



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Monografía para optar al título de licenciatura en dirección y gestión  
estratégica de recursos humanos**

**Tema:**

**Fortalecimiento de la estructura organizacional mediante el diseño de un  
manual de funciones en una empresa del sector capacitación.**

**Autor:**

**Br. Guillermo José Gaitán Fonseca**

**Tutor:**

**Ing. Juan Ramon Bravo Moreno**

**Noviembre, 2025**

## Índice

AGRADECIMIENTO.....	4
DEDICATORIA .....	5
OPINION DEL TUTOR.....	6
I, INTRODUCCIÓN .....	8
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
III. ANTECEDENTES .....	11
IV. JUSTIFICACIÓN.....	14
V. OBJETIVOS .....	16
<b>5.1 Objetivo general</b> .....	16
<b>5.2 Objetivos específicos</b> .....	16
VI. MARCO TEÓRICO.....	17
<b>6.1 Diseño organizacional</b> .....	17
<b>6.2 Concepto y tipos de manuales de funciones</b> .....	18
<b>6.3 Manual de funciones y gestión del talento humano</b> .....	19
<b>6.4 El manual de funciones como instrumento de organización y control</b> .....	19
<b>6.5 Impacto del manual de funciones en el clima organizacional y el desempeño</b> .....	20
<b>6.6 Implementación y mantenimiento del manual de funciones</b> .....	21
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
<b>7.1 Tipo y enfoque de investigación</b> .....	23
<b>7.2 Diseño de investigación</b> .....	23
<b>7.3 Población y muestra</b> .....	24
<b>7.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	24
<b>7.5 Validación de instrumentos</b> .....	25
<b>7.6 Procedimiento de investigación</b> .....	26
<b>7.7 Análisis de datos</b> .....	26
<b>7.8 Consideraciones éticas</b> .....	27
<b>7.9 Criterios de rigor cualitativo</b> .....	27
<b>7.10 Construcción de las categorías emergentes</b> .....	28
VIII. RESULTADOS.....	29
<b>8.1 Categoría 1: Estructura organizacional</b> .....	29
<b>8.2 Categoría 2: Gestión del talento humano</b> .....	30
<b>8.3 Categoría 3: Coordinación y comunicación</b> .....	31
<b>8.4 Categoría 4: Herramientas de gestión</b> .....	32

IX. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS .....	34
<b>9.1 Funciones desempeñadas y estructura organizacional .....</b>	<b>34</b>
<b>9.2 Duplicidades, incongruencias y vacíos funcionales .....</b>	<b>34</b>
<b>9.3 Gestión del talento humano y competencias .....</b>	<b>35</b>
<b>9.4 Coordinación, comunicación y jerarquía interna.....</b>	<b>36</b>
<b>9.5 Herramientas de gestión y ausencia de documentación institucional.....</b>	<b>36</b>
<b>9.6 Integración teórica y fundamentación del diseño del manual .....</b>	<b>37</b>
X. CONCLUSIONES.....	38
<b>10.1 Conclusión 1. Diagnóstico de funciones, tareas y responsabilidades .....</b>	<b>38</b>
<b>10.2 Conclusión 2. Identificación de duplicidades, incongruencias y vacíos funcionales.....</b>	<b>38</b>
<b>10.3 Conclusión 3. Organización y sistematización de información para la estructuración de puestos .....</b>	<b>39</b>
<b>10.4 Conclusión 4. Elaboración del manual de funciones y su aporte institucional .....</b>	<b>39</b>
<b>10.5 Conclusión 5. Aportes teóricos y fortalecimiento institucional .....</b>	<b>39</b>
<b>10.6 Conclusión 6. Impacto del manual de funciones en la gestión del talento humano.....</b>	<b>40</b>
XI. RECOMENDACIONES .....	42
<b>11.1 Implementación del manual de funciones .....</b>	<b>42</b>
<b>11.2 Actualización y mejora continua del manual .....</b>	<b>42</b>
<b>11.3 Fortalecimiento de la estructura organizacional .....</b>	<b>42</b>
<b>11.4 Gestión del talento humano .....</b>	<b>43</b>
<b>11. 5 Coordinación y comunicación interna .....</b>	<b>43</b>
<b>11.6 Supervisión y control de funciones.....</b>	<b>43</b>
<b>11.7 Evaluación institucional y clima organizacional.....</b>	<b>44</b>
XII. Bibliografía .....	45
ANEXOS.....	48

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía constante, mi fortaleza en los momentos de duda y el faro que ha iluminado cada paso de mi vida. A mi madre, ejemplo de esfuerzo y entrega inquebrantable, quien, con su amor y consejo, me enseñó que la perseverancia vence cualquier obstáculo. A mi esposa, compañera leal en cada desafío, por su paciencia, comprensión y fe en mis sueños. A todas ellas debo gran parte de este logro, que hoy culmina una etapa importante en mi formación profesional.

También deseo agradecer a mis compañeras de clase y a mis profesores, con quienes compartí largas jornadas de estudio, aprendizaje y amistad sincera. Su apoyo y compañerismo fortalecieron mi compromiso con esta carrera. Aunque en el pasado inicié estudios en Contabilidad y no los concluí, esa experiencia fue valiosa, pues me preparó para comprender mejor la vocación que hoy me guía: la Licenciatura en Recursos Humanos. Cada experiencia ha sido un peldaño hacia mi crecimiento personal y profesional.

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza necesaria para avanzar cuando el camino parecía difícil y por concederme la luz que ha guiado cada paso de mi vida. A Kutuna, por su amor incondicional, sus palabras de aliento y por ser ejemplo de sacrificio y esperanza. A mi chiky baby, por su comprensión, paciencia y apoyo constante, quien ha creído en mí incluso cuando las circunstancias eran adversas.

Me dedico este logro a mí mismo, por no rendirme pese a los obstáculos y por mantener viva la fe en mis metas. Comencé trabajando como mesero mientras estudiaba Contabilidad y, aunque ese camino no concluyó, fue el inicio de un aprendizaje que me condujo hasta hoy, cuando culmino mis estudios en Recursos Humanos y tengo el honor de ser responsable de capacitación. Cada esfuerzo ha valido la pena.

## OPINION DEL TUTOR

Autor: Guillermo José Gaitán Fonseca

La monografía presentada constituye un aporte importante para el fortalecimiento de las empresas de capacitación en Nicaragua. El autor desarrolla un trabajo coherente, bien estructurado y orientado a resolver el problema de la ausencia de un manual de funciones que permita ordenar la distribución de tareas y mejorar la eficiencia institucional.

El planteamiento del problema evidencia un adecuado acercamiento empírico, sustentado en entrevistas, cuestionarios y revisión documental. Se describen con claridad los efectos de la falta de delimitación de funciones, tales como duplicidad de tareas, confusión jerárquica, pérdida de productividad y deterioro del clima organizacional.

El marco teórico integra de manera pertinente los aportes de autores fundamentales en administración y desarrollo organizacional. La selección de conceptos es coherente con el propósito de la investigación y se aprecia un adecuado nivel de análisis crítico que permite conectar teoría y práctica.

El diseño metodológico, de enfoque cualitativo y tipo aplicado, se ejecuta con rigor y claridad. La selección de participantes, los instrumentos empleados y el procedimiento de análisis están correctamente estructurados y responden a los estándares de investigación institucionales.

Los resultados ofrecen una visión detallada de la estructura organizativa, las prácticas actuales de gestión del talento humano y las debilidades en la coordinación interna. Cada categoría está analizada con pertinencia, y las interpretaciones del autor son consistentes con la literatura consultada.

La propuesta de diseño del manual de funciones es un aporte especialmente valioso, elaborada de forma técnica y con un enfoque práctico que puede implementarse de manera

inmediata en la empresa. Esta contribución evidencia competencias profesionales avanzadas y un claro entendimiento de las necesidades organizativas del sector capacitación.

La monografía presenta, por tanto, solidez teórica, rigor metodológico y un aporte práctico de alto valor institucional. El trabajo cumple con los criterios académicos exigidos y ofrece una solución funcional que puede transformar positivamente la gestión interna de la empresa estudiada. Considero que este trabajo cumple con los requisitos de forma de culminación de estudios.

## I, INTRODUCCIÓN

La investigación se desarrolló en una empresa del sector de capacitación que presentó dificultades estructurales derivadas de la ausencia de documentos formales que definieran las funciones del personal. El contexto institucional se caracterizó por una organización empírica, donde las tareas se asignaban de manera verbal y sin criterios estandarizados, lo que generó inconsistencias operativas, descoordinación y un funcionamiento interno poco articulado.

En este escenario se identificó un problema central relacionado con la falta de claridad en los roles, responsabilidades y líneas de autoridad. Esta situación provocó duplicidad de tareas, retrasos en los procesos y confusión jerárquica, además de afectar el clima organizacional debido a la incertidumbre funcional. La problemática se manifestó en todas las áreas de la empresa, lo que evidenció la necesidad de una herramienta administrativa que ordenara y formalizara las labores del personal.

A partir del diagnóstico realizado, el propósito del estudio consistió en diseñar un manual de funciones que fortaleciera la estructura organizacional mediante la definición precisa de los puestos, sus competencias y sus relaciones jerárquicas. El documento aspiró a convertirse en una base técnica que facilitara la organización del trabajo, la supervisión y la evaluación del desempeño, promoviendo una gestión más coherente y eficiente frente a las necesidades institucionales.

El contenido del presente trabajo se estructuró en capítulos que abordaron de manera sistemática el proceso investigativo: el planteamiento del problema, los antecedentes, la justificación y los objetivos; posteriormente se desarrolló el marco teórico, seguido del diseño metodológico, los resultados y la discusión. Finalmente, se presentaron las conclusiones, las recomendaciones y los anexos que complementaron el análisis efectuado.



## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de capacitación objeto de estudio operaba bajo una estructura funcional empírica que careció de documentos formales para definir los roles y responsabilidades del personal. Las tareas se asignaban de manera verbal y sin lineamientos establecidos, lo que generó un contexto caracterizado por improvisación, ausencia de criterios uniformes y dependencia del criterio individual para ejecutar las actividades. Esta situación evidenció una organización sin perfiles de puesto, sin organigrama actualizado y sin manuales administrativos que orientaran el trabajo.

Durante el trabajo de campo se identificaron evidencias concretas del problema. Los colaboradores manifestaron desconocer sus responsabilidades específicas, los límites de su autoridad y los canales formales de comunicación. Se observaron duplicidad de tareas, retrasos en actividades clave y confusión respecto a quién correspondía la toma de decisiones operativas. La observación directa confirmó que funciones esenciales no tenían responsable asignado y que la comunicación interna se sostenía principalmente en instrucciones verbales e interacciones informales.

Las consecuencias de esta falta de definición funcional se reflejaron en un clima organizacional tenso, pérdida de eficiencia y descoordinación entre áreas. La inexistencia de lineamientos escritos provocó sobrecarga en algunos cargos, omisiones en otros y conflictos derivados de la ambigüedad jerárquica. Estas condiciones afectaron la calidad del servicio, la productividad y la capacidad de respuesta ante las demandas de los usuarios. En consonancia, Chiavenato (2004) señaló que cuando los roles no se definen formalmente, la autoridad se debilita y disminuye el desempeño organizacional.

A partir de esta situación, se formuló el problema central de la investigación: la empresa careció de un manual de funciones que definiera y formalizara los roles, responsabilidades y

relaciones jerárquicas, lo que generó duplicidad de tareas e ineficiencia operativa. En consecuencia, surgió la pregunta guía del estudio: ¿de qué manera el diseño de un manual de funciones fortaleció la estructura organizacional de una empresa de capacitación al definir y formalizar los roles y responsabilidades para reducir la duplicación de tareas y la ineficiencia operativa?

¿De qué manera el diseño de un manual de funciones puede fortalecer la estructura organizacional de una empresa de capacitación, al definir y formalizar los roles y responsabilidades para reducir la duplicación de tareas y la ineficiencia operativa?

- ¿Cuáles son los puestos existentes dentro de la estructura actual de la empresa de capacitación?
- ¿Qué funciones, responsabilidades y competencias específicas requiere cada puesto identificado?
- ¿Cómo se organizan los niveles de autoridad, las relaciones jerárquicas y los canales de comunicación entre los diferentes cargos de la empresa?
- ¿Qué elementos debe contener el formato y la estructura del manual de funciones para responder eficazmente a las necesidades organizativas de la empresa?

El estudio buscó responder estas interrogantes mediante un proceso de diagnóstico, análisis e interpretación cualitativa que permitiera proponer un instrumento de gestión alineado con buenas prácticas administrativas y de recursos humanos.

### III. ANTECEDENTES

En el ámbito de las empresas de capacitación al revisar las investigaciones previas relacionadas con la definición de roles, la estandarización de funciones y el impacto de los manuales en la gestión organizacional. Se presentan a continuación de forma ordenada según autor, año, tipo de estudio, país y hallazgos principales, manteniendo coherencia con la temática del presente trabajo.

García y Pérez (2018) desarrollaron un estudio descriptivo en España sobre la relación entre manuales de funciones y calidad del servicio en organizaciones de capacitación. Concluyeron que la delimitación formal de roles alineó las actividades del personal con los objetivos institucionales, mejoró la eficiencia interna y elevó la satisfacción del cliente.

Chiavenato (2014) realizó una investigación de carácter teórico en Brasil acerca del papel de los manuales dentro de la gestión del talento humano. Determinó que estos documentos facilitaron la coordinación, el control y la claridad en la ejecución de tareas, evitando duplicidades y fortaleciendo la supervisión. Su aporte evidenció la necesidad de establecer límites funcionales para garantizar coherencia administrativa.

Pérez y López (2020) efectuaron un estudio aplicado en organizaciones de servicios en México, orientado a la estandarización de procesos mediante manuales de funciones. Encontraron que la formalización administrativa incrementó la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, destacando la utilidad de los manuales para ordenar tareas y supervisar la calidad del desempeño.

Rincón López (2023) desarrolló una investigación cualitativa en Colombia sobre la implementación de manuales funcionales en instituciones educativas. Su estudio reveló mejoras significativas en la comprensión de la estructura organizacional, reducción de tareas duplicadas y mayor coherencia en la distribución de funciones.

Gamarra Trujillo (2022) presentó una tesis de licenciatura en Perú enfocada en la estandarización de procesos. Sus resultados mostraron que los manuales contribuyeron a un clima laboral más positivo, fortalecieron el sentido de pertenencia y disminuyeron la incertidumbre funcional, lo que mejoró la motivación del personal.

Chiavenato y Sanz Valdivia (2011) elaboraron un análisis conceptual en Brasil y España sobre la relación entre claridad de roles y motivación laboral. Concluyeron que los colaboradores mostraron mayor seguridad y compromiso cuando comprendieron sus responsabilidades y expectativas, resaltando la importancia de la documentación formal.

Gigliotti et al. (2020) realizaron un estudio mixto en Estados Unidos que analizó la relación entre liderazgo, comunicación y cambio organizacional. Identificaron que las organizaciones con estructuras claras y roles definidos presentaron mejor desempeño y menos conflictos internos, respaldando la necesidad de establecer canales formales de comunicación.

En síntesis, los antecedentes consultados coincidieron en que los manuales de funciones fueron herramientas fundamentales para ordenar la estructura organizativa, clarificar responsabilidades, evitar duplicidades y mejorar la comunicación interna. Sin embargo, se identificó un vacío bibliográfico acerca de la aplicación de estos instrumentos en empresas de capacitación del contexto nicaragüense. Esta carencia justificó la pertinencia del presente estudio.

A su vez, los aportes de Chiavenato (2009) reforzaron la importancia de formalizar las funciones dentro de las organizaciones. El autor afirmó que la delimitación de responsabilidades permitió estructurar con claridad las tareas de cada puesto, fortalecer la autoridad y reducir la incertidumbre operativa. Señaló también que los manuales constituyeron bases para definir criterios de desempeño, orientar la supervisión y promover un ambiente laboral ordenado y transparente.

Todas las perspectivas teóricas revisadas demostraron que la claridad funcional fortaleció la eficiencia organizacional al alinear esfuerzos individuales con metas institucionales. En conjunto, estos aportes respaldaron la necesidad de diseñar un manual de funciones ajustado al contexto de la empresa de capacitación estudiada.

## IV. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivo abordar a una problemática recurrente en las empresas de capacitación: la ausencia de lineamientos escritos que definieran con claridad los roles, responsabilidades y flujos de autoridad del personal. Esta carencia generó confusión, duplicidad de tareas, baja productividad y dificultades en la coordinación interna, afectando tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio ofrecido. En este contexto, resultó pertinente diseñar un manual de funciones que ordenara las actividades y estableciera parámetros formales para orientar el desempeño del personal.

Desde la perspectiva institucional, el estudio fue relevante porque proporcionó una herramienta técnica para mejorar la supervisión, la evaluación del desempeño y la asignación de responsabilidades. El manual se concibió como un instrumento que fortaleció la organización del trabajo y facilitó la toma de decisiones administrativas al ofrecer una estructura clara y coherente. Autores como Dessler (2017) destacaron que los manuales de funciones contribuyeron a la equidad interna y a la gestión eficiente de los recursos humanos, mientras que Chiavenato y Sanz Valdivia (2011) señalaron que la claridad en las funciones favoreció la motivación y fortaleció la capacidad de supervisión dentro de las organizaciones.

En el ámbito académico, la investigación adquirió importancia al aportar un estudio aplicado sobre el diseño de manuales de funciones en empresas de capacitación, un tema con escaso desarrollo en el contexto nicaragüense. Su elaboración permitió integrar conceptos de diseño organizacional, talento humano y estandarización documental, consolidando un marco teórico-metodológico que resultó útil para futuras investigaciones. Asimismo, autores como Daft (2021) y Jones (2019) sostuvieron que las organizaciones requirieron estructuras formales claras para reducir la ambigüedad, mejorar la coordinación y garantizar la eficiencia operativa, fundamentos que respaldaron la pertinencia del estudio.

La investigación también tuvo una justificación social al contribuir con una herramienta que mejoró el clima laboral, redujo la incertidumbre y promovió un ambiente de trabajo más ordenado y transparente. La claridad funcional fortaleció la seguridad del personal, fomentó una distribución equitativa de cargas y mejoró la comunicación entre áreas, aspectos que repercutieron positivamente en la calidad del servicio y en la satisfacción de los usuarios. Drucker (2002) indicó que la productividad organizacional dependió de la adecuada estructuración de tareas y funciones, mientras que Mintzberg (1993) subrayó que un diseño inadecuado generó incoherencias entre lo esperado y lo ejecutado, elementos visibles en la empresa estudiada.

En la organización analizada, la falta de documentación formal se reflejó en tareas repetidas, sobrecargas laborales y conflictos derivados de la ambigüedad en la jerarquía. La implementación del manual se proyectó como una estrategia para mejorar la coordinación interna, identificar necesidades de formación y fortalecer la capacidad operativa. Chiavenato (2014) afirmó que la formalización documental permitió coordinar mejor los esfuerzos del equipo y establecer relaciones jerárquicas claras, mientras que Chiavenato (2009) resaltó el valor del manual como herramienta estratégica para orientar las acciones del personal hacia la misión y los objetivos institucionales.

Esta investigación se justificó por su aporte práctico, institucional, académico y social. Al diseñar un manual de funciones ajustado al contexto de una empresa de capacitación, se contribuyó a mejorar la eficiencia organizativa, fortalecer el clima laboral y garantizar servicios más coherentes y de mayor calidad. La propuesta respondió a una necesidad real del entorno laboral y permitió avanzar hacia un modelo organizativo más estructurado, funcional y sostenible.

## V. OBJETIVOS

### 5.1 Objetivo general

Fortalecer la estructura organizacional de la empresa de capacitación mediante el diseño de un manual de funciones, que permita definir y formalizar los roles y responsabilidades, con el propósito de mitigar la descoordinación, la duplicidad de tareas y la ineficiencia operativa.

### 5.2 Objetivos específicos

1. Identificar los puestos existentes dentro de la estructura organizacional de la empresa de capacitación.
2. Determinar las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto identificado.
3. Establecer los niveles de autoridad, las relaciones jerárquicas y los canales de comunicación entre los diferentes cargos.
4. Diseñar y redactar el manual de funciones integrando la información recopilada y ajustándola a la operatividad institucional.



## VI. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tuvo como propósito fundamentar conceptualmente el diseño e implementación de un manual de funciones como herramienta de fortalecimiento organizacional en una empresa del sector capacitación. Para ello, se analizaron distintos enfoques teóricos sobre la importancia de delimitar funciones, responsabilidades y competencias dentro de una estructura institucional, así como su incidencia en la gestión del talento humano, la eficiencia operativa y el clima laboral.

### 6.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional se entendió como la estructura formal mediante la cual una institución distribuyó tareas, definió responsabilidades y estableció relaciones jerárquicas para cumplir sus objetivos estratégicos. En esta línea, Chiavenato (2014) sostuvo que una estructura clara redujo la ambigüedad en los roles y fortaleció los mecanismos de supervisión, elementos fundamentales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. En el contexto de la empresa analizada, se evidenciaron carencias estructurales que provocaron duplicidad de funciones y descoordinación entre áreas, situación que justificó la necesidad de desarrollar un manual de funciones.

La perspectiva estructural planteada por Mintzberg (1979) constituyó un aporte relevante para comprender cómo las organizaciones se adaptaron a su entorno mediante mecanismos de coordinación como la supervisión directa, la estandarización de procesos y la adaptación mutua. Desde esta teoría, se interpretó que la organización objeto de estudio requería formalizar sus roles y procedimientos para mejorar la coherencia interna y la articulación entre sus procesos.

Nadler y Tushman (1978) destacó que la capacidad de procesamiento de información fue uno de los principios centrales del diseño organizacional. Según estos autores, las organizaciones debían estructurarse de manera que pudieran gestionar con eficacia la

complejidad ambiental, los flujos de comunicación y la toma de decisiones. Esta perspectiva reforzó la necesidad de contar con documentos formales que orientaran las actividades y garantizaran la consistencia operativa.

## **6.2 Concepto y tipos de manuales de funciones**

El manual de funciones se definió como un documento técnico-administrativo que describió con claridad las responsabilidades, tareas, competencias y requisitos asociados a cada puesto dentro de una organización. Chiavenato (2006) explicó que estos manuales constituyeron una base sólida para la administración por competencias, ya que permitieron definir criterios objetivos para la evaluación del desempeño y facilitaron la gestión del talento humano.

En las empresas de capacitación, este documento cumplió un doble propósito: organizó el trabajo interno y fortaleció la coherencia del servicio ofrecido al usuario. Tobón (2010) planteó que los manuales clarificaron las actividades internas y permitieron orientar los procesos hacia una mayor satisfacción del cliente. Por su parte, Koontz y Weihrich (2010) señalaron que un manual bien estructurado estableció bases de control organizacional al definir responsabilidades, flujos de autoridad y parámetros de evaluación.

Los manuales de funciones se clasificaron según su alcance. Algunos se centraron exclusivamente en las descripciones de funciones básicas; otros integraron perfiles de puesto, competencias, relaciones jerárquicas, indicadores de desempeño y procedimientos operativos. Esta diversidad permitió adaptarse a las necesidades específicas de cada institución, resultando especialmente útil en organizaciones que carecían de documentación formal o se encontraban en un proceso de fortalecimiento estructural.

### **6.3 Manual de funciones y gestión del talento humano**

El manual de funciones constituyó una herramienta fundamental para la gestión del talento humano, pues facilitó procesos clave como la planificación del personal, la selección, la inducción, la capacitación y la evaluación del desempeño. Chiavenato (2009) argumentó que la claridad funcional permitió diseñar políticas eficaces de desarrollo del personal, al identificar las competencias necesarias para cada puesto y orientar los planes de formación.

La definición precisa de funciones redujo los conflictos derivados de la ambigüedad y favoreció la equidad interna, dado que todos los colaboradores fueron evaluados bajo criterios uniformes. Robbins y Judge (2013) señalaron que la descripción adecuada de funciones alineó las expectativas individuales con los objetivos organizacionales, fortaleciendo así el compromiso y la motivación del personal.

En organizaciones de capacitación, esta claridad resultó especialmente relevante, dado que los procesos formativos dependieron directamente del desempeño del personal. Además, Schein (2010) afirmó que la formalización documental contribuyó a fortalecer la cultura organizacional al proporcionar un marco compartido de actuación, lo que permitió un ambiente laboral más coherente y orientado a resultados.

Desde una perspectiva contemporánea, Burton y Obel (2004) sostuvieron que las organizaciones debían ser comprendidas como sistemas complejos y adaptativos. En este sentido, la existencia de manuales actualizados facilitó la adaptación institucional y la toma de decisiones estratégicas ante cambios del entorno.

### **6.4 El manual de funciones como instrumento de organización y control**

Además de su utilidad en la gestión del talento humano, el manual de funciones actuó como un instrumento esencial de organización y control. Su función principal fue ordenar las tareas y delimitar responsabilidades para evitar redundancias y vacíos operativos dentro de la

estructura empresarial. Koontz y Weihrich (2010) explicaron que esta delimitación permitió establecer mecanismos de control objetivos y facilitó el monitoreo del cumplimiento de metas.

En la empresa analizada, la falta de un documento formal provocó solapamientos, retrasos en procesos internos y dificultades para garantizar la calidad del servicio. La implementación del manual permitió contar con una referencia clara que ordenó el trabajo, facilitó la coordinación entre áreas y fortaleció la supervisión.

Chiavenato (2014) señaló que el manual redujo la duplicidad de tareas y mejoró la coordinación interna. Mondy y Noe (2016) añadieron que estos documentos contribuyeron a establecer líneas claras de autoridad y comunicación, elementos indispensables para un ambiente laboral ordenado y eficiente.

Burton y Obel (2004) aportan una visión contemporánea que integra la teoría de la complejidad y el uso de modelos computacionales para el diagnóstico organizacional y la experimentación en el diseño. Este enfoque permite analizar a las organizaciones como sistemas dinámicos y adaptativos, capaces de responder con eficacia a entornos cambiantes.

En conjunto, estas perspectivas teóricas proporcionan una base sólida y actualizada que respalda la necesidad de contar con un manual de funciones estructurado, alineado con la estrategia institucional y suficientemente flexible para adaptarse a futuras transformaciones organizacionales.

### **6.5 Impacto del manual de funciones en el clima organizacional y el desempeño**

El manual de funciones influyó directamente en el clima organizacional y en el desempeño individual y colectivo. Chiavenato (2009) planteó que la claridad en los roles redujo la incertidumbre y fortaleció la motivación del personal. Esta precisión disminuyó la ambigüedad, facilitó la toma de decisiones y reforzó la percepción de equidad interna.

Robbins (2004) sostuvo que la transparencia en las funciones influyó positivamente en la justicia organizacional, un elemento determinante para la satisfacción laboral. Cuando los colaboradores comprendieron sus responsabilidades, se fortaleció la cohesión del equipo y mejoró la interacción entre áreas.

García y Pérez (2018) destacaron que la claridad funcional mejoró la calidad del servicio en empresas de capacitación, ya que permitió que cada trabajador actuara conforme a expectativas definidas. En la empresa estudiada, la implementación del manual representó una oportunidad para transformar un ambiente de desorganización en un entorno más colaborativo, productivo y orientado al logro.

Por tanto, el manual de funciones no solo ordenó el trabajo, sino que actuó como catalizador para mejorar las relaciones laborales, incrementar la eficiencia individual y fortalecer la cohesión del equipo. En la empresa de capacitación objeto de este estudio, su implementación representó una oportunidad para transformar un ambiente laboral fragmentado en un entorno más armónico, productivo y orientado al logro.

## **6.6 Implementación y mantenimiento del manual de funciones**

La implementación del manual de funciones se concibió como un proceso estratégico que requirió planificación, socialización y seguimiento. Koontz y Weihrich (2010) recomendaron que estos documentos fueran actualizados periódicamente para mantenerse coherentes con los cambios institucionales y evitar su obsolescencia.

Tobón (2010) indicó que el manual cumplió una función pedagógica al orientar procesos de evaluación y acompañamiento del personal. De igual manera, Galbraith (s. f.) sostuvo que la efectividad organizacional dependió de la coherencia entre la estrategia institucional y los componentes estructurales. Nadler y Tushman (1978) complementaron esta visión al resaltar que la gestión de la información fue esencial para que las organizaciones respondieran a entornos cada vez más complejos.

Por otra parte, Chiavenato (2014) indicó que el manual de funciones fue fundamental para la coordinación y control de las actividades laborales, al ayudar a evitar duplicidades, omisiones y confusiones que podrían afectar el rendimiento colectivo. A través de su mantenimiento y revisión periódica, se fortalecieron los sistemas de supervisión y evaluación, permitiendo detectar oportunidades de mejora en el desempeño del personal.

En la empresa de capacitación objeto de estudio, la implementación de este manual requirió del compromiso explícito de la dirección y de una estrategia de comunicación interna que asegurara su integración efectiva en la cultura organizacional. Al darle seguimiento y evaluar periódicamente el manual, se pudieron realizar mejoras y actualizaciones en conjunto con el personal, convirtiéndolo no solo en una herramienta técnica, sino en una pieza clave en la transformación y profesionalización de la estructura interna de la empresa.

## VII. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación la desarrolle con el propósito de diagnosticar y fortalecer la estructura organizacional de una empresa de capacitación mediante el diseño de un manual de funciones. Para ello, se empleó una estrategia metodológica rigurosa y estructurada desde un enfoque cualitativo, que permitió obtener información confiable y pertinente a partir de la interpretación de significados, percepciones y experiencias de los actores clave involucrados en la dinámica organizacional. A continuación, se detallan los aspectos fundamentales del diseño metodológico, de acuerdo con los estándares de la investigación científica.

### 7.1 Tipo y enfoque de investigación

El estudio fue de tipo aplicado, debido a que buscó ofrecer una solución concreta a una problemática operativa real: la ausencia de lineamientos formales sobre roles y responsabilidades dentro de la empresa de capacitación.

Se desarrolló bajo el paradigma cualitativo–interpretativo, que permitió comprender en profundidad las experiencias, discursos y percepciones de los colaboradores. Este enfoque facilitó el análisis contextual de la realidad organizacional y la interpretación de los procesos internos vinculados a las funciones laborales, la comunicación y las relaciones jerárquicas. La naturaleza subjetiva del fenómeno justificó plenamente el uso de este enfoque.

### 7.2 Diseño de investigación

El diseño fue no experimental de tipo transversal, ya que no se manipularon variables y la información se recolectó en un único momento. Este diseño permitió observar la organización tal como funcionaba en su contexto natural, identificando duplicidades, vacíos funcionales y problemas de coordinación. La estructura transversal permitió obtener un diagnóstico institucional preciso, coherente con el objetivo central del estudio: fundamentar la elaboración del manual de funciones a partir de la realidad organizacional.

### 7.3 Población y muestra

La población estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores de la empresa de capacitación, incluyendo personal directivo, administrativo, operativo, de cocina, registro académico y responsables de capacitación.

Se utilizó una muestra no probabilística por criterios, integrada por 10 colaboradores seleccionados intencionalmente por su conocimiento directo de los procesos institucionales y su participación activa en la dinámica laboral. Los participantes fueron:

- ✱ Director
- ✱ Administradora de eventos y personal
- ✱ Contadora
- ✱ Conductor
- ✱ Cocinera
- ✱ Coordinador de Capacitación e Higiene y Seguridad
- ✱ Auxiliar de capacitación y registro
- ✱ Auxiliar de capacitación y mercadeo
- ✱ Responsable de Capacitación
- ✱ Responsable de Registro Académico

Estas personas representaron distintos niveles jerárquicos, lo que permitió obtener una visión integral y detallada del funcionamiento institucional y de los efectos de la carencia de un manual formal de funciones.

### 7.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se emplearon diversas técnicas e instrumentos que permitieron obtener información rica, contextual y pertinente.

#### a) Entrevistas semiestructuradas

Fueron aplicadas a todos los colaboradores y se organizaron en cuatro ejes temáticos:

1. Identificación de funciones y tareas del puesto.



2. Percepción sobre responsabilidades, competencias y límites de autoridad.
3. Relaciones jerárquicas, comunicación y supervisión.
4. Necesidades de estandarización y valoración de un manual de funciones.

Las entrevistas generaron narrativas profundas sobre la vivencia laboral y los problemas derivados de la falta de claridad estructural.

#### **b) Fichas de recolección de datos**

Los colaboradores describieron su jornada laboral, detallando tareas y tiempo dedicado a cada una, lo cual permitió identificar funciones reales y asignaciones no formales.

#### **c) Cuestionarios complementarios**

Incluyeron preguntas orientadas a medir:

- ✱ el nivel de conocimiento sobre las funciones del puesto,
- ✱ la claridad percibida en la cadena de mando,
- ✱ la distribución de responsabilidades.

Estos cuestionarios reforzaron los patrones observados en las entrevistas.

#### **d) Revisión documental**

Se revisaron archivos institucionales para identificar registros funcionales previos, descripciones antiguas de cargos o cualquier documento administrativo relacionado con funciones laborales.

### **7.5 Validación de instrumentos**

Los instrumentos se elaboraron con base en los objetivos específicos del estudio y se validaron mediante juicio de expertos, los tres especialistas en gestión del talento humano, metodología cualitativa y diseño de puestos. Evaluaron pertinencia, coherencia y claridad. Quiénes evaluaron claridad, coherencia y pertinencia. Se incorporaron sus recomendaciones: ajustes en la redacción, inclusión de preguntas sobre competencias y reorganización para favorecer la fluidez narrativa.

Asimismo, se realizó una prueba piloto para verificar su funcionamiento y se ajustaron los instrumentos con base en las observaciones recibidas.

## **7.6 Procedimiento de investigación**

El estudio se ejecutó en las siguientes etapas:

1. Revisión bibliográfica: permitió fundamentar los conceptos centrales sobre estructura organizacional, manuales de funciones y gestión del talento humano.
2. Diagnóstico organizacional inicial: se realizaron entrevistas exploratorias y cuestionarios para identificar la situación funcional y las deficiencias en la estructura.
3. Elaboración y validación de instrumentos: se construyeron guías y cuestionarios validados por especialistas.
4. Recolección de información: se aplicaron entrevistas, fichas y cuestionarios, complementados con observaciones y revisión documental.
5. Análisis e interpretación: se categorizaron los datos y se identificaron patrones que fundamentaron la propuesta.
6. Diseño del manual de funciones: se elaboró el documento técnico con base en los hallazgos y referentes teóricos.
7. Revisión y validación del manual: se socializó con directivos y colaboradores para recibir retroalimentación.
8. Ajustes finales: se incorporaron mejoras y recomendaciones para su implementación institucional.

## **7.7 Análisis de datos**

El análisis se realizó mediante la técnica de análisis de contenido, siguiendo las etapas:

- a) Identificación de unidades de significado provenientes de los discursos de los participantes.

- b) Organización de estas unidades en categorías emergentes.
- c) Construcción de una matriz categorial, donde se registraron: categoría, dimensión, evidencia, código, frecuencia y observaciones analíticas.
- d) Integración de datos provenientes de cuestionarios, fichas y observaciones.

La triangulación entre fuentes fortaleció la validez del estudio.

Las categorías emergentes fueron:

1. Estructura organizacional
2. Gestión del talento humano
3. Coordinación y comunicación
4. Herramientas de gestión

Estas categorías surgieron del proceso inductivo propio del enfoque cualitativo–interpretativo.

## 7.8 Consideraciones éticas

El estudio respetó los principios éticos fundamentales:

- ✱ **Consentimiento informado**
- ✱ **Anonimato y confidencialidad** de los participantes
- ✱ **Uso exclusivo académico** de la información
- ✱ **No maleficencia**, evitando perjuicios
- ✱ **Justicia**, garantizando participación voluntaria y equitativa

Estas medidas aseguraron transparencia, respeto y protección de los colaboradores.

## 7.9 Criterios de rigor cualitativo

Se aplicaron los criterios de Lincoln y Guba (1985):

### a) Credibilidad

- Triangulación de entrevistas, cuestionarios, fichas y documentos.
- Preguntas de seguimiento para profundizar en significados.

### b) Transferibilidad

- Descripción detallada del contexto laboral para permitir comparaciones con estudios similares.

### c) Dependencia

- Registro sistemático del proceso metodológico, validación de instrumentos y secuencia de aplicación.

#### **d) Confirmabilidad**

- Codificación abierta y axial respaldada en evidencia textual, evitando interpretaciones subjetivas.

#### **7.10 Construcción de las categorías emergentes**

El análisis se realizó mediante:

- ✧ Codificación abierta, identificando expresiones relacionadas con problemas funcionales, comunicación y competencias.
- ✧ Codificación axial, agrupando los códigos en categorías integradas que representaron los patrones institucionales.

Las cuatro categorías emergentes reflejaron la estructura real de la empresa y evidenciaron la necesidad de un manual de funciones como instrumento de ordenamiento, control y mejora organizacional.

## VIII. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se organizaron a partir del análisis de contenido realizado con base en la matriz categorial diseñada para el estudio, la cual se incluyó en los anexos para facilitar su consulta. Esta matriz permitió clasificar la información proveniente de las entrevistas semiestructuradas, los cuestionarios, la observación directa y la revisión documental, agrupándola en cuatro categorías principales: estructura organizacional, gestión del talento humano, coordinación y comunicación, y herramientas de gestión. Cada una se analizó de manera integrada mediante triangulación de fuentes, lo que garantizó la consistencia interpretativa y la vinculación con los objetivos específicos del estudio.

### 8.1 Categoría 1: Estructura organizacional

**Dimensión:** Definición de roles y responsabilidades

**Indicador:** Existencia de perfiles de puesto

El análisis reveló que la empresa no contaba con perfiles de puesto formalmente establecidos. La totalidad de los colaboradores entrevistados expresó desconocer un documento que describiera sus funciones, responsabilidades o límites de autoridad. Las tareas se asignaban de forma verbal y, con frecuencia, se basaban en la experiencia individual o la disponibilidad del personal, lo cual generaba confusión sobre roles y fronteras funcionales.

La observación directa confirmó esta situación: múltiples tareas se ejecutaban simultáneamente por distintos empleados sin coordinación previa, mientras que otras funciones esenciales carecían de un responsable definido. Asimismo, en reuniones operativas se evidenció la ausencia de un organigrama vigente que orientara la jerarquía interna y los flujos formales de comunicación.

Estos hallazgos coincidieron con lo planteado por Chiavenato (2014), quien afirmó que la falta de delimitación formal de funciones propicia ineficiencia y conflictos internos. En este sentido, se concluyó que la estructura organizacional presentaba debilidades significativas en

la definición de roles, afectando la distribución de responsabilidades y la coherencia funcional del equipo.

Este resultado guardó relación directa con el objetivo específico 1, orientado a identificar los puestos existentes en la estructura actual. Si bien se reconocieron cargos esenciales, dirección, coordinación, administración, cocina, registro académico, conducción, entre otros, ninguno contaba con documentación formal que respaldara sus funciones. Esta carencia reafirmó la necesidad de diseñar el manual de funciones propuesto.

## **8.2 Categoría 2: Gestión del talento humano**

**Dimensión:** Claridad de funciones y competencias

**Indicador:** Definición formal de funciones

Los colaboradores manifestaron no tener claridad sobre las competencias esperadas en sus puestos ni sobre los resultados que debían alcanzar. Además, expresaron desconocer los criterios utilizados para evaluar su desempeño, lo que generaba desmotivación, inseguridad laboral y poca identificación institucional.

Durante la observación en campo se evidenciaron comportamientos asociados a este problema: algunos trabajadores asumían tareas ajenas a su cargo, mientras otros omitían ciertas responsabilidades por desconocer su alcance. La revisión documental confirmó la ausencia total de registros que definieran funciones, perfiles o competencias laborales.

Este hallazgo coincidió con Dessler (2017), quien destacó que la claridad funcional constituye un elemento clave para la productividad y el compromiso laboral. La falta de definición generó tensiones interpersonales y conflictos de autoridad, afectando directamente el clima organizacional.

El patrón denominado “confusión en responsabilidades” apareció repetidamente en las narrativas analizadas. Asimismo, varios colaboradores expresaron la necesidad de recibir capacitación técnica, especialmente en herramientas informáticas y organización

administrativa. Esta demanda se alineó con el enfoque por competencias descrito por Tobón (2010), quien planteó que la formación continua debe estar vinculada al perfil funcional de cada puesto.

### **8.3 Categoría 3: Coordinación y comunicación**

**Dimensión:** Relaciones jerárquicas y canales de reporte

**Indicador:** Existencia de canales formales de comunicación

Los resultados mostraron que la coordinación interna se desarrollaba principalmente mediante comunicación verbal e informal. Los colaboradores señalaron no contar con una cadena de mando definida ni con canales institucionales para transmitir información o recibir instrucciones. La comunicación dependía en gran medida de las relaciones personales y de la afinidad entre empleados, lo cual ocasionaba inequidades en la toma de decisiones.

La observación directa corroboró esta situación: en ausencia de un organigrama actualizado, las instrucciones variaban según la tarea o el grado de confianza con los superiores. En varias entrevistas surgió la expresión recurrente “no siempre se sabe a quién pedir autorización”, lo que evidenciaba retrasos operativos y dificultades para cumplir plazos.

Estos hallazgos se relacionaron con Koontz y Weihrich (2010), quienes señalaron que una jerarquía clara constituye la base de la comunicación efectiva y del control organizacional. La triangulación de fuentes confirmó el patrón recurrente “confusión jerárquica”, que afectaba la supervisión y el flujo de información entre áreas.

Este resultado se vinculó con el objetivo específico 3, orientado a establecer niveles de autoridad y canales de comunicación formales dentro de la organización.

## 8.4 Categoría 4: Herramientas de gestión

**Dimensión:** Existencia de documentos reguladores

**Indicador:** Disponibilidad de un manual de funciones vigente

El análisis confirmó la inexistencia total de un manual de funciones o de cualquier documento administrativo que regulase tareas y responsabilidades del personal. Los colaboradores reconocieron la importancia de contar con una herramienta de este tipo, aunque manifestaron no saber cómo debía estructurarse o implementarse.

La observación reveló la ausencia de procedimientos estandarizados para la asignación y supervisión de actividades, y la revisión documental mostró que no existían antecedentes de manuales funcionales o descripciones de puestos.

Este hallazgo coincidió con Chiavenato (2014), quien advirtió que la ausencia de manuales de funciones expone a las organizaciones a duplicidad de tareas, falta de control y conflictos internos. Por ello, el diseño del manual se presentó como una medida estratégica y urgente.

En los testimonios analizados, la categoría “ausencia de manual” fue una de las más recurrentes, lo que demostraba su impacto directo en la eficiencia operativa. Además, se observó una disposición positiva del personal para participar en la elaboración del documento, lo cual fortaleció la viabilidad de su implementación.

### Síntesis de los resultados

Los hallazgos evidenciaron un conjunto de debilidades estructurales y funcionales en la empresa, entre ellas:

- ausencia de perfiles de puesto;
- ambigüedad en las responsabilidades;
- duplicidad de funciones;
- confusión jerárquica;
- comunicación informal;
- inexistencia de documentos administrativos reguladores.



La triangulación de los datos aseguró la validez y confiabilidad del análisis, al demostrar consistencia entre entrevistas, observaciones y revisión documental.

En conclusión, los resultados proporcionaron una base empírica sólida para la elaboración del manual de funciones, herramienta clave para formalizar roles, mejorar la comunicación interna, optimizar la coordinación institucional y fortalecer el desempeño organizacional.

## IX. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

La discusión y análisis se estructuraron a partir de las categorías definidas en la matriz categorial, integrando los hallazgos con los referentes teóricos revisados y con las implicaciones prácticas para la empresa de capacitación. Este enfoque permitió interpretar la información de manera crítica, evitando la repetición de los resultados y priorizando la comprensión profunda de las causas y efectos asociados a la problemática organizacional. En consecuencia, el análisis ofreció una visión integral que justificó plenamente la elaboración del manual de funciones como herramienta estratégica para el fortalecimiento institucional.

### 9.1 Funciones desempeñadas y estructura organizacional

Los hallazgos evidenciaron que las funciones del personal se ejecutaban de manera desarticulada, sin correspondencia formal con los cargos ni con los objetivos institucionales. Esta condición coincidió con lo planteado por Chiavenato (2014), quien argumentó que la claridad en los roles y responsabilidades constituía un requisito indispensable para la eficiencia operativa y la coordinación del trabajo. La falta de delimitación funcional observada en la empresa derivó en dispersión de tareas, improvisación y ausencia de límites jerárquicos, lo que reflejó un funcionamiento dependiente de instrucciones verbales y prácticas empíricas.

Asimismo, la inexistencia de perfiles de puesto confirmó la debilidad estructural ya señalada por Koontz y Weihrich (2010), quienes enfatizaron que la organización requería relaciones jerárquicas definidas para garantizar procesos administrativos coherentes. Desde esta perspectiva, resultó indispensable que el manual de funciones incluyera descripciones precisas de cada cargo, con la finalidad de establecer parámetros claros de actuación, evitar la superposición de actividades y asegurar la coherencia interna del sistema organizativo.

### 9.2 Duplicidades, incongruencias y vacíos funcionales

Al elaborar el análisis reveló que varios empleados realizaban tareas similares sin una asignación formal y sin conocimiento del trabajo que ejecutaban otros colaboradores. Esta

duplicidad coincidió con estudios que destacaron la importancia de los manuales como mecanismos que evitan la superposición de funciones y reducen el desgaste operativo. Además, se identificaron vacíos funcionales significativos en áreas de planificación, supervisión y control, donde actividades esenciales carecían de un responsable formal.

Estos hallazgos se relacionaron con la teoría organizacional que sostiene que la falta de documentos normativos provoca ineficiencia y afecta la implementación de procesos institucionales (Mintzberg, 1993). Desde una perspectiva práctica, estas inconsistencias demostraron la urgencia de establecer límites funcionales claros y asignar responsabilidades específicas, con el fin de garantizar continuidad, calidad operativa y capacidad de respuesta administrativa.

### **9.3 Gestión del talento humano y competencias**

La discusión evidenció que los colaboradores desconocían las competencias esperadas, los criterios de evaluación del rendimiento y los límites de su autoridad, lo que reforzó la ausencia de un sistema formal para la gestión del talento humano. De acuerdo con Dessler (2017), la claridad funcional es un elemento determinante para el compromiso laboral y el desempeño eficiente, por lo que esta carencia en la empresa generó incertidumbre, desmotivación y una percepción de inequidad.

En consonancia con lo expuesto por Robbins y Judge (2013), la falta de definición de roles provocó tensiones interpersonales, sobrecarga de funciones y desaliento entre el personal. En respuesta a estos hallazgos, el manual integró perfiles de competencias por puesto, con el objetivo de establecer estándares mínimos de desempeño y favorecer procesos de capacitación continua y alineación estratégica, tal como lo propuso Tobón (2010) en su enfoque de desarrollo de competencias.

#### **9.4 Coordinación, comunicación y jerarquía interna**

Se confirmó que la comunicación interna se desarrollaba con base en prácticas informales, lo que generaba confusión en la transmisión de instrucciones y variabilidad en los procesos de toma de decisiones. La ausencia de un organigrama actualizado y de canales formales de reporte dificultó la coordinación y debilitó el control administrativo.

Estos hallazgos coincidieron con Mintzberg (1993), quien señaló que las estructuras mal definidas generan confusión jerárquica y desorden en los flujos de autoridad. Asimismo, Koontz y Weihrich (2010) destacaron que los canales formales de comunicación garantizaban coherencia entre las decisiones estratégicas y la ejecución operativa. La observación también evidenció que las relaciones personales sustituían los mecanismos institucionales, fenómeno explicado por Schein (2010), quien indicó que la ausencia de normativas fomenta culturas informales y comportamientos arbitrarios.

En respuesta, el manual incorporó organigramas, líneas de reporte y procedimientos básicos para la comunicación interna, dirigidos a fortalecer la transparencia, la supervisión y la responsabilidad organizacional.

#### **9.5 Herramientas de gestión y ausencia de documentación institucional**

La investigación confirmó que la empresa carecía de un manual de funciones o de cualquier otro documento regulador. Este vacío generó desorganización, inexistencia de procedimientos estandarizados y dificultades para el control operativo. El personal expresó su disposición para adoptar este instrumento, lo que constituyó un elemento favorable para su implementación.

Este resultado concordó con Chiavenato (2014), quien afirmó que los manuales de funciones actúan como instrumentos esenciales para la coordinación, el control y la formalización de los procesos laborales. Además, Drucker (2002) sostuvo que la productividad organizacional dependía directamente de la forma en que se estructuraban y coordinaban las tareas, lo cual reafirmó la pertinencia del manual propuesto.

## 9.6 Integración teórica y fundamentación del diseño del manual

La discusión integró los hallazgos con modelos contemporáneos de diseño organizacional. Las configuraciones de Mintzberg (1993) orientaron la formalización de los mecanismos de coordinación; el modelo STAR de Galbraith permitió alinear estructura, procesos y estrategia; el enfoque de Nadler y Tushman (1980) facilitó el diseño de flujos de información eficientes; y las contribuciones de Burton y Obel (2004) promovieron una estructura adaptable y consistente. Todas estas perspectivas aportaron robustez al manual de funciones, asegurando que su diseño respondiera tanto a las necesidades empíricas como a principios teóricos consolidados.

La correspondencia entre los hallazgos y los referentes teóricos permitió concluir que la falta de formalización documental fue la causa principal de la desorganización interna. La ausencia de definiciones claras provocó duplicidad de actividades, confusión jerárquica, desmotivación del personal y baja eficiencia operativa. La triangulación—entrevista, observación y revisión documental—validó la consistencia de los resultados y fortaleció la interpretación del fenómeno.

En conjunto, la discusión y análisis demostraron que el manual de funciones no solo era pertinente, sino esencial para la profesionalización del trabajo, el fortalecimiento de la estructura organizacional y el establecimiento de una cultura institucional basada en la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua.

## X. CONCLUSIONES

Las conclusiones se redactaron en correspondencia directa con los objetivos del estudio y sintetizaron los aportes académicos y prácticos de la investigación, sin repetir la información presentada en capítulos previos. El proceso investigativo permitió comprender de manera integral la situación organizacional de la empresa de capacitación y fundamentar la elaboración de un manual de funciones como instrumento esencial para su fortalecimiento institucional.

### **10.1 Conclusión 1. Diagnóstico de funciones, tareas y responsabilidades**

Respecto al primer objetivo, orientado a identificar las funciones, tareas y responsabilidades desempeñadas por el personal, se concluyó que la empresa presentaba una distribución de actividades caracterizada por la informalidad y la ausencia de descripciones escritas. Las tareas se asignaban verbalmente y, en muchos casos, respondían a la iniciativa de los colaboradores más que a una delimitación institucional. Esta situación generó confusión operativa, duplicidad de responsabilidades y ausencia de límites funcionales, lo que afectó la eficiencia de los procesos internos.

### **10.2 Conclusión 2. Identificación de duplicidades, incongruencias y vacíos funcionales**

En relación con el segundo objetivo, orientado a analizar la estructura organizacional, se determinó que la empresa carecía de lineamientos formales que orientaran el trabajo. Se identificaron duplicidades en puestos administrativos y operativos, así como vacíos funcionales en actividades relacionadas con la supervisión, planificación y control. La falta de claridad jerárquica y la inexistencia de documentos reguladores debilitaban la coordinación institucional y generaban retrasos en la ejecución de tareas. Esta conclusión coincidió con los planteamientos de Chiavenato (2014), quien señaló que la ausencia de claridad en los roles afecta la eficiencia y propicia conflictos internos.

### **10.3 Conclusión 3. Organización y sistematización de información para la estructuración de puestos**

En relación con el tercer objetivo, consistente en clasificar y organizar la información para definir los puestos, se concluyó que el análisis categorial permitió identificar con precisión las funciones esenciales de cada cargo y establecer relaciones jerárquicas coherentes. La sistematización de datos proporcionó un diagnóstico estructurado que facilitó la comprensión de la dinámica organizacional y permitió fundamentar técnicamente la propuesta del manual de funciones. Este proceso respondió al enfoque cualitativo interpretativo y se sustentó en la triangulación entre entrevistas, observación y revisión documental.

### **10.4 Conclusión 4. Elaboración del manual de funciones y su aporte institucional**

Respecto al cuarto objetivo, orientado a elaborar el manual de funciones, se concluyó que el documento diseñado respondió fielmente a las necesidades detectadas en la empresa. El manual permitió formalizar los roles, delimitar las responsabilidades, definir competencias y establecer líneas de autoridad. Este instrumento aportó una herramienta técnica que fortaleció la coordinación interna, mejoró la comunicación jerárquica y proporcionó criterios para la supervisión y evaluación del personal. El manual se consolidó como un recurso estratégico para profesionalizar la gestión y orientar la organización hacia una mejora continua.

### **10.5 Conclusión 5. Aportes teóricos y fortalecimiento institucional**

El análisis teórico confirmó que el manual de funciones no solo cumplía un propósito técnico-administrativo, sino también estratégico. La formalización de responsabilidades, de acuerdo con Chiavenato (2014) y Koontz y Weihrich (2010), fortalecía la planificación, la organización y el control del talento humano. Asimismo, el diseño del manual se fundamentó en perspectivas contemporáneas del diseño organizacional:

- ✱ Las configuraciones de Mintzberg (1993) guiaron la definición de mecanismos de coordinación.

- ✧ El modelo STAR de Galbraith permitió alinear estructura, personas, procesos y estrategia.
- ✧ El modelo socio-técnico de Nadler y Tushman (1980) orientó la optimización de los flujos de información.
- ✧ Las propuestas de Burton y Obel (2004) respaldaron la flexibilidad y adaptabilidad estructural.

Estas bases conceptuales otorgaron robustez al documento y aseguraron su pertinencia en el contexto institucional.

### **10.6 Conclusión 6. Impacto del manual de funciones en la gestión del talento humano**

Se concluyó que la falta de claridad en las funciones había generado desmotivación, conflictos interpersonales y un clima laboral poco estructurado. El manual de funciones aportó definiciones precisas de competencias por puesto, lo cual fortaleció la evaluación del desempeño, la planificación de la capacitación y la distribución equitativa de tareas. Este aporte respondió a lo indicado por Dessler (2017), quien afirmó que la claridad funcional es un factor determinante para el compromiso y la productividad del personal.

La investigación permitió diagnosticar de manera integral la situación organizacional de la empresa y elaborar una propuesta concreta que contribuyó a mejorar su funcionamiento interno. El manual de funciones representó un avance significativo en la formalización de procesos administrativos, la optimización del talento humano y la consolidación de una cultura organizacional basada en la responsabilidad, la transparencia y la mejora continua. Su implementación proporcionó las bases necesarias para el desarrollo institucional sostenible y para la transición de una gestión empírica hacia un modelo organizacional eficiente y normado.



Relación entre hallazgos, interpretación y decisiones para el diseño del manual de funciones:

La siguiente síntesis establece la conexión directa entre los resultados de la investigación y la estructura final del manual:

Hallazgo	Interpretación	Decisión de diseño del manual
Ausencia total de perfiles de puesto	La estructura operativa es ambigua y genera duplicidad	Se elaboraron descripciones de todos los puestos, con funciones, tareas y responsabilidades delimitadas
Autoridad difusa y falta de canales de comunicación	Se producen errores y retrasos en la toma de decisiones	Se incluyeron organigramas formales, líneas de reporte y canales de comunicación interna
Desconocimiento de competencias necesarias	La evaluación del desempeño es inconsistente	Se incorporó un perfil de competencias requerido por cada puesto
Vacíos en la supervisión y control	No existen mecanismos que orienten la asignación de tareas	Se definieron responsabilidades jerárquicas y criterios de supervisión
Falta de documentación institucional	La gestión es empírica y reactiva	Se elaboró un manual integral como herramienta normativa y técnica

## XI. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se formularon en correspondencia con los resultados y conclusiones del estudio, y se orientaron a fortalecer la estructura organizacional de la empresa de capacitación, optimizar la gestión del talento humano y garantizar la implementación efectiva del manual de funciones elaborado.

### 11.1 Implementación del manual de funciones

Implementar formalmente el manual de funciones diseñado, asegurando su aprobación por parte de la Dirección y su difusión a todo el personal.

Garantizar que cada colaborador reciba una copia actualizada del manual y comprenda plenamente las funciones, responsabilidades y competencias asociadas a su puesto.

Incorporar el manual como documento base en los procesos de inducción para el personal recién contratado, con el fin de asegurar claridad desde el inicio de la relación laboral.

### 11.2 Actualización y mejora continua del manual

Establecer un plan anual de revisión y actualización del manual de funciones, ajustándolo a los cambios estructurales, normativos u operativos de la empresa.

Crear un mecanismo de retroalimentación semestral para que el personal comunique sugerencias, ajustes necesarios o dificultades encontradas en la aplicación del documento.

Integrar el manual como parte del sistema institucional de gestión documental, asegurando su vigencia y conservación.

### 11.3 Fortalecimiento de la estructura organizacional

Elaborar y difundir un organigrama institucional actualizado que refleje claramente las líneas de autoridad, los niveles jerárquicos y los canales formales de comunicación.

Publicar el organigrama en las áreas administrativas y operativas para orientar la supervisión, la coordinación y el flujo de información entre departamentos.

#### **11.4 Gestión del talento humano**

Implementar políticas y procedimientos de recursos humanos basados en competencias, vinculando el contenido del manual a los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

Integrar el manual como criterio fundamental en las evaluaciones de desempeño, asegurando que los indicadores utilizados correspondan a las funciones formalmente establecidas para cada puesto, a su vez las habilidades blandas para fortalecer integralmente al personal.

Desarrollar programas de formación continua orientados al fortalecimiento de las competencias técnicas y administrativas del personal, especialmente en temas de gestión documental, comunicación institucional y uso de tecnologías.

#### **11.5 Coordinación y comunicación interna**

Establecer mecanismos formales de comunicación interna, tales como memorandos, actas, circulares y reportes escritos, que garanticen la trazabilidad de la información y la rendición de cuentas.

Organizar sesiones de capacitación institucional dirigidas a todo el personal para explicar la estructura organizacional, las responsabilidades asignadas y los canales formales de comunicación.

Promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la responsabilidad y el cumplimiento de las líneas de autoridad establecidas en el manual.

#### **11.6 Supervisión y control de funciones**

Designar responsables de supervisión por área, encargados de verificar el cumplimiento de las actividades definidas en el manual de funciones.

Realizar monitoreo continuo de las funciones asignadas para identificar desviaciones, corregir duplicidades y fortalecer la coordinación interna.

Establecer procedimientos de control que permitan evaluar la coherencia entre las actividades realizadas y las funciones formalmente descritas en el manual.

### **11.7 Evaluación institucional y clima organizacional**

Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional para medir el impacto de la implementación del manual en la comunicación interna, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa.

Utilizar los resultados de estas evaluaciones para ajustar estrategias, mejorar la convivencia laboral y promover la mejora continua dentro de la organización.

Continuar con el proceso mediante la realización de una planificación estratégica y definir claramente visión, misión y valores del centro de capacitación.

## XII. Bibliografía

**Burton, R. M., & Obel, B. (2004).** *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9114-0>

**Burton, R. M., Obel, B., & Håkansson, D. D. (2015).** *Organizational design: A step-by-step approach* (3rd ed.). Cambridge University Press.

[https://assets.cambridge.org/97811070/97650/frontmatter/9781107097650\\_frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97811070/97650/frontmatter/9781107097650_frontmatter.pdf)

**Chiavenato, I. (2006).** *Administración de recursos humanos* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

<https://archive.org/details/chiavenato-i.-2017>

**Chiavenato, I. (2009).** *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20administraci%C3%B3n.pdf)

**Chiavenato, I. (2014).** *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

[https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/223726/mod\\_resource/content/2/Libro%20texto%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20de%20Idalberto%20Chiavenato.pdf](https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/223726/mod_resource/content/2/Libro%20texto%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20de%20Idalberto%20Chiavenato.pdf)

**Chiavenato, I., & Sanz Valdivia, A. (2011).** *Dirección y gestión de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

**Daft, R. L. (2021).** *Teoría y diseño organizacional* (13.ª ed.). Cengage Learning.

**Dessler, G. (2017).** *Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). Pearson Educación.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

**Drucker, P. F. (2002).** *La gerencia efectiva*. Editorial Sudamericana

[https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2024/04/La\\_gerencia\\_efectiva\\_Peter\\_Drucker\\_1714407789.pdf](https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2024/04/La_gerencia_efectiva_Peter_Drucker_1714407789.pdf)

**Gamarra Trujillo, E. M. (2022).** *Estandarización de procesos y su influencia en la gestión organizacional* (Tesis de licenciatura, Universidad Continental).

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12084>

**García, L., & Pérez, M. (2018).** *Manual de funciones y su impacto en la calidad del servicio*. Editorial Universitaria

<https://www.secot.org/calidad/MFe06.pdf>

**Galbraith, J. R. (s. f.).** *The Star Model™ framework*.

<https://jaygalbraith.com/services/star-model/>

**Gigliotti, R., Ruben, B., Gigliotti, E., & Goldthwaite, L. (2020).** *Leadership, communication, and organizational change*. Rutgers University Press.

<https://www.rutgersuniversitypress.org/leadership-communication-and-organizational-change/9781978801848>

**Gulati, R., Mayo, A. J., & Nohria, N. (2014).** *Management: An integrated approach*. Cengage Learning.

**Jones, G. R. (2019).** *Organizational theory, design, and change* (8th ed.). Pearson.

**Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007).** *Designing your organization: Using the STAR Model to solve 5 critical design challenges*. Jossey-Bass

<https://organizationdesignforum.org/project/kates-a-galbraith-j-r-2007-designing-your-organization-using-the-star-model-to-solve-5-critical-design-challenges/>

**Koontz, H., & Weihrich, H. (2010).** *Administración: Una perspectiva global* (13.ª ed.). McGraw-Hill.

<https://archive.org/details/KoontzHaroldAdministracionUnaPerspectivaGlobal>

**Mintzberg, H. (1979).** *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

<https://external.dandelon.com/download/attachments/dandelon/ids/AT002304119015A0CA089C1257A620042C720.pdf>

**Mintzberg, H. (1993).** *El diseño de las organizaciones efectivas*. Ariel.

[https://campus.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/0/174/html/Biblioteca\\_Unidad\\_4/archivos/doc/U4\\_Diseño\\_de\\_Org\\_Eficientes\\_cap\\_7.pdf](https://campus.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/0/174/html/Biblioteca_Unidad_4/archivos/doc/U4_Diseño_de_Org_Eficientes_cap_7.pdf)

**Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2016).** *Administración de recursos humanos* (13.ª ed.). Pearson Educación.

**Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980).** A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2974>

**Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1988).** *Strategic organizational design: Concepts, tools & processes*. Scott, Foresman

<https://books.google.com/books?id=HzFHAAAAMAAJ>

**Pérez, R., & López, D. (2020).** *Manual de procesos en organizaciones de servicio*. Ediciones Académicas.

[https://www.academia.edu/53049072/Gestión\\_por\\_Procesos\\_PEREZ](https://www.academia.edu/53049072/Gestión_por_Procesos_PEREZ)

**Rincón López, P. A. (2023).** *Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional* (Trabajo académico, Universidad Nacional Abierta y a Distancia).

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/58128>

**Robbins, S. P. (2004).** *Comportamiento organizacional* (10.ª ed.). Pearson Educación.

<https://archive.org/details/libro-comportamiento-organizacional-robbins>

**Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013).** *Administración* (13.ª ed.). Pearson Educación.

[https://archive.org/details/robbinsadministracion-robbins-coulter-13e\\_compress](https://archive.org/details/robbinsadministracion-robbins-coulter-13e_compress)

**Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020).** *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

<https://repositori.mypolycc.edu.my/jspui/handle/123456789/5421>

**Schein, E. H. (2010).** *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

<https://archive.org/details/OrganizationalCultureAndLeadership>

**Tobón, S. (2010).** *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. ECOE Ediciones.

<https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

## ANEXOS

Ejemplo del perfil del puesto directora de centro de capacitación:

NOMBRE DEL PUESTO		
DIRECTORA		
GERENCIA GERENCIA GENERAL	SECCIÓN GERENCIA GENERAL	NÚMERO DE PLAZAS DEL PUESTO 1
PUESTO JEFE INMEDIATO Junta directiva		TIPO DE PUESTO Temporalario Permanente
OBJETIVO DEL PUESTO		
Dirigir y supervisar la gestión integral del Centro de Capacitación, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la sostenibilidad financiera, la satisfacción de clientes y la mejora continua de los procesos, en alineación con los principios del dueño. Además, fomentar un clima organizacional positivo, impulsar la innovación pedagógica y garantizar que las actividades de formación respondan a las necesidades del mercado laboral.		
ALCANCE Y FUNCIONES DEL PUESTO		
Definir la planificación estratégica del centro. Elaborar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Establecer metas e indicadores de desempeño alineados a la misión institucional. Supervisar la gestión académica. Aprobar programas de capacitación y planes de estudio. Revisar metodologías pedagógicas para garantizar la calidad educativa. Administrar la gestión financiera. Aprobar presupuestos y proyecciones financieras. Supervisar informes contables y auditorías internas. Representar institucionalmente al centro. Establecer alianzas con organismos nacionales e internacionales.		



Fomentar la cultura de calidad.

Implementar políticas basadas en ISO 9001.

Promover la mejora continua en procesos y servicios.

Supervisar la gestión del personal.

Autorizar contrataciones y promociones internas.

Evaluar y revisar el desempeño del equipo directivo

Revisar informes mensuales que envían las áreas para valorar gastos y costos

Revisar, aprobar planillas de instructores y personal de planta

Validar menú de las capacitaciones según presupuesto aprobado.

Aprobar y verificar que se estén sirviendo los menús aprobados

Promover mejoras en el servicio de alimentación

Velar por la innovación tecnológica.

Aprobar la incorporación de nuevas plataformas digitales.

Promover proyectos de transformación digital en capacitación.

Monitorear la satisfacción del cliente.

Revisar los resultados de encuestas de satisfacción.

Tomar decisiones correctivas en caso de incumplimientos.

Promover la sostenibilidad institucional.

Establecer estrategias para diversificar fuentes de ingreso.

Impulsar proyectos de responsabilidad social empresarial.

Realizar ventas

Enviar proformas, darle seguimiento hasta concretar la venta

Buscar clientes nuevos

La descripción de deberes en ningún modo limita o establece que estas son las únicas tareas y responsabilidades requeridas para el desempeño del empleado (a) que ocupa el puesto. Se le podrá solicitar a los (las) empleados (as) el desempeño de tareas adicionales asignadas por el jefe inmediato.

#### RESPONSABILIDADES INTERNAS

Económicas:

Cuentas de bancos

Presupuestos

Control y resguardo de efectivo

Información confidencial:	Monto de ventas Comunicación interna Precios de los cursos Estados de resultado Salarios de instructores
Equipo y materiales:	Equipo de computo Formato de papelería Celular asignado
Toma de decisiones:	Autorizar pagos de planilla Descuentos a empresas Contratación de personal nuevo e instructores Control del personal Llamados de atención
Otros (Especifique):	Seguimiento al personal
INDICADORES ASOCIADOS	
% Cumplimiento a presupuesto de Ventas Costos y gastos Aumentos de clientes Descuentos Estados de resultados	

#### CONDICIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

AMBIENTE DE TRABAJO					
INTERIOR	SI	OFICINA	SI	SEMINARIOS	SI
EXTERIOR	SI	VIAJES	SI	INTERNACIONAL	NO
CONDICIONES					

#### REQUISITOS DEL PUESTO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	NECESARIA	DESEABLE
	NIVEL ACADÉMICO	POSGRADO		X
		UNIVERSIDAD	X	

REQUISITOS DEL PUESTO				
FACTORES		ESPECIFICACIONES	NECESARIA	DESEABLE
		GRADO ASOCIADO		
		TÉCNICO		
		EDUCACIÓN MEDIA		
		NO SE REQUIERE		
	Especifique: Ingeniería industrial, Administración, Banca y finanzas toda carrera de ciencias económicas			

	EXPERIENCIA LABORAL	NUMERO DE AÑOS	3		X
	Especifique: administrando personal y dependiente de tiendas				
	OTROS	INGLES/ OTROS IDIOMAS			X
		HERRAMIENTAS DE CÓMPUTO		X	
		NO SE REQUIERE			
Especifique: Excell, estado financiero, word, PBI					

### Habilidades blandas asociadas

<b>Comunicación Efectiva:</b> Escuchar activamente, dar retroalimentación clara y adaptarse a diferentes audiencias (docentes, alumnos, padres/empresas).	<b>Liderazgo y Motivación:</b> Inspirar, guiar, delegar tareas, fomentar un liderazgo compartido y encender la curiosidad y sed de conocimiento.	<b>Inteligencia Emocional:</b> Entender y gestionar las propias emociones y las de los demás, mostrando empatía para conectar con las necesidades del equipo.
<b>Adaptabilidad y Resiliencia:</b> Ajustarse a entornos cambiantes, afrontar obstáculos y convertirlos en oportunidades de aprendizaje.	<b>Resolución de Problemas y</b> Toma de Decisiones: Analizar situaciones, evaluar riesgos y tomar decisiones informadas y oportunas para mejorar resultados.	<b>Gestión de Equipos:</b> Colaboración, fomento del trabajo en equipo y desarrollo profesional del profesorado

### Habilidades complementarias requeridas:

<b>Pensamiento Crítico:</b> Analizar información y situaciones complejas para tomar decisiones acertadas.	<b>Innovación:</b> Estar abierto a nuevas ideas y potenciar la innovación curricular y pedagógica.	<b>Gestión del Tiempo y Organización:</b> Equilibrar eficientemente múltiples tareas y prioridades.
<b>Integridad y Responsabilidad:</b> Actuar con ética y ser responsable de las decisiones y resultados		

TABLA DE CATEGORIAS										
Categoría	Dimensión	Indicador específico	Evidencia	Código	Patrones y Frecuencia	Interpretación y Hallazgos	Triangulación -Entrevista	Triangulación - Observación	Triangulación - Documento	Relación con Objetivo de Investigación
Estructura Organizacional	Definición de roles y responsabilidades	Existencia de perfiles de puesto	“Al carecer de perfiles de puesto y de un manual de funciones, se generan errores en la asignación de tareas” “(E3) Yo a veces no sé si cierta tarea me corresponde o no, porque nadie me ha dicho exactamente qué debo hacer”	Ausencia de perfiles	Recurrente en entrevistas preliminares	La falta de perfiles provoca confusión en la delimitación de tareas, duplicidad de funciones y descoordinación interna.	Sí, trabajadores mencionaron falta de claridad	Sí, se observaron tareas repetidas y vacíos funcionales	No existe manual de funciones vigente	Objetivo específico 1: Identificar los puestos existentes dentro de la estructura actual.
Gestión del Talento Humano	Claridad de funciones y competencias	Definición formal de funciones	“Los empleados no tienen claridad sobre sus responsabilidades específicas ni a quién deben responder” (E2) “Dependiendo de quién está presente, uno	Confusión en responsabilidades	Se repite en varios testimonios	La ambigüedad en las funciones afecta el compromiso y la eficiencia, generando conflictos interpersonales.	Sí, personal reconoce ambigüedad, o la misma ordena a todos los involucrados	Sí, se constató en los trabajadores que tienen que mejorar sus competencias en el uso de equipo de cómputo y sus dinámicas de trabajo	No hay registros escritos formales	Objetivo específico 2: Determinar funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto.

TABLA DE CATEGORIAS										
Categoría	Dimensión	Indicador específico	Evidencia	Código	Patrones y Frecuencia	Interpretación y Hallazgos	Triangulación -Entrevista	Triangulación - Observación	Triangulación - Documentos	Relación con Objetivo de Investigación
			pide permiso a esa persona"							
Coordinación y Comunicación	Relaciones jerárquicas	Existencia de canales claros de reporte	"Los empleados no saben a quién deben responder conforme a la estructura organizacional" (E4)"Nunca he visto un documento donde diga lo que hace cada puesto"	Confusión jerárquica	Repetido en fichas de recolección y entrevistas	La indefinición en la cadena de mando provoca retrasos en procesos y dificulta la supervisión.	Sí, colaboradores lo mencionan que dependiendo que quieran a esa persona se lo piden le autorice	Sí, se evidenció en reuniones operativas	Ausencia de organigrama actualizado solamente verbal	Objetivo específico 3: Establecer niveles de autoridad, relaciones jerárquicas y canales de comunicación.
Herramientas de Gestión	Manual de funciones	Existencia de documento regulador	"En ausencia de esta herramienta, las organizaciones se exponen a duplicidad de funciones, ambigüedad en la toma de decisiones y conflictos internos"	Ausencia de manual	Coincide con literatura y anécdotas en conversaciones informarles con el personal	El manual se reconoce como herramienta clave para orden y eficiencia, pero la empresa carece de él.	Sí, personal lo considera necesario, pero no saben cómo se utilizaría	Sí, se identificaron vacíos de control	No existe manual vigente	Objetivo específico 4: Diseñar y redactar el manual de funciones.

## Cuestionario de Descripción de Cargos de Trabajo para centro de capacitación 2025

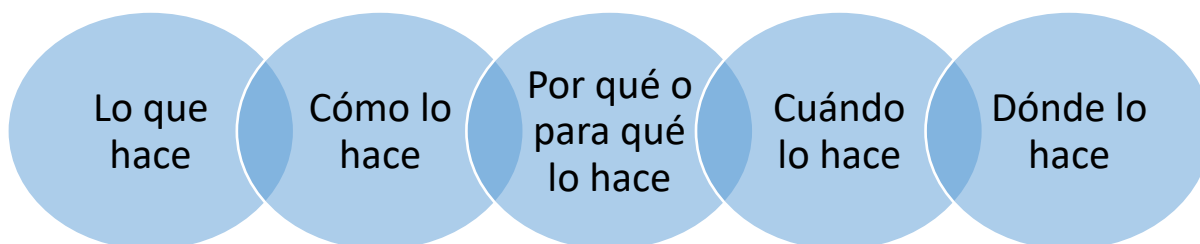
Este es un instrumento que nos permitirá recoger los datos que conformarán el perfil del puesto de trabajo que usted ocupa, le solicitamos responder las preguntas que se le presentan a continuación.

Agradecemos su colaboración.

### Instrucciones

1. Leer detenidamente las instrucciones del cuestionario
2. Responder conforme la información que usted maneja, procurando responder cada pregunta con alto sentido de responsabilidad.
3. Ponga en práctica sus habilidades de redacción de manera precisa y completa. Describiendo el puesto como si se lo estuviera explicando a alguien que no conoce del todo el puesto.
4. Si surgiera alguna dificultad para responder alguna pregunta, por favor apoyarse con su jefe inmediato o responsable de recursos humanos.
5. Con este ejercicio, se trata de realizar una descripción de puesto, no una valoración del desempeño de la persona que lo ocupa y/o responde este cuestionario.

En la siguiente sección básicamente, revelaremos la esencia del puesto, a través de:



### Identificación

Nombre del titular \_\_\_\_\_

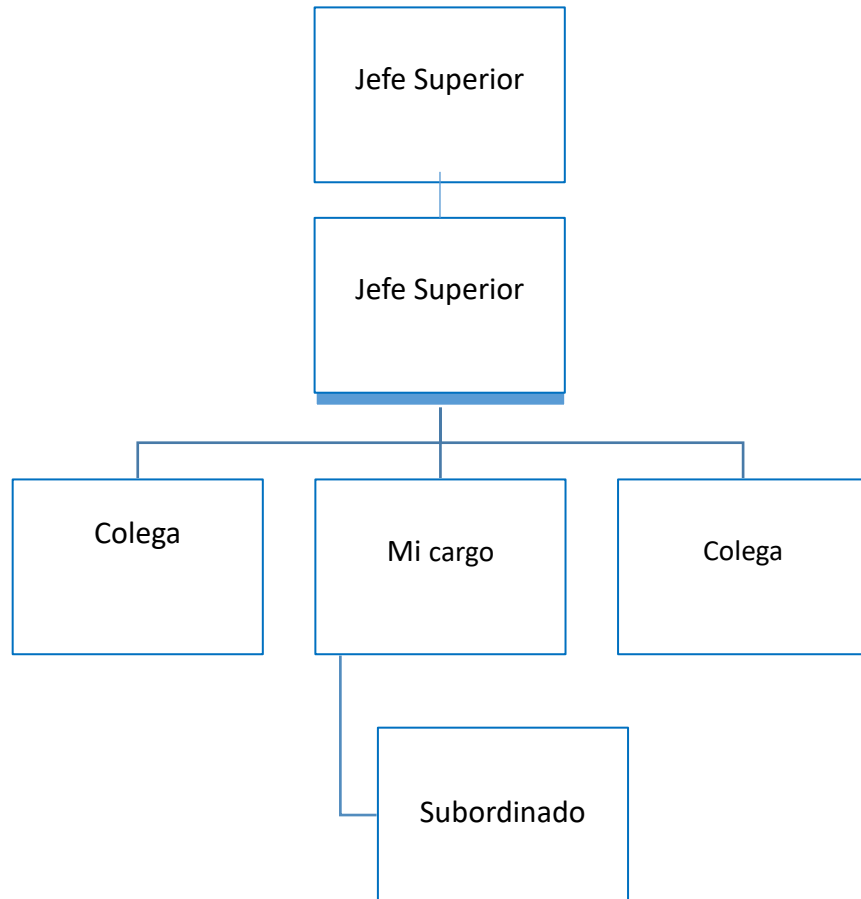
Denominación del Puesto \_\_\_\_\_

Área o Departamento: \_\_\_\_\_

Centro de Trabajo \_\_\_\_\_

## Organigrama

Inserte el organigrama en el que quede reflejado claramente la ubicación de su puesto dentro de la empresa, indicando nombre y título del puesto al que usted depende directamente, a la par ubicará los puestos homólogos al suyo y debajo de su puesto los cargos subordinados



## Misión esencial del puesto

Describe la razón de ser de su puesto y su importancia dentro de la organización.

## Funciones

Describir las funciones específicas asignadas al puesto de trabajo. Normalmente estas suelen ser en un número aproximado de seis funciones máximo y son aquellas que contribuyen de forma conjunta al logro de los objetivos y la misión propia del puesto.

Cada función puede contener tareas, es el detalle u operatividad, que reflejan el quehacer cotidiano para desarrollar la función. Puede especificar las tareas diarias en la jornada e indicando la periodicidad en que las realiza.

Función #1:

---

Tareas

- a. 

---
- b. 

---
- c. 

---

Función #2:

---

Tareas

- a. 

---
- b. 

---
- c. 

---

Función #3:

---

Tareas

- a. 

---



- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

Función #4:

---

Tareas

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

Función #5:

---

Tareas

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

Función #6:

---

Tareas

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

Función #7:

---

Tareas

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

### **Maquinaria o equipos de trabajo**

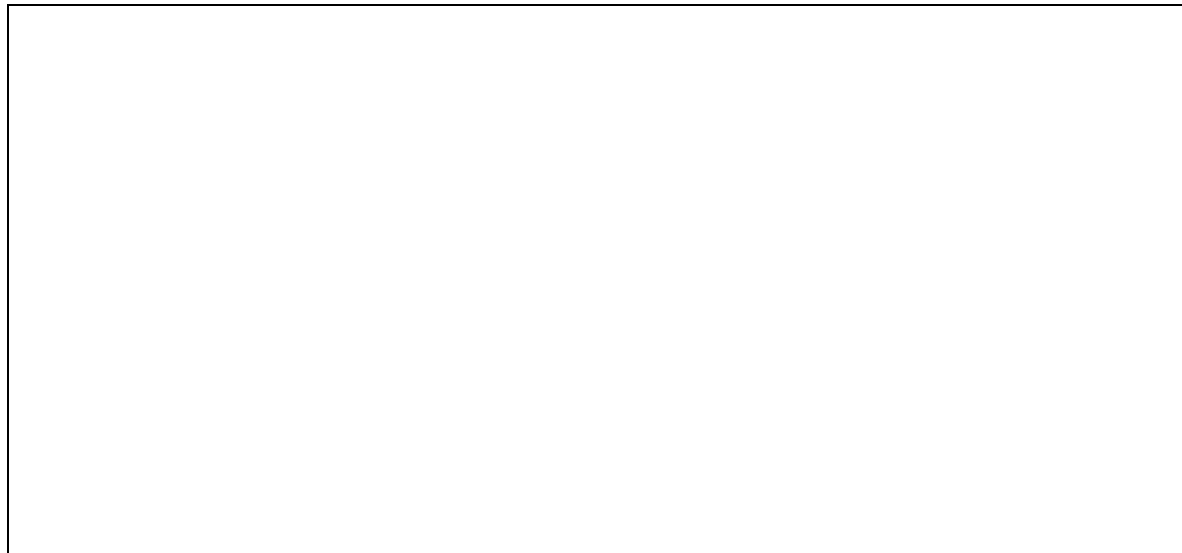
Indicar si emplea algún equipo o maquinaria en su trabajo, (oficina, taller, planta, laboratorio, etc), ya sea de manera regular, repetitiva o esporádica

## Responsabilidades

- a. Responsabilidad Jerárquica: Indicar si tiene personal a cargo, cuántos y los cargos, tipo de supervisión que requieren y frecuencia de supervisión.

- b. Responsabilidad Decisoria: si en el puesto de trabajo le corresponde tomar decisiones, planificación, presupuesto, políticas, inversiones, etc.

- c. Responsabilidad de información: indicar si el puesto está vinculado con información sensible y cuáles son.



## Relaciones

1. **Internas:** Señalando los puestos dentro de la empresa con los que es necesaria la coordinación y colaboración para el logro de los objetivos de su puesto y con aquellos donde su trabajo es importante para que otros avancen.
2. **Externas:** Si sus obligaciones requieren contactos con personas u organismos de fuera de la empresa, debe expresar los cargos, los motivos en términos generales y la periodicidad. (por ejemplo: MITRAB, inspector del trabajo, mensual)

### Organigrama de la empresa de capacitación:



\*el auxiliar de capacitación también supervisa que el instructor cumpla con los temas que tiene que impartir en la capacitación