLAS XR SDS-Plus 18V 24mm + SISTEMA DE ASPIRACIÓN<br>Energía de Impacto (EPTA 05/2009) 2.1J, potencia de salida de 400W, velocidad 0-1100 rpm, 0-4600 ipm, 3 modos de trabajo (rotación, percusión y cincelado), 3.3Kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: dos baterías XR Li-Ion 5.0 Ah, cargador multi-voltaje XR, pinza para cinturón, empuñadura multi-posición, portabrocas SDS plus de cambio rápido (DCC) de 13mm, maletín TSTAK II + sistema de extracción de polvo |
|  | DCH283P2-QW<br><b>PERFORM PROTECT</b><br><b>BRUSHLESS</b><br>8.5m/s <sup>2</sup> | 5035048648629 | 18V | MARTILLO ELECTRONEUMÁTICO SIN ESCOBILLAS XR SDS-Plus 18V 26mm, Energía de Impacto (EPTA 05/2009) 2.8J, velocidad 0-980 rpm, 0-3390 ipm, 3 modos de trabajo (rotación, percusión y cincelado), 4.2Kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: dos baterías XR Litio de 5.0Ah, cargador multi-voltaje XR, pinza para cinturón, empuñadura multi-posición, maletín TSTAK VI.  |

Figura 14. Martillos SDS-PLUS - Dewalt

| SIERRAS E INGLETADORA   |             |               |     |  |
|---|-------------|---------------|-----|--|
|  | DCS391M2-QW | 5035048390733 | 18V | SIERRA CIRCULAR XR 18V<br>Potencia de salida de 460W, 3700 rpm, diámetro de la hoja 165x20mm, capacidad de biselado 50°, Máx. Profundidad de corte a 90°/45° de 55/24mm, 3.8Kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: hoja de sierra de 165x20mm, llave Allen, adaptador para aspiración, cargador multi-voltaje XR, dos baterías y maletín.                 |
|  | DCS380M2-QW | 5035048390870 | 18V | SIERRA SABLE XR 18V<br>Potencia de salida de 560W, 0-2950 cpm, longitud de carrera 28,6mm, fijación rápida de la hoja con 4 posiciones ajustables, 3.3Kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: dos baterías XR Li-Ion 4,0Ah, cargador multi-voltaje XR, maletín   |
|  | DCS331M2-QW | 5035048390757 | 18V | SIERRA DE CALAR XR 18V<br>Potencia de salida 400W, 0-3000 cpm, longitud de carrera de 26mm, capacidad de biselado de 45°, máx. profundidad de corte en Madera/metal de 135/10mm, 3.1Kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: dos baterías XR Li-Ion 4,0Ah, cargador multi-voltaje XR, cubierta antiarañazos de la base, adaptador para aspiración, maletín. |
|  | DCS365M2-QW | 5035048613955 | 18V | INGLETADORA TELESCÓPICA XR 18V Ø184mm + XPS<br>motor universal con escobillas, línea indicadora del corte con sombra XPS, diámetro de la hoja 184mm, diámetro interior 16mm, 3750 rpm, capacidad de inglete (dcha/izqda) 48°/48°, capacidad máxima de corte 250mm, 11.5Kg.<br>EQUIPO ESTÁNDAR: dos baterías XR Li-Ion 4,0Ah                |

Figura 15. Sierras e Ingletadora - Dewalt

## Herramientas Eléctricas - Marca Makita



Figura 16. Herramientas eléctricas – Makita

## Herramientas Eléctricas - Marca Black and Decker



Figura 17. Herramientas eléctricas – Black and Decker

## b. Situación Actual

La empresa Mundo Constructor S.A.C. cuenta con un equipo de trabajo desorganizado, quien desconoce la visión, misión y objetivos de la empresa, desarrollando su trabajo de manera inadecuada. Asimismo, el gerente general ha detectado ineficiencia en los procesos administrativos, pero no ha gestionado las soluciones del caso.

Cuenta con un Gerente General y 11 colaboradores que se encargan de realizar las actividades operativas (Venta, reparación, mantenimiento y alquiler de herramientas eléctricas) y administrativas dentro de la organización.

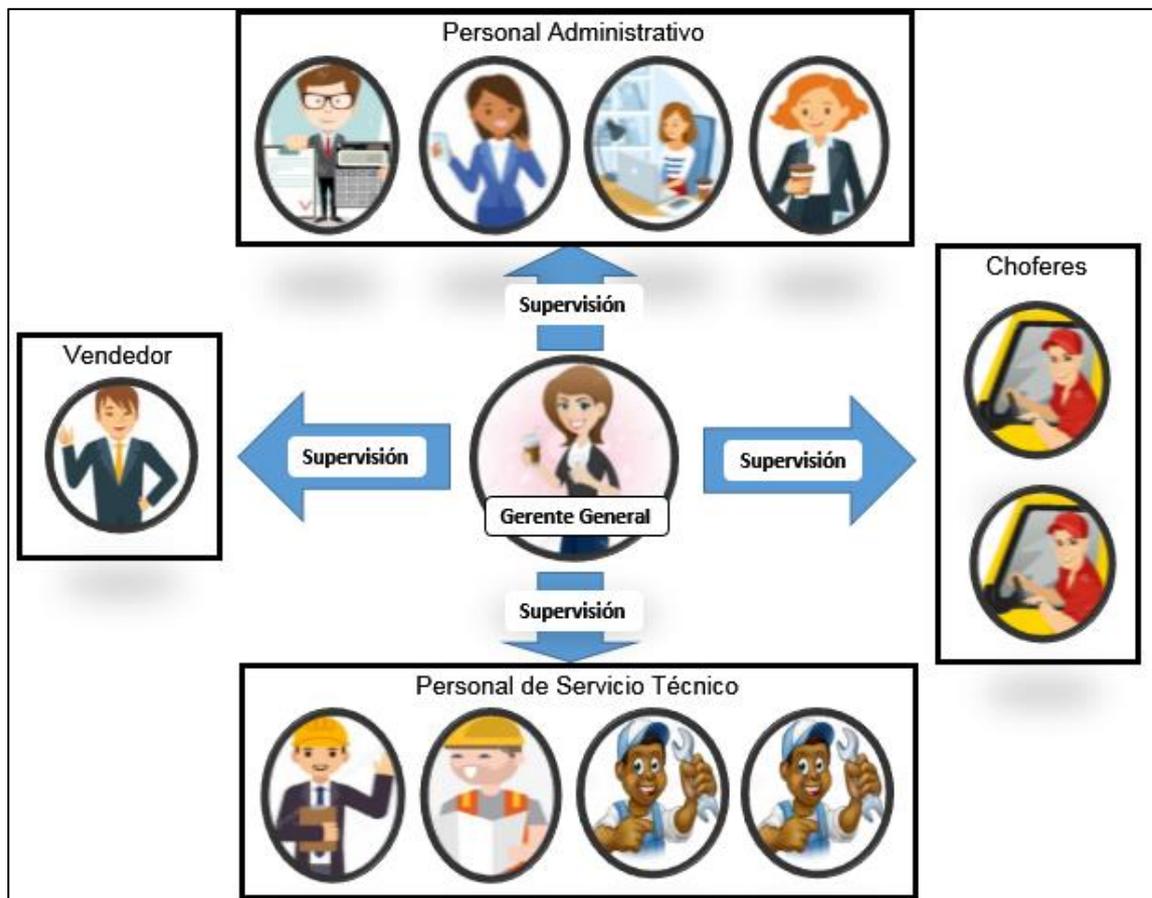


Figura 18. Representación gráfica de los colaboradores de Mundo Constructor S.A.C. (Fuente: Elaboración Propia)

Los colaboradores han sido agrupados de manera empírica por el tipo de trabajo que realizan:

**Personal Administrativo:** Se encuentra conformada por:

Contador: Personal encargado de realizar tareas relacionadas a la contabilidad de la empresa, emisión de Estados Financieros, declaración de impuestos y pago de compromisos tributarios.

Personal de pago a proveedores: Encargado coordinar con los proveedores las facturas pendientes de pago y gestionar el pago de estos (Transferencia Bancaria, Letras de Cambio, Cheque).

Personal de Cobranzas: Encargado de gestionar el cobro a los clientes, en relación con las facturas se han sido emitidas al crédito.

Cajera: Encargada de emitir las facturas y boletas electrónicas y guías de remisión, así como administrar los ingresos de efectivo y transferencias bancarias de las ventas diarias. Cotizar los requerimientos de productos.

**Vendedor:** Encargado de ofrecer los bienes y servicios que brinda la empresa, buscar clientes potenciales y concretar ventas. Cotizar los requerimientos de productos. Comunicar al gerente general y gestionar las compras de las herramientas que no hay en stock.

**Persona de Servicio Técnico:**

Personal de Atención al cliente: Encargado de ofrecer los servicios que brinda la empresa y asesorar cliente en relación con el mantenimiento y/o reparación de sus herramientas eléctricas; asimismo, generar las Órdenes de Trabajo de las herramientas que ingresan al Taller. Gestionar las garantías de los productos defectuosos con el proveedor.

Técnicos en mantenimiento (2 personas): Encargados de atender las órdenes de trabajo de las herramientas que ingresan al Taller y determinar los repuestos que se requieren para la reparación y/o mantenimiento. Realizar reparaciones. Apoyo en cotizaciones.

Cotizador de repuestos: Encargado de la cotización de repuestos de las herramientas eléctricas que ingresan a taller y determinar el costo total de la reparación y/o mantenimiento e informar al cliente. Abastecer los repuestos a los técnicos. Gestionar las compras de los repuestos que no hay en stock.

**Choferes (2 personas):** Personal encargado de realizar la entrega y/o recojo de productos; así como gestionar documentos fuera de la empresa.

La toma de decisiones de la empresa se encuentra centralizada en el Gerente General, quien se encarga de supervisar todos los procesos que realiza la empresa, ello se evidencia en la ausencia de Unidades Organizativas, niveles jerárquicos, líneas de mando, líneas de autoridad y líneas formales de comunicación.

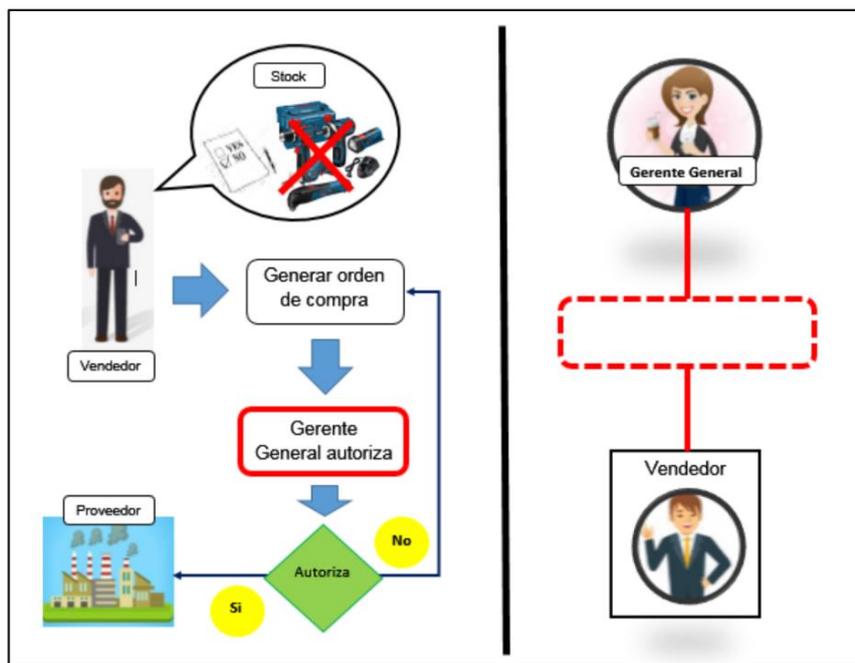


Figura 19. Ausencia de Niveles Jerárquicos. (Fuente: Elaboración Propia)

El vendedor, encargado de gestionar las órdenes de compra de los productos de la empresa, necesita la autorización del Gerente General, quien realiza funciones de “jefe inmediato superior”, para generar órdenes de compra, ello refleja un alto grado de centralización en la empresa.

Se refleja falta de formalización (documentación escrita), en el cual se describa los puestos y cargos, se designe las funciones y se establezcan los

procedimientos; ello ocasiona que los colaboradores desarrollen sus actividades en base a su experiencia y/o indicaciones del gerente general.

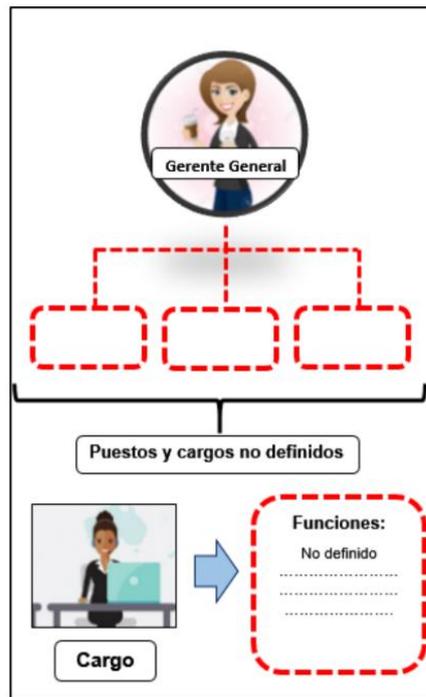


Figura 20. Falta de designación de puestos, cargos y funciones. (Fuente: Elaboración Propia)

Las funciones asignadas a los colaboradores, no han sido distribuidas de manera eficiente, ya que existen tareas organizacionales que se duplican, mientras que otras no tienen un personal asignado.

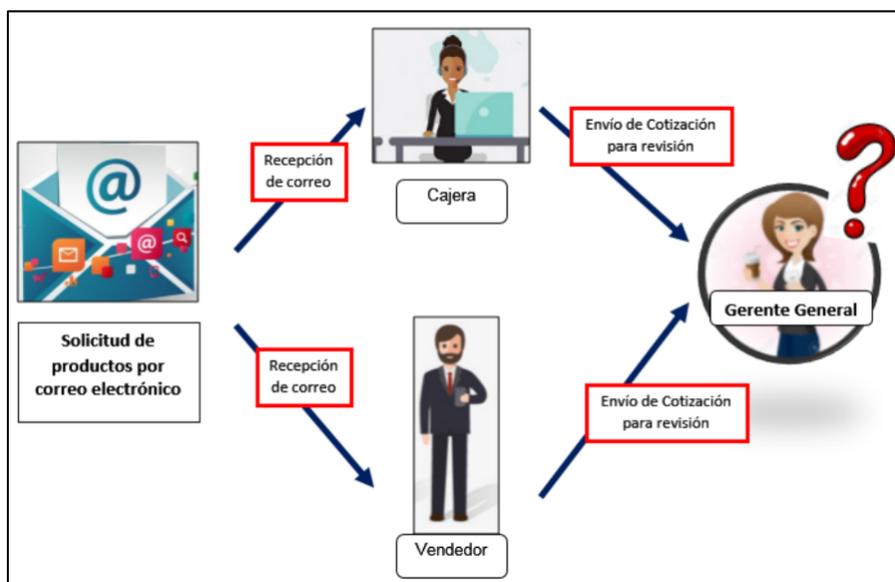


Figura 21. Duplicidad de funciones. (Fuente: Elaboración Propia)

El vendedor y la cajera de la empresa en ocasiones atienden los requerimientos de productos de un mismo cliente y ello es detectado por la Gerente General quien revisa todas las cotizaciones que se realizan en la empresa antes de ser enviadas. Ello refleja la falta de definición de funciones y responsabilidades que se le asigna a un determinado puesto de trabajo, así mismo se evidencia la falta de canales formales de comunicación.

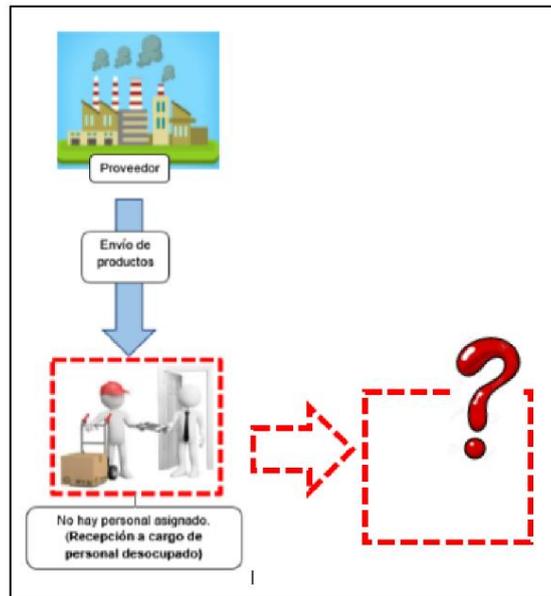


Figura 22. Falta de definición de procedimientos. (Fuente: Elaboración Propia)

La falta de un encargado en el área de almacén no cuenta con cuenta con procedimientos ni estándares que especifiquen el adecuado control de este; ello impide conocer las existencias de los productos, afectando al asesor de ventas, ya que, al ofrecer los productos, no tiene la seguridad de que productos se encuentren en stock y la ubicación donde se guardan. Lo antes mencionado evidencia que los procedimientos no se encuentran definidos, ya que existen tareas organizacionales que no son desempeñadas de manera eficiente.

El Personal encargado de Caja y atender y derivar las llamadas telefónicas, realiza funciones de asesor de ventas (de manera periódica) por la aglomeración de personas en tienda; asimismo se encarga de realizar cotizaciones a solicitud de la gerente general con el objetivo de conseguir más ventas para la empresa. Al realizar funciones extras descuida su trabajo y la información que maneja no es distribuida de manera oportuna (Facturas por cobrar).

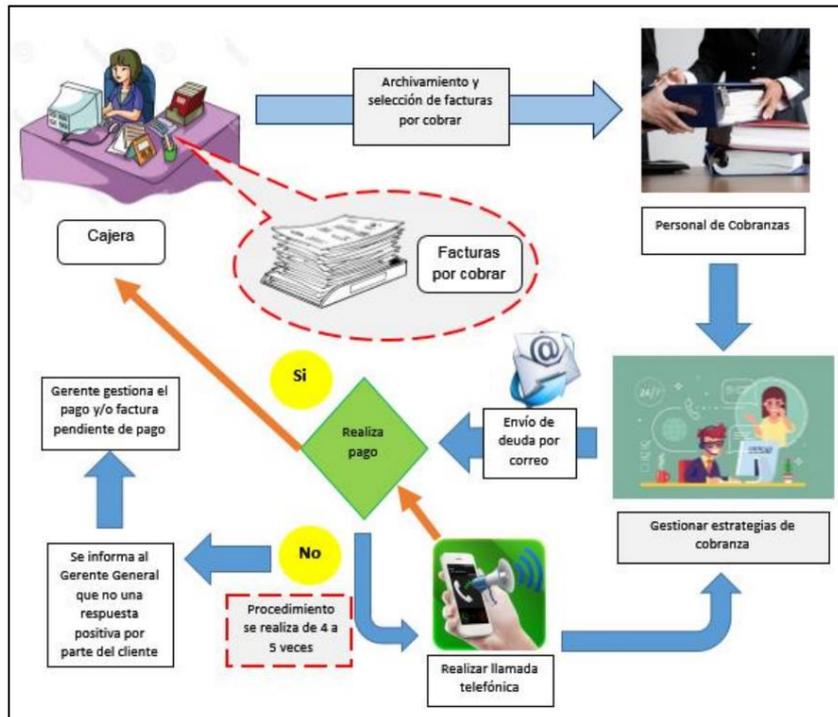


Figura 23. Procedimientos empíricos deficientes. (Fuente: Elaboración Propia)

Las facturas a crédito son autorizadas únicamente por la gerente general. Al no pasar por un proceso de evaluación de crédito y un documento formal (Contrato), que comprometa al cliente realizar sus compromisos pendientes con la empresa (procedimiento no considerado en la empresa), genera que los clientes se retrasen en la cancelación de sus deudas, y en ocasiones no lleguen a pagar; ello genera pérdidas económicas a la empresa.

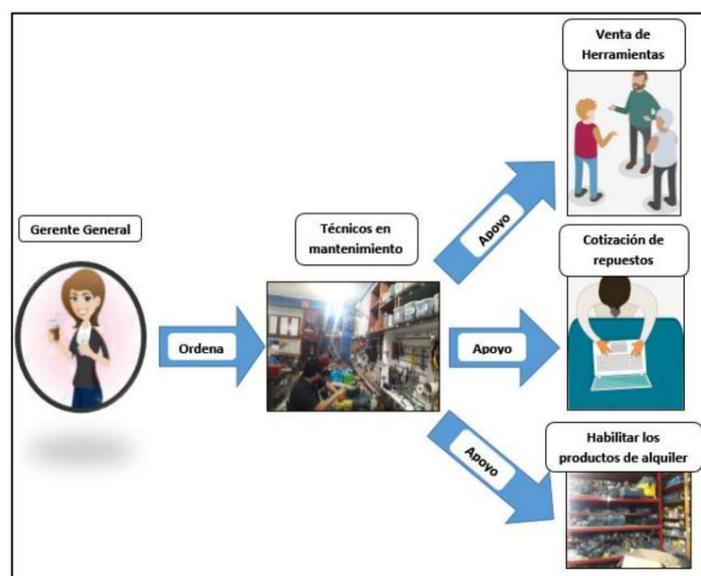


Figura 24. Sobrecarga laboral. (Fuente: Elaboración Propia)

Los técnicos de mantenimiento que se encargan del Servicio Técnico en la empresa, debido a su experiencia y conocimiento con relación a los productos que se comercializan en la empresa, muchas veces desempeñan funciones de asesor de ventas o cotizadores, ya que el personal nuevo desconoce algunas características de los productos y procedimientos administrativos que se realizan, esto debido a la alta rotación del personal en los últimos 3 meses.

Asimismo, se encargan de custodiar, realizar el mantenimiento de las herramientas para alquiler y habilitar las herramientas para despacho; ya que no se cuenta con un personal encargado que lleve un control del ingreso, salida y mantenimiento de las herramientas de alquiler; lo que retrasa el desempeño de sus funciones asignadas.

### 3.1.2 Análisis e Interpretación de los datos

El **diagnostico organizacional de la empresa Mundo Constructor S.A.C.**, refleja la carencia de una estructura organizacional en la empresa al no contar con un organigrama diseñado y puestos de trabajo y cargos definidos. La falta de organización dificulta que las actividades se desarrollen de forma fluida y eficiente. La designación formal de tareas, responsabilidades y la comunicación se realiza de manera informal y surge de forma espontánea en toda la organización con el fin de resolver problemas que puedan surgir. La falta de división de trabajo en unidades organizativas funcionales sin un propósito establecido, ni objetivos específicos, refleja que los colaboradores no realicen sus actividades de manera eficaz ni efectiva.

El personal se encuentra insatisfecho con el estilo de trabajo que se lleva a cabo en la empresa, ya que las operaciones no se realizan en forma eficiente. La duplicidad de trabajo, la falta de iniciativa por realizar actividades pendientes, falta de control administrativo, le genera pérdidas económicas y temporales a la empresa; ya que los colaboradores no cuentan con sus funciones ni responsabilidades definidas. Asimismo, se detecta una comunicación deficiente al no existir niveles jerárquicos ni personal responsable de las actividades principales que se desarrollan en la empresa.

La **organización estructural actual** se muestra deficiente, los colaboradores expresan que es necesario el diseño una estructura organizacional en la empresa, y se cuente con unidades administrativas agrupadas en función a los objetivos propuestos, plasmados en el organigrama empresarial. Asimismo, resulta necesario establecer los cargos y puestos de trabajo, y definir los niveles jerárquicos que permitan la descentralización, y la toma de decisiones sea realizada por el personal de niveles jerárquicos de nivel medio y no depender sólo de la Gerencia General, siendo necesario definir a un jefe inmediato en cada unidad organizativa.

La **organización funcional actual** se muestra deficiente, por lo que resulta necesario establecer por escrito las funciones y responsabilidades de cada departamento y puesto de trabajo definido en la estructura organizacional, con la

finalidad de llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que desarrollan la empresa. El resultado de las encuestas reflejan la necesidad por parte de los colaboradores, la implementación de manuales administrativos que generen una guía y muestren las funciones y procedimientos que se desarrollan en la empresa, considerando necesario en su gran mayoría que se diseñen los manuales de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos y un reglamento de organización y funciones.

---

### **Diagnóstico Organizacional**

---

**Formalización**

No cuenta con documentos escritos que describan los procedimientos, descripción de puestos, y el comportamiento y actividades que se desarrollan en la empresa.

**Especialización**

Las tareas organizacionales no se encuentran subdivididas. (División de Trabajo)

**Jerarquía de Autoridad**

La empresa no cuenta con jefes inmediatos que supervisen a un número de empleados.

**Centralización**

La toma de decisiones se encuentra centralizada en la Gerencia General sobrecargando a la gerencia de responsabilidades.

**Organigrama**

No cuenta con un organigrama empresarial

**Manuales Administrativos**

No cuenta con los Manuales Administrativos esenciales: Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos Administrativos. Asimismo, carece de un Reglamento de Organización y Funciones.

---

Se aplicó la encuesta a todos los colaboradores de la Empresa Mundo Constructor S.A.C., utilizando la escala de Likert en su elaboración. Asimismo, se ha procesado los datos obtenidos en el programa Startical Producto and Service Solutions (SPSS), obteniendo los siguientes resultados:

### 3.1.2.1 Información General

Tabla 1. Género

| Género       | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Masculino    | 8          | 67             |
| Femenino     | 4          | 33             |
| <b>Total</b> | <b>12</b>  | <b>100</b>     |

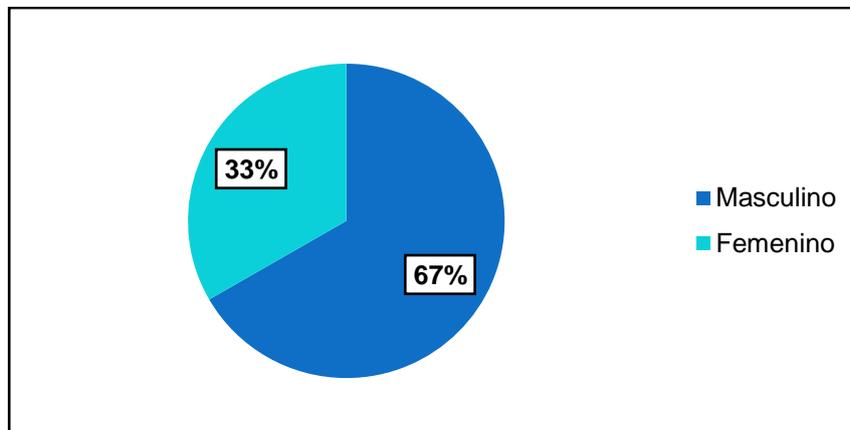


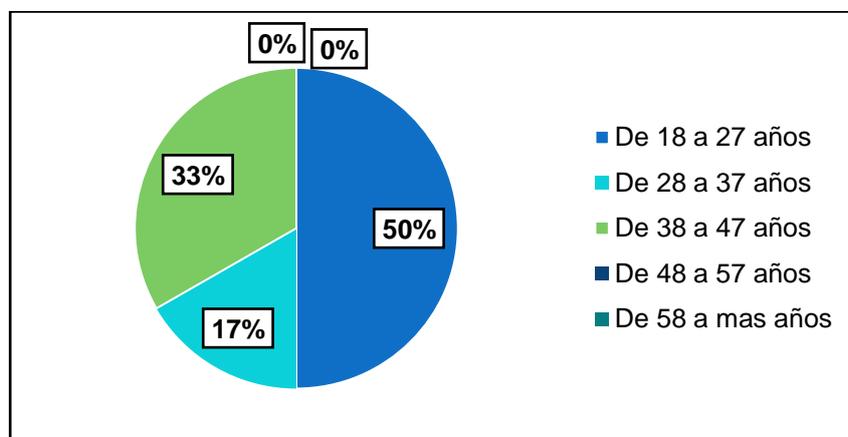
Figura 25. Género. (Fuente: Encuesta, 2019)

En la empresa Mundo Constructor S.A.C. el porcentaje más elevado de colaboradores los representa el género masculino, en un 67%, mientras que el 33% del total los representa el género femenino.

Una de las principales razones que justifica el resultado, es el giro de la empresa y los servicios que presta, los cuales se encuentran enfocados al rubro de la construcción.

**Tabla 2. Edad**

| <b>Edad</b>      | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|------------------|-------------------|-----------------------|
| De 18 a 27 años  | 6                 | 50                    |
| De 28 a 37 años  | 2                 | 17                    |
| De 38 a 47 años  | 4                 | 33                    |
| De 48 a 57 años  | 0                 | 0                     |
| De 58 a más años | 0                 | 0                     |
| <b>Total</b>     | <b>12</b>         | <b>100</b>            |



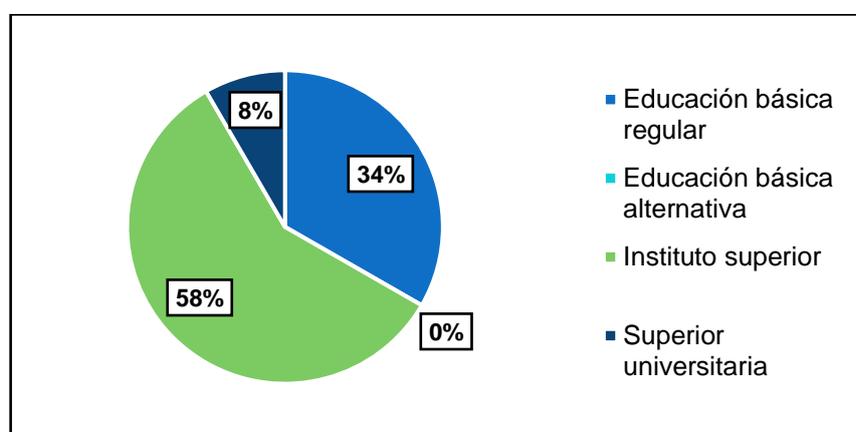
*Figura 26. Edad. (Fuente: Encuesta, 2019)*

En relación con la edad promedio de los trabajadores, encontramos que el 50% del total de colaboradores, se encuentran en el rango de 18 a 27 años, el 33% entre los 38 a 47 años y sólo el 17% entre 28 a 37 años.

El resultado muestra que el 50% de colaboradores son jóvenes, encontrándose adquiriendo experiencia en la industria y el otro 50% ya cuenta con años de experiencia en la industria. La organización global permitirá diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a su organización estructural y funcional, siendo la principal fuente de información.

**Tabla 3.** Nivel de instrucción

| Nivel Jerárquico             | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|------------------------------|------------|----------------|
| Educación básica regular     | 4          | 34             |
| Educación básica alternativa | 0          | 0              |
| Instituto superior           | 7          | 58             |
| Superior universitaria       | 1          | 8              |
| <b>Total</b>                 | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



*Figura 27.* Nivel de instrucción. (Fuente: Encuesta, 2019)

La empresa tiene colaboradores con un nivel de instrucción Técnico Superior, representado por el 58% del total; solo el 8% tiene instrucción universitaria no culminada y el 34% Educación Básica Regular.

La capacidad para asumir una responsabilidad a un nivel jerárquico nivel medio, no depende específicamente del nivel de instrucción del colaborador que asuma el puesto, sino de las habilidades desarrolladas y conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo. Las estadísticas muestran que la empresa cuenta con personal con la capacidad (experiencia) e instrucción superior necesaria para asumir responsabilidades a nivel jerárquico.

### 3.1.2.2 Diagnostico Organizacional

Tabla 4. La empresa cuenta con un organigrama

| Alternativo       | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|-------------------|------------|----------------|
| Si                | 1          | 8              |
| No                | 11         | 92             |
| No sabe, no opina | 0          | 0              |
| <b>Total</b>      | <b>12</b>  | <b>100</b>     |

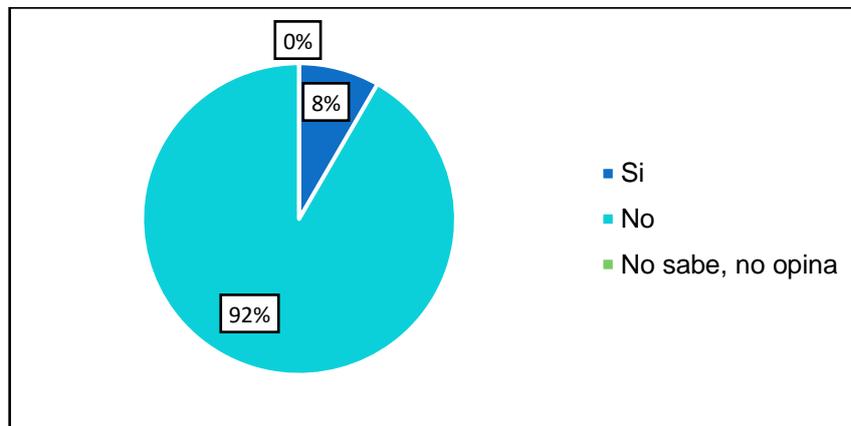


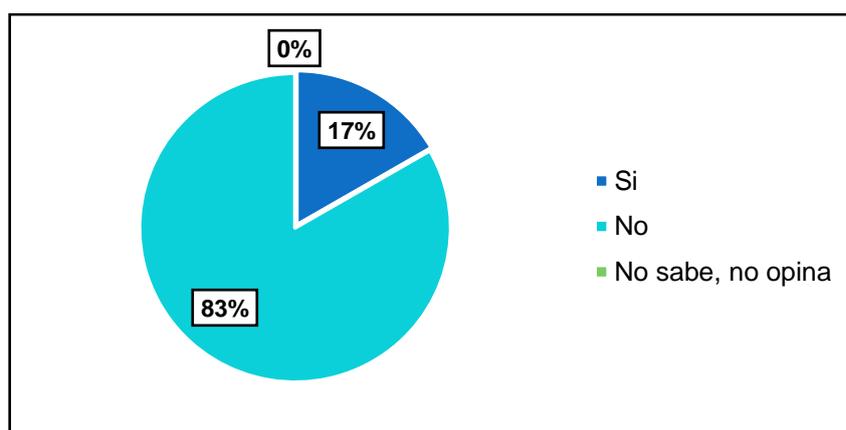
Figura 28. La empresa cuenta con un organigrama. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 92% del total de los colaboradores de la empresa afirman no conocer si la empresa cuenta con un Organigrama, el 8% afirma que sí.

Al analizar los resultados se puede considerar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional formal; lo que denota ausencia de la segunda función administrativa del proceso administrativo (organización), la cual según Louffat (2015) se encarga de estructura, configurar y diseñar de una manera ordenada, sistematizada e integrada la empresa, para que pueda operar de manera racional y coherente, de acuerdo con lo planeado; lo que impide el desarrollo eficiente y eficaz de la empresa.

**Tabla 5.** Las funciones se encuentran definidas

| Alternativo       | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|-------------------|------------|----------------|
| Si                | 2          | 17             |
| No                | 10         | 83             |
| No sabe, no opina | 0          | 0              |
| <b>Total</b>      | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



*Figura 29.* Las funciones se encuentran definidas. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 17% de los colaboradores afirman tener claro las funciones que le han sido asignadas, esto debido al tiempo que vienen laborando en la empresa; sin embargo, hay un alto porcentaje que afirma no tener clara las funciones que debe desempeñar y cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa, representado por el 83% de los colaboradores.

Las estadísticas reflejan que las funciones no han sido definidas y asignadas de manera formal a los colaboradores en general. Siendo las funciones un conjunto de actividades asignadas a las unidades administrativas, y contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2014); se detecta una vez más deficiencias en cuanto a la formalización de toda empresa.

### 3.1.2.3 Organización Estructural

Tabla 6. Diseño del equipo de trabajo en función a los objetivos propuestos

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 5          | 42             |
| Parcialmente de acuerdo        | 6          | 50             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0          | 0              |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 1          | 8              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |

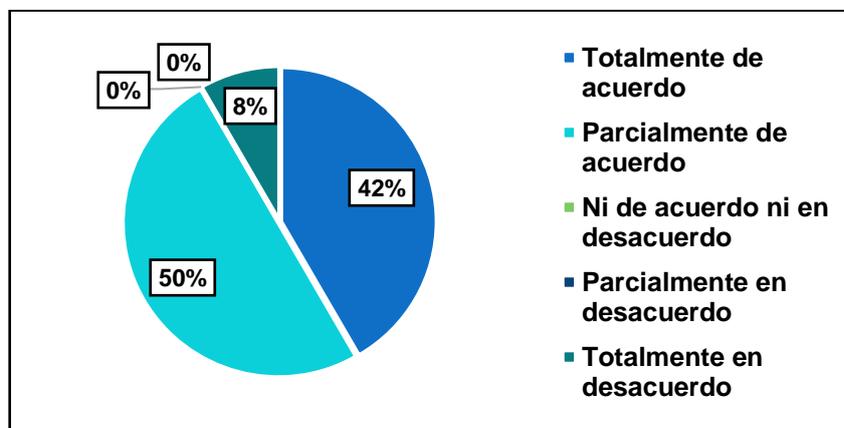


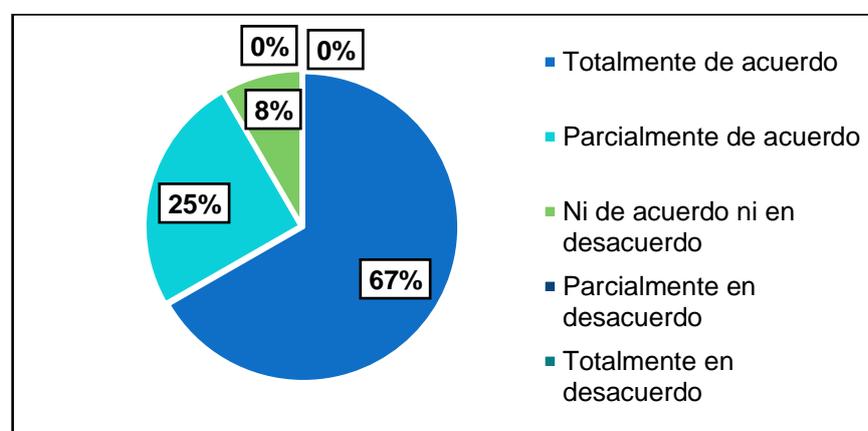
Figura 30. Diseño del equipo de trabajo en función a los objetivos propuestos. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 92% del total de los colaboradores muestran una aprobación total y parcialmente de acuerdo con diseñar el equipo de trabajo en función a los objetivos propuestos. Sin embargo, el 8% del total de colaboradores muestran poco interés.

La estructura organizacional según Daft (2015), permite ordenar las organizaciones en unidades administrativas y agrupar a las personas en departamentos; al carecer la empresa de una estructura organizacional diseñada, impide la distribución formal del equipo de trabajo e impide una adecuada funcionalidad en la empresa.

**Tabla 7.** Implementación de un Organigrama

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 8          | 67             |
| Parcialmente de acuerdo        | 3          | 25             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1          | 8              |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



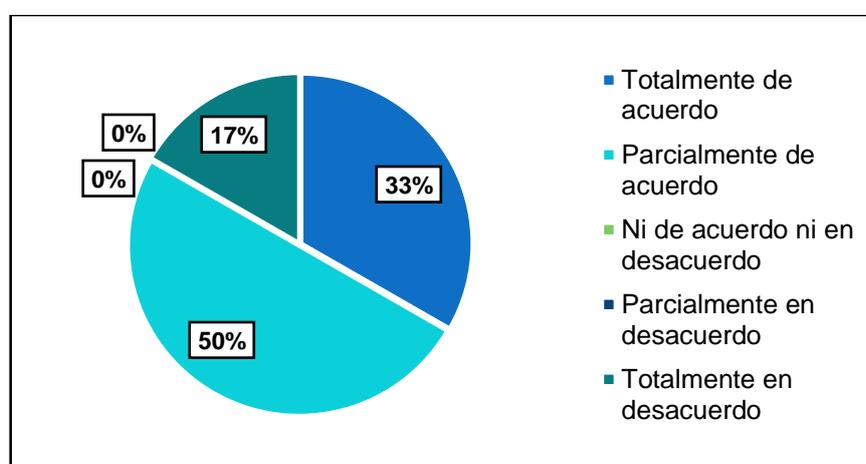
*Figura 31.* Implementación de un Organigrama. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 92% de los colaboradores de Mundo constructor S.A.C, se encuentran de acuerdo con la implementación de un organigrama en la empresa, el 8% muestra indiferente, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados obtenidos evidencias la necesidad de implementar un organigrama en la empresa, y el cual según Huamán & Ríos (2015) permita representar de forma gráfica y esquemática, la estructura de la organización a través del organigrama. Lo antes mencionado es una muestra más de la desorganización en la empresa.

**Tabla 8.** Designación de un jefe por áreas

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 4          | 33             |
| Parcialmente de acuerdo        | 6          | 50             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0          | 0              |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 2          | 17             |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



*Figura 32.* Designación de un jefe por áreas. (Fuente: Encuesta, 2019)

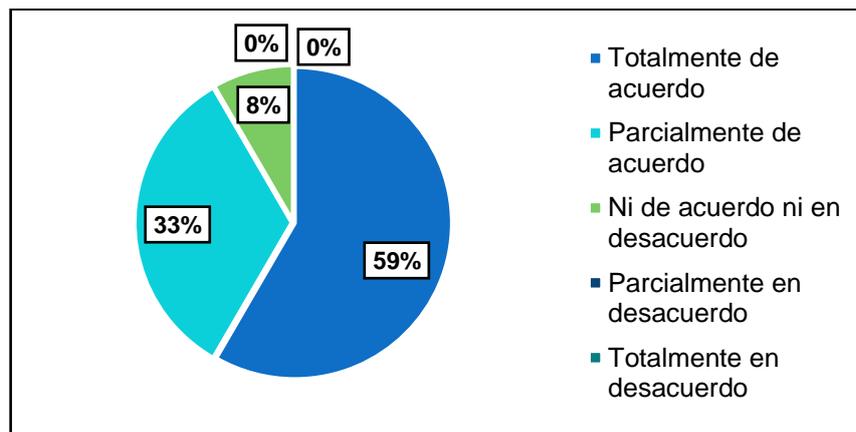
El 83% de colaboradores se encuentran total y parcialmente de acuerdo con designar a un jefe por áreas; mientras que un 17% se encuentra totalmente en desacuerdo.

De los resultados obtenidos se interpreta que la empresa no ha designado a un personal de confianza que cuente con la capacidad para tomar decisiones en la empresa en ausencia del gerente general, por lo que se presume que en ocasiones las actividades de la empresa se retrasen y no haya fluidez de trabajo en la empresa. Huamán & Ríos (2015) indican que el organigrama mostrará

las líneas de autoridad, que designan supervisores que ejercen autoridad sobre un grupo de subordinados.

**Tabla 9.** Definición de jerarquías

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 7          | 58             |
| Parcialmente de acuerdo        | 4          | 33             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1          | 8              |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



*Figura 33.* Definición de jerarquías. (Fuente: Encuesta, 2019)

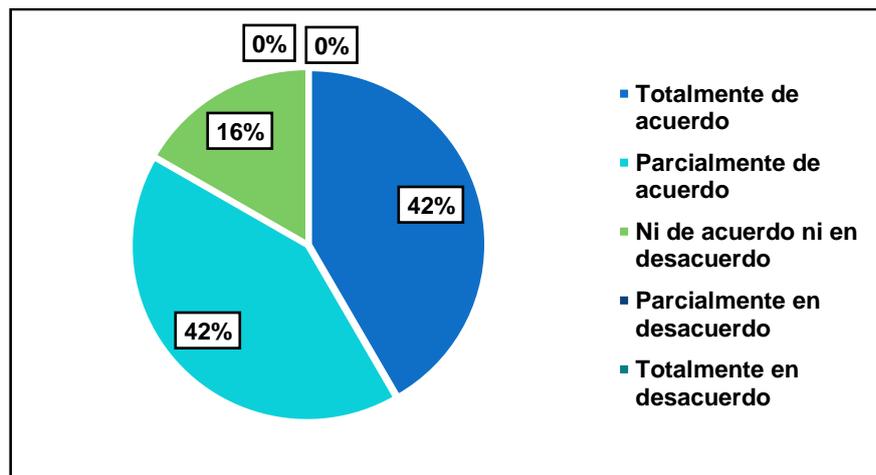
El 92% de colaboradores respondieron que se encuentran total y parcialmente de acuerdo con definir las jerarquías en la empresa; el 8% le es indiferente.

Los resultados permiten evidenciar que la empresa no cuenta con niveles jerárquicos definidos, y que actualmente todo el personal se encuentra en un tercer nivel en la organización, caracterizado por una organización centralizada. Huamán & Ríos (2015) indican que el organigrama permitirá definir

establecimientos de centros de autoridad que se relacionan entre sí, lo que permitirá enfocar a la organización hacia la descentralización y fluidez de atención.

**Tabla 10.** Definir los canales de comunicación

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 5          | 42             |
| Parcialmente de acuerdo        | 5          | 42             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 16             |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



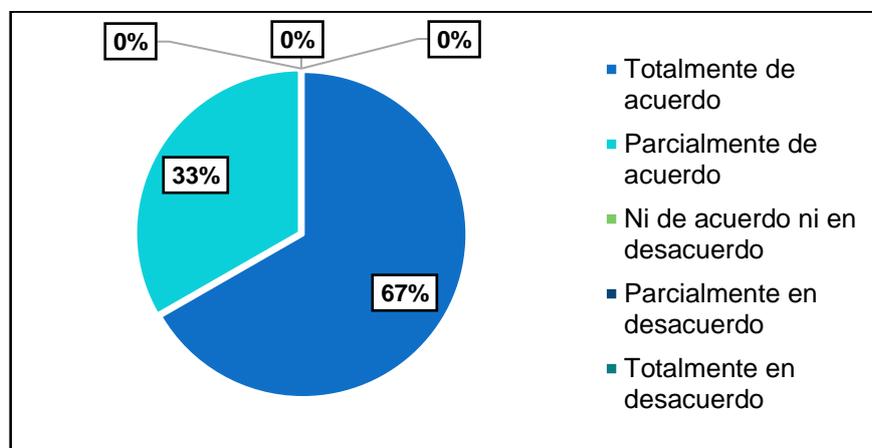
*Figura 34.* Definir los canales de comunicación. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 16% de colaboradores de Mundo Constructor S.A.C. no opinan respecto a definir los canales de comunicación en la empresa; el 84% consideran total y parcialmente necesario la definición de las líneas de coordinación.

Los resultados connotan que la empresa no cuenta con canales de comunicación formales. Se interpreta una deficiencia de comunicación entre los colaboradores, presumiendo que algunas actividades se hayan quedado inconclusas, generando pérdidas económicas a la empresa. Huamán & Ríos (2015) indican que el organigrama permitirá identificar los canales formales de comunicación que contribuya a la fluidez de la información en la empresa y permita una mejor comunicación entre los colaboradores.

**Tabla 11.** Definir puestos de trabajo

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 8          | 67             |
| Parcialmente de acuerdo        | 4          | 33             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0          | 0              |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



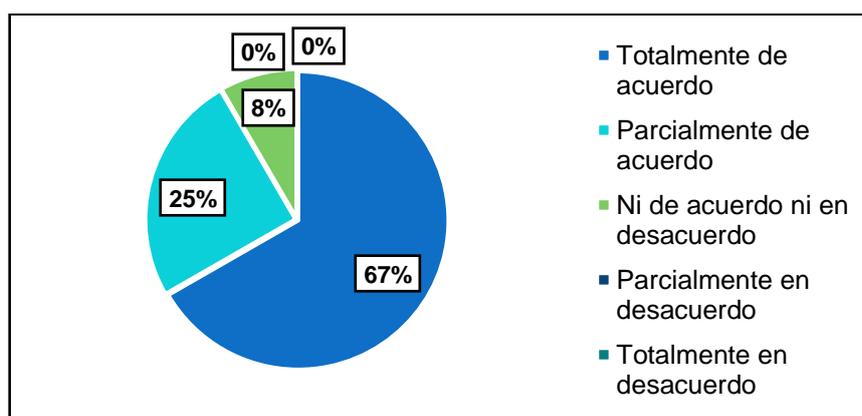
*Figura 35.* Definir puestos de trabajo. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 67% y el 33% de los colaboradores respondieron total y parcialmente de acuerdo, en relación con necesidad de definir los puestos de trabajo en la empresa. Ello refleja la falta de identificación y ubicación en la empresa.

Los resultados obtenidos reflejan la necesidad de determinar los puestos de trabajo en la empresa, los cuales se encuentren enfocados al cumplimiento de las metas organizacionales, misión o propósito de la empresa, tal y como lo menciona Richard Daft. Al no contar con puestos de trabajo definidos y como estos se relacionan directamente con las metas organizacionales; los colaboradores se concentran en desarrollar sus tareas individuales y no muestran interés hacia el trabajo colectivo; causando problemas internos en la organización.

**Tabla 12.** *División las tareas*

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 8          | 67             |
| Parcialmente de acuerdo        | 3          | 25             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1          | 8              |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



*Figura 36.* División las tareas. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 92% de colaboradores respondieron que se encuentran de acuerdo con la división de tareas; el 8% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. En relación con ello se puede interpretar los colaboradores no se encuentran conformes con las actividades asignadas y consideran necesario la división de tareas manera equitativa y de acuerdo con las capacidades de cada personal, alineadas a sus conocimientos, habilidades y perfil del colaborador.

La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. Daft indica que la estructura organizacional permite identificar la agrupación de personas en departamentos y de los departamentos en la organización total que incluye el diseño de sistemas para asegurar una comunicación, coordinación e integración efectiva entre los departamentos.

#### 3.1.2.4 Organización Funcional

**Tabla 13:** *Distribución de áreas*

| <b>Niveles</b>                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 6                 | 50                    |
| Parcialmente de acuerdo        | 3                 | 25                    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3                 | 25                    |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0                 | 0                     |
| Totalmente en desacuerdo       | 0                 | 0                     |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>         | <b>100</b>            |

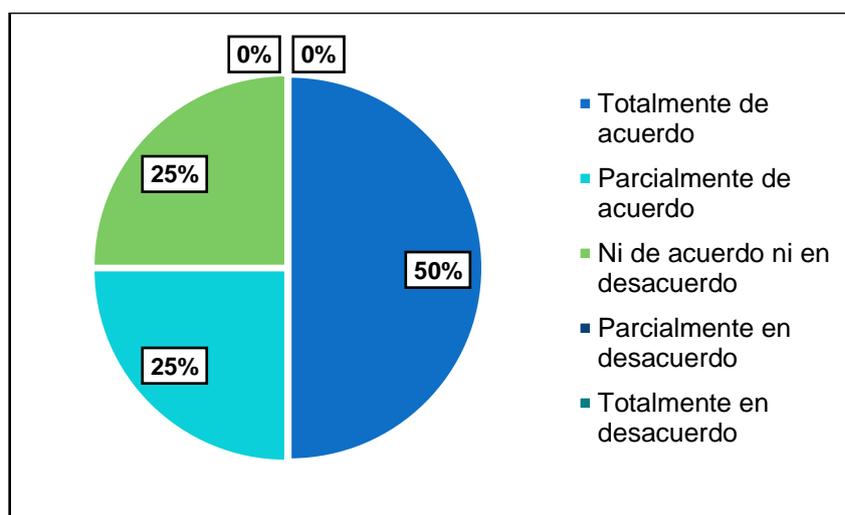


Figura 37. Distribución de áreas. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 50% de los colaboradores de la empresa se encuentran totalmente de acuerdo con la distribución de áreas: el 25% se encuentra parcialmente de acuerdo y el otro 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, le es indiferente.

Más del 50% del personal refleja la necesidad de agrupar a los colaboradores en departamentos. Louffat (2015) describe seis tipos de unidades orgánicas que aportan a la organización y responden a una función esencial. Lo anterior, evidencia que las áreas no se encuentran definidas, y las actividades de la empresa se encuentran centralizadas en la gerencia general.

Tabla 14. Definición de las funciones

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 9          | 75             |
| Parcialmente de acuerdo        | 3          | 25             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0          | 0              |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |

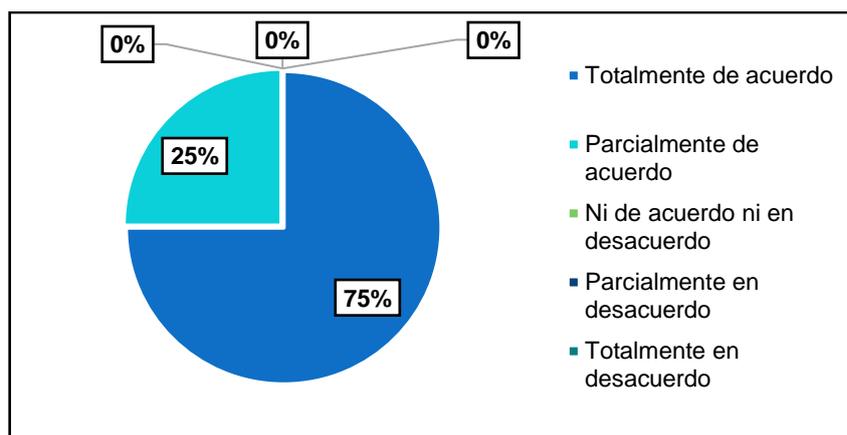


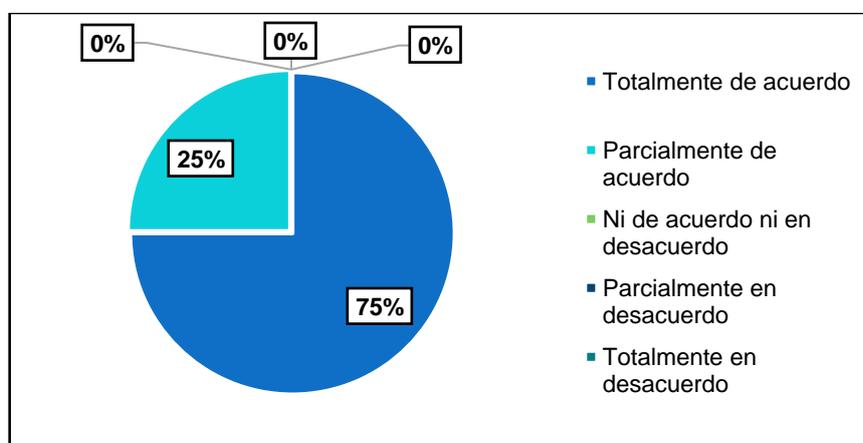
Figura 38. Definición de funciones. (Fuente: Encuesta, 2019)

Se refleja un 100% de respuestas afirmativas por parte de los colaboradores en relación con la necesidad de que la empresa establezca por escrito las funciones de cada departamento y puesto de trabajo definido en la estructura organizacional.

De los resultados se confirma la carencia de documentación formal que plasme la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa, que sirva de guía a todo el personal. Valencia (2012) indica que toda empresa debe contar con un manual de organización y funciones, en el cual se detallan las funciones y actividades de cada unidad orgánica de la empresa; documento normativo formal con el que no cuenta Mundo Constructor S.A.C.

**Tabla 15.** Determinar las responsabilidades

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 9          | 75             |
| Parcialmente de acuerdo        | 3          | 25             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0          | 0              |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



*Figura 39.* Determinación de responsabilidades. (Fuente: Encuesta, 2019)

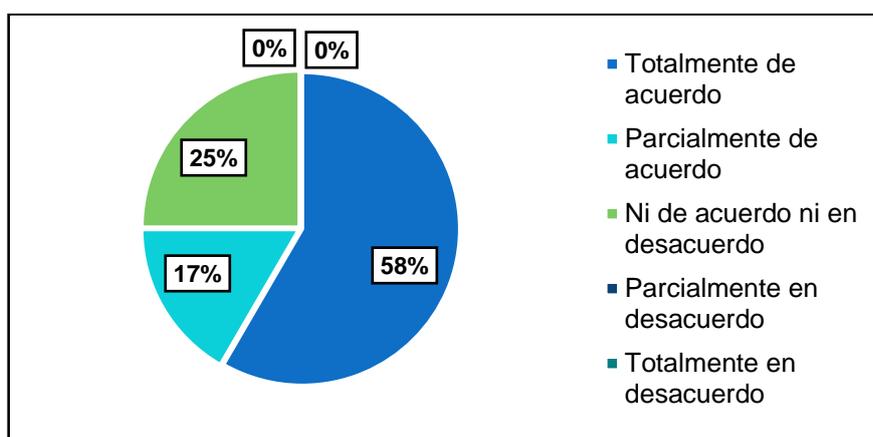
De todo el personal, en un 100% consideran necesario definir las responsabilidades asignadas en cada puesto de trabajo, lo cual permita detectar errores y mejorarlos a través de la retroalimentación.

Se evidencia que la Gerencia General no ha definido las responsabilidades en cada puesto de trabajo, lo que representa un riesgo para la empresa, al no poder identificar y responsabilizar las deficiencias presentadas a la empresa, no pudiendo tomar decisiones al respecto. Valencia (2012) indica que toda empresa debe contar con un manual de organización y funciones, en el cual se detallen los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y la responsabilidad de

cada unidad orgánica de la empresa; documento normativo formal con el que no cuenta Mundo Constructor S.A.C.

**Tabla 16.** *Diseño del Manual de Organización y funciones*

| <b>Niveles</b>                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 7                 | 58                    |
| Parcialmente de acuerdo        | 2                 | 17                    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3                 | 25                    |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0                 | 0                     |
| Totalmente en desacuerdo       | 0                 | 0                     |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>         | <b>100</b>            |



*Figura 40.* Diseño del Manual de Organización y funciones. (Fuente: Encuesta, 2019)

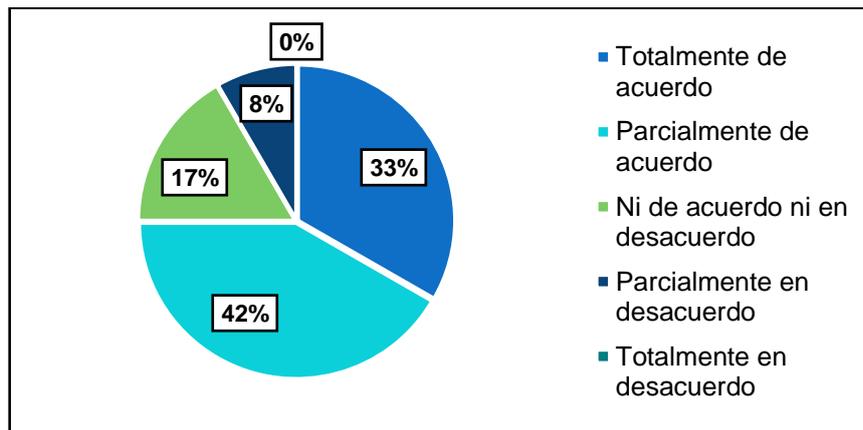
La tabla N°16 y figura N°40, evidencian un 25% de colaboradores, quienes respondieron que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con el diseño de un manual de organización y funciones. Asimismo, en su mayoría, representado por un 75% del total, consideran total y parcialmente necesario la existencia del manual en la empresa.

Los resultados connotan que la empresa no cuenta con un documento normativo formal en el cual se refleje la estructura organizacional de la empresa;

Louffat (2015) indica que el documento formal que describe cada una de las unidades orgánicas de una empresa y sus funciones, es el Manual de Organización y Funciones, documento normativo formal con el que no cuenta Mundo Constructor S.A.C.

**Tabla 17.** *Diseño de un Flujograma de procedimientos*

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 4          | 33             |
| Parcialmente de acuerdo        | 5          | 42             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 17             |
| Parcialmente en desacuerdo     | 1          | 8              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



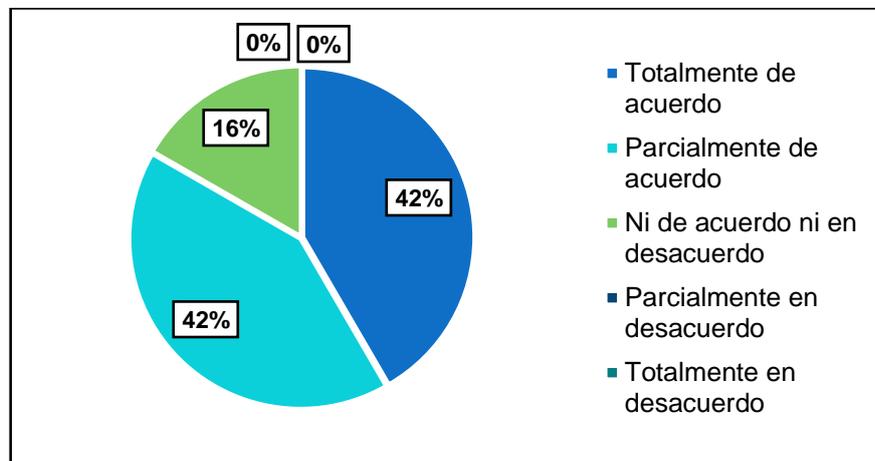
*Figura 41.* Diseño de un Flujograma de procedimientos. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 8% de los colaboradores no consideran necesario el diseño de los flujogramas de procedimientos; el 17% opina que no está de acuerdo ni en desacuerdo; y el 75% se encuentra total y parcialmente de acuerdo que la empresa cuente con flujogramas de procedimientos.

Los resultados muestran que en su mayoría el personal considera necesario contar con flujogramas que muestren de manera gráfica la secuencia cronológica que deben seguir al realizar una determinada actividad. Valencia (2012) indica que toda empresa debe contar con un manual de procedimientos administrativos en el cual se consigne los pasos que se deben seguir para realizar una determinada función administrativa, la cual se encuentra representada a través de flujogramas; documento normativo formal con el que no cuenta Mundo Constructor S.A.C.

**Tabla 18.** Definición de los métodos de trabajo

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 5          | 42             |
| Parcialmente de acuerdo        | 5          | 42             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 16             |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



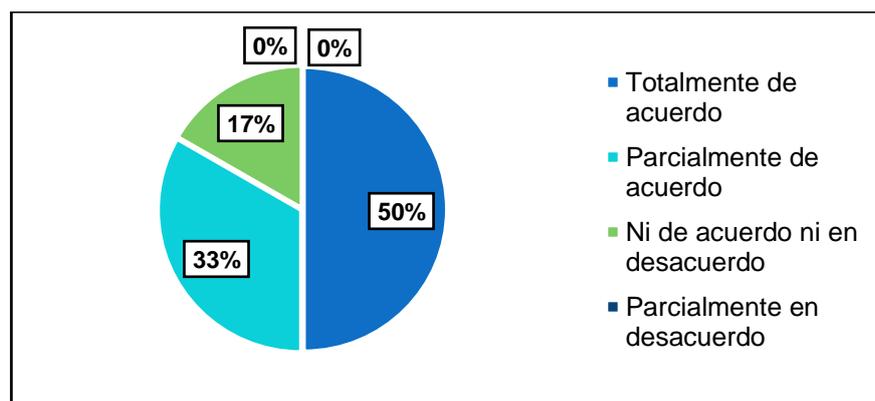
*Figura 42.* Definición de los métodos de trabajo. (Fuente: Encuesta, 2019)

Esta tabla y figura evidencian una aceptación del 83% total y parcialmente de acuerdo, a la definición de los métodos de trabajo utilizados en los procedimientos de la empresa, al 17% le es indiferente su implementación.

Los resultados muestran que en su mayoría el personal considera necesario contar métodos de trabajo que se encuentren plasmados en un documento normativo formal, en el cual se consigne la metodología utilizada en una determinada actividad. Valencia (2012) indica que toda empresa debe contar con un manual de procedimientos administrativos en el cual muestre la metodología utilizada para realizar una determinada función administrativa; documento normativo formal con el que no cuenta Mundo Constructor S.A.C.

**Tabla 19.** *Diseño del manual de procedimientos administrativos*

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente de acuerdo          | 6          | 50             |
| Parcialmente de acuerdo        | 4          | 33             |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 17             |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0          | 0              |
| Totalmente en desacuerdo       | 0          | 0              |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>  | <b>100</b>     |



*Figura 43.* Diseño del manual de procedimientos administrativos. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 83% de colaboradores de Mundo Constructor S.A.C. consideran es necesario contar con un manual de procedimientos administrativos, el cual facilite el protocolo que se debe seguir en cuanto a las actividades que se desarrollan en la empresa; el 17% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados evidencian que la empresa no cuenta con un documento normativo formal en el cual se reflejen los procedimientos administrativos de todas las actividades que se realizan en la empresa; Louffat (2015) indica que el documento formal que se encarga de precisar las etapas y las secuencias lógicas e interrelacionadas que deben seguirse para realizar operacionalmente funciones o procesos específicos, documento normativo formal con el que no cuenta Mundo Constructor S.A.C.

**Tabla 20.** *Diseño del Reglamento de Organización y Funciones*

| <b>Niveles</b>                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 9                 | 75                    |
| Parcialmente de acuerdo        | 1                 | 8                     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2                 | 17                    |
| Parcialmente en desacuerdo     | 0                 | 0                     |
| Totalmente en desacuerdo       | 0                 | 0                     |
| <b>Total</b>                   | <b>12</b>         | <b>100</b>            |

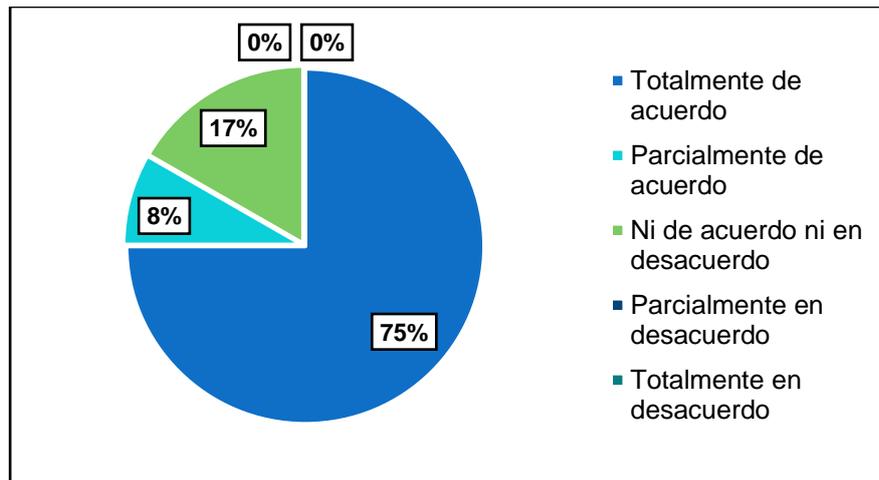


Figura 44. Diseño del Reglamento de Organización y Funciones. (Fuente: Encuesta, 2019)

El 83% del total de colaboradores considera que debería existir un reglamento de organización y funciones el cual regule y fije la estructura organizacional en la empresa; el 17% no opina al respecto.

Los resultados evidencian que la empresa no cuenta con un documento que formalice la estructura orgánica de la empresa. El reglamento de organización y funciones es un instrumento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la empresa y se encuentra orientada al esfuerzo institucional, documento normativo formal con el que no cuenta Mundo Constructor S.A.C.

### 3.1.3 Propuesta de la Solución del Diseño de la Estructura Organizacional

La propuesta de solución planteada se ha realizado en base a las teorías de Diseño Organizacional y Estructuras organizacionales, y la elaboración de manuales administrativos como el Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos Administrativos y el Reglamento de Organización y Funciones; los cuales han sido descritos en el Capítulo II.

#### a. Diseño de la Estructura Organizacional de la empresa Mundo Constructor S.A.C.:

La estructura organizacional utilizada es una Estructura Funcional con vínculos horizontales, la cual permite agrupar a los colaboradores en departamentos por actividades específicas, representada mediante un organigrama, en la cual se representan las unidades administrativas, niveles jerárquicos, las líneas de mando y autoridad, y las líneas formales de comunicación.

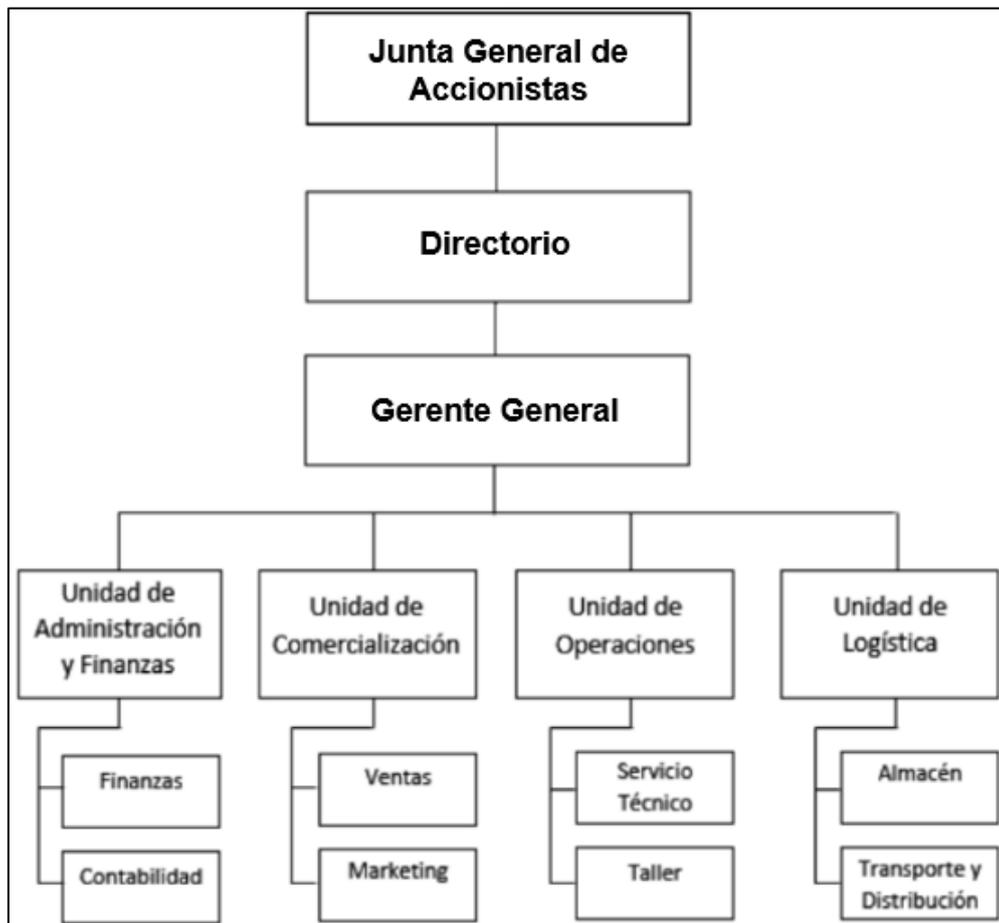


Figura 45. Organigrama de Mundo Constructor S.A.C. (Fuente: Elaboración Propia)

La estructura organizacional diseñada esa compuesta por:

- **Unidades Administrativas:**

**Unidad de Dirección:** Unidades administrativas de mayor jerarquía en la empresa representadas por la Junta General de Accionistas, el Directorio y el Gerente General.

**Unidades de Línea:** Unidades Administrativas que desarrollan las actividades principales de la empresa, representadas por las Unidades de Administración y Finanzas, Comercialización, Operaciones y Logística.

- **Niveles Jerárquicos y líneas de autoridad:** Relaciones de mando representado mediante líneas de trazo corto; relación de autoridad y de responsabilidad, representadas eficiencia por líneas de trazo largo.

- **Los canales formales de comunicación y la posición de línea:** Representado por líneas verticales y horizontales, de tal manera que la información llegue de la autoridad de mando desde un nivel superior a uno inferior.

- b. Diseño de Manuales Administrativos**

Los Manuales Administrativos diseñados proporcionarán información significativa a todos los colaboradores de la empresa, los cuales permitirán una mejor operatividad en la misma en cuanto al desempeño de las funciones y procesos internos.

- Diseño del Manual de Organización y Funciones (MOF):**

El Manual de Organización y Funciones propuesto, representa el documento formal que describe las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades orgánicas descritas en el organigrama y la autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia. Asimismo, proporciona información significativa a todos los miembros de la empresa, a fin de que conozcan sus puestos de trabajo, cargos en la empresa, funciones y responsabilidades asignadas.

### **Diseño del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO):**

El Manual de Procedimientos Administrativos propuesto, contiene la descripción los procedimientos y los puestos que participan en cada una de las actividades que desarrolla la empresa, graficados mediante Diagramas de Flujo. Asimismo, contiene un texto explicativo el cual describe los procedimientos para un mejor entendimiento.

### **Diseño del Reglamento de Organización y Funciones (ROF):**

El Reglamento de Organización y Funciones propuesto representa el documento normativo que contiene las disposiciones administrativas que regulan y fijan la estructura orgánica de la empresa; asimismo se detalla la naturaleza, finalidad; y se precisa las funciones generales y específicas, atribuciones y relaciones de cada Unidad Orgánica.



# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

|               | <b>ELABORACIÓN</b>               | <b>REVISIÓN</b>                                |
|---------------|----------------------------------|--|
| <b>NOMBRE</b> | Katheryn Lizbeth De La Cruz Melo | <b>Beatriz Rodríguez N.</b><br>GERENTE GENERAL |

**1º Edición: Marzo 2019**

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....                             | 3  |
| CAPITULO I: .....                              | 4  |
| ESTRUCTURA ORGÁNICA.....                       | 4  |
| CAPITULO II: .....                             | 6  |
| DESCRIPCIÓN DE UNIDADES ORGÁNICAS.....         | 6  |
| 2.1. Unidad de Dirección .....                 | 6  |
| 2.1.1. Gerencia General .....                  | 6  |
| 2.2. Unidades de Línea.....                    | 7  |
| 2.2.1 Unidad de Administracion y Finanzas..... | 7  |
| 2.2.2 Unidad de Comercialización .....         | 10 |
| 2.2.3 Unidad de Operaciones .....              | 13 |
| 2.2.4 Unidad de Logística .....                | 16 |

|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 3 de 18 |
|---|---|----------------|

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización y Funciones constituye un documento formal que detalla la estructura organizacional de la empresa y describe la función general y específica en cada puesto de trabajo, las cuales se encuentran alineadas con la Visión, Misión y Objetivos de la empresa Mundo Constructor S.A.C.

Busca proporcionar con claridad información a los colaboradores sobre sus funciones y ubicación dentro del organigrama de la Empresa; así como, la determinación de responsabilidades, líneas de autoridad y jerarquías en cada Unidad Orgánica, para el eficiente y eficaz funcionamiento de la empresa.

El objetivo es fortalecer la Empresa mediante una adecuada Estructura Orgánica.

|  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>ONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas....</i></p> | <p><b>MANUAL DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 4 de 18</p> |
|--|--|-----------------------|

## **CAPITULO I:**

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

#### **1.1. La estructura orgánica esa compuesta por:**

##### **A. Unidad de Dirección**

A.1. Junta General de Accionistas

A.2. Directorio

A.3. Gerencia General

##### **B. Unidades de Línea**

B.1. Unidad de Administración y Finanzas

a. Finanzas

b. Contabilidad

B.2. Unidad de Comercialización

a. Ventas

b. Marketing

B.3. Unidad de Operaciones

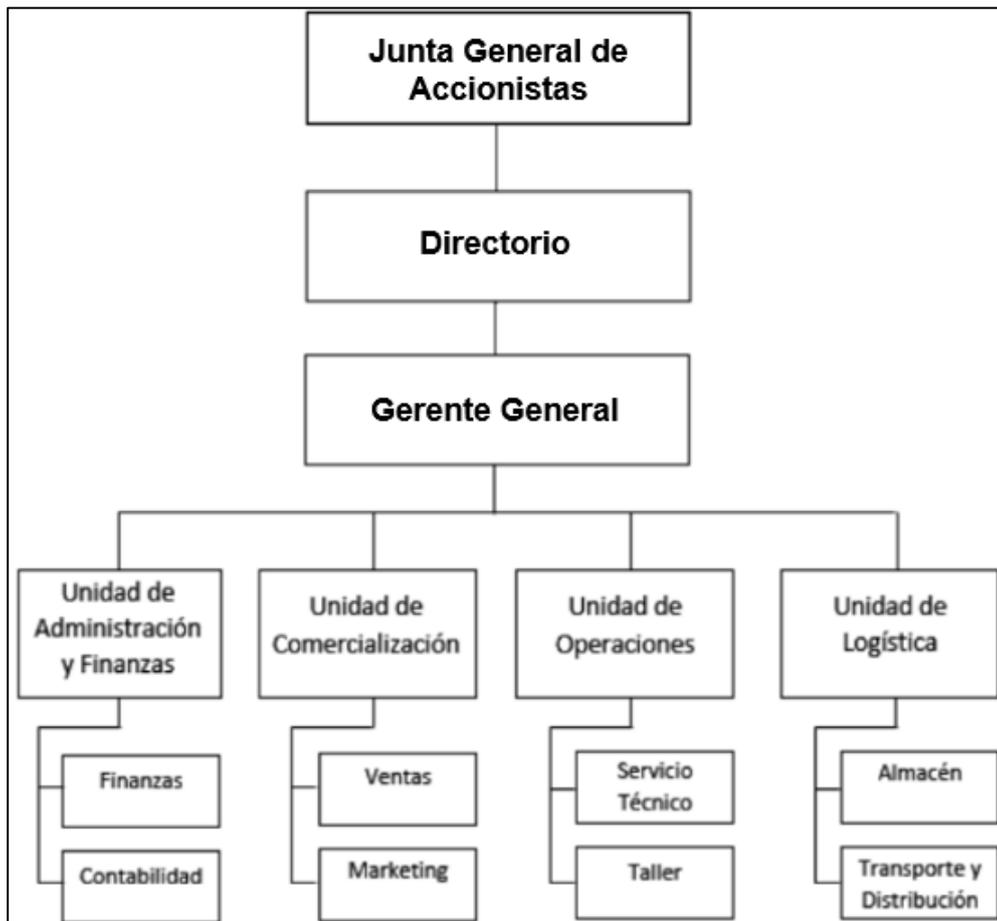
a. Servicio Técnico

b. Taller

B.4. Unidad de Logística

- a. Almacén
- b. Transporte y distribución

**1.2. Organigrama de Mundo Constructor S.A.C.**



|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 6 de 18 |
|---|---|----------------|

**CAPITULO II:**

**DESCRIPCIÓN DE UNIDADES ORGÁNICAS**

**2.1. Unidad de Dirección**

**2.1.1. Gerencia General**

| DESCRIPCION DEL CARGO  |                  |
|--|------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Gerencia General |
| <b>B. CARGO:</b>   | Gerente General  |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de dirección encargada de representar a la empresa y tomar decisiones en todas las áreas de la empresa; así como resolver los asuntos que requieran de su intervención, de acuerdo con las facultades delegadas por el directorio, con el objetivo de lograr el buen funcionamiento y crecimiento empresarial.</li> </ul>  |                  |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |                  |
| <b>Función General:</b>  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa, para el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos.</li> </ul>   |                  |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar oportunidades de negocio.</li> <li>- Garantizar una gestión empresarial eficiente y eficaz de las actividades.</li> <li>- Establecer y mantener un óptimo sistema de evaluación y control; así como el logro de los objetivos fijados.</li> <li>- Supervisar y controlar las labores de todas las unidades administrativas.</li> <li>- Supervisar, controlar y aprobar los gastos de la empresa.</li> <li>- Firmar cheques de gerencia, letras de cambio y transferencias bancarias.</li> <li>- Establecer coordinación con todas las unidades administrativas.</li> <li>- Aprobar los cambios del diseño organizacional, los puestos de trabajo y determinar las remuneraciones, plan de incentivos, entre otros.</li> </ul> |                  |

- Aprobar los reglamentos, manuales y otros documentos normativos internos que aseguren el funcionamiento administrativo y operacional de la empresa.
- Tomar decisiones a nivel empresarial.

**E. PERSONAL ASIGNADO**

|  |   |
|--|---|
| Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas ..... | 1 |
| Jefe de la Unidad de Comercialización.....           | 1 |
| Jefe de la Unidad de Operaciones.....                | 1 |
| Jefe de la Unidad de Logística.....                  | 1 |

|                       |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| <b>F. DEPENDENCIA</b> | Depende directamente del Directorio |
|-----------------------|-------------------------------------|

**2.2. Unidades de Línea**

**2.2.1. Unidad de Administración y Finanzas**

| DESCRIPCION DEL CARGO   |  |
|---|--|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>  | Unidad de Administración y Finanzas            |
| <b>B. CARGO:</b>  | Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas |
| <b>C. FINALIDAD:</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de línea encargada de gestionar de manera eficiente la administración de los recursos económicos y financieros.</li> </ul>  |  |
| <b>D. FUNCIONES:</b>  |  |
| <b>Función General:</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos y actividades de contabilidad y finanzas, e implantar normas, políticas y procedimientos administrativos y financieros que contribuyan a la mejora continua y crecimiento de la empresa.</li> </ul>   |  |
| <b>Funciones Específicas:</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar, formular, ejecutar, controlar y evaluar estrategias de gestión empresarial que involucre planes estratégicos, tácticos y operativos.</li> <li>- Dirigir su equipo de trabajo para la consecución de los objetivos de la Empresa.</li> <li>- Presentar a la Gerencia General propuestas de mejoras a nivel organizacional.</li> <li>- Elaborar y presentar el plan anual de capacitaciones.</li> <li>- Presentar el Estado de Ganancias y Pérdidas a la Gerencia General.</li> </ul> |  |

|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 8 de 18 |
|---|---|----------------|

- Supervisar el adecuado control del uso de los recursos materiales y financieros.
- Supervisar el control de las operaciones financieras antes de que se autorice el pago.
- Monitorear y evaluar los pagos del personal y proveedores.
- Supervisar la adquisición de bienes y servicios.
- Elaborar y proponer la implementación de procesos operativos.
- Gestionar y supervisar las facturas pendientes de pago.
- Gestionar y supervisar el pago de impuestos.
- Elaboración de planillas y autorización de pago.
- Generar un buen clima laboral.

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>E. PERSONAL ASIGNADO</b> |   |
| Contador .....              | 1   |
| Asistente de Finanzas ..... | 1   |
| <b>F. DEPENDENCIA</b>       | Depende directamente de la Gerencia General |

### 2.2.1.1 Contabilidad

| DESCRIPCION DEL CARGO  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Unidad de Administración y Finanzas |
| <b>B. CARGO:</b>   | Contador                            |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |                                     |
| - Coordinar y apoyar a la administración en el logro de los objetivos del área.  |                                     |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |                                     |
| <b>Función General:</b>  |                                     |
| - Llevar un adecuado control de las operaciones contables de la empresa.   |                                     |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |                                     |
| - Preparación y Formulación de Impuestos y Contribuciones a la SUNAT, así como Derechos y Beneficios Laborales y toda documentación correspondiente a los Trabajadores.                                |                                     |
| - Atención y coordinaciones con funcionarios y Representantes de la SUNAT, como de diversas Empresas y Entidades Financieras Publicas y Privadas en temas relacionadas al área Contable de la Empresa. |                                     |

- Preparación Mensual de Reportes de Obligaciones y Deudas Tributarias, Instituciones Financieras y Proveedores en General.
- Adecuación y mantenimiento de los Cambios Tributarios en el Programa Contable.
- Planificación y seguimiento de los Diversos Trámites Administrativos del Área Contable.
- Elaboración y presentación de los Estados Financieros de la empresa.
- Revisión y Emisión de los Reportes de Compras y Ventas mensuales.
- Clasificación, Archivo, Contabilización y Control de Obligaciones y Derechos de la Empresa en las Instituciones Financieras (Pagares, Fondos Mutuos, adelantos en Cta Cte., Garantías, Cartas Fianzas, Cartas de Crédito y Transferencias etc.).
- Clasificación y Archivo de documentos de compras, ventas, cobranzas, letras, depósitos bancarios, así mismo el ingreso de los mismos al sistema.
- Registro, Análisis y Revisión de los Asientos Contables.
- Conciliación Bancaria de las Cuentas Corrientes en Nuevos Soles y dólares.
- Análisis, Revisión y Emisión de los Libros Contables requeridos por la SUNAT.
- Otras funciones que se le asigne su jefe inmediato.

**E. DEPENDENCIA**

Depende directamente de la Unidad de Administración y Finanzas

**2.2.1.2 Finanzas**

| DESCRIPCION DEL CARGO  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Unidad de Administración y Finanzas |
| <b>B. CARGO:</b>   | Asistente de Finanzas               |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |                                     |
| - Llevar un adecuado control de los ingresos y egresos de la Empresa.                      |                                     |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |                                     |
| <b>Función General:</b>  |                                     |
| - Realizar las cobranzas y pagos de las operaciones diarias que se realizan en la empresa. |                                     |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |                                     |
| - Emisión de Comprobantes de pago electrónicos (Facturas, Boletas y Guías de Remisión).    |                                     |

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 10 de 18 |
|---|---|-----------------|

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los cobros de las ventas del día.</li> <li>- Realizar el adecuado control de la caja chica.</li> <li>- Realizar seguimiento de las cobranzas en cartera.</li> <li>- Enviar correos con reportes de cobranza a los clientes.</li> <li>- Realizar el pago de remuneraciones quincenal y mensual.</li> <li>- Realizar las transferencias bancarias a proveedores, según indicaciones del Jefe de Administración y Finanzas.</li> <li>- Registro de egresos e ingresos de la Empresa según documentación.</li> <li>- Envío de documentación sustentadora del gasto y Estados Bancarios al área de contabilidad para la elaboración de las Conciliaciones Bancarias (Semanal)</li> <li>- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.</li> </ul> |  |
| <b>E. DEPENDENCIA</b>   | Depende directamente de la Unidad de Administración y Finanzas |

### 2.2.2. Unidad de Comercialización

| DESCRIPCION DEL CARGO   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>  | Unidad de Comercialización            |
| <b>B. CARGO:</b>  | Jefe de la Unidad de Comercialización |
| <b>C. FINALIDAD:</b>  |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de Línea encargada de desarrollar e implementar estrategias para posicionar la empresa en el mercado y poder alcanzar los objetivos en relación con las ventas.</li> </ul>  |                                       |
| <b>D. FUNCIONES:</b>  |                                       |
| <b>Función General:</b>   |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar, ejecutar y controlar el Plan de Ventas y Marketing de la empresa, orientado a la captación de clientes potenciales.</li> </ul>  |                                       |
| <b>Funciones Específicas:</b>   |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar los requerimientos de los clientes y su atención respectiva, en relación con venta de herramientas, materiales y servicio de alquiler.</li> <li>- Generar informes y reportes de los resultados obtenidos al Gerente General de manera semanal o según lo requiera.</li> <li>- Realizar requerimiento de productos a almacén para stock en tienda.</li> </ul> |                                       |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar con el Departamento de Logística el envío de productos a los clientes.</li> <li>- Desarrollar el plan de ventas mensual y anual.</li> <li>- Supervisar el diseño de promociones para captar clientes.</li> <li>- Supervisar la publicidad a través de Volantes, dípticos, afiches, y redes sociales.</li> <li>- Capacitar a su personal sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.</li> </ul> |   |
| <b>E. PERSONAL ASIGNADO</b>  |   |
| Asistente de Ventas .....  | 1   |
| Asistente de Marketing .....   | 1   |
| <b>F. DEPENDENCIA</b>  | Depende directamente de la Gerencia General |

### 2.2.2.1. Ventas

| DESCRIPCION DEL CARGO  |                            |
|--|----------------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Unidad de Comercialización |
| <b>B. CARGO:</b>   | Asistente de Ventas        |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar la meta de ventas mensual y anual, captando nuevos clientes y manteniendo la cartera de clientes fidelizados, brindando una buena y rápida atención.</li> </ul>  |                            |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |                            |
| <b>Función General:</b>  |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar al cliente a adquirir el producto ideal para su necesidad.</li> </ul>  |                            |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a los clientes en tienda y brindar asesorías de uso de herramientas.</li> <li>- Atender a la demanda de servicio de alquiler de herramientas eléctricas de manera oportuna.</li> <li>- Coordinar con el jefe del área los precios de los productos y servicios de alquiler.</li> <li>- Coordinar con el jefe del área el pago y emisión de comprobante de pago de las ventas realizadas.</li> <li>- Cotizar requerimientos de productos o servicios de alquiler, solicitados vía web, redes sociales y/o en tienda.</li> <li>- Identificar clientes potenciales.</li> </ul> |                            |

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 12 de 18 |
|---|---|-----------------|

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar al jefe de comercialización los planes de visita semanales a clientes potenciales y llamadas realizadas.</li> <li>- Preparar planes y presupuestos de ventas, establecer estrategias y tácticas, metas y objetivos.</li> <li>- Generar un reporte de Stock de productos en tienda y mantenerlo actualizado.</li> <li>- Coordinar con el jefe del área solicitud de productos a almacén.</li> <li>- Coordinar con el jefe del área la entrega de los productos fuera de tienda.</li> <li>- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.</li> </ul> |   |
| <b>E. DEPENDENCIA</b>  | Depende directamente de la Unidad de Comercialización |

### 2.2.2.2. Marketing

| DESCRIPCION DEL CARGO  |                            |
|--|----------------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Unidad de Comercialización |
| <b>B. CARGO:</b>   | Asistente de Marketing     |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Captar nuevos clientes y aumentar la visibilidad de la empresa a través de la publicidad clásica y redes sociales.</li> </ul>   |                            |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |                            |
| <b>Función General:</b>  |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar a los consumidores, sus necesidades, preferencias, hábitos de consumo, comportamientos de compra (dónde compra, cuándo compra, cada cuánto tiempo compra, por qué compra), costumbres y actitudes.</li> </ul>  |                            |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el plan de Marketing y presupuesto anual.</li> <li>- Diseñar el material de venta (Catálogos).</li> <li>- Ejecutar actividades de promoción, publicidad a través de volantes, dípticos, afiches y redes sociales.</li> <li>- Mejorar la imagen de la empresa y hacerla conocida en el mercado.</li> <li>- Crear el sitio web corporativo y mantenerlo actualizado.</li> <li>- Producir contenidos de marketing y mantenerlos actualizados.</li> </ul> |                            |

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 13 de 18 |
|---|---|-----------------|

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la percepción de los consumidores y usuarios sobre la marca.</li> <li>- Realizar estudios de mercado.</li> <li>- Gestionar las redes sociales, administrando cuidadosamente lo que se publica sobre la misma en línea.</li> <li>- Coordinar con su jefe inmediato el adecuado y eficiente desarrollo de sus funciones.</li> </ul> |   |
| <b>E. DEPENDENCIA</b>   | Depende directamente de la Unidad de Comercialización |

### 2.2.3. Unidad de Operaciones

| DESCRIPCION DEL CARGO   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>  | Unidad de Operaciones            |
| <b>B. CARGO:</b>  | Jefe de la Unidad de Operaciones |
| <b>C. FINALIDAD:</b>  |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de Línea encargada de supervisar y controlar las actividades relacionadas con el Servicio Técnico que brinda la empresa, satisfaciendo las necesidades del cliente.</li> </ul>  |                                  |
| <b>D. FUNCIONES:</b>  |                                  |
| <b>Función General:</b>   |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar y controlar el adecuado servicio de atención al cliente, en lo que respecta el Servicio Técnico.</li> </ul>   |                                  |
| <b>Funciones Específicas:</b>   |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar la adecuada atención de las solicitudes de reparación de herramientas eléctricas.</li> <li>- Supervisar y monitorear las revisiones técnicas y reparaciones que se realizan en el taller.</li> <li>- Asegurarse que el Taller este en óptimas condiciones y llevar a cabo inspecciones en forma periódica.</li> <li>- Monitorear los costes de reparación por máquina.</li> <li>- Supervisar el envío oportuno de las cotizaciones solicitadas por los clientes, en relación a reparaciones y/o mantenimiento.</li> <li>- Realizar los pedidos de repuestos a la Unidad de Logística.</li> <li>- Coordinar con la Unidad de Administración y Finanzas la emisión de comprobantes de pago y cobro del Servicio Técnico.</li> </ul> |                                  |

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 14 de 18 |
|---|---|-----------------|

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>E. PERSONAL ASIGNADO</b>        |   |
| Encargado de Servicio Técnico..... | 1   |
| Encargado de Taller.....           | 1   |
| <b>F. DEPENDENCIA</b>              | Depende directamente de la Gerencia General |

### 2.2.3.1. Servicio Técnico

| DESCRIPCION DEL CARGO  |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Unidad de Operaciones         |
| <b>B. CARGO:</b>   | Encargado de Servicio Técnico |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar un servicio de calidad al cliente, con relación a las herramientas eléctricas internadas en el Taller de la empresa.</li> </ul>  |                               |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |                               |
| <b>Función General:</b>  |                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender las solicitudes de Servicio Técnico, e informar el presupuesto o coste total de reparación al cliente de forma oportuna.</li> </ul>   |                               |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar el folder de Cotizaciones, organizando las O.T-Órdenes de Trabajo.</li> <li>- Elaborar los informes técnicos descritos en el Cuaderno de informes - Técnico.</li> <li>- Cotizar todas las órdenes de Trabajo en línea para su respectiva reparación.</li> <li>- Hacer presupuestos de reparación.</li> <li>- Ingresar informes de los técnicos en el sistema y luego imprimirlo.</li> <li>- Llamar a los clientes.</li> <li>- Enviar por correo las cotizaciones a los clientes.</li> <li>- Entregar los repuestos al técnico según la aprobación del cliente y según la orden de trabajo (O.T).</li> <li>- Coordinar con almacén el stock y requerimiento de repuestos y accesorios de las marcas Bosch, Dewalt, entre otros.</li> </ul> |                               |

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 15 de 18 |
|---|---|-----------------|

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.</li> </ul> |
| <b>E. DEPENDENCIA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende directamente de la Unidad de Operaciones</li> </ul> |

### 2.2.3.2. Taller

| DESCRIPCION DEL CARGO  |                       |
|--|-----------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Unidad de Operaciones |
| <b>B. CARGO:</b>   | Encargado de Taller   |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender las reparaciones de las herramientas eléctricas que receptiona Servicio Técnico, de manera eficiente.</li> </ul>  |                       |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |                       |
| <b>Función General:</b>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar un servicio de reparación de alta calidad, para la satisfacción total del cliente.</li> </ul>   |                       |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversar y asesorar a los clientes sobre el trabajo que se llevará a cabo; así como, necesidades de reparaciones futuras.</li> <li>- Examinar las herramientas eléctricas para determinar su reparación.</li> <li>- Mantener en orden las Herramientas ingresadas, por reparar y reparadas para una fácil ubicación.</li> <li>- Facilitar el cuaderno de informes a Servicio Técnico.</li> <li>- Coordinar con Servicio Técnico las herramientas aprobadas para reparación.</li> <li>- Administrar eficientemente el stock o insumos usados en el Taller.</li> <li>- Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.</li> </ul> |                       |
| <b>E. DEPENDENCIA</b>  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende directamente de la Unidad de Operaciones</li> </ul>   |                       |

#### 2.2.4. Unidad de Logística

| DESCRIPCION DEL CARGO  |   |
|--|---|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Unidad de Logística                         |
| <b>B. CARGO:</b>   | Jefe de la Unidad de Logística              |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de Línea responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de logística y aprovisionamiento de productos, repuestos y alquileres.</li> </ul>   |   |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |   |
| <b>Función General:</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar con las diferentes áreas, las entradas, reposición, preparación de pedidos, y transporte de estos.</li> </ul>   |   |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar las actividades del almacén de acuerdo con los procedimientos operativos estándar; así como, coordinar con la Gerencia sobre las existencias, faltantes e inventarios de almacén.</li> <li>- Planificar, organizar y controlar las operaciones de los servicios logísticos brindados.</li> <li>- Administrar y supervisar las actividades logísticas de almacenamiento y distribución física de los productos, a fin de garantizar el buen estado de estos y un óptimo servicio.</li> <li>- Coordinar con las diferentes áreas, las entradas, reposición, preparación de pedidos, y transporte de estos.</li> <li>- Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de pedidos.</li> <li>- Optimizar, organizar, y planificar la preparación y distribución de pedidos.</li> <li>- Optimizar los procesos de almacén.</li> <li>- Gestionar y supervisar al personal a su cargo.</li> </ul> |   |
| <b>E. PERSONAL ASIGNADO</b>  |   |
| Asistente de Almacén ..... 1   |   |
| Encargado de Transporte y distribución ..... 1   |   |
| <b>F. DEPENDENCIA</b>  | Depende directamente de la Gerencia General |

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 17 de 18 |
|---|---|-----------------|

#### 2.2.4.1. Almacén

| DESCRIPCION DEL CARGO  |                      |
|--|----------------------|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Unidad de Logística  |
| <b>B. CARGO:</b>   | Asistente de Almacén |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control eficaz de entrada y salida de productos; así como, el control de la calidad de los productos recibidos.</li> </ul>  |                      |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |                      |
| <b>Función General:</b>  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir de manera oportuna los requerimientos de productos a las diferentes unidades.</li> </ul>  |                      |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La recepción de los productos solicitados por la Administración, Servicio Técnico y Comercialización.</li> <li>- La ejecución de un control de calidad inmediato.</li> <li>- El control e inventario de los productos almacenados.</li> <li>- El almacenamiento correcto de los productos.</li> <li>- La preparación de los pedidos.</li> <li>- Proporcionar informes semanales al jefe de la unidad de logística para evaluar las órdenes de compra de productos.</li> <li>- Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.</li> </ul> |                      |
| <b>E. DEPENDENCIA</b>  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende directamente de la Unidad de Logística</li> </ul>   |                      |

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 18 de 18 |
|---|---|-----------------|

#### 2.2.4.2. Transporte y Distribución

| DESCRIPCION DEL CARGO  |  |
|--|--|
| <b>A. UNIDAD ORGÁNICA:</b>   | Unidad de Logística                    |
| <b>B. CARGO:</b>   | Encargado de Transporte y distribución |
| <b>C. FINALIDAD:</b>   |  |
| - Ejecutar las actividades de transporte de los productos de la Empresa.   |  |
| <b>D. FUNCIONES:</b>   |  |
| <b>Función General:</b>  |  |
| - Realizar la entrega de Herramientas desde el área de despacho del almacén y/o del Taller de la empresa, hasta la obra del cliente y viceversa. |  |
| <b>Funciones Específicas:</b>  |  |
| - Transportar las herramientas para despacho, adjuntando la documentación entregada por el área de ventas y/o área de alquileres de la empresa.  |  |
| - Entregar al área de administración los cargos de las herramientas de alquiler y/o venta recepcionada por transportes o clientes.               |  |
| - Ejecutar la orden de traslado según la programación realizada.   |  |
| - Coordinar con el asistente de almacén sobre las existencias de los productos para despacho.  |  |
| - Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.   |  |
| <b>E. DEPENDENCIA</b>  |  |
| - Depende directamente de la Unidad de Logística   |  |

|   |   |                                     |
|---|---|-------------------------------------|
|  | <p align="center"><b>MANUAL DE<br/>PROCEDIMIENTOS<br/>ADMINISTRATIVOS</b></p> | <p align="right">Página 1 de 15</p> |
|---|---|-------------------------------------|

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

|               | ELABORACIÓN                      | REVISIÓN                                |
|---------------|----------------------------------|---|
| <b>NOMBRE</b> | Katheryn Lizbeth De La Cruz Melo | Beatriz Rodríguez N.<br>GERENTE GENERAL |

**1º Edición: Marzo 2019**

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                      | 3  |
| PROCEDIMIENTO N° 01: ATENCION AL CLIENTE EN TIENDA..... | 4  |
| PROCEDIMIENTO N° 02: ATENCION AL CLIENTE EXTERNO.....   | 6  |
| PROCEDIMIENTO N° 03: SERVICIO TÉCNICO .....             | 8  |
| PROCEDIMIENTO N° 04: SERVICIO DE TRANSPORTE .....       | 10 |
| PROCEDIMIENTO N° 05: COBRANZAS .....                    | 12 |
| PROCEDIMIENTO N° 06: PAGOS .....                        | 14 |

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>ONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>MANUAL DE<br/>PROCEDIMIENTOS<br/>ADMINISTRATIVOS</b></p> | <p>Página 3 de 15</p> |
|---|--|-----------------------|

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de Procedimientos Administrativos contiene los procedimientos administrativos de las principales actividades que realiza la empresa.

Permite conocer el funcionamiento interno de las actividades, por lo que detalla la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

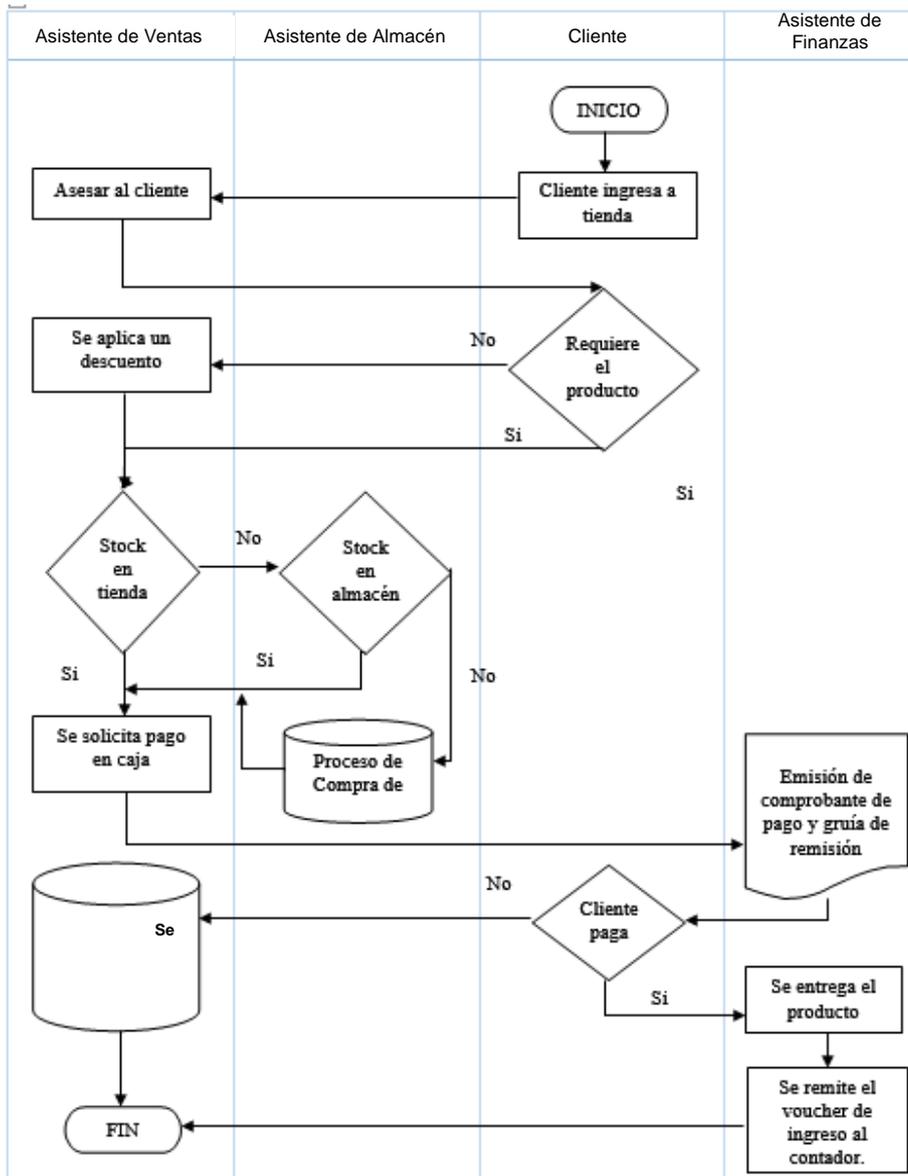
Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.



**PROCEDIMIENTO Nº 01: ATENCION AL CLIENTE EN TIENDA**

**A. Finalidad:** Definir los procedimientos que se deben realizar para la venta de productos en tienda.

**B. Flujograma:**



|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>PROCEDIMIENTOS<br/>ADMINISTRATIVOS</b> | Página 5 de 15 |
|---|---|----------------|

**C. Texto Explicativo:**

- Cliente ingresa a tienda y solicita asesoría para la compra de herramientas eléctricas y/o accesorios.
- El asistente de ventas lo aborda y ofrece los productos de acuerdo a su necesidad.
- El asistente consulta si desea adquirir el producto, caso contrario le ofrece un descuento.

Cliente no acepta

Cliente acepta (pasa al siguiente paso)

- Se verifica si hay Stock en tienda:
  - Hay stock en tienda (Se solicita al cliente realizar el pago en la caja)
  - No hay Stock (Se consulta a almacén, caso contrario se realiza el proceso de compra)
- Se emite el comprobante de pago respectivo.
  - Cliente paga (Se entrega el producto)
  - Cliente no paga (Se evalúa el crédito)
- Se genera el voucher de ingreso.
- Se envía al contador la factura y el voucher de ingreso.
- Fin del proceso.

**D. Unidad orgánica responsable:**

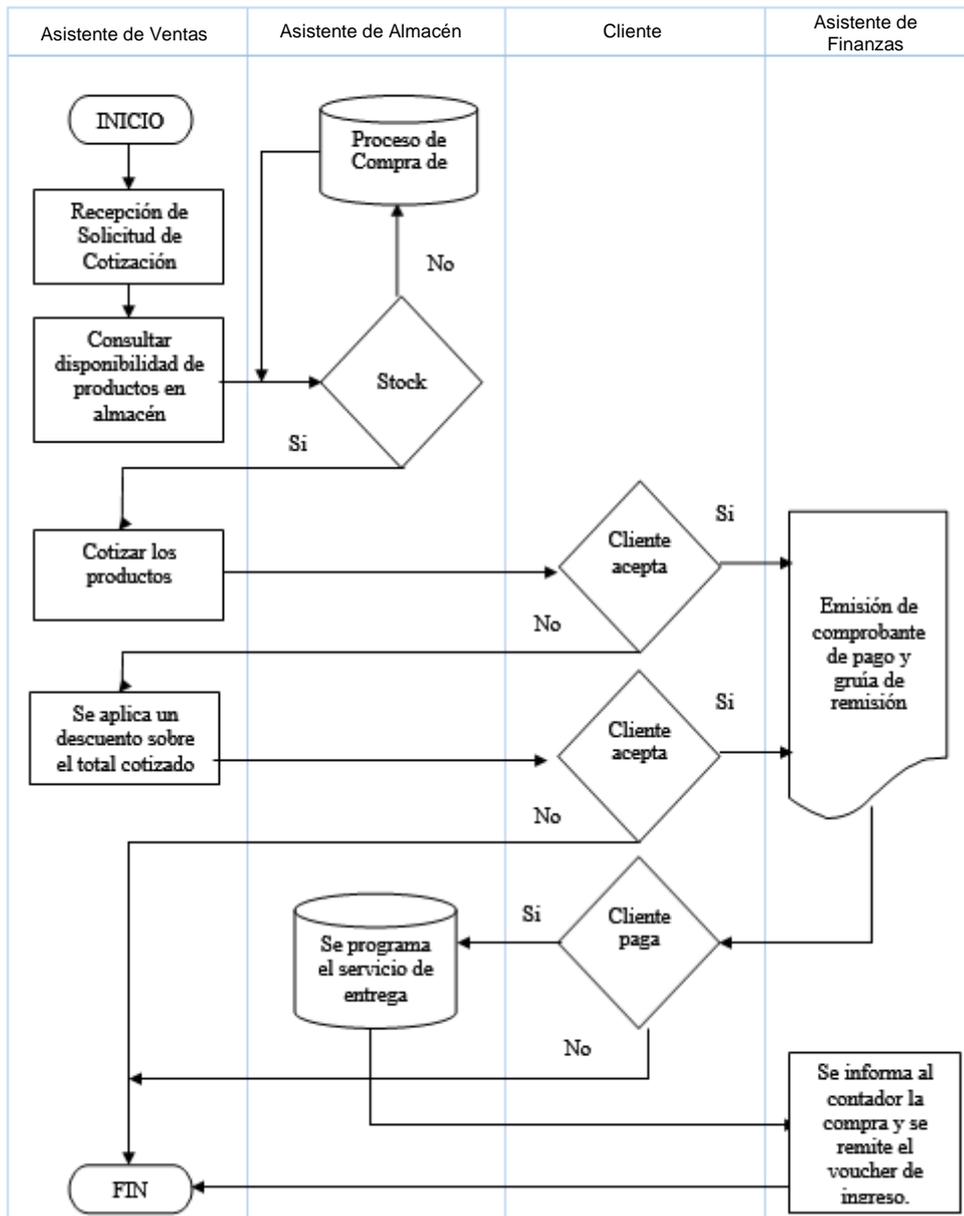
Unidad de Comercialización



**PROCEDIMIENTO Nº 02: ATENCION AL CLIENTE EXTERNO**

**A. Finalidad:** Definir los procedimientos que se deben realizar para la venta de productos solicitados por internet (correo electrónico).

**B. Flujograma:**



|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>PROCEDIMIENTOS<br/>ADMINISTRATIVOS</b> | Página 7 de 15 |
|---|---|----------------|

**C. Texto Explicativo:**

- Recepcion de solicitud de cotizacion de productos.
- Consultar disponibilidad de productos en almacén
  - Stock de productos
  - No se registra stock de productos (Se realiza el proceso de compra)
- Cotizar los productos y enviar por correo al cliente.
  - Cliente acepta
  - Cliente no acepta (Se genera un descuento)
- Se emite el comprobante de pago respectivo.
  - Cliente paga (Se entrega el producto)
  - Cliente no paga (Se evalúa el crédito)
- Se genera el voucher de ingreso
- Se envía al contador la factura y el voucher de ingreso.
- Fin del proceso.

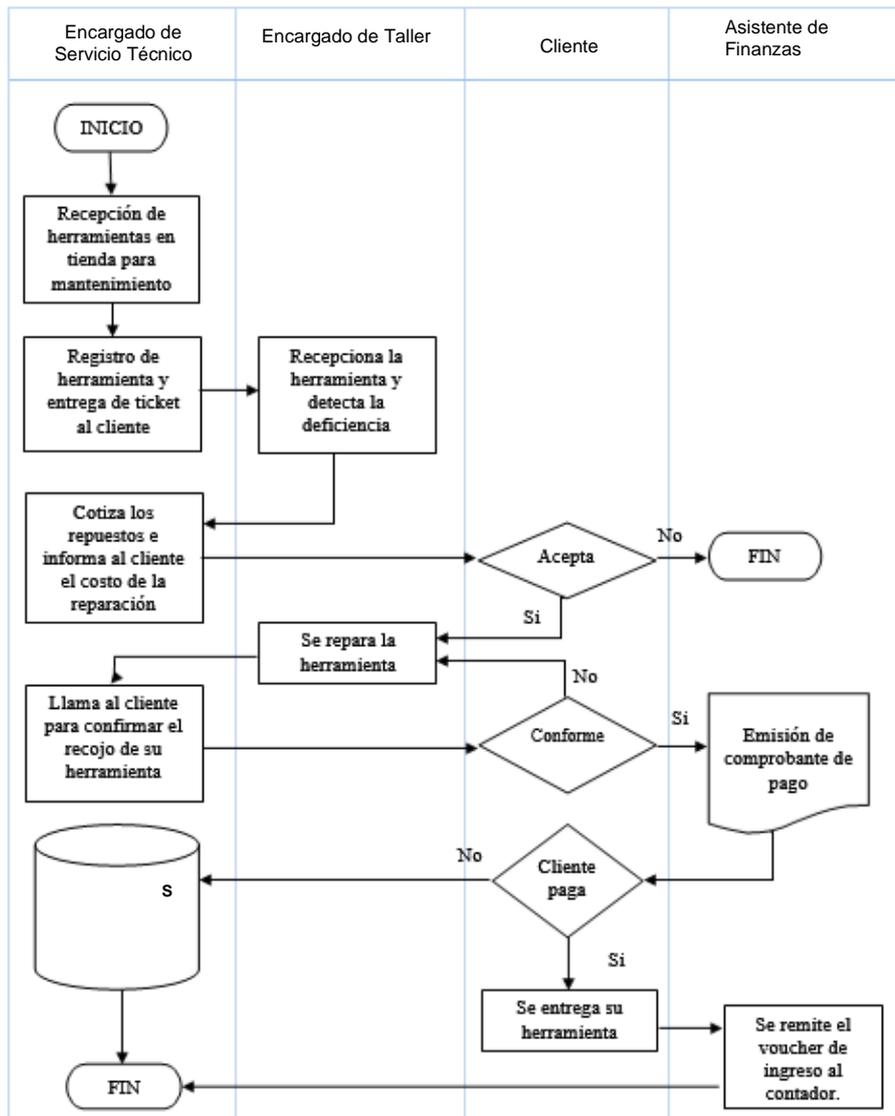
**D. Unidad orgánica responsable:**

Unidad de Comercialización

### PROCEDIMIENTO Nº 03: SERVICIO TÉCNICO

**A. Finalidad:** Definir los procedimientos que se deben seguir para atención del servicio técnico las herramientas que ingresan a taller.

**B. Flujograma:**



|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>PROCEDIMIENTOS<br/>ADMINISTRATIVOS</b> | Página 9 de 15 |
|---|---|----------------|

**C. Texto Explicativo:**

- El encargado de Servicio Técnico recepciona la herramienta a reparar.
- Se registra la herramienta y se genera una orden de trabajo.
- Se entrega el ticket al cliente, en el cual especifica el número de orden de trabajo.
- Se envía la herramienta al taller para su revisión y detección de deficiencia.
- El encargado de Taller revisa la herramienta e informa al encargado los repuestos que necesita la máquina para su reparación.
- Se cotizan los repuestos y se llama al cliente para explicar las deficiencias con las que cuenta su herramienta y el coste total de su reparación.
- Se consulta al cliente si desea reparar su herramienta.
  - Acepta la reparación
  - No acepta la reparación (se devuelve la herramienta al cliente)
- Se informa al Encargado de Taller la reparación de la herramienta.
- El Encargado de Taller repara la herramienta e informa que día puede pasar a recoger su herramienta el cliente.
- El encargado de Servicio Técnico se comunica con el dueño de la herramienta y le indica que ya se encuentra reparada
- Si está conforme se procede a solicitar al asistente de tesorería el cobro de la reparación.
- Si el cliente no está conforme se procede a realizar una revisión inmediata.
- El cliente emite el pago de la reparación; caso contrario, se envía la documentación a Finanzas.
- Se entrega la herramienta al cliente.
- Se informa a contabilidad el ingreso de dinero.

**D. Unidad orgánica responsable:**

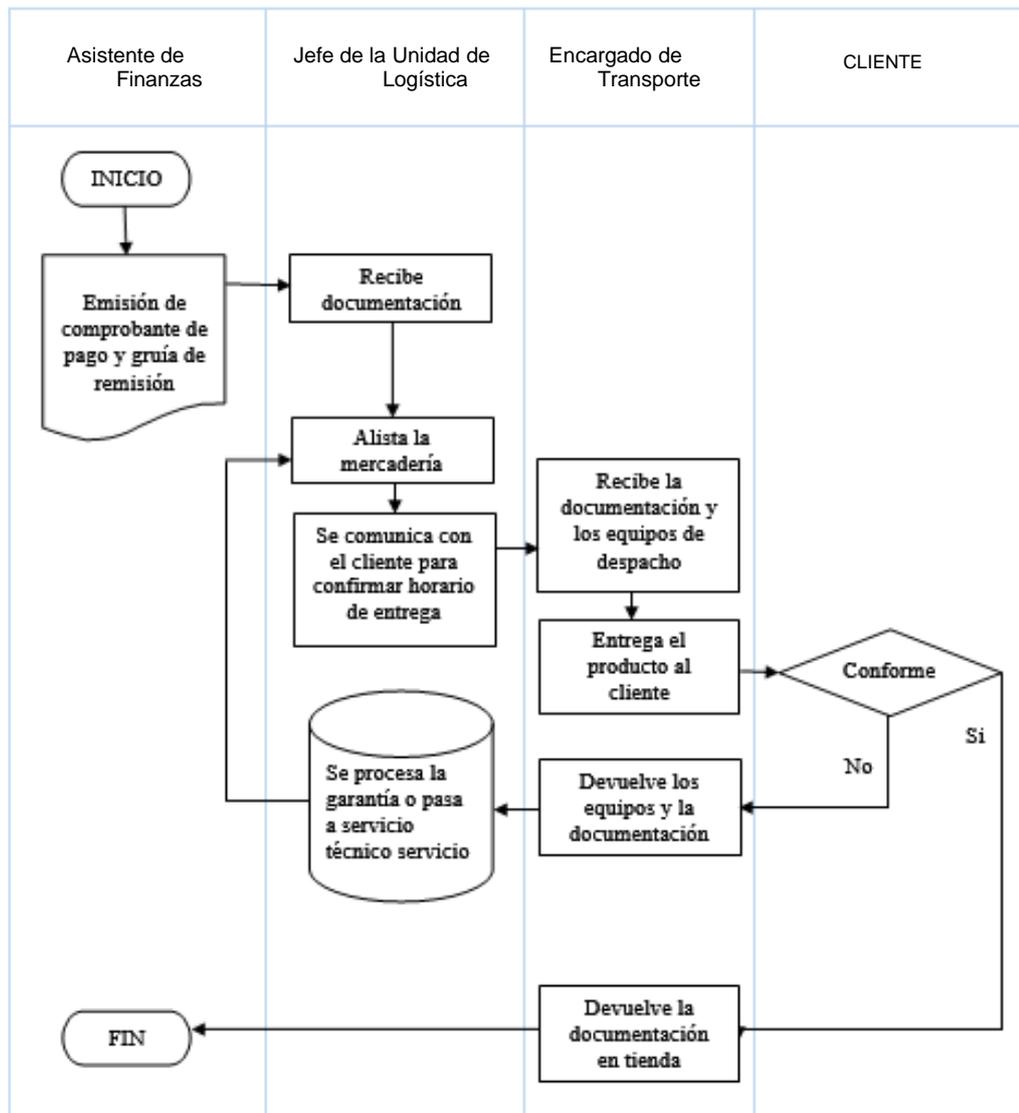
Unidad de Servicio Técnico



**PROCEDIMIENTO Nº 04: SERVICIO DE TRANSPORTE**

**A. Finalidad:** Definir los procedimientos que se deben realizar al realizar las entregas de las herramientas u otros, a los clientes.

**B. Flujograma:**



|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>PROCEDIMIENTOS<br/>ADMINISTRATIVOS</b> | Página 11 de 15 |
|---|---|-----------------|

**C. Texto Explicativo:**

- El asistente de finanzas emite el comprobante de pago y guía de remisión
- El jefe de logística recibe la documentación y el requerimiento de transporte.
- Se alista la mercadería y se coordina con el cliente la fecha y horario de entrega
- El encargado de transporte recibe la documentación y la mercadería que transportará.
- El encargado de transporte entrega la mercadería al cliente

Conforme

No conforme

- De no estar conforme, se devuelven los productos al jefe de logística.
- Se procesa la emisión de la garantía del producto y/o se envía la herramienta a servicio técnico.
- Se procede a enviar nuevamente el producto al cliente

Conforme

No conforme

- Se solicita al cliente la firma en la guía de remisión a modo de conformidad.
- Se devuelve la documentación al asistente de finanzas.

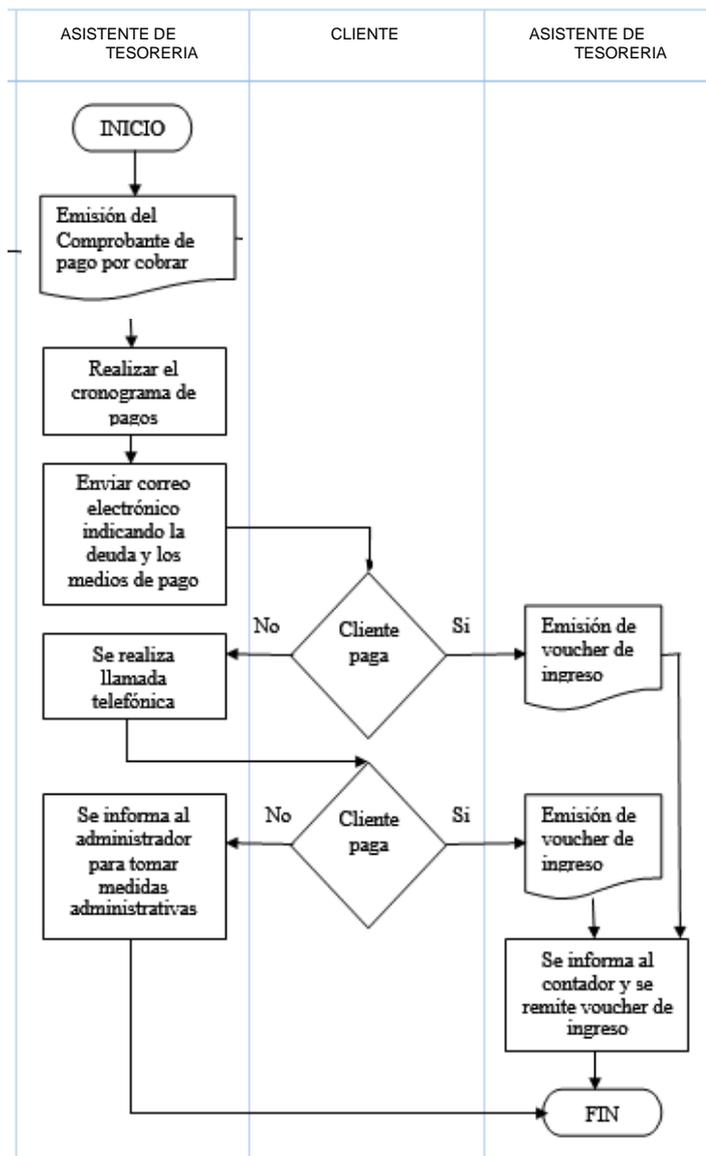
**D. Unidad orgánica responsable:**

Unidad de Logística

**PROCEDIMIENTO Nº 05: COBRANZAS**

**A. Finalidad:** Definir los procedimientos que se deben realizar para el proceso de créditos y cobranzas a los clientes.

**B. Flujograma:**



|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>PROCEDIMIENTOS<br/>ADMINISTRATIVOS</b> | Página 13 de 15 |
|---|---|-----------------|

**C. Texto Explicativo:**

- El asistente de finanzas emite el comprobante de pago por cobrar,
- Se realiza el cronograma de pagos para comunicarse con el cliente.
- Se remite correo electronico al cliente informando las fechas de pago, los importes y los medios de pago.
  - Cliente cancela (se emite voucher de ingreso)
  - Cliente no cancela
- Si el cliente no cancela, se realiza una lamada telefonica para informar que tiene una deuda pendiente de pago
  - Cliente cancela (se emite voucher de ingreso)
  - Cliente no cancela
- Se informa al administrador el estado del comprobante de pago pendiente de cobro para que tome las medidas administrativas correspondientes.
- Se informa al contador el ingreso y/o caso contrario las acciones administrativas tomadas.

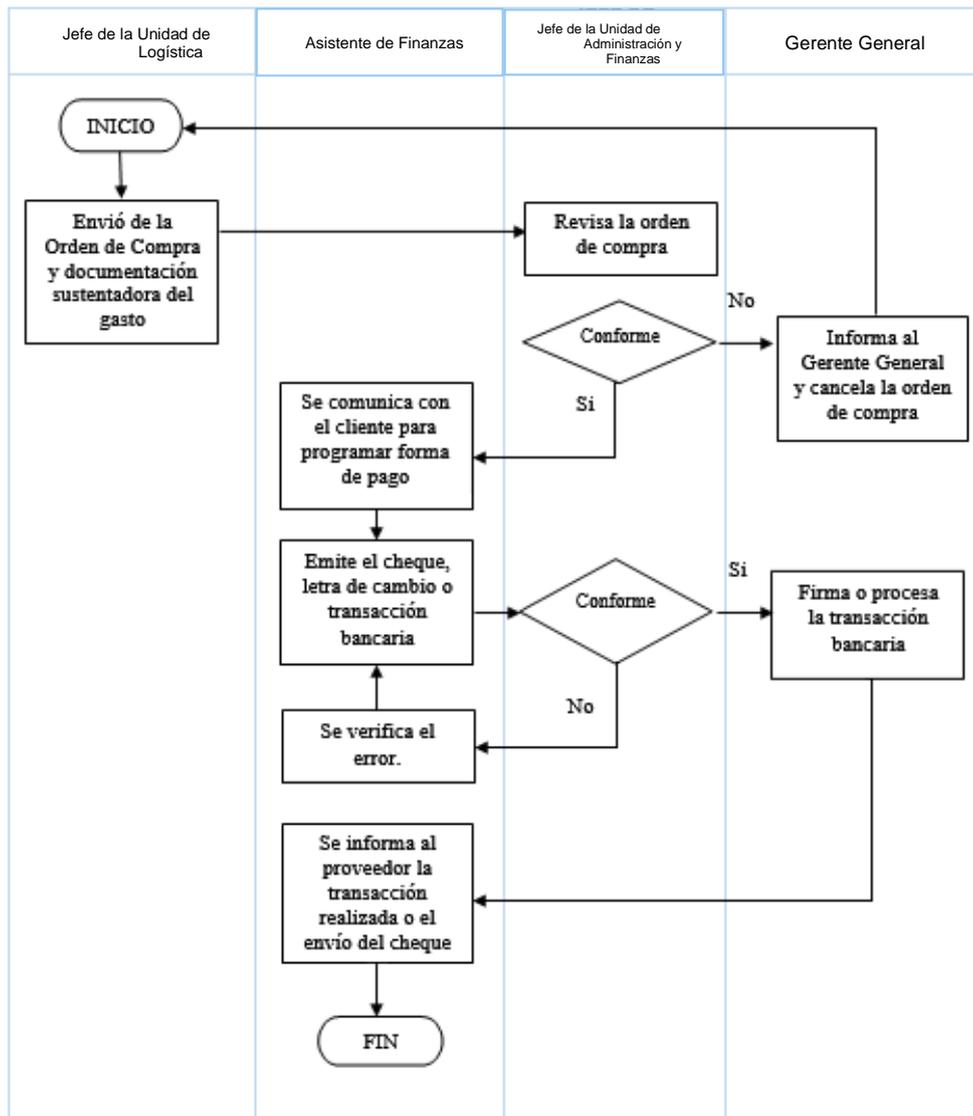
**D. Unidad orgánica responsable:**

Unidad de Administración y Finanzas

**PROCEDIMIENTO N° 06: PAGOS**

**A. Finalidad:** Definir los procedimientos que se deben seguir para realizar el pago a los proveedores.

**B. Flujograma:**



|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>PROCEDIMIENTOS<br/>ADMINISTRATIVOS</b> | Página 15 de 15 |
|---|---|-----------------|

**C. Texto Explicativo:**

- El jefe de logística emite la Orden de Compra y envía la documentación sustentadora al jefe de administración y finanzas.
- El jefe de Administración y Finanzas lo revisa

Esta conforme

No está conforme (informa a Gerencia General, cancela la orden de compra y requiere nuevamente a logística solicitar una nueva cotización).

- Remite la documentación sustentadora del gasto al asistente de pago a personal y proveedores.
- Se emite el cheque, letra de cambio y/o transacción bancaria.
- El jefe de Administración y Finanzas da la conformidad del pago, caso contrario lo devuelve para encontrar el error y volver a realizar el procedimiento del pago.
- Remite el pago al gerente general para su firma del cheque, letra de cambio o transacción bancaria.
- Se informa al proveedor que el envío de cheque, letra de cambio o la constancia de transacción bancaria por correo electrónico.
- Se archiva.

**D. Unidad orgánica responsable:**

Unidad de Administración y Finanzas

|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 1 de 18 |
|---|---|----------------|

# REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

|        | ELABORACIÓN                      | REVISIÓN                                |
|--------|----------------------------------|---|
| NOMBRE | Katheryn Lizbeth De La Cruz Melo | Beatriz Rodríguez N.<br>GERENTE GENERAL |

**1º Edición: Marzo 2019**

|  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>CONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 2 de 18</p> |
|--|--|-----------------------|

## ÌNDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 3  |
| DEL CONTENIDO, ALCANCES Y DOMICILIO.....                       | 4  |
| TITULO PRIMERO:.....   | 5  |
| DE LA NATURALEZA, FINALIDAD, OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES . | 5  |
| TITULO SEGUNDO: .....  | 6  |
| DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES ESPECIFICAS .....        | 6  |
| CAPITULO I: .....  | 8  |
| DE LOS UNIDADES DE LA ALTA DIRECCION.....                      | 8  |
| CAPITULO II: .....   | 10 |
| DE LOS UNIDADES DE LÌNEA .....                                 | 10 |
| TITULO TERCERO:.....   | 15 |
| DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS .....                            | 15 |
| ESTRUCTURA ORGANICA DE MUNDO CONSTRUCTOR S.A.C.....            | 16 |
| DEFINICIÒN DE TERMINOS.....                                    | 17 |

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>ONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 3 de 18</p> |
|---|--|-----------------------|

## **INTRODUCCIÓN**

El presente Reglamento de Organización y Funciones constituye el instrumento normativo que contiene la naturaleza, finalidad, objetivos, funciones generales y específicas de cada unidad orgánica de la empresa Mundo Constructor S.A.C., estableciendo el ámbito de competencias y niveles de responsabilidad, el cual garantiza el eficiente funcionamiento de la empresa, orientada a contribuir con el logro de los objetivos y metas establecidas.

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>ONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 4 de 18</p> |
|---|--|-----------------------|

## **DEL CONTENIDO, ALCANCES Y DOMICILIO**

### **Artículo 1: DEL CONTENIDO**

El presente reglamento es un documento normativo que determina la naturaleza, finalidad, objetivos, estructura orgánica, funciones generales y específicas de cada Unidad Orgánica de la empresa Mundo Constructor S.A.C., así como los niveles jerárquicos, dependencia y relaciones de comunicación entre departamentos que lo conforman.

### **Artículo 2: ALCANCE**

Lo dispuesto en el presente reglamento se aplica en toda la empresa Mundo Constructor S.A.C.

### **Artículo 3: DOMICILIO**

Mundo Constructor S.A.C. se encuentra ubicada en Calle Los Ebanistas Mz. A I1 Lote 01, Zona Industrial – Parque Industrial, distrito de Villa El Salvador, Provincia de Lima, Departamento de Lima, Perú.

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>ONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 5 de 18</p> |
|---|--|-----------------------|

## **TITULO PRIMERO:**

### **DE LA NATURALEZA, FINALIDAD, OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES**

#### **Artículo 4: DE LA NATURALEZA**

Mundo Constructor S.A.C. es una empresa de naturaleza privada.

#### **Artículo 5: DE LA FINALIDAD**

Mundo Constructor S.A.C. tiene por finalidad esencial ejecutar con eficiencia los servicios de venta, mantenimiento, reparaciones y alquiler de herramientas eléctricas, a la industria de la construcción, metal mecánico, madera y vidrio, buscando una relación comercial a largo plazo, con un equipo altamente capacitado para atender las necesidades de sus clientes.

#### **Artículo 6: DE LOS OBJETIVOS**

Mundo Constructor S.A.C. busca consolidarse en el sector como proveedor global, ofreciendo una amplia gama de herramientas eléctricas; con un equipo humano altamente calificado y motivado, con una sólida y verdadera vocación de servicio al cliente, fidelizando clientes y incrementando sus ventas.

#### **Artículo 7: DE LAS FUNCIONES GENERALES**

**Ventas** de Herramientas Eléctricas y Gasolineras, con el respaldo de una diversidad de Accesorios y repuestos 100% originales.

**Alquileres** de Equipos para las distintas actividades de la industria: Metal mecánica, madera, construcción civil, etc.

**Servicio Técnico Autorizado.**

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>ONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 6 de 18</p> |
|---|--|-----------------------|

**TITULO SEGUNDO:**

**DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES ESPECIFICAS**

**Artículo 8: DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura orgánica de la empresa Mundo Constructor S.A.C. está compuesta por:

**A. Unidad de Dirección**

A.1. Junta General de Accionistas

A.2. Directorio

A.3. Gerencia General

**B. Unidades de Línea**

B.1. Unidad de Administración y Finanzas

a. Finanzas

b. Contabilidad

B.2. Unidad de Comercialización

c. Ventas

d. Marketing

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>ONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 7 de 18</p> |
|---|--|-----------------------|

B.3. Unidad de Operaciones

- a. Servicio Técnico
- b. Taller

B.4. Unidad de Logística

- c. Almacén y Aprovisionamiento
- d. Transporte y distribución

|  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>CONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 8 de 18</p> |
|--|--|-----------------------|

## **CAPITULO I:**

### **DE LAS UNIDADES DE LA ALTA DIRECCION**

#### **Artículo 9: Junta General de Accionistas**

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la empresa, el cual está constituido por sus accionistas.

#### **Artículo 10: Funciones de la Junta General de Accionistas**

1. Tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa, en base a los resultados económicos anuales.
2. Reunirse activamente, para la toma de decisiones.
3. Elegir y/o remover los puestos del Directorio y Gerente General de la empresa.
4. Modificación de los estatutos de la empresa.

#### **Artículo 11: Directorio**

El Directorio es el máximo representante de la unidad de dirección de la empresa, teniendo como finalidad ejecutar las decisiones tomadas por la Junta General de Accionistas.

#### **Artículo 12: Funciones del Directorio**

1. Elaboración de manuales administrativos que permitan la adecuada gestión administrativa en la empresa.
2. Presentación de los resultados económicos a la Junta General de Accionistas.

|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 9 de 18 |
|---|---|----------------|

3. Velar por la existencia de la empresa en el mercado competitivo.
4. Presentar a la Junta General de Accionistas las políticas, planes estratégicos, el presupuesto y la proyección de resultados, solicitando la aprobación de estos.
5. Supervisar activamente a la Gerencia General y el cumplimiento de las metas y estrategias establecidas.

#### **Artículo 13: Gerencia General**

La Gerencia General ejerce representación legal, comercial y administrativa de Mundo Constructor S.A.C. y se encarga de planear, dirigir, coordinar y controlar todos órganos de la empresa.

#### **Artículo 14: Funciones de la Gerencia General**

1. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa, para el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos.
2. Evaluar las oportunidades de negocio.
3. Garantizar una gestión empresarial eficiente y eficaz de las actividades.
4. Establecer y mantener un óptimo sistema de evaluación y control, a fin de garantizar el logro de los objetivos fijados.
5. Supervisar y controlar las labores de todas las unidades administrativas.
6. Supervisar, controlar y aprobar los gastos de la empresa.
7. Establecer coordinación con todas las unidades organizacionales.

|   |  |                        |
|---|--|------------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>ONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 10 de 18</p> |
|---|--|------------------------|

8. Tomar decisiones a nivel organizacional.

**Artículo 15: La Gerencia General** está a cargo de representar a la empresa, con el cargo denominado Gerente General.

**Artículo 16: Dependencia de la Gerencia General**

La Gerencia General ejerce autoridad, y canaliza sus acciones a través de las siguientes unidades orgánicas.

- Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas
- Jefe de la Unidad de Comercialización
- Jefe de la Unidad de Operaciones
- Jefe de la Unidad de Logística

**CAPITULO II:**

**DE LOS UNIDADES DE LÌNEA**

**Artículo 18: Unidad de Administración y Finanzas**

La Unidad de Administración y Finanzas es la encargada de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos económicos, financieros y materiales de la empresa, así como el registro contable y financiero de los mismos, supervisando el rendimiento operativo.

**Artículo 19: Funciones del Departamento de Administración y Finanzas**

1. Diseñar, formular, ejecutar, controlar y evaluar estrategias de gestión empresarial que involucre planes estratégicos, tácticos y operativos.

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 11 de 18 |
|---|---|-----------------|

2. Supervisar los requerimientos de los clientes y su atención respectiva, en relación con requerimiento de venta de herramientas, materiales y servicio de alquiler.
3. Dirigir equipos de trabajo para la consecución de objetivos de la Empresa.
4. Presentar a la Gerencia General propuestas de mejoras a nivel organizacional.
5. Elaborar y presentar el plan anual de capacitaciones.
6. Presentar el Estado de Ganancias y Pérdidas a la Gerencia General.
7. Llevar un adecuado control del uso de los recursos económicos y financieros.
8. Supervisar el control de las operaciones financieras antes de autorizar el pago.
9. Monitorear y evaluar los pagos del personal y proveedores.
10. Supervisar la adquisición de bienes y servicios.
11. Diseñar los procesos operativos de la Empresa.
12. Generar un buen clima laboral.

**Artículo 15:** La Unidad de Administración y Finanzas está a cargo del Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas.

**Artículo 16:** La Unidad de Administración y Finanzas tiene una dependencia Lineal con la Gerencia General y una relación funcional con Contabilidad y Finanzas.

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 12 de 18 |
|---|---|-----------------|

**Artículo 17: Unidad de Comercialización**

La Unidad de Comercialización es la encargada de dirigir y controlar las actividades de marketing y ventas en la empresa.

**Artículo 18: Son funciones del Departamento de Ventas y Marketing:**

1. Asesorar al cliente en relación con el producto que desea adquirir.
2. Buscar clientes potenciales.
3. Desarrollar el plan de ventas mensual y anual.
4. Atender los requerimientos de los clientes.
5. Diseñar promociones para captar clientes.
6. Realizar publicidad a través de Volantes, dípticos, afiches, y redes sociales.
7. Capacitar al personal sobre los productos y servicios que ofrece la empresa
8. Generar informes y reportes de los resultados obtenidos al Gerente General, según lo requiera.
9. Realizar requerimiento de productos a almacén.
10. Coordinar con el Departamento de Administración y Finanzas la emisión del Comprobante de Pago y el pago de productos.
11. Coordinar con el Departamento de Logística el envío de productos a clientes externos.

**Artículo 19: La Unidad de Comercialización** está a cargo del Jefe de la Unidad de Comercialización.

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 13 de 18 |
|---|---|-----------------|

**Artículo 20: La Unidad de Comercialización** tiene una dependencia Lineal con la Gerencia General y una relación funcional con Ventas y Marketing.

**Artículo 21: Unidad de Operaciones**

La Unidad de Operaciones es la encargada de supervisar y controlar las actividades relacionadas con el Servicio Técnico que brinda la empresa.

**Artículo 22: Funciones del Departamento de Servicio Técnico**

1. Atender las solicitudes de reparación de herramientas eléctricas
2. Observar, identificar, solucionar, recomendar, y anotar detectar las deficiencias de las herramientas eléctricas.
3. Examinar las herramientas eléctricas para determinar su reparación.
4. Realizar cotización de repuestos para la venta y/o reparación.
5. Asegurarse de que el Taller este en excelentes condiciones respecto a orden, limpieza, seguridad y estado de equipo, y llevar a cabo inspecciones en forma periódica.
6. Enviar por correo las cotizaciones a los clientes
7. Realizar los pedidos de repuestos y accesorios al Departamento de Logística.
8. Coordinar con la Unidad de Administración y Finanzas la emisión de comprobantes de pago y cobro del Servicio Técnico.

**Artículo 23: La Unidad de Operaciones** está a cargo del Jefe de la Unidad de Operaciones.

|  |  |                        |
|--|--|------------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>CONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 14 de 18</p> |
|--|--|------------------------|

**Artículo 24: La Unidad de Operaciones** tiene una dependencia Lineal de la Gerencia General y dependencia funcional con Servicio Técnico y Taller.

**Artículo 25: Unidad de Logística**

La Unidad de Logística es responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de logística y aprovisionamiento de herramientas eléctricas, materiales y repuestos.

**Artículo 26: Funciones del Departamento de Logística**

1. Ejecutar las actividades logísticas de almacenamiento y distribución física de los productos a fin de garantizar el buen estado de estos y un óptimo servicio.
2. Coordinar con las diferentes áreas, las entradas, reposición, preparación de pedidos, y transporte de estos.
3. Ejecutar las actividades del almacén de acuerdo a los procedimientos operativos estándar y cumpliendo, así como coordinar con la Gerencia sobre las existencias, faltantes, inventarios de almacén.
4. Planificar, organizar y controlar las operaciones de los servicios logísticos brindados.
5. Administrar y supervisar las actividades logísticas de almacenamiento y distribución física de los productos a fin de garantizar el buen estado de estos y un óptimo servicio.
6. Coordinar con las diferentes áreas, las entradas, reposición, preparación de pedidos, y transporte de estos.
7. Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de pedidos.

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 15 de 18 |
|---|---|-----------------|

8. Optimizar, organizar, y planificar la preparación y distribución de pedidos.
9. Optimizar los procesos de almacén.
10. Gestionar y supervisar al personal a su cargo.

**Artículo 27:** La Unidad de Logística está a cargo del jefe de la Unidad de Logística.

**Artículo 28:** La Unidad de Logística tiene una dependencia Lineal con la Gerencia General y una relación funcional con Almacén y Transporte y Distribución.

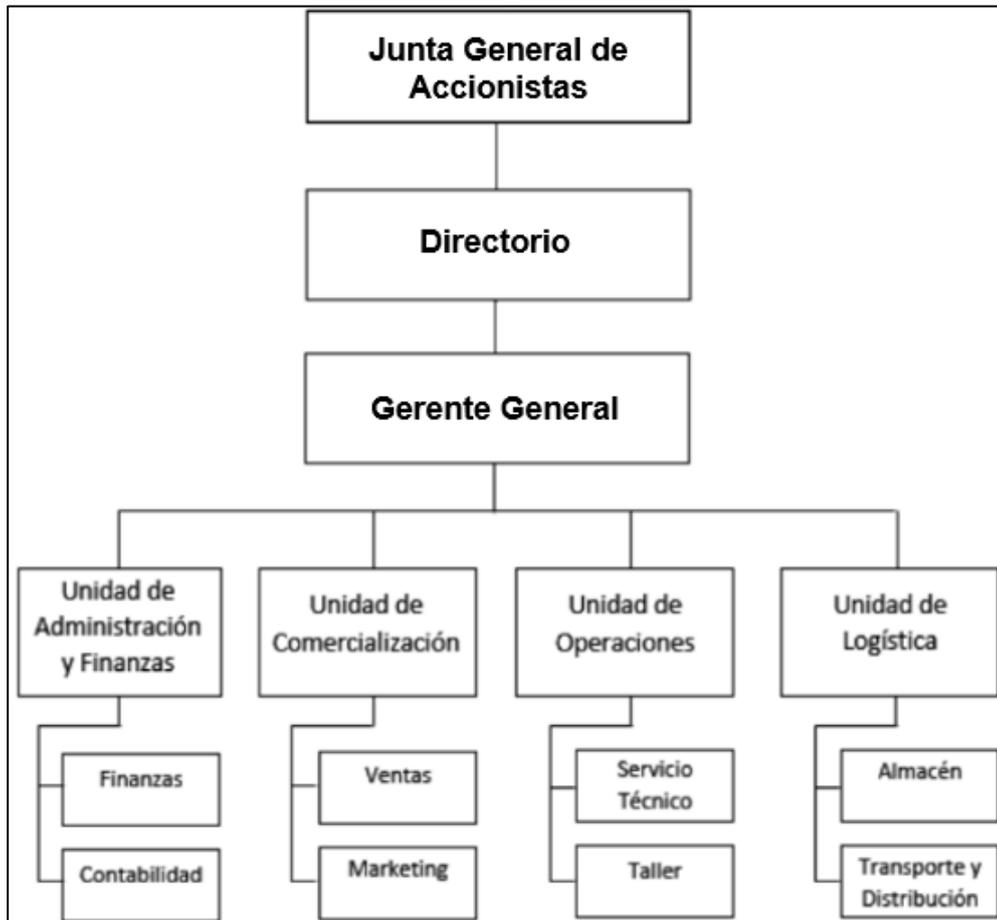
### TITULO TERCERO:

#### DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

**PRIMERA:** Es responsabilidad del Gerencia General la difusión del presente Reglamento en todas las Unidades Orgánicas.

**SEGUNDA:** El presente reglamento cuenta con la aprobación de la Junta General de Accionistas y el Directorio de Mundo Constructor S.A.C. y podrá ser modificado a sugerencia de los mismos.

**ESTRUCTURA ORGANICA DE MUNDO CONSTRUCTOR S.A.C.**



|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|  | <b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | Página 17 de 18 |
|---|---|-----------------|

## DEFINICIÓN DE TERMINOS

### **Estructura orgánica:**

Es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guarda entre sí.

### **Sistemas administrativos:**

Conjunto de elementos y métodos relacionados unos con otros con el objetivo de llevar un control administrativo en las organizaciones o empresas.

### **Estrategia:**

Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

### **Difusión:**

Hacer que un hecho, una noticia, una lengua, un conjunto de conocimientos, etc., llegue a conocimiento de muchas personas.

### **Aprovisionamiento:**

Es la acción de encontrar, adquirir o comprar bienes o servicios u obras.

### **Planificar**

Es trazar un plan, o sea reunir los medios, y ordenarlos hacia la consecución de un fin, para encaminar hacia él la acción.

|  |  |                        |
|--|--|------------------------|
|  <p><b>MUNDO<br/>CONSTRUCTOR</b><br/><i>Mucho mas que Herramientas...</i></p> | <p><b>REGLAMENTO DE<br/>ORGANIZACIÓN Y<br/>FUNCIONES</b></p> | <p>Página 18 de 18</p> |
|--|--|------------------------|

**Cotización:**

Es la determinación del valor real de un bien, de un servicio o de un activo financiero.

**Deficiencia:**

Elemento, cosa o situación que no sea perfecta o que posea algún tipo de imperfección, carencia o defecto.

**Calidad:**

Es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia

**Presupuesto:**

Es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.

**Requerimiento:**

Petición de una cosa que se considera necesaria, especialmente el que hace una autoridad.

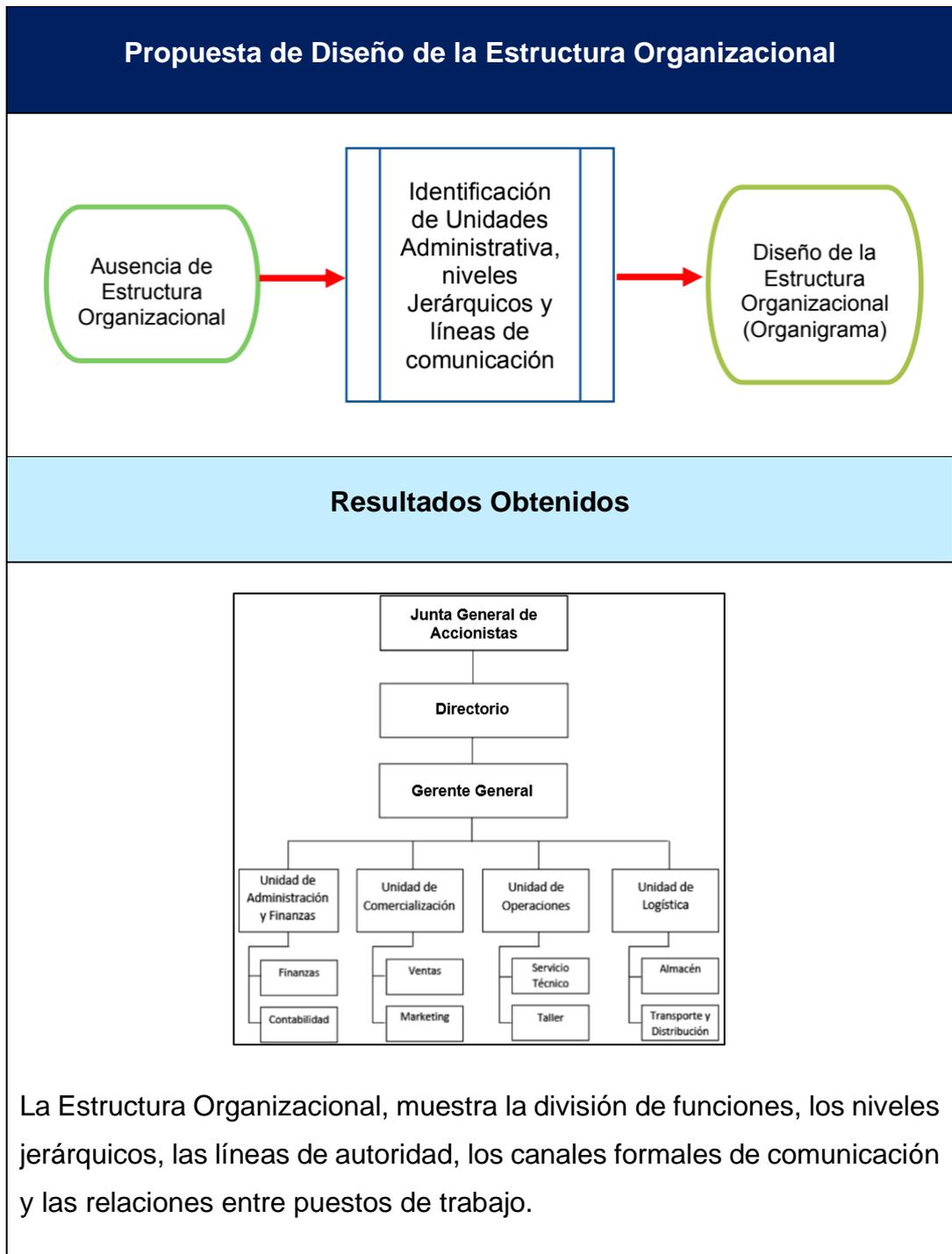
**Unidades orgánicas:**

Son los elementos o partes de la organización que forman un organigrama.

## 3.2 Resultados

### 3.2.1 Análisis y presentación de resultados

#### a. Estructura Orgánica de la empresa Mundo Constructor

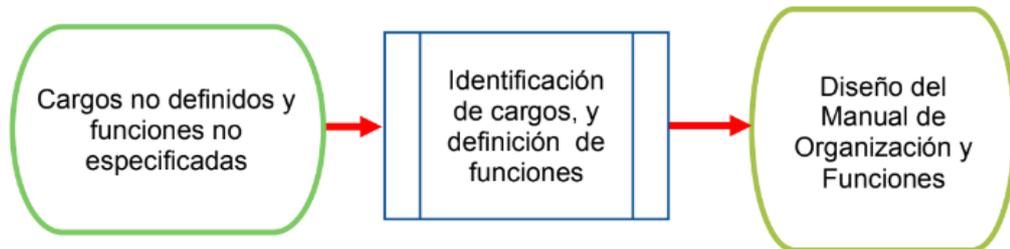


Los resultados se basan en un 92% de aceptación en cuanto a la necesidad de implementar un organigrama en la empresa y definición de jerarquías. (pág. 61 y 63).

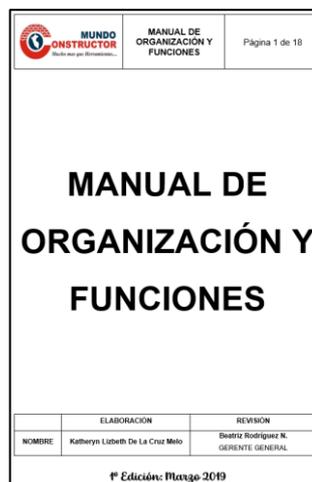
La estructura organizacional propuesta define de forma clara y precisa las unidades orgánicas, las unidades de mando, niveles jerárquicos, lo que contribuye a una comunicación eficiente entre puestos de trabajo, garantizando el mejor funcionamiento de la organización. (pág. 77)

### b. Manuales Administrativos

#### Propuesta de Diseño del Manual de Organización y Funciones



#### Resultados Obtenidos

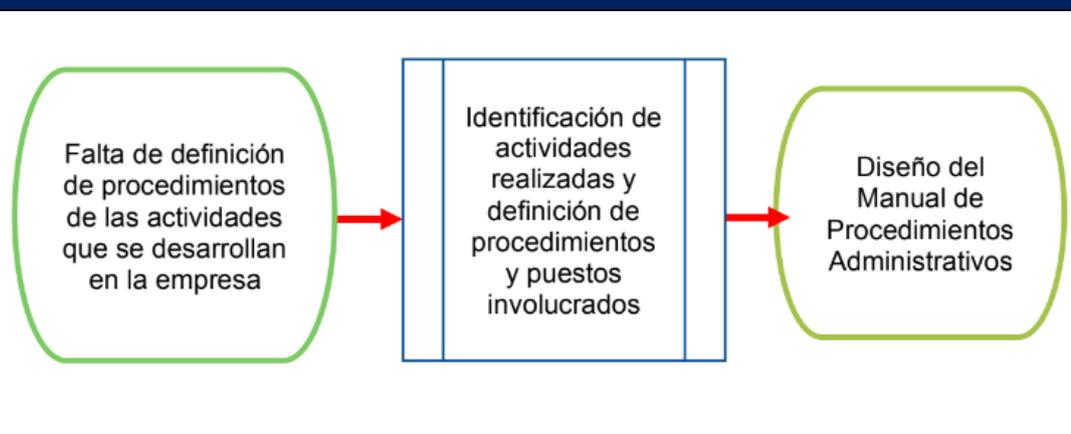


El Manual de Organización y Funciones describe los puestos de trabajo y los cargos asignados al personal, así como la definición de sus funciones generales y específicas, determinando las relaciones de autoridad y las responsabilidades de cada cargo.

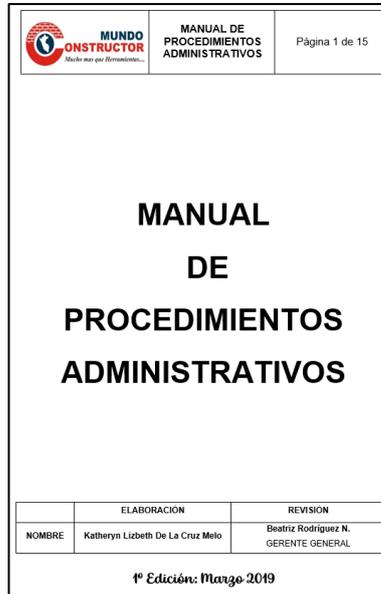
La necesidad de definir los puestos de trabajo, definición de funciones y determinar las responsabilidades, se refleja en un 100% de aceptación. Asimismo, la necesidad de implementar el manual de organización y funciones refleja un 75% de aceptación. (pág. 71)

El Manual de Organización y Funciones permitirá dividir de las funciones de trabajo, detectar omisiones y evitar duplicidades. Servirá de orientación al personal y permitirá medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente. (pág. 80 al 97)

### Propuesta de Diseño del Manual de Procedimientos Administrativos



## Resultados Obtenidos

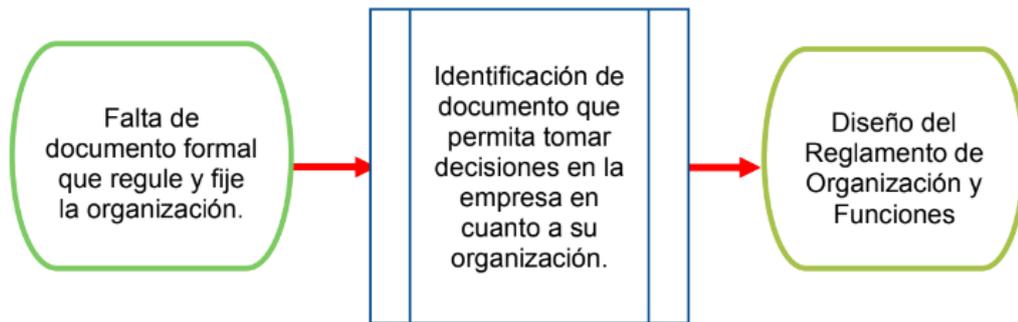


El Manual de Procedimientos Administrativos precisa las etapas y secuencias lógicas interrelacionadas, que permiten realizar procedimientos específicos que se desarrollan en la empresa.

Los resultados se basan en un 75% de aceptación en cuanto a la necesidad de implementar flujogramas de procedimientos. Asimismo, un 83% de aceptación en cuanto a la implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos. (pág. 74)

El Manual de Procedimientos Administrativos permitirá el desarrollo eficiente de los procedimientos administrativos, facilitará el desempeño de los colaboradores, brindando un servicio eficiente y de calidad a los clientes internos y externos. (pág. 98 al 112)

## Propuesta de Diseño del Reglamento de Organización y Funciones



## Resultados Obtenidos

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES | Página 1 de 18                          |
| <h1>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</h1>                                   |  |   |
| ELABORACION   |  | REVISION                                |
| NOMBRE  | Katheryn Lizbeth De La Cruz Melo       | Beatriz Rodríguez N.<br>GERENTE GENERAL |
| 1ª Edición: Marzo 2019  |  |   |

El Reglamento de Organización y Funciones regula y fija las funciones y responsabilidades en cada unidad orgánica y con las cuales mantiene relación de comunicación.

La necesidad de implementar un Reglamento de Organización y Funciones refleja un 83% de aceptación. (pág. 75)

El Reglamento de Organización y Funciones permitirá formalizar la estructura interna, de una manera eficiente, eficaz e integrada, orientando a la organización a una gestión administrativa eficiente. (pág. 113 al 130).

- ❖ Al encontrarse la empresa mejor organizada, se eliminarán los tiempos muertos, duplicidad de funciones, y sobrecarga laboral; habrá un mejor clima laboral, una mejor comunicación y un eficiente desarrollo organizacional, ya que cada uno conocerá y tendrá clara sus funciones, objetivos y metas, mejorando su rendimiento en la empresa y contribuyendo al crecimiento de la misma.

## **CONCLUSIONES**

La empresa Mundo Constructor S.A.C. carece de una estructura organizacional formal desde el inicio de sus operaciones, con un equipo de trabajo desorganizado y funcionamiento interno poco eficiente, teniendo como resultado una administración deficiente de su recurso humano, material y financiero.

La Organización Estructural no está formalmente establecida en la empresa, por el contrario, se desarrolla de manera empírica, lo que dificulta el desempeño eficiente de sus colaboradores, quienes desempeñan actividades rutinarias que no se encuentran asociadas hacia un objetivo organizacional.

La Organización Funcional es deficiente al carecer de manuales administrativos formales que guíe al personal en cuanto a la funcionabilidad de la empresa y representen una fuente de información en cuanto a su puesto de trabajo y actividades que se desarrollan en la empresa.

Se propone el diseño de la Estructura Organizacional de la empresa Mundo Constructor S.A.C. diseñada en base a la visión, misión y objetivos de la empresa, con un Diseño Orgánico, el cual se caracteriza por tener una organización flexible, con una estructura descentralizada, sistemas informales y funciones habilitadas, con una comunicación horizontal y un trabajo en equipo colaborativo, siendo ideal para las pequeñas empresas.

Se proponen manuales administrativos formales como: el manual de Organización y Funciones, manual de Procedimientos Administrativos; así como el Reglamento de Organización y Funciones; ello permitirá aumentar la productividad individual y organizacional, y un desarrollo eficiente de las funciones asignadas, y aumentar la coordinación del desarrollo de actividades y evitar duplicidad de funciones.

## **RECOMENDACIONES**

La empresa Mundo Constructor S.A.C. debería dar a conocer a sus colaboradores la importancia de trabajar de manera organizada, mostrando la eficiencia y eficacia que lograrían como equipo de trabajo, y así poder obtener los resultados propuestos.

La Estructura Organizacional diseñada deberá ser presentada de manera formal a todos los colaboradores en una reunión general y colocado en un lugar visible, con la finalidad que estos se familiaricen con el Organigrama diseñado. Por otro lado, resultará importante supervisar que, cada colaborador se encuentre identificado con el cargo que se le fue asignado.

Los manuales administrativos elaborados deberán ser difundidos de manera formal a todos los colaboradores con la finalidad de que tengan claro sus funciones generales y específicas, las responsabilidades que asume el puesto de trabajo al cual pertenece, los jefes inmediatos a quienes reportan y el personal a quienes supervisan; asimismo deberá conocer las funciones generales de los otros puestos de trabajo, y las líneas de coordinación formales, para saber a quién recurrir antes de tomar decisiones.

Se deberán supervisar de manera periódica el adecuado cumplimiento de los manuales administrativos propuestos y de ser necesario actualizar los manuales de manera periódica con el propósito de mejorar procesos y procedimientos, al encontrarnos en un mundo de constantes cambios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ayala, C. R. (2017). *“Estructura organizacional y prevención de riesgo laboral en la empresa “Transportes Clarita S.R.L.”*. Callao.

Barrera, S. M., & Valverde, E. L. (2014). *Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios electrónicos OSHIRO & VALVERDE INGENIEROS S.A. de Trujillo en el año 2013*. Trujillo.

Bautista, B. E. (2016). *Diseño y estructura organizacional de la empresa Pollo Dorado, del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. QUETZALTENANGO*.

Briceño, M., & Galvez, G. R. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB Ingeniería & Construcción SAC - Chiclayo 2016*. Chiclayo.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill Iberoamericana.

Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores SA.

Espinosa, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Quito.

Huamán, L., & Rios, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.

Koonts , H., & Weihrich , H. (2004). *Administración una perspectiva Global*. McGraw-Iberoamericana.

Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: McGrawHill.

Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional basado en Procesos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Marrugo, V. M., & Barragán, G. C. (2011). *Diseño de la Estructura Organizacional de la empresa Ventura Foods S.A. en Cartagena*. Cartagena de Indias D.T. Y C.

Ministros, P. d. (2016). *Manual ROF - Secretaría de Gestión Pública - PCM*. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/rof%20procedimiento.pdf

Ramonet, J. (2013). *Analisis y Diseño de Procesos Empresariales*. Obtenido de [https://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas\\_flujo\\_jrf\\_v2013.pdf](https://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas_flujo_jrf_v2013.pdf)

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.

Valencia, J. R. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administracion: Una Perspectiva Global, Empresarial y de Innovación*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

## ANEXOS

### Anexo N°01: Encuesta

#### ENCUESTA

Esta es una encuesta anónima. ¡Compártenos tu opinión!

**INSTRUCCIONES:** Responda de acuerdo con las alternativas.

#### Preguntas:

- 1) **Genero**
  - a) Masculino
  - b) Femenino
  
- 2) **Edad**
  - a) De 18 a 27 años
  - b) De 28 a 37 años
  - c) De 38 a 47 años
  - d) De 48 a 57 años
  - e) De 58 a más años
  
- 3) **¿Cuál es su nivel de instrucción?**
  - a) Educación básica regular
  - b) Educación básica alternativa
  - c) Instituto superior
  - d) Superior universitaria
  
- 4) **¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama empresarial?**
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina

5) **¿Las funciones asignadas se encuentran definidas con claridad?**

- a) Si
- b) No
- c) No sabe, no opina

|                           |                             |                                    |                                |                              |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 1 = Totalmente de acuerdo | 2 = Parcialmente de acuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = Parcialmente en desacuerdo | 5 = Totalmente en desacuerdo |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|

| N°  | PREGUNTAS   | <input type="radio"/> |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 6)  | ¿Considera usted que la empresa debería diseñar su equipo de trabajo en función a los objetivos propuestos? | <input type="radio"/> |
| 7)  | ¿Considera necesario la existencia de un organigrama empresarial en la empresa?                             | <input type="radio"/> |
| 8)  | ¿Considera necesario dividir la empresa por equipos de trabajo que realicen una misma función?              | <input type="radio"/> |
| 9)  | ¿Considera necesario se designe un jefe inmediato en cada equipo de trabajo?                                | <input type="radio"/> |
| 10) | ¿Piensa usted que se deberían definir las jerarquías de autoridad en la empresa?                            | <input type="radio"/> |
| 11) | ¿Considera necesario se establezcan canales formales de comunicación?                                       | <input type="radio"/> |
| 12) | ¿Considera usted que la empresa debe definir los puestos de trabajo?  | <input type="radio"/> |
| 13) | ¿Piensa usted que las funciones asignadas deberían ser definidas con claridad?                              | <input type="radio"/> |
| 14) | ¿Considera necesario determinar las responsabilidades encomendadas en cada puesto de trabajo?               | <input type="radio"/> |
| 15) | ¿Considera necesario dividir las tareas en la empresa?  | <input type="radio"/> |
| 16) | ¿Considera necesario plasmar en un documento las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto?     | <input type="radio"/> |
| 17) | ¿Piensa usted que se debería graficar los procedimientos que se desarrollan en la empresa?                  | <input type="radio"/> |
| 18) | ¿Considera necesario definir los métodos de trabajo desarrollados en cada equipo de trabajo?                | <input type="radio"/> |
| 19) | ¿Considera necesario plasmar los procedimientos en un documento formal?                                     | <input type="radio"/> |
| 20) | ¿Considera necesario la implementación de un reglamento interno de trabajo?                                 | <input type="radio"/> |

**¡¡Muchas gracias por tu opinión!!**