



Propuesta de Estructura Organizativa y Manual de Funciones para la empresa Vidrios
Planos del Municipio de Málaga, Santander.

Sonia Catherine Celis Dávila

C.C1.005.507.554

Brayan Arnulfo Vargas Castro

C.C 1.102.720.518

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Administración de Empresas Virtual
Bucaramanga 30 de Noviembre de 2022



Propuesta de Estructura Organizativa y Manual de Funciones para la empresa Vidrios
Planos del Municipio de Málaga, Santander

Sonia Catherine Celis Dávila

C.C1.005.507.554

Brayan Arnulfo Vargas Castro

C.C 1.102.720.518

**Trabajo de Grado para optar al título de
Administradores de Empresas**

DIRECTOR

Héctor Guillermo Moreno Jerez

Grupo de Investigación de Educación Virtual y TIC, E-INNOVARE.

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Administración de Empresas Virtual
Bucaramanga

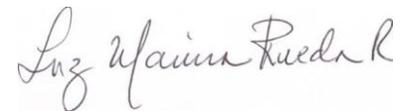
F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPREDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de
los requisitos exigidos por las
Unidades Tecnológicas de Santander
para optar al título de Administrador de Empresas
según acta del Comité de Trabajo de Grado
número 09 del día 9 del mes de diciembre del año 2022
Evaluador: Luz Marina Rueda Rueda



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

A Dios por permitirnos culminar esta meta tan importante en nuestras vidas; como también por todas las bendiciones recibidas.

Al nuestro núcleo familiar por su apoyo incondicional como sus consejos.

A nuestros Docentes por sus valiosas enseñanzas como conocimientos en este camino profesional.

A nuestros compañeros quienes formamos un gran equipo como también una gran amistad; gracias por su apoyo como sus consejos.

Sonia Catherine Celis Dávila

Brayan Arnulfo Vargas Castro

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser nuestro gran apoyo como también por todas sus bendiciones recibidas.

A nuestros padres, por impulsarnos a cumplir nuestros sueños. Gracias por su confianza y apoyo.

A nuestras familias, gracias por estar con nosotros siempre y apoyarnos en cada uno de nuestros sueños.

A nuestros Docentes: Héctor Guillermo Moreno y Luz Marina Rueda Rueda por su dedicación hacia nosotros.

Sonia Catherine Celis Dávila

Brayan Arnulfo Vargas Castro

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	<u>11</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>12</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>13</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN	14
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4. ESTADO DEL ARTE	16
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	<u>17</u>
2.2. MARCO LEGAL	20
<u>2.3 MARCO AMBIENTAL</u>	<u>21</u>
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	22
<u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</u>	<u>25</u>
3.1. MUESTRA POBLACIONAL.....	25
<u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>26</u>
4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	26
4.1.1. CLASES DE ORGANIGRAMA.....	27
4.1.2. ANALISIS DE LOS TIPO DE ORGANIGRAMA	29
4.2. MANUAL DE FUNCIONES.....	30
<u>5. RESULTADOS</u>	<u>35</u>
5.1. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL DE VIDRIOS PLANOS.....	35
5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA EMPRESA VIDRIOS PLANOS.....	40

<u>6.</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>54</u>
<u>7.</u>	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>56</u>
<u>8.</u>	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>57</u>
<u>9.</u>	<u>APENDICES</u>	<u>65</u>
<u>10.</u>	<u>ANEXOS.....</u>	<u>67</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Funcional.....	27
Figura 2. Organigrama Estructural	27
Figura 3. Organigrama Vertical	28
Figura 4. Tenencia de Organigrama.....	35
Figura 5. Unidad de Mando	36
Figura 6. Tenencia Manual de Funciones	36
Figura 7. Especificación de Funciones.....	37
Figura 8. Funciones claras	38
Figura 9. Sobrecarga laboral.....	38
Figura 10. Desarrollo de labores	39
Figura 11. Beneficio para la empresa.....	40
Figura 12. Organigrama propuesto.....	42
Figura 13. Encuesta aplicada.....	64
Figura 14. Evidencia de encuesta aplicada.....	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Normatividad	20
Tabla 2. Tipos de Organigrama.....	27
Tabla 3. Manual de Funciones Gerente	43
Tabla 4. Manual de Funciones Secretaría Administrativa.....	46
Tabla 5. Manual de Funciones Operario de Producción.....	49
Tabla 6. Manual de Funciones Instalador.....	51

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía contiene la propuesta de Estructura Organizativa y Manual de Funciones para la empresa Vidrios Planos SAS del Municipio de Málaga, Santander; para el mejoramiento de la gestión administrativa de esta organización. Realizamos una investigación de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo donde se realizó encuestas a cada uno de los colaboradores de esta organización, obteniendo información muy importante para la identificación de deficiencias y la necesidad del Manual de Funciones, estas presentan problemas internamente como: sobrecarga de actividades, mala comunicación, desconocimiento de jerarquía y de funciones en cada puesto de trabajo. De esta manera mediante el método analítico, se evidencia que para lograr un mejoramiento de cada uno de los procesos que se van a llevar a cabo, es necesario que esta organización implemente su estructura organizativa y Manual de Funciones.

PALABRAS CLAVE

Jerarquía, Manual de Funciones, Organización, Organigrama, Mejora Continua.

INTRODUCCIÓN

Es primordial que cada una de las organizaciones existentes en el mercado cuenten con su estructura jerárquica, donde por medio de ésta permite identificar posiciones las funciones que tiene cada colaborador de la organización, estipulado de manera clara en el Manual de Funciones (Cruz, 2018)

Donde se ha comprobado que, contando con una adecuada estructura, las organizaciones son más eficientes como eficaces, generando a los colaboradores una motivación continua, contribuyendo al logro de manera clara y precisa con cada uno de los objetivos o metas fijados por la empresa. Por ende, realizando un análisis a esta organización se plantea esta monografía con el propósito de implementar una propuesta de Estructura Organizativa y Manual de Funciones para la empresa Vidrios Planos del Municipio de Málaga, Santander para su mejoramiento organizativo.

Se realiza una investigación de alcance descriptivo con enfoque cualitativo y con el método analítico se procesa información recolectada por medio de instrumentos de recolección, cuestionarios aplicados a modo de entrevistas al Talento Humano que conforma este negocio.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Vidrios Planos hace presencia en el Mercado del Municipio de Málaga hace más de 30 años, donde no ha experimentado un crecimiento acorde a su trayectoria donde se maneja de manera empírica los procesos administrativos conllevando a que sus colaboradores desconozcan sus tareas, deberes y responsabilidades; situación que ha llevado a la ineficiencia e ineficacia, por lo tanto se comenten constantemente diversos errores; lo que ha ocasionado grandes pérdidas de producción como los altos costos que tiene que asumir esta empresa por su falta de organización en las áreas que la comprenden.

Dentro de la organización el negocio desconoce estructuras jerárquicas y líneas de mando, debido a un desorden en sus procesos por no tener definidas cada una de sus funciones y la interacción de actividades relacionadas en su propósito, que no permiten una especialización del trabajo. (Kaplan, 2020)

Es por esto, que se está colocando en alto riesgo el futuro organizacional conllevando a grandes problemas como duplicidad en el trabajo, rotación constante de personal, estrés laboral como la ausencia de metas planteadas.

Es fundamental e importante que la empresa Vidrios Planos organice su estructura organizacional como también se establezca un Manual de Funciones para todos sus colaboradores para una mejor organización en todas las actividades que se ejecuten en cada una de las áreas de esta organización.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las empresas deben tener muy bien definidas cada una de las tareas en sus puestos de trabajo respectivos, como cada una de las tareas o responsabilidades que se ejecutan en cada una de las áreas funcionales, donde necesariamente deben contar con un documento en el cual se especifica de manera clara las responsabilidades y tareas, permitiendo una mejor organización y comunicación de forma eficaz como eficiente dentro de cada uno de los departamentos que la comprenden.

En toda organización debe contarse con manual de procedimientos, en el cual se consideran de manera ordenada y coherente las tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo que componen un área funcional y que deben gestionarse, donde sin lugar a duda sea claro y coherente para cada uno de los colaboradores (Pozo, 2020) p.p. 12-20.

Es fundamental corregir deficiencias en la empresa Vidrios Planos, a partir de un Manual de Organización y Funciones que garantice la eficiencia en la ejecución de tareas de la empresa para el mejoramiento de todos sus procesos, conllevando a la prestación de un servicio eficaz. Para esta empresa, es muy importante contar con este instrumento, para una mejor organización u orden internamente en el manejo de cada uno de sus colaboradores, ya que está plasmada cada una de las funciones en cada puesto de trabajo y de las áreas existentes en esta organización.

Por tal motivo se hace necesaria esta investigación, proponer un Manual de Organización y Funciones para la empresa Vidrios Planos para una mejor organización y apoyo en las diferentes tareas o funciones que se deben ejecutar en cada uno de los puestos de trabajo de esta organización mejorando así su productividad como su rentabilidad y poder cumplir con sus metas u objetivos propuestos.

Esta propuesta se soporta en la línea de investigación del grupo de investigación GICSE: competitividad y clima de negocios, se busca elevar la productividad y la eficiencia en la organización vidrios planos a partir del aporte del talento humano en el desempeño de sus labores.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar estructura organizativa y manual de funciones mediante el agrupamiento de actividades relacionadas para elevar eficiencia de la Empresa Vidrios Planos en Málaga, Santander.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar análisis por medio de aplicación de entrevistas para la identificación de puestos de trabajo y funciones que se ejecuten.
- Plantear la estructura organizativa mediante el agrupamiento de actividades relacionadas para el establecimiento de líneas de mando.

- Estructurar el documento de Manual de Funciones mediante el uso de herramientas ofimáticas para definir perfiles y funciones de cada cargo.

1.4. ESTADO DEL ARTE

N/A

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

Una característica fundamental de las organizaciones es que por sí solas no cumplen con los objetivos; donde la administración cumple una función muy importante en cuanto a la gestión de resultados a través de los diversos cargos que existen en cualquier tipo de empresa, por consiguiente, cualquier entidad que no obtiene resultados no puede sobrevivir ni ser competitiva en el mercado que actualmente ha evolucionado constantemente. (Meléndez, 2020)

Las organizaciones deben contar con su estructura jerárquica definida, permitiendo así organizar y clasificar a cada uno de los colaboradores que hacen parte de ésta, puesto que es allí donde está contemplando el grado de autoridad como la relación que existen con las demás jerarquías que hacen parte de la organización. (Mosquera Reyes, 2021)

En la estructura jerárquica se identifican también los niveles de subordinación y unidades de mano existentes en la organización; donde los colaboradores deben acatar las órdenes dadas por estos, para el correcto funcionamiento de sus actividades diarias a desarrollar. (Alvarado, 2021)

La descripción de cargos consiste en plasmar: las funciones, responsabilidades que contiene cada puesto, así como las como las capacidades y experiencia que debe contar el colaborador para ocupar el puesto de trabajo correspondiente; como también se hace necesaria llevar a cabo el proceso de selección de personal que va hacer parte de la organización (Poveda Neira, 2021)

Es fundamental contar con el organigrama bien definido, que conlleva a la representación gráfica donde contiene la estructura interna de una empresa; siendo de gran importancia en todas las organizaciones ya que es allí donde está contemplado la jerarquía dentro de la organización. (Escobar, 2021)

En el organigrama se establece e informa de forma clara y sencilla la cadena de mando, las áreas de la empresa, las relaciones de cada colaborador y la jerarquización interna de la empresa.

El Manual de Funciones es una herramienta de trabajo en los procesos organizacionales de una empresa, que contiene las responsabilidades y tareas de los diferentes cargos que constituyen la estructura organizativa y que son de cabal cumplimiento por parte de los diferentes colaboradores que desempeñan sus trabajos dentro de la organización. (Morales, 2021)

Es importante que toda organización adopte dentro de sus políticas, capacitaciones constantes a cada una de sus empleados, para llevar a cabo el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos, evidenciando de forma positiva el desarrollo de la productividad o eficacia en los servicios ofrecidos, pues se debe tener claro que si los colaboradores son motivados constantemente esto se evidenciara en el desarrollo de sus funciones de manera positiva, cumpliendo con los objetivos propuestos por la empresa. (Arrizabalaga, 2018)

Es fundamental que todas las empresas sin importar su tamaño ni actividad comercial cuenten con un manual de funciones, permitiendo un mejor control en

todas las actividades que la organización ha expuesto para cada uno de sus colaboradores al momento de cumplir con cada una de sus metas. (Calderon, 2021)

Si el personal de una empresa se encuentra motivado los objetivos propuestos por la organización serán logrados exitosamente, ya que gracias a esto el nivel de eficacia aumentara de forma positiva en su puesto de trabajo llevando a cabo de manera eficiente las funciones que debe realizar, aumentando la productividad de la organización lo cual se evidenciara en los resultados económicos de ésta. (Medina, 2021) p.p. 1213-1230.

Las entrevistas son una técnica efectiva de recolección de información en una investigación, donde se describen diversos sucesos que se están presentando en la organización; Esta técnica es considerada por los investigadores una herramienta eficaz y sencilla en la recolección de información (Castillo, 2021)

La entrevista es uno de los métodos de recolección de la información que más utilizan los expertos en sus investigaciones que llevan a cabo; ya que existe una relación comunicativa, eficaz y asertiva logrando una mayor comprensión en el objeto de estudio a desarrollar. (Salgado, 2020)

Las encuestas son instrumentos de recolección de información de gran utilidad en las investigaciones cualitativas y cuantitativas, donde se recoge información o datos para finalmente tomar decisiones acertadas sobre la muestra que se está investigando. (Lopezosa, 2020)

2.2. MARCO LEGAL

Donde esta investigación la rige la siguiente Normatividad Colombiana:

Tabla 1 Normatividad

Norma	Fecha	Asunto	Descripción
Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 53	Julio 04 de 1991	Principios mínimos fundamentales para los trabajadores	Donde se estipula principios tan importantes como igualdad de oportunidades, estabilidad en el empleo y protección en seguridad social. (<i>Constitución Política de Colombia-1991</i>)
Código Sustantivo del Trabajo Artículo 46	Agosto 05 de 1950	Estipulaciones para el Contrato fijo	Donde se estipula que este tipo de contrato debe ser por escrito y su duración no puede ser superior a 3 años, pero puede ser renovado indefinidamente. (<i>Código Sustantivo Laboral de Colombia-1950</i>)
Código Sustantivo del Trabajo Artículo 57	Agosto 05 de 1950	Obligaciones Especiales del Patrono	Donde se estipula que el empleador debe poner a disposición los instrumentos como también materias primas para la correcta realización de sus actividades o tareas. (<i>Código Sustantivo Laboral de Colombia-1950</i>)
Código Sustantivo del Trabajo Artículo 58	Agosto 05 de 1950	Obligaciones del Trabajador	Donde estipula que el trabajador debe cumplir con responsabilidades sus funciones designadas. (<i>Código Sustantivo Laboral de Colombia-1950</i>)
Código Sustantivo del Trabajo Artículo 413	Agosto 05 de 1950	Obligaciones del Trabajador	Donde estipula que el empleador no puede obligar al trabajador a realizar trabajos gratuitos o no remunerados. (<i>Código Sustantivo Laboral de Colombia-1950</i>)
Ley 1846 de 2017 Congreso de la República	Julio 18 de 2017	Horario estipulado para los trabajadores	Donde se estipula legalmente 48 horas semanales donde se laborará 8 horas diarias con un día de descanso por lo general es el domingo. (<i>Senado de la República de Colombia- por medio de la cual se modifican los artículos 160 y 161 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones</i>)

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Decreto 785 de 2005

Marzo 17 de
2005

Contiene las
disposiciones del
Manual de Funciones

establece el sistema de nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y de requisitos generales de los cargos de las entidades territoriales. (Presidente de la República de Colombia- *Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.*

Diseño: Grupal-2022

Tomado de: Constitución Política de Colombia-1991

Código Sustantivo del Trabajo Colombia-2021

2.3 MARCO AMBIENTAL

Se establece la siguiente normatividad ambiental que regulan el funcionamiento de la empresa Vidrios Planos ya todas las empresas legalmente constituidas en Colombia deben cumplir:

Cuidado del agua

Norma: Ley 373 de 6 de junio de 1997. Uso eficiente y ahorro de agua

Artículos: 12 y 15 Se estipula programas para el uso eficiente y ahorro de agua.

Nivel: Nacional

Uso adecuado de energía eléctrica

Norma: Decreto 3683 de 2003

Artículos: 1 donde se establece programas para el uso eficiente y ahorro de energía eléctrica.

Nivel: Nacional

Ley de Residuos y suelos contaminados

Norma: Decreto 4741 de 2005

Artículos: 1,2,3,6,7,8,9,10,11 y 12 donde se establece la prevención de generación y manejo de residuos peligrosos con la finalidad de la protección de los seres humanos y el ambiente

Nivel: Nacional

Ley de Responsabilidad Ambiental

Norma: Ley 26/2007

Artículos: Donde se estipula la prevención como reparación de daños ambientales siendo el objetivo principal de esta ley prevenir, evitar y reparar los diversos daños ambientales que se puedan presentar en las actividades que lleva a cabo las empresas.

Nivel: Nacional

2.4 MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. Estructura

Es la forma como está organizada u ordena la empresa, asociando las divisiones y las relaciones de cada una de las áreas que la conforman organizativamente y jerárquicamente (Rosa Leal, 2021)

2.4.2. Funciones.

Son las actividades o tareas claves que debe realizar o llevar a cabo cada colaborador perteneciente para lograr los objetivos propuestos de la organización. (Barrios García, 2022)

2.4.3. Jerarquía

Es una estructura de criterios como de superioridad, inferioridad como también de anterioridad o posterioridad de subordinación de un grupo de personas que conforman una organización. (Vera, 2021)

2.4.4. Manual.

Es una recopilación escrita por lo general su contenido esta en un libro o folleto donde contiene aspectos importantes para la ejecución de actividades o funciones que se deben realizar o llevar a cabo en un cargo definido por una empresa (Palacios, 2021)

2.4.5. Organigrama.

Es una estructura grafica donde se establece el nivel jerárquico y funcional que tiene la organización, donde debe ser claro y conciso; para que pueda ser comprendido por las personas. (Guridi, 2021)

Donde las empresas pueden contar con diferentes tipos de organigrama según se ajuste a sus necesidades jerárquicas:

- Organigrama mixto

- Organigrama circular
- Organigrama funcional
- Organigrama lineal
- Organigrama matricial.

2.4.6. Organización.

Son grupos conformados por personas que tienen interés en común donde laboran sincrónicamente para alcanzar con éxito las metas que se fijan en la organización, trabajando coordinadamente de forma eficaz como eficientemente. (Bueno, 2022)

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se llevará a cabo una investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo usando la técnica teórico- analítica, por medio de instrumento como la entrevista donde se obtendrá información primaria importante para el diseño de cargos con sus respectivas funciones (Guevara. G. P., 2020) .

El método deductivo es el que se va a implementar, partiendo de la importancia del razonamiento como fundamentos teóricos descriptivos, expuestos por los diferentes autores mencionados dentro de la investigación (Blácido, 2022)

El enfoque cualitativo da lugar a diversas indagaciones realizadas a cada uno de los colaboradores de la empresa Vidrios Planos; se desarrollará un análisis minucioso que se contrastará con las diversas teorías administrativas originadas de la búsqueda en documentos web, artículos científicos y libros para proponer una estructura organizativa acorde a la visión y misión de la empresa (Schenkel, 2019)

3.1. MUESTRA POBLACIONAL

Se tendrán en cuenta a todos los siete (7) colaboradores pertenecientes a la empresa Vidrios Planos.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En todas las organizaciones es importante contar con una estructura organizacional teniendo como función principal el establecimiento de autoridad, la cadena de mando, la jerarquía, departamentalización entre otros aspectos como también se identifican cada uno de los puestos de trabajo existentes en la organización.

Los organigramas son importantes dentro de las diferentes empresas, para ayudar a desarrollar de manera efectiva cada una de las funciones que la entidad ha tenido en cuenta para desarrollar sus actividades, llevando un control eficaz y adecuado del rango organizativo del cual haga parte. (Escobar, 2021). Teniendo en cuenta que el organigrama es donde se establece e informa de forma clara y sencilla la cadena de mando, las áreas de la empresa, las relaciones de cada colaborador y jerarquización con los que cuenta la empresa.

Las empresas que cuentan con un organigrama definido cuentan con grandes beneficios:

- Existe una mejor comunicación tanto para el talento humano como para todos los clientes.
- Se genera una mejor organización como también se fomenta un orden en toda la organización.
- Brinda información
- Se puede visualizar cada una de las posiciones que tiene cada uno de los colaboradores como también las áreas que la conforman.

- Se detallan los niveles jerárquicos (Se distinguen la autoridad de mando)

Un organigrama debe cumplir con estos tres (3) requisitos muy importantes:

a) Exactitud:

Donde debe plasmar sin errores la estructura por la cual está compuesta la organización.

b) Actualización:

Donde el organigrama debe ser actualizado constantemente ya que pueden genera cambios con el tiempo.

c) Claro y sencillo:

Deber ser fácilmente comprensible para que las personas lo puedan interpretar.

4.1.1. CLASES DE ORGANIGRAMA

Existen diversos tipos de organigrama organizacionales, de los cuales se pueden destacar los siguientes:

Organigrama funcional:

Es un organigrama donde describe las funciones que se llevan a cabo en cada una de las áreas de la organización. (González V. E., 2020)

Al ver la figura 1, este tipo de organigrama ordena de forma vertical a cada uno de los líderes de cada área; así como también las tareas y responsabilidades que se deben ejecutar en la organización para lograr las metas propuestas. (Salcedo, 2020)

Figura 1 Organigrama Funcional

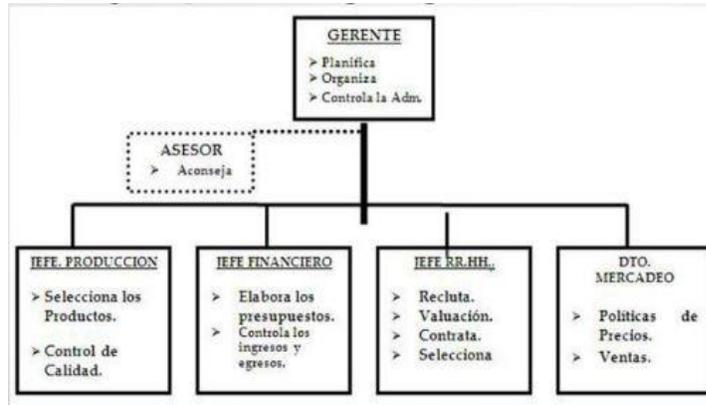


Imagen referenciada de: https://player.slideplayer.es/109/17989753/slides/slide_4.jpg

Organigrama Estructural:

Este tipo de organigrama que muestra la figura 2, es donde solo se detallan los departamentos o áreas con los puestos de apoyo existentes, debidamente agrupados por tareas especializadas que requieren de interacción permanente se (Malo, P.A, 2022). Por otra parte, en esta clase de distribución organizacional se detalla una estructura a partir de cada una de las funciones donde se refleja el grado de autoridad con sus respectivas responsabilidades. (Huilcapi, 2020)

Figura 2 Organigrama Estructural

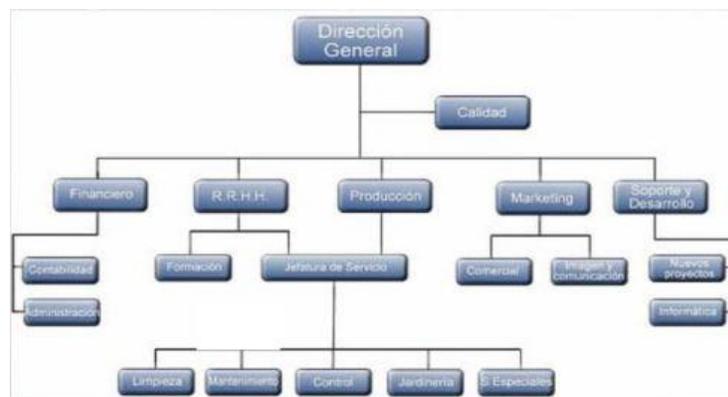


Imagen referenciada de: https://player.slideplayer.es/109/17989753/slides/slide_3.jpg

Organigrama Vertical:

En la figura 3, se observa un organigrama donde se detalla los niveles de jerarquía que existen en el colectivo de personas que se unen entorno a alcanzar objetivos económicos que brindan lucro en una organización. (Moran, 2020).

Por otro lado, en este tipo de estructura organizacional se muestra escalas jerárquicas que reflejan alto nivel de subordinación identificando la cadena de mandos y los miembros del equipo, en instancias de buena administración da lugar a elevar burocracia con tendencia a obtener resultados satisfactorios para la empresa (San Miguel, 2022)

Figura 3 Organigrama Vertical

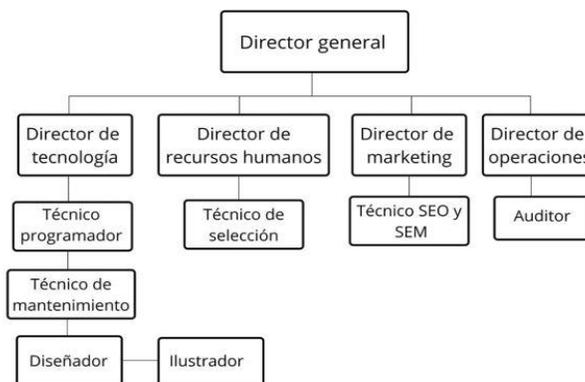


Imagen referenciada de: <https://www.lifeder.com/wp-content/uploads/2021/01/ejemplo-de-organigrama-mixto-lifeder-min-696x550.jpg>

4.1.2. ANALISIS DE LOS TIPO DE ORGANIGRAMA

Tabla 2. Tipos de organigrama

Tipo de Organigrama	Usos -Tipo de empresas	Descripción
Organigrama funcional	Su uso se da más que todo en grandes empresas del sector terciario de la economía	Se evidencia en empresas que cuentan con departamentos como: Comercial, Talento Humano, de Finanzas, etc. Su principal finalidad es establecer de forma vertical a los líderes o jefes de cada área de la organización; plasmando las tareas como responsabilidades que le corresponde a cada departamento existente. (Orellana, 2020)
Organigrama Matricial	Se puede aplicar en medianas y grandes empresas.	Cuenta con una estructura de trabajo donde los miembros del equipo dependen de varios jefes o líderes. Actualmente es uno de los organigramas más utilizados (Guerreo, 2021).
Organigrama Vertical	Se utiliza en todo tipo de empresas sin importar su tamaño.	Es el organigrama más antiguo. Este tipo de organigrama es muy útil como sencillo donde se establece entre cada una las áreas que contiene la organización. (Ancco, 2022)

Diseño: Grupal

4.2. MANUAL DE FUNCIONES

Es una herramienta muy útil en todas las organizaciones donde está contemplada la normatividad de gestión institucional estableciendo cada una de las funciones, perfiles, responsabilidades de cada uno de los cargos que contiene la organización. Para la empresa Vidrios Planos contar con un Manual de Funciones orientará y guiará en las tareas que deberá ejecutar cada uno de los colaboradores que hacen parte de esta organización técnicamente basándose en cada uno de los procedimientos respectivos. (González P. , 2021)

Debido al crecimiento del mercado las organizaciones están contando con las diversas herramientas de gestión entre la que está en Manual de Funciones fortaleciendo a las organizaciones que cuentan con esta herramienta en los siguientes aspectos:

- Permite mejoramientos en los procesos de la organización de forma eficiente
- Se detalla de manera clara y concisa cada una de las responsabilidades que debe cumplir el colaborador
- Existe una mayor coordinación en el puesto de trabajo
- Mejora el clima laboral
- Los colaboradores están motivados
- El cliente tiene una mejor percepción de la empresa
- Existe división de trabajo
- Se promueve el orden
- Fomenta eficacia en los colaboradores
- No se presentan conflictos internos
- Se evita el no cumplimiento de responsabilidades

La importancia del Manual de Funciones en todas las organizaciones es que de manera detallada y clara se establecen:

- Las funciones
- Las relaciones
- Los requisitos

- Las dependencias
- Coordinación

Que debe existir en cada puesto de trabajo de la organización. (Herrera, 2022)

Diseño de un manual de Funciones

Se diseño un Manual de Funciones apoyándose en documentos de la Función Pública de Competencias Laborales Colombia de Decreto 1083 de septiembre 2015 que contienen los siguientes ítems:

Identificación del cargo:

Donde se describe la información fundamental del cargo donde contiene la denominación del empleo, naturaleza del cargo, código, grado, número de cargos, dependencia, jefe inmediato y horario laboral.

- **Nivel:** Aquí se establece el nivel jerárquico del empleo (técnico, tecnólogo, profesional, etc.)
- **Denominación del empleo:** Aquí se establece el nombre o denominación del empleo (Gerente, Jefe de Talento Humano, Secretaría, Mensajero, etc.)
- **Código:** Es un número en el cual lo establece la organización internamente donde debe ser de 4 dígitos correspondientes a la denominación del cargo.
- **Grado:** Es un número de dos dígitos donde contiene el grado de remuneración existentes en todos los colaboradores de la organización establecido en la escala fijada por la jerarquía.

- **Número de cargos:** Donde contiene el número de colaboradores de ese mismo cargo.
- **Dependencia:** Es el lugar donde se ubica el cargo.
- **Jefe inmediato:** Se describe la autoridad de quien ejerce la supervisión directa del cargo.
- **Horario:** Se describe el horario laboral como los días que no se laboran.

Requisitos:

Contiene los requerimientos que debe contar el colaborador de la organización como formación académica, formación complementaria y experiencia exigida:

- **Formación académica:**

Comprende la formación académica que se requiere para ejercer el cargo. Estas son: Técnica Profesional, Tecnológica y Universitaria como demás.

Formación complementaria:

Esta se refiere a toda la formación anexa a estudios formales, como lo son los capacitaciones, cursos, talleres, jornadas o seminarios.

- **Experiencia exigida:**

Es el tiempo requerido ejercido en la profesión, área de trabajo.

Funciones:

- **Función principal:**

Contiene la función principal del cargo.

- **Funciones:**

Se definen las demás funciones o tareas a desarrollar del puesto de trabajo.

Competencias:

Es la atribución social asignada a quien pone en acción, en distintos contextos, los componentes cognoscitivos, actitudinales y procedimentales que conforman un saber profesional para actuar eficazmente en una situación determinada (Simeon, 2021)

- **Competencias funcionales:**

Comprenden todas las capacidades para ejercer el cargo (liderazgo, comunicación, visión estratégica, gestión de interculturalidad).

- **Competencias comportamentales:**

Comprenden los valores, las actitudes, las motivaciones los intereses para ejercer el cargo.

Relaciones:

Se refiere a todos los tipos de relaciones entre empleadores

Relaciones internas:

Con los demás colaboradores de la organización.

Relaciones externas:

Con las personas de afuera de la organización (Clientes, proveedores)

5. RESULTADOS

5.1. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL DE VIDRIOS PLANOS

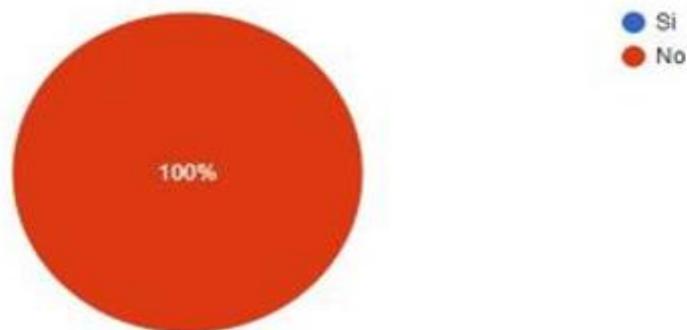
Se presenta evidencia de encuestas aplicadas virtualmente a los siete (7) integrantes del talento humano de la empresa Vidrios Planos, donde se analiza cada una de las preguntas para la toma de decisiones en la monografía que se realiza a esta empresa.

Link de encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/1NDsKVUwTvj7eLRaylmEcbknKlo9kaW5Rjj0nJFzVzCY/edit?pli=1>

5.1.1. Tenencia de organigrama

Figura 4. Tenencia de organigrama

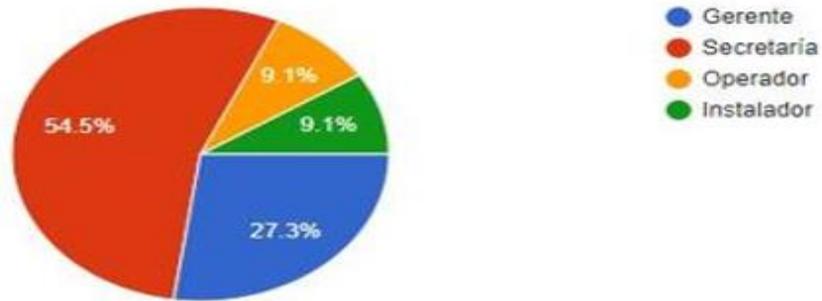


Fuente: Autor apoyado en Google Drive.

Partiendo de la figura 4, se puede apreciar que el 100% de los colaboradores que trabajan para la empresa Vidrios Planos evidencian que dicha entidad no cuenta con un organigrama definido.

5.1.2. Unidad de mando o cargo al que pertenece

Figura 5. Unidad de mando o cargo al que pertenece

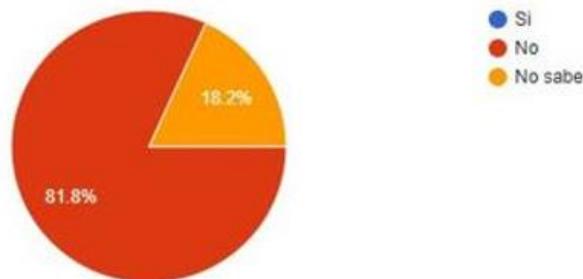


Fuente: Autor Apoyado en Google Drive

De acuerdo con la figura 5, se evidencia que el 54.5% opinan que es la Secretaría, 27.3% el Gerente de la empresa, 9.1% el Operador y 9.1% el Instalador donde no se tiene claro quién es la autoridad de esta empresa, ni mucho menos el tipo de trabajo que debe desarrollar cada uno.

5.1.3. Tenencia de Manual de Funciones

Figura 6. Tenencia Manual de Funciones

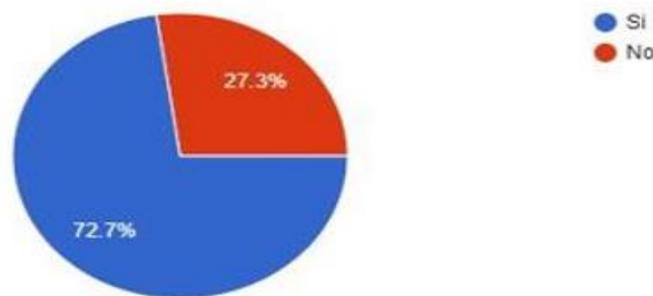


Fuente: Autor Apoyado en Google Drive

Según la figura 6, se concluye que el 81.8% evidentemente con certeza saben que la organización no cuenta con dicho manual y el 18.2% no sabe si la empresa cuenta o no con dicho manual.

5.1.4 Especificaciones de funciones a los colaboradores

Figura 7. Especificación de funciones a los colaboradores

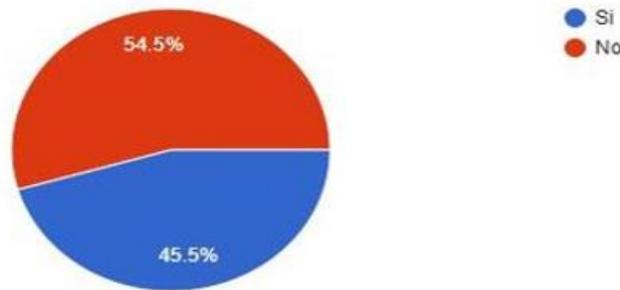


Fuente: Autor Apoyado en Google Drive

Se aprecia en la figura 7, que al 72.7% de los colaboradores que ingresaron a la organización, si le especificaron cuales iban a hacer sus funciones, siendo esto muy importante para que se puedan cumplir con las metas establecidas, sin embargo, al 27.3% no le especificaron sus funciones, presentándose entorpecimiento dentro de la organización.

5.1.5. Funciones claras y definidas sobre el área de trabajo.

Figura 8. Funciones claras y definidas sobre el área de trabajo

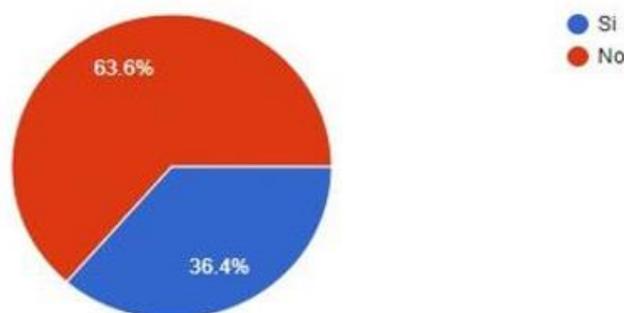


Fuente: Autor Apoyado en Google Drive

Conforme con las repuestas anteriores a la figura 8, se demuestra que el 54.5% de los colaboradores no tienen claras las funciones que deben realizar en su área de trabajo, para llevar a cabo sus procesos, llevando a un gran problema para la empresa donde se presenta gran confusión, y solamente el 45.5% si tienen claro las funciones que va a desarrollar sobre su trabajo a desempeñar.

5.1.6. Sobrecarga laboral en áreas de trabajo

Figura 9. Sobrecarga laboral en áreas de trabajo

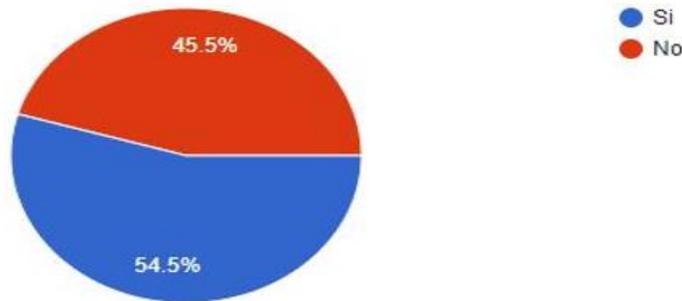


Fuente: Autor Apoyado en Google Drive

Al observar la figura 9, se tiene claro que un 63.6% de los colaboradores que hacen parte de la organización cuentan con un exceso de tareas, mientras que el 36.4% no tienen exceso de tareas en desarrollo de sus labores, razón por la cual es indispensable contar con una manual de funciones claro.

5.1.7. Desarrollo de labores no acorde al cargo a desempeñar

Figura 10. Desarrollo de labores no acorde al cargo a desempeñar.

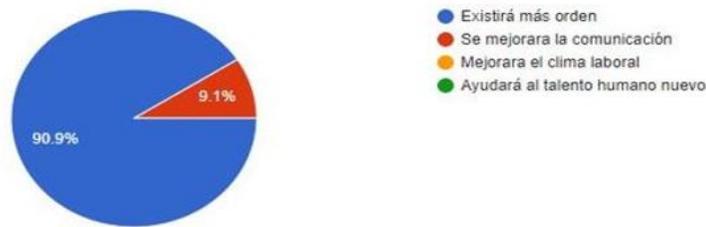


Fuente: Autor Apoyado en Google Drive

Es así como en la figura 10, se analiza que el 54.5% de los colaboradores han realizado funciones que no les corresponden dentro de la organización y que no tienen relación con su cargo, mientras que el 45.5% realizan las funciones.

5.1.8. Beneficios para la empresa contando con un Manual organizacional y de funciones.

Figura 11. Beneficios para la empresa contando con un manual organizacional y de funciones



Fuente: Autor Apoyado en Google Drive

De acuerdo con los resultados de la figura 11, se determina que el 90.9% de los colaboradores de la empresa Vidrios Planos, contando con un adecuado manual organizacional y de funciones existirá más orden dentro de la organización, y el 9.1% de los colaboradores evidencia que mejorará la comunicación.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA EMPRESA VIDRIOS PLANOS

Se propone este organigrama vertical para la empresa, siendo importante para ésta la jerarquía de mando donde el puesto de mayor autoridad (Gerente) se sitúa en el lugar más elevado y por debajo de él se encuentra los subordinados que hacen parte de esta organización; donde se detallan los 7 cargos existentes en la Empresa Vidrios Planos, donde cuenta con las siguientes áreas:

Area Administrativa: Gerente

Area Financiera: Secretaría

Area Operativa: Operario -Instalador

Area de Apoyo Logístico: Auxiliar de Servicios Generales

Esta clase de organigrama ayudara al talento humano que hace parte de dicha organización, a transmitir las ordenes de una mejor manera, porque están claras y ordenadas las jerarquías, que va desde el primer eslabón al último de esta organización. (Bustamante, 2021)

Propuesta de Organigrama

Figura 12. Organigrama Propuesto -Empresa Vidrios Planos



Diseño: Grupal-2022

5.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA VIDRIOS PLANOS

Se propone el Manuales de Funciones para Vidrios planos, de acuerdo con cada uno de los cargos que contiene esta organización:

Tabla 3. Manual de Funciones -Cargo Gerente



IDENTIFICACION DE CARGO

Nivel	Profesional
Denominación del Empleo	Gerente
Naturaleza del cargo	Administrativo
Código	VP01
Grado	14
Número de Cargos	01
Dependencia	Oficina de Gerencia Empresa Vidrios Planos
Jefe Inmediato	----
Horario	Lunes a Viernes: 8:00 am -12:00 pm 8:00 p.m. a 6:00 pm Sábado: 8:00 a.m. -1:00 pm No se labora domingos, festivos.

Requisitos

Formación Académica Profesional en Administración de Empresas o afines en parte administrativa

Formación Complementaria Word, Excel, ofimática en la nube, mercadeo, finanzas.

Experiencia exigida 12 meses de experiencia

Función Principal

Organizar, dirigir, controlar y coordinar el buen funcionamiento de la empresa.

Funciones

- Dirigir el Talento Humano de la empresa
 - Representar legal y jurídicamente a la empresa
 - De manera eficiente optimizar los recursos con los que cuenta la empresa
 - Trazar objetivos y estrategias empresariales
 - Manejar de forma correcta los ingresos y egresos
 - Realizar visitas empresariales ofreciendo los productos y servicios de la empresa
 - Realizar alianzas estratégicas con otras empresas
 - Autorizar las compras de bienes y servicios que se requieran para el buen funcionamiento de la empresa
 - Buscar y manejar proveedores, formalizando relaciones comerciales
 - Realizar compras a los proveedores
 - Tomar decisiones en cada una de las situaciones que se presenten en la empresa
 - Vigilar que los colaboradores cumplan con las políticas y manual de funciones
 - Controlar y monitorear que los colaboradores cumplan con las normas de Seguridad en el Trabajo
 - Cumplir con las obligaciones tributarias
 - Implementar planes de bienestar para el talento humano
-

Competencias

Comunicación Asertiva	Responsabilidad
Trabajo en equipo	Aprendizaje
Liderazgo	Capacidad analítica
Autocontrol	Habilidades comunicativas

Relaciones

Internas	Externas
Secretaria	Clientes
Cortador	Proveedores
Operario	Alianzas
Aux. de servicios generales	

Fuente: Autores

Tabla 4. Manual de Funciones – Cargo secretaria Administrativa



IDENTIFICACION DE CARGO

Nivel	Tecnológico
Denominación del empleo	Secretaría Administrativa
Naturaleza del cargo	Asistencial
Código	VPA02
Grado	10
Número de Cargos	01
Dependencia	Oficina Administrativa
Jefe Inmediato	Gerente
Horario	Lunes a Viernes: 8:00 am -12:00 pm 8:00 p.m. a 6:00 pm Sábado: 8:00 a.m. -1:00 pm No se labora domingos, festivos.
Requisitos	
Formación Académica	Profesional en áreas administrativas o financieras

Formación Complementaria

Contabilidad, nómina, gestión documental,
servicio al cliente.

Experiencia exigida

6 meses

Función Principal

Desempeñar funciones administrativas y contables requerentes de la empresa para el cumplimiento de metas u objetivos propuesto por la organización.

Funciones

- Realizar cotizaciones
- Atender a los clientes de la empresa
- Responder llamadas de los clientes internos y externos
- Realizar la facturación
- Manejar el archivo según las tablas de retención de documentos
- Realizar la nómina mensual
- Realizar los pagos de los servicios públicos
- Realizar facturas de ingreso y egreso
- Realizar cobros de cartera
- Realizar el pedido de papelería
- Cumplir con las políticas y manual de funciones de la empresa
- Emitir cartas a las empresas
- Cuidar los implementos de trabajo de su área laboral (computador, impresora, teléfono, escáner)
- Mantener en orden su sitio de trabajo
- Guardar con confiabilidad y reserva información de la empresa

Competencias

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Proactiva	Respetuosa
Trabajo en equipo	Cordial
Comunicación Asertiva	Buenas relaciones interpersonales
Ordenada	Habilidades comunicativas

Relaciones

Internas	Externas
Gerente	Clientes
Cortador	Proveedores
Operario	
Aux. de servicios generales	

Fuente: Autores

Tabla 5. Manual de Funciones – Operario Producción

		IDENTIFICACION DE CARGO
Nivel	Bachiller	
Denominación del empleo	Operador	
Naturaleza del cargo	Operario	
Código	VPO03	
Grado	8	
Número de Cargos	02	
Dependencia	Área de Producción	
Jefe Inmediato	Gerente	
Horario	Lunes a viernes: 8:00 am -12:00 pm 8:00 p.m. a 6:00 pm Sábado: 8:00 a.m. -1:00 pm No se labora domingos, festivos.	
Requisitos		
Formación Académica	Bachiller	
Formación Complementaria	Conocimientos en Seguridad en el Trabajo	

Experiencia exigida

12 meses

Función Principal

Dirigir las máquinas digitales como su programación para el corte como moldes de vidrios empleando adecuadamente los implementos de protección personal de acuerdo SGT establecido.

Funciones

- Manejar todos los requerimientos de vidrios
- Pulir cristales en maquina rectilínea,
- Perforar cristal, cargar y descargar mercancía y materia prima
- Organizar el puesto de trabajo
- Preparar y ajustar las máquinas y herramientas
- Mantener el sitio ordenado
- Mantener limpias las maquinas como herramientas del puesto de trabajo
- Llevar el Kardex de láminas de vidrio
- Empacar los vidrios
- Portar los elementos de seguridad en el trabajo

Competencias

Proactiva	Respetuosa
Trabajo en equipo	Cordial
Comunicación Asertiva	Buenas relaciones interpersonales
Ordenada	Habilidades comunicativas

Relaciones

Internas	Externas
Gerente	Clientes
Secretaría	Proveedores
Instalador	

Fuente: Autores

Tabla 6. Manual de Funciones – Instalador

		IDENTIFICACION DE CARGO
Nivel	Bachiller	
Denominación del empleo	Instalador	
Naturaleza del cargo	Operario	
Código	VPO04	
Grado	8	
Número de Cargos	01	
Dependencia	Área de Producción	
Jefe Inmediato	Gerente	
Horario	Lunes a Viernes: 8:00 am -12:00 pm 8:00 p.m. a 6:00 pm Sábado: 8:00 a.m. -1:00 pm No se labora domingos, festivos.	
Requisitos		
Formación Académica	Bachiller	
Formación Complementaria	Conocimientos en Seguridad en el Trabajo- Certificado en Alturas	
Experiencia exigida	12 meses	
Función Principal		
Instalación de vidrios como espejos en el interior y exterior en los sitios requeridos por los clientes.		

Funciones

- Armar marcos de metal para la instalación de vidrios

- Colocar las hojas de vidrio y asegurarlas con ganchos, masillas, empaques, tornillos o molduras.

- Mantener limpias y organizadas sus herramientas y el área de trabajo.

- Portar los elementos de seguridad en el trabajo

- Medir, marcar y cortar vidrio utilizando cortadores de vidrio

- Preparar e instalar claraboyas, vitrales y otros vidrios especiales

- Mantener en orden el sitio de trabajo

Competencias

Proactiva	Respetuosa
Trabajo en equipo	Cordial
Comunicación Asertiva	Buenas relaciones interpersonales
Ordenada	Habilidades comunicativas

Relaciones

Internas	Externas
Gerente	Clientes
Secretaría	
Instalador	

Fuente: Autores

Tabla 7. Manual de Funciones – Auxiliar de Servicios Generales



IDENTIFICACION DE CARGO

Nivel	Bachiller
Denominación del empleo	Auxiliar de Servicios Generales
Naturaleza del cargo	Auxiliar
Código	VPSG01
Grado	6
Número de Cargos	01
Dependencia	Donde se ubique el cargo
Jefe Inmediato	Gerente
Horario	Lunes a Viernes: 8:00 am -12:00 pm 8:00 p.m. a 6:00 pm Sábado: 8:00 a.m. -1:00 pm No se labora domingos, festivos.
Requisitos	
Formación Académica	Bachiller
Formación Complementaria	Conocimientos en Seguridad en el Trabajo- SENA
Experiencia exigida	6 meses

Función Principal

Mantener el orden y aseo dentro de la organización como también ofrecer servicios de cafetería.

Funciones

- Realizar limpiezas en cada una de las áreas de la organización.

- Realizar la debida clasificación de residuos sólidos manteniendo siempre limpio el punto ecológico dispuesto por la organización.

- Realizar limpieza de paredes, pisos, persianas y demás enseres.

- Realizar aseo en los baños y cuarto de aseo.

- Cuidar los implementos como herramientas de trabajo.

- Utilizar los elementos de protección y seguridad en el trabajo

Competencias

Proactiva	Respetuosa
Trabajo en equipo	Cordial
Comunicación Asertiva	Buenas relaciones interpersonales
Ordenada	Habilidades comunicativas

Relaciones

Internas	Externas
Gerente	
Secretaría	
Operario	
Instalador	

Fuente: Autores

6. CONCLUSIONES

- Se evidencia que en esta investigación la Empresa Vidrios Planos debe contar con la Estructura Organizativa y Manual de Funciones, donde se puede llevar a cabo una mejor supervisión, control de tareas y desarrollo de las funciones que deben ser realizadas por todo el talento humano de manera clara y precisa. Siendo importante tener organizado el talento humano en las diversas áreas o departamentos que hacen parte de ella, sin embargo, se debe tener en cuenta que esto se realiza dependiendo del tamaño de la organización.
- Dentro de la organización se percibe que las áreas y cargos que hacen parte de ésta no están definidas correctamente, siendo así que muchos de los empleados realizan funciones que no tienen nada que ver con su tipo de labor (contrato), ocasionando retrasos en los procesos, situación que conlleva a presentar inconformismos en el cliente final.
- Para los diferentes tipos de organizaciones que no cuenten con su estructura organizacional definida, será muy difícil el logro con éxito de sus objetivos o metas propuestas, generando grandes problemas como: falta de comunicación, trabajo en equipo y sobre carga de laboral, conllevando a la ineficiencia e ineficacia.

- Es importante que las organizaciones tengan su propio Manual de Funciones con respecto a los cargos existentes, siendo importante esta herramienta para contribuir con una buena gestión; para que a la hora de llevar a cabo las funciones a desarrollar se logren las metas, evidenciando el cumplimiento por parte de cada uno de los colaboradores, logrando un trabajo eficiente y de calidad para quienes requieran dicho servicio.

7. RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la Empresa Vidrios Planos implementar el Manual de Funciones para el Talento Humano, conllevando a la optimización de todos los procesos organizativos, permitiendo el alcance de metas u objetivos fijados.
- Es importante que el Manual de Funciones sea socializado y divulgado a cada uno de los colaboradores, se podría realizar de manera escrita (físico) o a los correos electrónicos institucionales, permitiendo ser leído en su totalidad, realizando un análisis detallado del mismo y también pueda ser comprendido para mejorar de manera directa cada una de las funciones y tareas a desempeñar.
- Es importante que la empresa Vidrios Planos actualice periódicamente tanto su organigrama como Manual de Funciones según los cambios que se presentan en la organización para lograr un mejor desarrollo de metas.
- Se recomienda a todos los colaboradores de la empresa Vidrios Planos que se involucren, interesen y responsabilicen en la implementación del nuevo manual, para que así puedan ir logrando los cambios que busca la organización para el desarrollo de cada una de las actividades encomendadas a los colaboradores y lleguen al logro de todas las metas propuestas.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Pastor M.L. (2021). *Diseño de estructuras de las organizaciones empresariales considerando los modelos organizativos. Caso práctico empresa privada de servicios.*
- [https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5551/Dice%
%b1o%20de%20estructuras.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5551/Dice%c3%b1o%20de%20estructuras.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ancco, V. N. V., & Huisa, R. M. C. (2022). *La empresa educativa: constitución y organización.* EDITORIAL IDICAP PACÍFICO.
- <https://idicap.com/ojs/index.php/editorialeip/article/view/83>
- Arrizabalaga, N. M. (2018). Manual. *Gestión de equipos eficaces: influir y motivar (ADGD120PO). Especialidades formativas.* Editorial CEP.
- https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=nWFRDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=MOTIVACION+CON+UN+MANUAL+DE+FUNCIONES&ots=g
- Barrios García, J. A., Carrillo Fernández, M., Fariña, G., Candelaria, M., González Concepción, C., & Pestano Gabino, C. (2022). *Análisis de funciones en economía y empresa: un enfoque interdisciplinar.* Ediciones Díaz de Santos.

Bueno Campos, E. (2022). *Introducción a la organización de empresas*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
<http://hdl.handle.net/20.500.12226/1400>

Bustamante Farías, J. A. (2021). *La importancia de la comunicación, capacitación y desarrollo del personal de la CME*.
<http://201.159.223.180/handle/3317/1696>

Blácido, I. R., Guerra, E. D., Reyes, N. C., Luque, O. C., & Olortegui, M. U. (2022). *Métodos científicos y su aplicación en la investigación pedagógica. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3106>

Calderón Niño, E. A., & Sanguino Botero, D. A. (2021). *Desarrollo de un esquema de funciones para la empresa Avisin Ltda*.
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/7505>

Castillo, K. (2021). *Las Técnicas y métodos de recolección de datos en modalidad virtual*. Prueba CUNSORORI, 1(01).
<https://demo.publicknowledgeproject.org/pkpschool/ojs3/index.php/jjm/article/view/1017>

Cruz, D. A. C., Lucero, J. J. S., Paqui, D. C., & Jiménez, L. R. (2018). *La Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orensenses*. INNOVA Research Journal, 3(12), 99-112.
<http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/799>

Escobar Forero, V. M. *Elaboración de organigrama y manual de funciones para la Fundación Mujer Vital*.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/54492/Elaboraci%c3%b3n%20de%20organigrama%20y%20>

González Rodríguez, P. (2021). *Diseño del departamento de mercadeo y ventas de la empresa Metalit SAS*.

<https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/4477/1192375.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, V. E. (2020). *Organigrama funcional. Mantenimiento*, 1, 6.

link de acceso: <https://www.registromercantil.gob.gt/web/brm/wp-content/uploads/2019/11/OrganigramaRegistroMercantil.pdf>

Guerrero Chanduví, D. A. (2018). *La gestión de los recursos humanos y su planificación*.

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3391/27._La_Gesti%C3%B3n_de_los_recurso_humanos_y_su_planificaci%C3%B3n.pdf?sequenc

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. RECIMUNDO, 4(3), 163-173.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Guridi, J. F. E. (2021). *Órganos judiciales: clases, organigrama y competencias en general*. In *Introducción al derecho procesal: Derecho procesal I* (pp. 129-148). Tirant lo Blanch.

Hernández, Leonard (2009). *Gestión de la calidad y gestión del conocimiento*. Boletín Científico Técnico INIMET, (2), 28-33.
<https://www.redalyc.org/pdf/2230/223018305004.pdf>

Herrera Arias, Z. G. (2022). *Diseño de manual de funciones para los practicantes del proceso de compras de la empresa SOLLA SA*.
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/8750>

Huilcapi, S. I., & Gallegos, D. N. (2020). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*. Revista ESPACIOS. ISSN, 798, 1015.
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). *El cuadro de mando integral*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668730771&Signature=XIPZ5~uo4SQL-

Lopezosa, C. (2020). *Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz*. Lopezosa C, Díaz-Noci J, Codina L, editores
Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social, 1.
Barcelona: Universitat Pompeu Fabra; 2020. p. 88-97.
https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración pública*, 42, 1213-1230.

Meléndez, J. S., & Bardales, J. M. D. (2020). *Satisfacción laboral en la gestión administrativa*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 1510-1523. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176>

Malo Tinizaray, P. A. (2022). *Planeación de logística y recolección de datos de eventos masivos para la ciudad de Loja (Bachelor's thesis)*.
<http://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/29584>

Moran, J. J. L., Peredo, G. G. C., & Guerrero, S. S. (2020). *Las tendencias de la organización empresarial. Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 56-63.
<https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215>

Mosquera Reyes, P. G. (2021). *Plan de estructura organizacional para la empresa CROPVID (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2021)*.
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4730>

Orellana, C. P. O., Orellana, E. F. O., & Olivo, M. A. O. (2020). Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(2), 343-351.

Palacios Quiñones, Y. A. (2021). *Propuesta del Manual de funciones del supervisor de técnicos instaladores de la empresa SERVICIOS SAVAL SAC sede Chiclayo*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5249>

Poveda Neira, P. C. (2021). *Diseño de un manual de procesos y procedimientos para el área de gestión PQRS de la empresa VANTI SA ESP.*
<http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/1889>

Pozo, G. Q., & Ramírez, P. P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 12-20.
<https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242>

Rosa Leal, M. E. D. L. (2021). *El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales.* *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(17), 87-102.

Schenkel, E., & Pérez, M. I. (2019). *Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico.* *Acta Geográfica*, 12(30), 227-233.
Link de acceso: <http://revista.ufr.br/actageo/article/view/5201>

Sánchez, I. P. (2021). *Organización empresarial y de recursos humanos.*
ADGG0408. IC Editorial.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=WIBJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT33&dq=PRINCIPIOS+DE+LA+ORGANIZACI%C3%93N&ots=sxr

San Miguel Barrantes, M. A. (2022). *Análisis de puestos y organigramas como base para la mejora de la gestión del talento en una empresa del sector agroindustrial.*

<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5624>

Salgado, J. F., Moscoso, S., & Gorriti, M. (2004). *Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad.* Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20(2), 107-139.

<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999002.pdf>

Salcedo. Ramón., 2020. *Concepto de organización.* <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organización.html>

Simeón Pulido, R. F. (2021). *Competencias laborales y habilidades comunicativas en docentes de la IE. 3045 José Carlos Mariátegui, La Chira 2021.*
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/68294>

Vera Ruiz, G. J. (2021). *Diseño organizacional para el incremento de la productividad en el personal de la empresa Cablevisión París (Bachelor's*

thesis, Guayaquil: ULVR, 2021.).

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4453>

9. APENDICES

Se anexa formato de entrevista realizada virtualmente:

<https://docs.google.com/forms/d/1NDsKVUwTvj7eLRLayImEcbknKlo9kaW5Rjj0nJFzVzCY/edit?pli=1>

Figura 13. Encuesta aplicada

The image shows a screenshot of a Google Form titled "Encuesta Empresa Vidrios Planos". The form contains six questions:

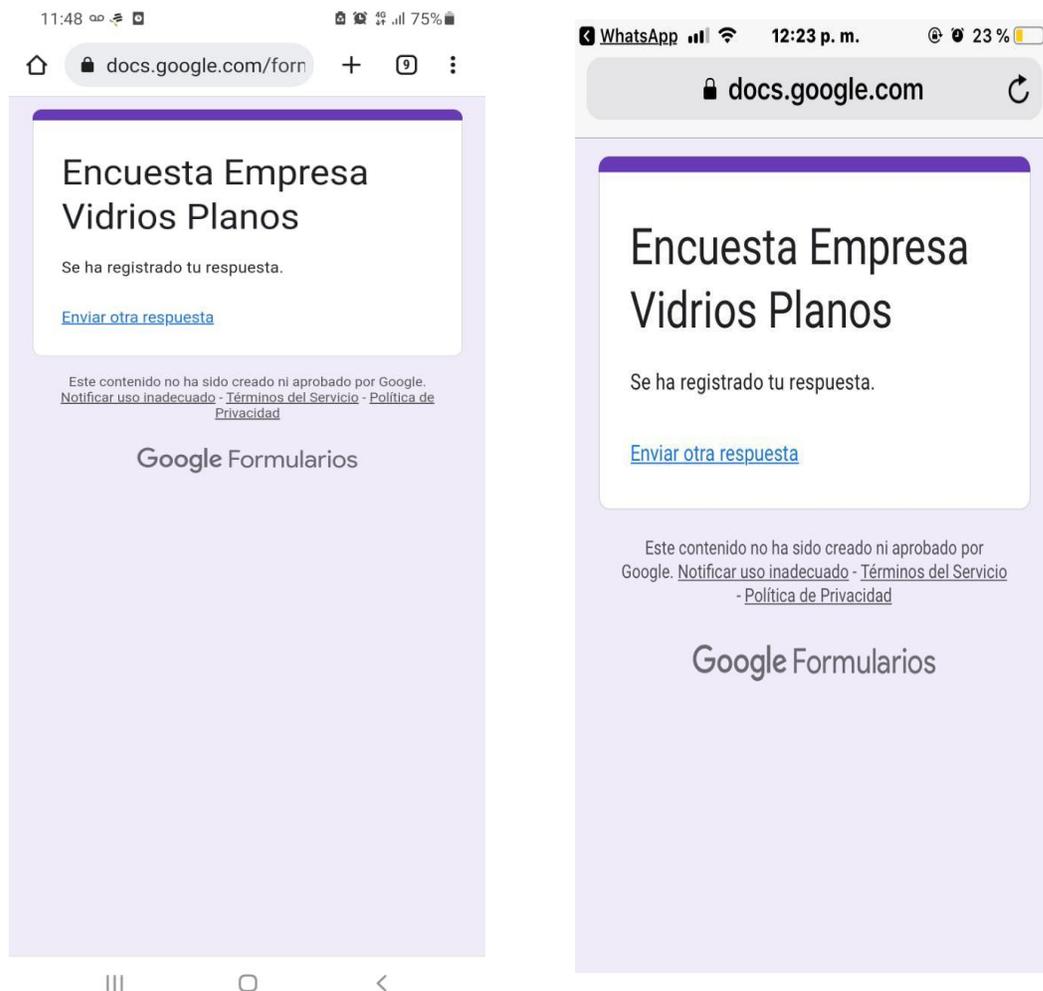
1. ¿La empresa cuenta con un organigrama? (Options: Si, No, Agregar una opción o "Agregar Otro(s)")
2. ¿Cuál es su unidad de mando? (Options: Gerente, Secretaria, Operador, Instalador)
3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones? (Options: Si, No, No sabe)
4. ¿Al ingresar a la empresa le especificaron cuáles iban a ser sus funciones? (Options: Si, No)
5. ¿Las funciones que usted realiza en su área de trabajo están claramente definidas? (Options: Si, No)
6. ¿Usted cree que en su puesto de trabajo se encuentran excesos de tareas (carga laboral)? (Options: Si, No)

Fuente: Autor Apoyado en Google Drive

10. ANEXOS

Se anexan evidencia de entrevistas aplicadas virtualmente a los siete (07) colaboradores de la Empresa Vidrios Planos:

Figura 14. Evidencia de encuestas aplicadas



Fuente: Autor Apoyado en Google Drive