

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
UCC – CAMPUS LEÓN



COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Proyecto de Graduación para optar al título de grado de
Licenciatura en Administración de Empresas**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES BAJO EL ENFOQUE DEL
MODELO ORGANIZACIONAL TRÉBOL COMO ESTRATEGIA PARA
OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO OPERATIVO EN LA EMPRESA MAQUINADOS
REYES, MANAGUA, DURANTE EL PERIODO JUNIO–NOVIEMBRE 2025**

ELABORADO POR

Br. Delgado Analla Maruca Krizú
Br. Izquierdo Munguía Nayeli Mariela
Br. Méndez Zepeda Antonia Francisca

CARRERA

Administración De Empresas
Administración De Empresas
Administración De Empresas

Tutora: Lic. Belén del Rosario Mercado Rodríguez

LEÓN, 9 DE NOVIEMBRE DEL 2025

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
UCC – CAMPUS LEÓN**



COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Proyecto de Graduación para optar al título de grado de Licenciatura en
Administración de Empresas**

AVAL DEL TUTOR

Lic. Belén del Rosario Mercado Rodríguez, Licenciada en Comercio Internacional, Especialista en Marketing y Publicidad, tienen a bien.

CERTIFICAR

Que: El Proyecto de Graduación con el título: **Elaboración de un manual de funciones bajo el enfoque del modelo organizacional TRÉBOL como estrategia para optimizar el desempeño operativo en la empresa Maquinados Reyes, Managua, durante el periodo junio–noviembre 2025**”, elaborado por las estudiantes: Delgado Analla Maruca Krizú, Izquierdo Munguía Nayeli Mariela y Méndez Zepeda Antonia Francisca ha sido dirigida por los suscritos.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del Proyecto de Graduación, damos de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC Campus León a los 9 días del mes de noviembre del año 2025.

**Fdo.: Nombres y Apellidos
Tutor Técnico/Metodológico**

DEDICATORIA

A mi madre **Claudia Analla Thómas**, por ser el pilar que ha sostenido cada una de mis decisiones. Tu esfuerzo, tu temple y tu forma incansable de cuidar, aún en silencio, marcaron mis pasos.

A mi hermana **Evelin Cruz Delgado**, por estar siempre, sin condiciones. Gracias por tu presencia constante, por tus palabras cuando más las necesitaba y por darme ese empujón cuando yo misma dudaba de mí. A mi cuñado **Rafael Cruz Molina**, quien ha sido, un pilar firme y constante en mi vida. Gracias por tu amor incondicional, tu apoyo sin límites y por estar siempre presente en cada paso de este camino. Sin tu guía, fuerza y confianza, nada de esto habría sido posible.

Maruca Krizú Delgado Analla

A mis padres **Melvin Faustino Izquierdo** y **María Concepción Munguía** por estar conmigo apoyándome y dando palabras de aliento a lo largo de mi carrera. Gracias por su paciencia, por su sacrificio y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mis hermanos **Melvin Justino Izquierdo** y **Daneth Concepción Izquierdo**, gracias por ser ese apoyo silencioso que nunca me ha fallado, tenerlos como hermanos ha hecho que este camino sea más llevadero y lleno de cariño. A **Luis Eduardo Meza**, mi novio y mejor amigo, por ser compañía en los días difíciles.

Nayeli Mariela Izquierdo

A mis padres **Leopoldo José Méndez Flores** y **Guadalupe del Carmen Zepeda García**, por ser mi apoyo y mis guías, porque con su amor me han enseñado a perseguir mis sueños, y a pesar de sus limitaciones me han dado lo necesario para salir adelante.

A mi hija **Guadalupe Reyes** quien es mi mayor motor e inspiración y es quien me da ese impulso para ser mejor cada día y a mi esposo **Luis Danilo Reyes Ortiz**, por su apoyo incondicional, su compañía, paciencia y palabras de aliento.

Antonia Francisca Méndez Zepeda

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecemos a **Dios**, por darnos la fortaleza, la sabiduría y la guía necesaria en cada etapa de este camino. Su presencia ha sido nuestro sostén en los momentos de dificultad y nuestra luz en los días de incertidumbre.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento **a los docentes** de la carrera, quienes con dedicación, paciencia y compromiso compartieron sus conocimientos, ofrecieron valiosas correcciones y siempre nos motivaron a seguir adelante. Su acompañamiento ha sido clave en nuestra formación académica y personal.

Agradecemos a la empresa **Maquinados Reyes**, por abrirnos sus puertas y brindarnos todas las facilidades para la realización de este trabajo. Su disposición y colaboración fueron fundamentales para el desarrollo de nuestro proyecto.

Nuestro profundo agradecimiento a nuestra tutora; **Lic. Belén del Rosario Mercado** por su valiosa orientación, por compartir su experiencia con generosidad, y por guiarnos con firmeza y comprensión en esta etapa final de nuestra carrera.

A nuestras **familias padres, hermanos y seres queridos**, gracias por su apoyo incondicional, por creer en nosotras y por estar siempre presentes con su amor, paciencia y palabras de aliento. Ustedes han sido el motor que nos impulsó a seguir adelante y alcanzar esta meta.

¡A todos muchas gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	3
1.1. Antecedentes y Contexto del Problema	3
1.1.1 Marco Histórico	3
1.1.2 Antecedentes Internacionales	5
1.1.3 Antecedentes Regionales	7
1.1.4 Antecedentes Nacionales.....	8
1.1.5 Antecedentes Locales	10
1.2. Objetivos del Proyecto	11
1.2.1 Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3. Descripción del Problema y Preguntas de Investigación	12
1.4 Justificación	13
1.5 Alcance y limitaciones del proyecto	15
1.5.1 Alcances	15
1.5.2 Limitaciones	15
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	16
2.1 Marco Conceptual	16
2.1.1 Definición de organización	16
2.1.2 Estructura organizacional.....	16
2.1.3 Diagnóstico Organizacional.....	17
2.1.4 Gestión Empresarial.....	17
2.1.5 Optimización	18
2.1.6 Desempeño operativo	18
2.1.7 Modelo organizacional Trébol	19
2.1.8 Definición de manual.....	20
2.1.9 Definición de procesos.....	21
2.1.10 Definición de Cargos	22
2.1.11 Análisis del cargo	23
2.1.12 Diseño del cargo	24
2.2 Marco Teórico	25

2.2.1 Fundamentos teóricos del proceso administrativo.....	25
2.2.2 Etapas del proceso	26
2.2.3 Estrategia corporativa	27
2.2.4 Teoría del desarrollo Organizacional.....	28
2.2.5 Estructura organizacional y cargos	29
2.2.6 Tipos de organización	29
2.2.7 Manual de funciones	30
2.2.8 Modelo organizacional trébol	32
2.2.9 Aplicación del modelo a la estructura funcional.....	33
2.3 Marco legal.....	35
2.4 Marco Contextual	38
2.5 Marco Institucional.....	39
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	40
3.1 Tipo de investigación y proyecto	40
3.1.1 Tipo de proyecto	40
3.1.2 Tipo de investigación	41
3.2 Área de Estudio: Micro y Macrolocalización	43
3.2.1 Macrolocalización.....	43
3.2.2 Microlocalización.....	43
3.3 Unidades de Análisis.....	44
3.3.1 Población	44
3.3.2 Muestra.....	44
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
3.5 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos	46
3.5.1 Confiabilidad de la encuesta	46
3.5.2 Validación de experto para la entrevista.....	47
3.6 Procesamiento de datos y análisis de la información	47
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
4.1 Análisis de la encuesta	49
4.2 Análisis de la Entrevista	67
4.2.1 Matriz de Interpretación.....	67
4.3 Diagnóstico Interno y Externo (Auditoría Organizacional).....	72
4.3.1 Diagnóstico Interno	72
4.3.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	76

4.3.3 El árbol de problema	77
4.4 Matrices.....	79
4.4.1 Lista de Verificación	79
4.4.2. Matriz de Percepción de Cumplimiento Funcional.....	80
4.4.3. Matriz de Condiciones Laborales Percibidas.....	81
4.4.4. Percepción del personal sobre Rol y Satisfacción	83
4.4.5. Prioridad de Rediseño de Funciones.....	84
4.4.6 Resultados general de las matrices	85
4.5. Propuesta de un manual de descripción de cargos y funciones para la empresa Maquinados Reyes de la ciudad de Managua.....	86
4.5.1 Introducción general del manual	88
4.5.2 Propósito del manual	89
4.5.3 Justificación del enfoque TRÉBOL.....	90
4.5.4 Alcance y aplicación.....	93
4.5.5 Glosario de términos	95
4.5.6 Estructura organizativa	96
4.5.7 Clasificación de los puestos según el modelo Trébol	97
4.5.8 Relación entre unidades y niveles jerárquicos.....	100
4.5.10 Anexos.....	110
4.6 Cronograma de Implementación	117
4.6.1 Presupuesto Estimado	118
4.7 Controles y Seguimiento	119
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION	121
CAPITULO VI. RECOMENDACIONES	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de un manual de organización y funciones	31
Tabla 2 Marco Legal	35
Tabla 3 Procesamiento de Datos	46
Tabla 4 Estadística de Fiabilidad	46
Tabla 5 Referencia de Informantes	67
Tabla 6 Matriz de interpretación de la entrevista.....	67
Tabla 7 Análisis FODA de Maquinados Reyes	72
Tabla 8 Análisis MAFE	74
Tabla 9 Lista de verificación.....	79
Tabla 10 Matriz de Percepción de Cumplimiento Funcional	80
Tabla 11 Matriz de Condiciones Laborales	81
Tabla 12 Percepción del personal sobre Rol y Satisfacción	83
Tabla 13 Matriz de Priorización para Diseño del Manual	84
Tabla 14 Núcleo profesional Gerente General	101
Tabla 15 <i>Núcleo Profesional Supervisor de Producción</i>	102
Tabla 16 Núcleo Profesional Auxiliar Administrativo	104
Tabla 17 Núcleo Profesional Tornero-Fresador	105
Tabla 18 Núcleo Profesional Ayudante de Taller	107
Tabla 19 Colaborador flexible FIATA	108
Tabla 20 Colaborador Flexible Taller de Rectificación Centeno	108
Tabla 21 Organización externa Contador	109
Tabla 22 Organización Externa Comercial El Pacifico	110
Tabla 23 Formatos de evaluación del desempeño.....	110
Tabla 24 Resumen de la evaluación del colaborador	113
Tabla 25 Comentarios de esfuerzos de mejora	114
Tabla 26 Matriz de competencias	116
Tabla 27 Cronograma de Implementación	117
Tabla 28 <i>Presupuesto estimado</i>	118
Tabla 29 Indicadores Clave	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional trébol	33
Figura 2 Logo de empresa Maquinados Reyes	39
Figura 3 Macrolocalización	43
Figura 4 Microlocalización	43
Figura 5 Tipo de Vínculo laboral	49
Figura 6 Puesto que desempeña en la empresa	50
Figura 7 Tiempo que lleva en la empresa.....	51
Figura 8 <i>Pregunta 1. ¿La empresa en la que labora cuenta con una estructura organizativa bien definida?.....</i>	<i>52</i>
Figura 9 <i>Pregunta 2. ¿Cada colaborador tiene funciones claramente definidas y diferenciadas de la del resto del equipo?</i>	<i>53</i>
Figura 10 <i>Pregunta 3. ¿En su lugar de trabajo las funciones están claramente delimitadas para evitar duplicidad de funciones con otros colaboradores?.....</i>	<i>54</i>
Figura 11 <i>Pregunta 4. ¿Tiene claridad sobre a quién debe reportar sus actividades?</i>	<i>55</i>
Figura 12 <i>Pregunta 5. ¿La coordinación entre trabajadores fijos, temporales y tercerizados es eficiente?.....</i>	<i>56</i>
Figura 13 <i>Pregunta 6. ¿Las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo han sido comunicadas de forma clara y formal?</i>	<i>57</i>
Figura 14 <i>Pregunta 7. ¿Conoce con claridad sus deberes, responsabilidades y límites de acción dentro de la empresa?</i>	<i>58</i>
Figura 15 <i>Pregunta 8. ¿Las funciones que desempeña corresponden a su perfil profesional y formación?.....</i>	<i>59</i>
Figura 16 <i>Pregunta 9. ¿Asume funciones que no le corresponden debido a la falta de una definición clara de responsabilidades?</i>	<i>60</i>
Figura 17 <i>Pregunta 10. ¿Recibió la capacitación o instrucciones necesarias para ejecutar correctamente sus funciones laborales?</i>	<i>61</i>
Figura 18 <i>Pregunta 11. ¿En su área existen procedimientos documentados para ejecutar tareas?</i>	<i>62</i>

Figura 19 <i>Pregunta 12. ¿Cree que la falta de planificación o instrucciones detalladas afecta su productividad diaria? diaria?</i>	63
Figura 20 <i>Pregunta 13. ¿Se interrumpe su planificación diaria por tareas no previstas?</i>	64
Figura 21 <i>Pregunta 14. ¿El tiempo diario se distribuye adecuadamente entre sus tareas?</i>	64
Figura 22 <i>¿Pregunta 15. ¿La empresa mejoraría si existiera un manual de funciones que establezca las funciones de cada área?</i>	66
Figura 23 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	76
Figura 24 Árbol de problemas.....	77
Figura 25 Estructura Trébol	91
Figura 26 Organigrama Empresa Maquinados Reyes.....	96
Figura 27 Flujogramas de procesos vinculados	115

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de diagnóstico funcional y operativo a colaboradores de la empresa Maquinados Reyes	129
Anexo 2. Cuadro preguntas de confiabilidad	132
Anexo 3. Entrevista.....	134
Anexo 4. Validación de Expertos	136
Anexo 5. Cronograma de actividades.....	136
Anexo 6. Frecuencias de Análisis Estadísticos	138
Anexo 7. Lista de verificación	150
Anexo 8. Evidencia de visita a la empresa Maquinados Reyes.....	151

RESUMEN

Maquinados Reyes es una empresa dedicada a la fabricación de piezas industriales desde el año 2003. El presente proyecto surge a partir de la necesidad para optimizar los procesos operativos en la empresa, donde se reconocen deficiencias en la asignación de funciones y organización del trabajo. Esto representa un problema en cuanto a la eficiencia y desempeño de sus colaboradores. El objetivo general de la investigación se centra en diseñar un manual de funciones basado en el modelo de estructura organizacional trébol como estrategia para optimizar el desempeño operativo en la empresa. La investigación fue de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. Se aplicaron encuestas a los 14 colaboradores de la empresa y una entrevista semiestructurada al gerente general, completadas con un análisis FODA y MAFE para encontrar las debilidades y fortalezas con las que se encuentra la empresa. Los resultados se procesaron a través del software SPSS para datos cuantitativos y tablas descriptivas para la entrevista. Entre los principales hallazgos, se demostró la ausencia de documentación formal que sirva como guía en función de describir los roles y responsabilidades, lo que genera duplicidad de funciones, confusión en algunas tareas y baja eficiencia en la atención de los procesos. Además, se evidenció que no existe un sistema de evaluación del desempeño ni lineamientos claros para el desarrollo de competencias. Finalmente, el proyecto demuestra que la consideración a implementar el manual de funciones no solo fortalecería la estructura organizativa, sino que también contribuiría a mejorar la satisfacción del personal, rendimiento general de la empresa y mejorar la eficiencia.

Palabras clave: Manual de funciones, modelo Trébol, desempeño operativo, estructura organizacional, gestión empresarial.

ABSTRACT

Maquinados Reyes is a company dedicated to the manufacturing of industrial parts since 2003. The present project arises from the need to optimize the operational processes in the company, where deficiencies are recognized in the assignment of functions and organization of work. This represents a problem in terms of the efficiency and performance of its employees. The general objective of the research focuses on designing a functions manual based on the clover organizational structure model as a strategy to optimize operational performance in the company. The research was descriptive, with a quantitative approach and non-experimental cross-sectional design. Surveys were applied to the 14 employees of the company, and a semi-structured interview was conducted with the general manager, completed with a SWOT and MAFE analysis to find the weaknesses and strengths facing the company. The results were processed using the software SPSS for quantitative data and descriptive tables for the interview. Among the main findings, the absence of formal documentation serving as a guide to describe roles and responsibilities was demonstrated, which generates duplication of functions, confusion in some tasks, and low efficiency in process management. Additionally, it was evidenced that there is no performance evaluation system or clear guidelines for the development of competencies. Finally, the project shows that the consideration to implement the functions manual would not only strengthen the organizational structure but also contribute to improving staff satisfaction, overall company performance, and efficiency.

Keywords: Functions manual, Clover model, operational performance, organizational structure, business management



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

INTRODUCCIÓN

En el escenario actual del mercado, caracterizado por cambios constantes y crecientes exigencias del mismo, las empresas se ven obligadas a adoptar modelos organizativos flexibles y eficientes que aseguren su permanencia y competitividad. En este sentido, contar con estructuras claras que definan responsabilidades, delimiten funciones y fortalezcan la coordinación interna se convierte en un requisito indispensable para optimizar el uso de los recursos y garantizar un desempeño operativo sostenible. En este contexto, las empresas enfrentan la necesidad de implementar disposiciones organizativas que les permitan responder con agilidad a los retos del entorno. En el caso de Nicaragua, esta exigencia es aún más evidente en el sector de las micro y pequeñas empresas, que en su mayoría carecen de herramientas administrativas formales para ordenar sus procesos internos.

La empresa Maquinados Reyes, refleja esta situación al no contar con un documento formal denominado manual de funciones que establezca las actividades específicas de cada puesto, delimite responsabilidades ni defina de manera clara los roles de sus colaboradores. Esta situación demanda la creación de un instrumento administrativo que aporte claridad, orden y control en la distribución de responsabilidades.

Con base en ello, el proyecto tiene como objetivo general elaborar un manual de funciones bajo el enfoque organizacional Trébol, como estrategia para optimizar el desempeño operativo de Maquinados Reyes. El proyecto se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, un diseño no experimental de corte transversal, utilizando como técnicas de recolección de información la encuesta aplicada a la totalidad de los 14 colaboradores, así como la entrevista al gerente general, junto a herramientas diagnóstica de control situación interna y externa, complementado con matrices. Este diseño permitió obtener datos objetivos y confiables para sustentar la propuesta del manual.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

La justificación de la investigación radica en las necesidad de brindar a la empresa una herramienta administrativa eficiente y moderna que no solo se base en las funciones internas, sino que también fortalezca la unión de trabajo de los colaboradores, mejora continua de la comunión y, sobre todo funciones como guía para futuros procesos de inducción, selección y evaluación constante del personal en función de los objetivos establecidos para cada puesto, métricas de evaluación y habilidades requeridas para el puesto. Así mismo, este proyecto brinda un impacto académico al permitir al grupo investigador aplicar conocimientos teóricos en un contexto real de la empresa, generando aportes que podrán ser replicados en futuras situaciones con problemáticas similares.

El proyecto se encuentra estructurado en seis capítulos conformados de la siguiente manera:

El capítulo I hace referencia al planteamiento del proyecto abordando los antecedentes, objetivos, planteamiento del problema, justificación, alcances y limitaciones. El capítulo II: Marco referencial incluye el marco conceptual, teórico, legal, contextual e institucional que fundamenta el estudio. El capítulo III: Diseño Metodológico describe el tipo de investigación y proyecto, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la confiabilidad y validez de los mismos. El capítulo IV: Análisis de los resultados, evidencia los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas, entrevistas y herramientas organizacionales, además de contener las matrices de diagnóstico junto a la propuesta del manual de funciones. El capítulo V: Conclusiones y futuras líneas de investigación, contiene las conclusiones brindadas por el grupo investigador a partir de toda la información recolectada, además de plasmar que líneas para futuras investigaciones propone este proyecto. El Capítulo VI: Recomendaciones son las sugerencias que el grupo investigador propone a la empresa con los hallazgos obtenidos.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1. Antecedentes y Contexto del Problema

En este apartado se presentan y analizan estudios previos, investigaciones relacionadas con la implementación de manuales de funciones y modelos organizacionales, así como el marco histórico del origen y evolución del tema propuesto

1.1.1 Marco Histórico

El concepto de formalizar funciones, responsabilidades y procedimientos dentro de una empresa tiene sus raíces en las teorías clásicas de la administración del siglo XX, cuando se buscaba optimizar la eficiencia y control organizacional. A medida que las organizaciones crecieron y diversificaron sus operaciones, la necesidad de documentos que definieran jerarquías, competencias y procesos se volvió urgente.

En las últimas décadas, el manual de funciones ha sido reconocido como un instrumento clave de gestión interna, pues permite delimitar claramente las atribuciones de cada cargo y minimizar duplicaciones. Es por ello que, Vélez (2019) sostiene que “la implementación del manual de funciones contribuye al incremento del control y disminución de conflictos internos en una organización”.

En el ámbito de las micro y pequeñas empresas, investigaciones empíricas han demostrado la importancia del manual de funciones. Según un estudio en Redalyc (2015) sobre microempresas latinoamericanas, la utilización del manual documentado incide positivamente en la productividad y en la claridad de roles (Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas).

Cuando se diseña un manual de organización, funciones y procedimientos, como el que se propone en el caso de muchas empresas, se integran no solo las funciones, sino también los procesos vinculados, las relaciones jerárquicas y las dependencias entre áreas. Este desarrollo funcional fue acompañado del cambio en las estructuras organizativas para adaptarse a entornos más dinámicos.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

En ese sentido, la evolución de las formas organizativas ha sido documentada, señalando que el modelo en trébol aparece como una innovación frente a las estructuras rígidas del pasado (Águila, 2003).

El modelo organizativo denominado Trébol o trébol irlandés, propuesto por Charles Handy, surgió como respuesta a las limitaciones de las estructuras jerárquicas tradicionales en el contexto de la globalización y la flexibilidad laboral. En un análisis realizado por la UNAM, se señala que en el libro *The Age of Unreason* (Handy, 1989) se introduce la metáfora del trébol como nueva forma organizacional.

Este modelo se compone de tres “hojas”: un núcleo interno profesional, una estructura de subcontratación (empresas o servicios externos) y una fuerza laboral flexible (empleados temporales o por proyecto). Este enfoque permite que las organizaciones mantengan estabilidad estratégica, pero con flexibilidad operativa (Águila, 2003).

Diversos estudios de gestión y organización contemporánea lo consideran como una de las formas emergentes más adaptativas frente a la externalización y la especialización funcional (La evolución de las formas organizativas, s.f.).

En América Latina, muchas empresas han incorporado manuales de funciones para mejorar su estructura interna, especialmente dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas. En Ecuador, por ejemplo, el Manual de Funciones y Descripción de Cargos de la Universidad del Pacífico define cómo estos instrumentos sirven para formalizar competencias, perfiles y responsabilidades dentro de la organización (Manual de funciones y descripción de cargos, s.f.).

También en organizaciones comerciales de Nicaragua se han realizado propuestas de manuales organizacionales con funciones bien definidas para mejorar la coordinación interna y la eficiencia administrativa (Aragón et al., 2018).



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Este tipo de instrumentos se vuelve particularmente relevante cuando las empresas comienzan a externalizar funciones especializadas o requieren flexibilidad laboral, principios compatibles con el modelo trébol. En contextos latinoamericanos, la externalización o “subcontratación de funciones” se convierte en elemento clave de estructuras modernas.

La empresa Maquinados Reyes, con sede en Managua, ha operado desde sus inicios de forma empírica, asignando tareas y responsabilidades sin un documento formal que las estandarice. A medida que creció y demandó mayor especialización técnica, surgieron problemas de duplicidad, descoordinación y falta de claridad en las funciones, lo que afecta la eficiencia operativa.

Con la presión del mercado y la necesidad de innovar, la dirección de Maquinados Reyes consideró incorporar elementos del modelo trébol: un núcleo profesional permanente interno, el uso de subcontratación para tareas especializadas y personal temporal para proyectos específicos. Sin embargo, al no contar con un manual formal de funciones, este esquema quedó parcialmente implementado, con vacíos en la definición formal de roles y dependencia.

Para que este modelo sea verdaderamente operativo, la elaboración de un manual de funciones que documente esa estructura organizacional es fundamental. Al formalizar responsabilidades, competencias y relaciones jerárquicas, Maquinados Reyes puede pasar de una gestión empírica a una organización moderna adaptada al contexto competitivo actual.

1.1.2 Antecedentes Internacionales

Una primera investigación internacional titulada: Propuesta de un manual de procedimientos contables en empresas tabacaleras realizada en la Empresa Integral consolación del sur, Cuba en el 2021. Cuyos autores fueron Nexys Padrón y María González con el objetivo de analizar la implementación de un manual



contable para optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones. Mediante métodos teóricos y empíricos, como encuestas y entrevistas, se identificaron deficiencias en subsistemas clave: efectivo, inventarios, cuentas por cobrar/pagar y nóminas. El estudio enfatizó la importancia actualización periódica de manuales y la capacitación del personal para fortalecer el control interno y la eficiencia operativa. Se demostró el impacto positivo de herramientas metodológicas en la gestión empresarial, sirviendo como referencia para mejorar prácticas contables en el sector tabacalero. (Cabrera Padrón & Guerra González, 2021)

El segundo trabajo investigativo, titulado: “Manual de procedimientos de control interno para departamentos contables en federaciones deportivas región sierra ecuatoriana, caso de estudio en el año 2020” realizada por Kevin Solano; Juan Tierra y Antonio Orozco, cuyo objetivo fue diseñar e implementar un manual para optimizar procesos contables en federaciones deportivas públicas de Ecuador. A través de un enfoque cualitativo y entrevistas, se identificaron falencias como irregularidades en caja chica, conciliaciones bancarias atrasadas y demoras en rendiciones de cuenta. Se propuso procedimientos estandarizados para gestión de fondos, inventarios, cuentas por pagar y obligaciones tributarias. Los resultados evidenciaron que el manual mejoró la eficiencia operativa, fortaleció el control de activos y facilitó la capacitación del personal. (Solano, Tierra, & Orozco, 2020).

Una tercera investigación titulada: “Manual de procedimientos de control interno para las cooperativas educativas de la Ciudad de Loja, Ecuador, realizada en el año 2023 por Tatiana Elizabeth Loayza Añazco y María Augusta Jaramillo Cevallos. El objetivo fue diseñar e implementar un manual para optimizar la gestión administrativa, contable y tributaria en cooperativas educativas. Bajo un enfoque mixto y un diseño no experimental, se diagnosticaron deficiencias en procesos clave como selección de personal, registro contable y cumplimiento tributario en la Cooperativa de Servicios Educativos "Juan Montalvo de Loja". Los resultados evidenciaron la necesidad de estandarizar procedimientos mediante flujogramas y formatos, alineados con normativas locales como el Servicio de Rentas Internas



(SRI). La implementación del manual demostró mejoras en eficiencia operativa, reducción de riesgos financieros y cumplimiento tributario oportuno. (Loayza Añazco & Jaramillo Cevallos, 2023).

1.1.3 Antecedentes Regionales

Un primer antecedente encontrado a nivel regional, titulado: Diseño de manual de funciones del personal y rediseño de procedimientos operativos de la Municipalidad de Jalpatagua, Jutiapa; Guatemala realizada en el 2023 por María José Gil Lemus; cuyo objetivo general fue diseñar un manual de funciones del personal y rediseñar procedimientos operativos de la Municipalidad. Bajo un enfoque cualitativo y un tipo de estudio de caso se identificaron deficiencias relacionadas en cuanto al conocimiento de los empleados en relación con sus funciones y mala distribución de la carga laboral. La implementación del manual logró mejorar los procesos internos y la integración del personal al definir las funciones que le corresponden a cada persona según el puesto que ocupa, complementado con crear conciencia sobre el aporte de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de la unidad municipal a la que pertenecen. (Lemus, 2022)

Una segunda investigación titulada: Desarrollo de un manual de funciones para La Cámara de Industrias de Costa Rica, realizada en el año 2020 por Roberto López Montenegro, en el cual el objetivo general fue abordar el estudio de la administración de los recursos humanos a partir de una de sus dimensiones como lo es el diseño y distribución de funciones en una organización. Para ello, complementa el trabajo de investigación bibliográfica con el trabajo de campo para finalizar con la propuesta de un manual de funciones para la Cámara de Industrias de Costa Rica. Esto dio como resultados que; los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, se realizan sin aplicar criterios técnicos. Con base en todo lo anterior, se recomiendan políticas para el reclutamiento y la selección; a la vez que se redimensiona la adecuada gestión de la función de recursos humanos y a requerir que debe existir un departamento de recursos humanos. (López, 2020).



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Un último antecedente regional con el título: Propuesta de un manual de funciones y procedimientos administrativos para el Complejo Educativo Profesor Martín Romeo Monterrosa Rodríguez, de la ciudad de Santa Ana, El Salvador, Centro América realizada en el año 2019 por Christian Ernesto Barrientos Mendoza, y Walter Steve Recinos Lemus. La metodología que se desarrolló fue el estudio descriptivo ya que utiliza técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, la entrevista y la encuesta. Entre los resultados más importantes de este estudio se destaca que; La implementación del manual de funciones y procedimientos administrativos no generará un beneficio económico cuantificable por su naturaleza, sin embargo, generará uno cualitativo en la realización de las actividades que comprenden los aspectos como control administrativo de funciones, levantamiento y creación de procedimientos y mejora en tiempo de las actividades. (Mendoza & Lemus, 2019)

1.1.4 Antecedentes Nacionales

A nivel nacional se obtuvo la tesis titulada: Manual de organización y funciones de la microempresa CAHEMA ubicada en el distrito VII de la ciudad de Managua, realizada en el año 2024 por Walter Alexander Tercero Romero. El objetivo general fue Proponer un manual de organización y funciones para la microempresa, encontrando como principales hallazgos que la falta de un documento formal que establezca la estructura organizacional ha generado dificultad de la coordinación entre los trabajadores afectando negativamente las operaciones generando una duplicidad de tareas, pérdida de recursos y desorden en la coordinación de trabajo. La implementación del manual sirvió como guía, para brindar orientación a la microempresa, logrando establecer las funciones del recurso humano, identificando las tareas específicas que deben desempeñar y cumplir. (Romero, 2024)

Una segunda tesis consultada con el título: Propuesta de un Manual de Funciones, para la empresa Tabacos Santa Cruz, ubicada en el Municipio de Jalapa, Departamento de Nueva Segovia, realizada en el año 2023 por El objetivo de esta



investigación fue proponer un manual que detallara las funciones y cargas de cada puesto por área de la empresa. Bajo la metodología de enfoque cualitativo se utilizaron diferentes herramientas de recopilación de información tales como entrevistas al gerente general y a los responsables de las diferentes áreas operativas de la organización, encuestas y análisis FODA. Entre los resultados se obtuvo que; La implementación, ayudó al personal a tener mejor control de los procesos realizados en las diferentes áreas de la empresa, y mejorando y efectividad del trabajo asignado, dando lugar al cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados por la empresa. (Rodríguez, Sevilla, & Olivas., 2023)

Una tercera tesis consultada: Propuesta de diseño de un manual de control interno, según normas internacionales de información financiera (NIIF–Pymes), en la cooperativa de Producción y Agroindustrial R.L, ubicada en la ciudad de Chinandega, en el año 2024; realizada por Katherine Elizabeth Obando Medal el cual tuvo como principal objetivo; presentar una propuesta un Manual de Control Interno, fundamentado en el Modelo de Control Interno COSO III. La metodología del presente proyecto fue descriptiva, y con enfoque cuantitativo dadas las características del estudio; fue de corte transversal, se utilizó como instrumentos de recopilación de datos, entrevistas y cuestionarios. Se obtuvo como resultado que los controles provisionales establecidos por la Cooperativa no cumplen con los objetivos adecuados que garanticen el desarrollo organizacional y el cumplimiento de planes estratégicos, por ende, implementar este manual ayudaría a sostener que la información brindada sea la más fidedigna para la toma de decisiones en la cooperativa. (Medal, 2024)



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

1.1.5 Antecedentes Locales

Una primera investigación a nivel local con el título: Diseño de manual de funciones para la empresa Transactel ubicada en la ciudad de León, durante el período abril a junio del año 2019, cuyos autores fueron José Abraham Baldizón Taleno, Alma Carolina Espinoza Treminio y Norma Carolina Otero Téllez. Se planteó como objetivo general diseñar un Manual de funciones para el mejoramiento de las actividades y responsabilidades de los puestos en el desarrollo interno de la empresa, La metodología se basa en una investigación de campo de tipo descriptiva, no experimental y de corte transversal, obteniendo como resultado que poner práctica el Manual de funciones mejorará el funcionamiento de la empresa y, además será un medio de comunicación y apoyo para el cumplimiento de las actividades y responsabilidades del personal, evitando de esta forma malos entendidos y situaciones de desorden. (Taleno, Treminio, & Otero, 2019)

Una segunda investigación titulada: Propuesta de un Manual Organizacional para la Asociación Brillando la Luz de Cristo en León, Nicaragua; en el periodo comprendido de agosto a diciembre del año 2018, elaborado por Milyer Elisa Martínez Urbina, Cindy Del Carmen Olivas Silva y Aura Alicia Zapata Quezada. El objetivo de la investigación fue proponer el manual para facilitar la comprensión de los objetivos, misión, visión, estructuras y funciones de cada área integrante de la Asociación para mejorar la entidad. La presente investigación se enlaza dentro del alcance descriptivo bajo un enfoque cualitativo y un diseño no experimental Se observó el desarrollo de las funciones administrativas (planeación y organización) que permite que la asociación tenga un mejor uso del tiempo y orientación en relación a los objetivos, misión, visión, valores y estructura orgánica de la asociación. (Urbina, Silva, & Quezada, 2019).



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

1.2. Objetivos del Proyecto

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un manual de funciones basado en el modelo de estructura organizacional trébol como estrategia para la optimización el desempeño operativo en la empresa Maquinados Reyes, managua, durante el periodo junio–noviembre 2025

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación interna de la empresa Maquinados Reyes en relación a su estructura organizativa, comunicación, distribución del tiempo, funciones y responsabilidades.
- Identificar los factores del entorno que influyen en la elaboración del manual de funciones de la empresa Maquinados Reyes.
- Evaluar la percepción del personal, respecto al cumplimiento de las funciones, responsabilidades y condiciones actuales de trabajo.
- Diseñar un manual de funciones bajo el enfoque del modelo organizacional Trébol, que contribuya a la optimización del desempeño operativo de la empresa Maquinados Reyes.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

1.3. Descripción del Problema y Preguntas de Investigación

Un manual de funciones se puede definir como un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada puesto en sus actividades cotidianas. (García Rodríguez, Molina Sevilla, & Castro Olivas, 2023).

El modelo organizacional trébol, mejora el desarrollo de las competencias, priorizando la innovación y el desarrollo de sus áreas. Propone una estructura organizativa flexible. (Risco, 2012)

La empresa Maquinados Reyes, no cuenta con un manual de funciones donde detallan las responsabilidades para cada uno de los colaboradores, esto puede generar una falta de claridad en las asignaciones y deberes que cada trabajador debe cumplir. Limitando la capacidad de un desempeño operativo óptimo, esto puede desencadenar en la baja efectividad de la empresa y la baja optimización de los procesos operativos.

El modelo de estructura organizacional trébol, pretende crear una alternativa viable para organizar y distribuir el trabajo dentro de la empresa, aportando conocimientos y experiencias para el funcionamiento de la organización. Según un estudio de (Adecco, 2015) el 64,6 % de las empresas ya planeaban aumentar la externalización de servicios, siendo esta práctica más común en grandes compañías (50 %) que en pymes (33 %), lo que demuestra una tendencia creciente hacia este modelo en contextos empresariales modernos.

Por tal razón el manual de funciones basado en el modelo de estructura organizacional trébol, pretende buscar la flexibilidad, eficiencia y compromiso que permitan optimizar el desempeño operativo y mejor uso de los recursos disponibles.

Pregunta de investigación

¿Qué beneficios se obtendrán de la propuesta de un manual funciones, basado en el modelo de estructura organizacional trébol, en la optimización del desempeño operativo de la empresa Maquinados Reyes?



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

1.4 Justificación

Un manual de funciones describe las responsabilidades de los cargos que contribuyen a la distribución específica y coordinación de tareas de cada área, creando una optimización y mejor cumplimiento en el desempeño operativo para la empresa Maquinados Reyes, con el fin de mejorar la estructura interna y aprovechar de manera más efectiva cada uno de los recursos.

La empresa Maquinados Reyes no cuenta con un manual de funciones, por lo que puede llegar a limitar o exceder las funciones que cada colaborador puede ejercer, afectando directamente la productividad y eficiencia en la optimización del desempeño operativo.

Por tal razón este trabajo propone la elaboración de un manual de funciones basado en la estructura organizacional trébol, que servirá de guía para cada uno de los colaboradores, donde se podrán definir las responsabilidades de cada uno, priorizando las áreas centrales y creando una mayor agilidad en el desarrollo de los trabajos y servicio al cliente. De igual manera que le permita saber cuáles son sus fortalezas en el desarrollo del trabajo y mayor facilidad al momento de evaluar el desempeño de cada uno, así mismo facilitara el proceso de reclutamiento y selección del personal.

La importancia de la elaboración de un manual de funciones está en una mejor coordinación y máxima concentración de las actividades, permitiendo un equilibrio, coordinación interna, estableciendo líneas claras y responsabilidades dentro de la empresa, que pretenda lograr una optimización de los recursos, adaptación del entorno y mejor comunicación con los colaboradores.

Además, con el manual de funciones basado en la estructura trébol pretendemos dar una guía detallada de cada una de las funciones que hace cada colaborador en la empresa, su elaboración será parte de un diagnóstico interno y externo que permitirá ver el estado que tiene la empresa con relación a sus competidores. Otro beneficio importante que persigue obtener dicho trabajo es crear un modelo



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

organizacional con funciones y responsabilidades flexible frente a trabajadores temporales, permanentes y agentes externos para asignaciones de tareas específicas especializadas, con el fin crear mayor flexibilidad y eficiencia.

La elaboración del manual de funciones pretende el mejoramiento en el proceso de las actividades, tener una visión clara de las tareas asignadas, tener un mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades de los colaboradores para poder desarrollar una actividad.

Adicionalmente, esta propuesta también beneficiara al grupo investigativo, ya que le permite aplicar los conocimientos adquiridos, creando un aprendizaje crítico y analítico, enriqueciendo su experiencia profesional y personal. Desarrollando habilidades en el área de Gestión, estructuras organizacionales y optimización de desempeño operativo.

Otro punto importante dicha investigación servirá de guía para investigaciones futuras, por lo que contribuirá como base para la creación de investigaciones similares.



1.5 Alcance y limitaciones del proyecto

1.5.1 Alcances

El presente estudio tiene como alcance principal la elaboración de un manual de funciones basado en el modelo organizacional Trébol, el cual permitirá establecer con claridad las responsabilidades, competencias y relaciones laborales dentro de la empresa Maquinados Reyes, ubicada en la ciudad de Managua.

Este manual se orienta a fortalecer el desempeño operativo mediante una mejor definición de roles, delimitación de funciones y alineación de los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa. El estudio contempla el análisis del funcionamiento actual de la empresa, la identificación de debilidades en la estructura organizativa y la propuesta de estrategias organizacionales desde el enfoque del modelo Trébol.

1.5.2 Limitaciones

Acceso limitado a documentación interna: Podría existir restricción para acceder a ciertos documentos administrativos o registros internos que son clave para comprender la operatividad real de la empresa.

Capacidad técnica o recursos limitados para implementar cambios: La empresa podría no contar con herramientas tecnológicas o personal capacitado para adoptar de inmediato el nuevo modelo funcional, lo que podría ralentizar su implementación.

Falta de documentación histórica que revele cuales son los procesos establecidos dentro de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Definición de organización

De acuerdo con Pintos (2007), La organización es “un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero. Es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (P. 5)

La organización puede definirse como un sistema estructurado y racional en el que diferentes personas, roles y funciones trabajan coordinadamente con el fin de alcanzar objetivos comunes. En este sentido, no solo implica una estructura jerárquica, sino también una disposición estratégica que conecte a la entidad con su entorno.

Este concepto se fundamenta en la necesidad de un manual de funciones en la empresa, ya que para lograr la coordinación racional de tareas y alcanzar los objetivos operativos de forma continua, es imprescindible que cada puesto esté claramente definido.

2.1.2 Estructura organizacional

Como dice Lusthaus et. al., (2002) la estructura organizacional es “la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos” (P.53)

La estructura organizacional puede denominarse como el esqueleto que da forma a una empresa. Es la forma en que se distribuyen y organizan las tareas, funciones y responsabilidades entre los distintos miembros o áreas. Persigue el objetivo de



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

facilitar la coordinación y eficiencia del trabajo en equipo, estableciendo canales claros de comunicación y supervisión.

La estructura organizacional no debe asumirse únicamente como una representación gráfica jerárquica, sino como un mecanismo que define cómo fluye el trabajo, como se relaciona los actores y cómo se ejerce el control. Cuando esta estructura es flexible y coherente con las funciones asignadas, se convierte en un factor clave para la mejora continua, permitiendo que la organización sea más eficiente y adaptable.

2.1.3 Diagnóstico Organizacional

Como indica Garza (2010) el diagnóstico organizacional “es el proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario en primer lugar conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados”. (P.15)

El diagnóstico organizacional es una herramienta clave para conocer la situación interna de la empresa y preparar procesos de mejora. Además, permite identificar fortalezas, y debilidades y proponer soluciones efectivas a partir de una comprensión clara del funcionamiento actual de la organización.

Dentro de la organización el diagnóstico representa una herramienta crítica para comprender las condiciones interna que afectan el desempeño general. Al tratarse de un proceso sistemático de análisis, permite no solo identificar debilidades estructurales o funcionales, sino también establecer un punto de partida técnico para implementar cambios sostenibles alineado con los objetivos institucionales y con modelos de gestión contemporáneos.

2.1.4 Gestión Empresarial

De acuerdo con Soza (2023) la gestión se refiere a “la realización de acciones para administrar o gestionar algo, por lo que es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de las operaciones de una empresa de cualquier tipo, para ello es necesario tomar en cuenta las ideas de las personas y el trabajo en equipo para lograr los resultados de la empresa” (P. 29)



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

El propósito de la gestión empresarial se enfoca se busca destacar la importancia que tiene la misma en el quehacer de las empresas y se afirma que la gestión influye directamente en el cumplimiento de metas y la eficiencia y eficacia de las empresas.

En el modelo organizacional trébol, la gestión empresarial, que se refiere al grupo de acciones enfocadas en administrar eficientemente los recursos y procesos de una entidad, se vuelve un componente fundamental. Este modelo propone una estructura que es flexible y dinámica, en la cual la compañía está formada por un grupo directivo central, empleados externos y colaboradores independientes. En este contexto, la gestión empresarial va más allá de simplemente coordinar tareas; tiene que ajustarse a la variedad de relaciones laborales y a la utilización estratégica del talento interno y externo. Cuando se aplica la gestión al enfoque trébol, esta toma un carácter integrador, ya que intenta armonizar los tres elementos organizacionales para conseguir un rendimiento operativo eficaz que esté en línea con las metas de la institución y optimice los recursos humanos y materiales.

2.1.5 Optimización

Según Baños Navarro (2006) “Existen áreas del conocimiento y del quehacer humano donde surgen problemas relacionados con la mejora de determinados procesos o la obtención de mejores soluciones. La disciplina que estudia este tipo de problemas y sus respectivas alternativas es conocida como optimización”. (P. 2)

La optimización es una disciplina que busca alternativas con mayor eficiencia y eficacia, para mejorar los diferentes procesos, minimizando los tiempos, y haciendo el uso racional de los recursos disponibles.

Desde el punto de vista de la optimización, la creación de un manual de funciones sería un proceso clave para identificar zonas de ineficiencia, analizar los tiempos de realización de tareas y clarificación en los roles que corresponden a cada colaborador.

2.1.6 Desempeño operativo

Según Vargas (2024) “El desempeño operativo se define por la capacidad de una organización para identificar y optimizar sus restricciones, mientras equilibra



eficazmente las prioridades competitivas y aplica principios de eficiencia en todas sus operaciones”. (P. 15)

El desempeño operativo es la capacidad que tiene una empresa u organización para utilizar sus recursos y asumir los retos impuestos por el entorno, manteniendo la calidad en los servicios que ofrece y cumpliendo con los objetivos propuestos.

Este proceso mide el cumplimiento de los objetivos, así como el cumplimiento y ejecución de las tareas de manera eficiente, teniendo un mejor control interno, logrando una mayor satisfacción e identificando áreas críticas o áreas de mejora, asegurando un funcionamiento más ordenado y competitivo para el taller.

2.1.7 Modelo organizacional Trébol

De acuerdo a Morcillo (1977), El modelo trébol “Es aquel que compagina la flexibilidad con la integración. Partiendo de la ruptura de su cadena de valor, la empresa busca la máxima concentración de actividades, eficiencia y flexibilidad a través de relaciones contractuales y de una autonomía en el desarrollo de actividades básicas” (P. 151)

El modelo trébol es un enfoque organizacional moderno que propone dividir la empresa en tres componentes; núcleo estratégico, relaciones externas (contratistas), y fuerza laboral flexible. Su propósito es lograr mayor eficiencia y adaptabilidad al entorno a través de la flexibilidad estructural. Este modelo permite a las empresas operar de manera ágil, reduciendo costos sin perder calidad ni coordinación.

Este modelo responde a la necesidad de las empresas en materia de agilidad frente a la complejidad del entorno actual. Al segmentar la organización en tres componentes clave, permite redefinir cómo se concibe las relaciones laborales y cómo se distribuyen las funciones estratégicas, operativas y de apoyo. Esta segmentación funcional fomenta una estructura liviana pero bien articulada, donde la claridad de roles y la coordinación se vuelven fundamentales.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.1.8 Definición de manual

Citando a Reyes (2004) un manual “es un folleto, libro o carpeta en que de una manera fácil de manejar se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano de la empresa” (P. 260)

Un manual es un documento sistemático que organiza procedimientos, normas o funciones dentro de una organización. Su propósito es servir como guía para la adecuación coherente y estandarizada de los colaboradores, facilitando la toma de decisiones y mejorando la eficiencia organizacional.

Los manuales representan una manifestación tangible de la gestión organizacional. Su valor radica en la capacidad de consolidar información clave de forma accesible, estandarizar criterios y guiar la actuación del personal dentro de un marco previamente definido. Así, se constituyen en instrumentos de regulación interna que fortalecen la disciplina operativa y la coherencia institucional.

2.1.8.1 Manual de organización

Como afirma Reyes (2004) los manuales de organización son “una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contiene adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental. (PP. 260-261)

Un manual de organización amplía el contenido del organigrama de la empresa, explicando de forma detallada la estructura formal, las responsabilidades y los mecanismos de coordinación entre áreas. Es una herramienta útil para comprender cómo se interrelacionan los departamentos y para promover la eficiencia del trabajo colectivo.

Estos manuales funcionan como una herramienta de interpretación estructural, ya que permite comprender la lógica interna de funcionamiento de una entidad, más allá de lo que muestran los organigramas. Al detallar las relaciones entre áreas y los mecanismos de coordinación, contribuye a reducir la incertidumbre funcional, y a mejorar los niveles de alineación entre objetivos y actividades.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.1.8.2 Manual de funciones

Según Tórrez y Jaramillo (2014) el manual de funciones “es un conjunto organizado de actividades que debe desempeñar el funcionario, estos manuales incluyen responsabilidades, la toma de decisiones. Sin embargo, hace principal énfasis en las funciones o actividades”. (P.4)

El manual de funciones especifica las tareas, responsabilidades y decisiones que le competen a cada puesto dentro de la empresa. Es esencial para que los colaboradores comprendan qué se espera de ellos y qué nivel de autonomía tienen. Además, sirve como base para evaluaciones del desempeño y asignación de recursos humanos.

Los manuales de funciones permiten traducir la estructura organizacional en acciones concretas asignadas a los puestos. Su carácter operativo facilita el desempeño del recurso humano al definir límites, responsabilidades y márgenes de decisión. En este sentido, no solo estandarizan el qué hacer, sino también promueven la transparencia en los procesos, el control organizacional y la mejora del desempeño global.

2.1.9 Definición de procesos

Como señala Joyanes (2015) un proceso “es un conjunto de tareas o actividades detalladas y relacionadas lógicamente que las organizaciones desarrollan a lo largo del tiempo, y que tiene como objetivo crear un producto o un servicio de valor para las empresas, sus socios del negocio o sus clientes” (P.32)

Los procesos son secuencias de actividades lógicas, repetibles y estructuradas que las organizaciones ejecutan para producir bienes o servicios. Son fundamentales para la creación de valor y deben ser diseñados y gestionados eficientemente para responder a las necesidades del cliente.

Los procesos permiten articular lo operativo con lo estratégico, ya que representan los mecanismos mediante los cuales una organización concreta su propósito. Comprenderlos como estructuras funcionales permite mejorar su control, facilitar la estandarización de funciones y detectar percances dentro del flujo de trabajo.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.1.9.1 Procesos Administrativos

Tal como señala Hurtado (2008) el proceso administrativo “es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales”. (p. 25)

Los procesos administrativos comprenden todas las acciones estratégicas y operativas que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización.

El correcto funcionamiento de los procesos administrativos garantiza el orden y la coherencia interna. Estos procesos permiten establecer responsabilidades, supervisar su cumplimiento y evaluar resultados, por lo que son un pilar fundamental en el diseño y operación de cualquier estructura organizacional.

2.1.9.2 Procesos Operativos

Empleando las palabras de Sanguesa e Ilzarbe (2006) los procesos operativos “son procesos que permiten general el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. (P.116)

Los procesos operativos son aquellos que generan directamente los productos o servicios que el cliente final recibe. Afectan de forma directa la percepción de calidad y satisfacción. Por tanto, una buena gestión de estos procesos es crucial para la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Los procesos operativos deben estar alineados con los objetivos de eficiencia, calidad y mejora continua. Cada función dentro de estos procesos impacta en la calidad de un producto o servicio, lo cual exige una adecuada identificación de responsabilidades y una distribución coherente de actividades.

2.1.10 Definición de Cargos

Como cita Chiavenato (1999) llamo cargo al puesto definiéndolo como “conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización”. (P. 72)



El cargo no solo implica un conjunto de tareas asignadas, sino que también ocupa un lugar específico dentro de la estructura organizacional. Esto significa que cada cargo está vinculado jerárquicamente con otros, lo cual determina sus relaciones formales, responsabilidades, canales de comunicación y autoridad dentro del sistema organizativo.

El cargo representa una unidad funcional dentro de la organización, cuyo contenido está definido por las tareas y responsabilidades asignadas. Su ubicación dentro de la estructura formal determina las relaciones jerárquicas y de coordinación necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.1.11 Análisis del cargo

Como postula Zelaya (2006) define al análisis de cargo como (el proceso por medio del cual se identifican las tareas, responsabilidades, características y condiciones del puesto y las habilidades, destrezas y educación que debe poseer la persona que desempeñe un puesto determinado y, desde luego, todas las relaciones que existen con otros puestos de la empresa o institución” (P. 72)

El análisis de cargo es un proceso técnico que permite entender a fondo las funciones, competencias y condiciones de cada puesto. Es fundamental para reclutar al personal adecuado, definir responsabilidades claras y establecer estándares de desempeño coherentes con los objetivos organizacionales.

Este análisis proporciona información clave para una gestión racional del talento humano. Al identificar con precisión las funciones, requisitos y relaciones asociadas a los puestos, se crean las condiciones para mejorar los procesos de selección, capacitación y desempeño. Esta práctica es indispensable para asegurar la compatibilidad entre las exigencias del puesto y las competencias del colaborador.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.1.12 Diseño del cargo

Como plantea Walker (1992) el diseño del puesto se refiere a “la especificación de las actividades, métodos y relaciones de trabajo necesarios para satisfacer los requerimientos de carácter técnico, social y personal del ocupante del cargo y las necesidades de rendimiento de la organización. (P. 270)

El diseño de cargo implica estructurar el contenido del puesto de forma que se alineen las necesidades organizacionales con las capacidades del trabajador. Abarca la definición de tareas, métodos, relaciones laborales y condiciones que promuevan el rendimiento, la satisfacción y el cumplimiento de metas.

Este diseño busca equilibrar las necesidades técnicas del puesto con las condiciones del trabajador y las exigencias del entorno organizacional. Un diseño bien estructurado favorece la motivación, la claridad funcional y la productividad, al tiempo que permite adaptar los roles a las nuevas formas de trabajo más flexibles y orientadas a los resultados.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.2 Marco Teórico

El funcionamiento eficiente de una organización requiere claridad en sus estructuras, procesos y responsabilidades. En este sentido, los fundamentos teóricos que sustentan el diseño organizacional y la gestión del talento humano son esenciales para comprender cómo las empresas pueden optimizar su desempeño operativo. La elaboración de un manual de funciones constituye una herramienta estratégica que contribuye a dicha optimización, al delimitar con precisión las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de la organización.

Según Robbins y Coutler (2010), una estructura organizacional bien definida permite coordinar actividades, mejorar la comunicación interna y asignar recursos de forma más eficaz. En consecuencia, el manual de funciones se convierte en una pieza clave que traduce esa estructura en acciones operativas concretas.

Por su parte, el modelo organizacional Trébol, propuesto por Charles Handy, ofrece un enfoque contemporáneo que reconoce la necesidad de flexibilidad, especialización y adaptabilidad en las organizaciones modernas. Este modelo plantea una estructura central compuesta por el núcleo profesional, contemplada por trabajadores contratados externamente y redes de apoyo, lo cual permite a las empresas responder con agilidad a los cambios del entorno.

2.2.1 Fundamentos teóricos del proceso administrativo

Henry Fayol fue el autor que determinó las cuatro funciones vitales de la administración, bajo la creencia de la necesidad de sistematizar las tareas de una empresa. Su aportación a la disciplina es importante hasta nuestros días.

Según Fayol (1916) se le llama proceso administrativo porque “dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos.”



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.2.2 Etapas del proceso

2.2.2.1 Planeación

Chiavenato (2002) define a la planeación como el “sistema que busca determinar los objetivos y cursos de acción en la empresa”. En ella se determinan:

- ✓ Las metas de la organización
- ✓ Las mejores estrategias para lograr los objetivos
- ✓ Las estrategias para llegar a las metas planteadas

2.2.2.2 Organización

Luna (2015) afirma que la organización consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, esto implica:

- ✓ El diseño de tareas y puestos
- ✓ Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos
- ✓ La estructura de la organización
- ✓ Los métodos y procedimientos que se emplearán

2.2.2.3 Dirección

Chiavenato (2002) define la dirección como un “elemento que consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados”. Esto implica:

- ✓ Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas
- ✓ Determinar el estilo de dirección adecuado
- ✓ Orientar a las personas al cambio
- ✓ Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.2.2.4 Control

El control consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar, un conjunto de factores para mantener a la empresa a flote (Chiavenato, 2002)

- ✓ Las actividades que necesitan ser controladas
- ✓ Los medios de control que se emplearán

2.2.3 Estrategia corporativa

2.2.3.1 Planificación estratégica

La palabra estrategia proviene del griego “strategia”, que significa el arte de dirigir ejércitos. Aplicado a la administración, la estrategia es el plan maestro que se traza para definir y alcanzar los objetivos de la empresa y poner en práctica su misión o su razón de existir.

Según Arguello et; al., (2020) la Administración estratégica Es un conjunto de decisiones y acciones que determinan los resultados futuros de una empresa. Integra los siguientes pasos:

El establecimiento de metas u objetivos, teniendo como base el análisis del ambiente interno y externo de la empresa.

- ✓ La formulación de estrategias
- ✓ La ejecución de estrategias
- ✓ La evaluación y el control de resultados alcanzados.

Se puede decir que la administración estratégica es el tipo de administración más completo para el manejo de una empresa.

2.2.3.2 Definición de valores

Los valores de una empresa son los principios que orientan la manera de actuar de todas las personas que trabajan en la misma. Deben ser claros y ser compartidos



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

con todos los trabajadores para que exista un mismo estilo de proceder. Los valores definen la forma en que la empresa se percibe a sí misma, a quienes la integran y rodean. Por medio de los valores se refleja su filosofía y visión sobre su función en el medio empresarial y ante la sociedad. (Rodríguez, 2019)

2.2.3.3 Definición de Misión

Es el propósito de la existencia de la empresa y declara:

- ✓ Qué es la empresa, qué producto o servicio ofrece a la sociedad.
- ✓Cuál es el propósito exclusivo y fundamental de la empresa que las distingue de otras empresas similares.
- ✓Cuál es el alcance de sus actividades u operaciones relacionadas a los productos o servicios que ofrece y,
- ✓ Cuáles son los mercados a los que sirve.

2.2.3.4 Definición de Visión

Es la que describe brevemente el futuro óptimo de la empresa, es decir, lo que las personas de la organización consideran que es posible alcanzar en un momento determinado. En otras palabras, la visión sintetiza la imagen de éxito de la empresa. Por esta razón es importante que sea generada, compartida, comprendida aceptada y vivida por todos los colaboradores de la empresa, ya que todos son responsables de hacerla realidad.” (Ucha, 2016)

2.2.4 Teoría del desarrollo Organizacional

McGregor (1946) define que “la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible”

En este sentido, la empresa debe estar dispuesta al cambio, colaboración externa y la capacidad de ser flexible, adaptarse al entorno y ser más eficiente en sus procesos productivos.

2.2.5 Estructura organizacional y cargos

Según el Instituto Guatemalteco de educación radiofónica, (2017) la organización es la función administrativa, que tiene a su cargo el diseño e implementación de la estructura organizacional de la empresa, la cual incluye las funciones, las actividades y los puestos de trabajo necesarios, para que logre alcanzar los objetivos estratégicos.

Publicaciones Vértice S.L (2008), define organización como “un grupo social estructurado, permanente, y con una finalidad”; también explica que esta definición puede ser completada por otros rasgos específicos como:

- ✓ Estar dotada de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Sus miembros desarrollan tareas diferenciadas. Requiere de una coordinación racional, intencionada e interactúa con el entorno

La función de la organización dentro de una empresa tiene la finalidad de cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos
- ✓ Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- ✓ Coordinar diversas tareas organizacionales
- ✓ Agrupar las diferentes tareas en unidades
- ✓ Establecer relaciones formales entre individuos, grupos y departamentos.
- ✓ Establecer líneas formales de autoridad
- ✓ Distribuir y utilizar los recursos de la empresa.

2.2.6 Tipos de organización

En una empresa se pueden encontrar diferentes tipos de organización, de acuerdo al grado de estructura que posean o de reconocimiento que tengan dentro de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.2.6.1 Organización formal

Chiavenato (2002), menciona que la organización formal es la estructura intencional de papeles o puestos de una empresa, que tiene como objetivo agrupar e identificar las tareas y los trabajos a desarrollar dentro de la misma.

2.2.6.2 Organización informal

Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la organización formal, que surge espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí. Estas relaciones son muy beneficiosas para la empresa ya que generan la colaboración, pero no forman parte de la función administrativa de la organización, ya que no son planificadas. (Chiavenato, 2002, pág. 229)

2.2.7 Manual de funciones

En las empresas, una función es una actividad particular que realiza una persona dentro de la empresa. En este sentido, un manual de organización y funciones se define según Chiavenato (2007) “como un documento administrativo en el que se describen y establecen las funciones generales, funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo”.

El manual tiene el objetivo de documentar los conocimientos, experiencias y tecnología que la empresa posee, para hacer frente a sus retos, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión”.

Objetivos del manual

- ✓ Determinar las funciones específicas de los puestos de trabajo, sus responsabilidades y obligaciones, encaminados a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.



- ✓ Proporcionar información actualizada acerca de las funciones y ubicación de los cargos en la estructura organizacional dentro de la empresa, tanto a los directivos como a los trabajadores.
- ✓ Facilita el proceso de inducción de los nuevos colaboradores, así como la capacitación de los trabajadores nuevos, permitiéndoles conocer con claridad las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo al que han sido asignados.
- ✓ Detalla las funciones encomendadas a cada puesto, con lo que se evita la duplicación de tareas y la uniformidad en el trabajo, por lo que facilita y orienta la evaluación del desempeño de los diferentes cargos.

2.2.7.1 Elementos que lo conforman

Para que un manual de organización y funciones cumpla con los objetivos descritos, debe incluir información sobre los diferentes tipos de puestos que conforman la empresa.

Tabla 1

Estructura de un manual de organización y funciones

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN
Carátula	Incluye el logotipo de la empresa, el tipo de manual que se presenta, nombre de la empresa o departamento, la fecha y el lugar de elaboración del manual
Introducción	Contiene la estructura, objetivos, ambiente de aplicación y las circunstancias que ameritan la actualización del manual para mantenerlo actualizado.
Objetivo y alcance	Describe las intenciones o propósitos que la empresa tiene al redactar el manual. En el alcance se indican los departamentos de la empresa a los que aplican las disposiciones contenidas en el documento.

Estructura Organizacional	Puede presentarse por medio de un organigrama que sea un fiel reflejo de los diferentes departamentos, puestos y relaciones de autoridad que existen entre ellos.
Descripción del puesto	Justifica las razones por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución, incluyendo cuál es el objetivo estratégico al que el puesto aportará.
Objetivo estratégico del puesto	Justifica las razones por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución, incluyendo cuál es el objetivo estratégico al que el puesto aportará.
Relaciones del puesto	Identifica la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con qué otros puestos deben interactuar para el cumplimiento a sus funciones.
Funciones generales y específicas	Integra la descripción de funciones y responsabilidades de cada puesto con el propósito de identificar la esencia del cargo e identificar los límites del mismo.
Perfil del puesto	Presenta las características esenciales que debe reunir la persona para desempeñar el puesto de manera eficiente.
Firmas de autorización	Sección en la que se indica el nombre, puesto y firma de los gerentes de la empresa que autorizan el manual, así como de los departamentos que lo elaboran y revisan.

Fuente: Polochic (2019)

2.2.8 Modelo organizacional trébol

La organización en trébol estaría compuesta por tres grandes áreas u hojas, Handy (1992), define que en la primera de ellas se halla el núcleo profesional, que es donde se encuentran todas las actividades que son propias y únicas de la empresa; la segunda hoja es la subcontratación, ya que todo el trabajo no esencial para la organización se contratará fuera de la misma con un menor coste; la tercera hoja de trébol corresponde a la fuerza de trabajo flexible, compuesta por trabajadores a tiempo parcial y/o trabajadores temporales, que se incluirían en la organización en

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

función de las necesidades de la producción. Habría también una cuarta hoja que corresponde al trabajo que se traspasa a los clientes. No es una hoja propiamente dicha porque la empresa no paga por este trabajo, pero es importante tenerla en cuenta que ya permite disminuir los costes de organización.

Figura 1

Estructura organizacional trébol



Fuente: Morcillo, 1997

La esencia del modelo es la existencia de mecanismos de enlace y sistemas de coordinación que faciliten la adaptación constante ante los cambios (Marroquín y Castroman, 2003)

2.2.9 Aplicación del modelo a la estructura funcional

Este modelo parte de la idea de que las empresas deben reducir su tamaño interno, conservar solo las funciones esenciales y apoyarse en recursos externos o temporales para las actividades complementarias, lo que conlleva a estructuras más ligeras eficientes.



Aplicar este enfoque a la estructura funcional de una empresa permite reorganizar los recursos humanos de forma estratégica, dividiendo claramente las funciones críticas, las tareas especializadas que pueden subcontratarse, y las actividades de soporte que puedan gestionarse con personal eventual o externo. Esto no solo contribuye a una mejor asignación de funciones, sino también a una mayor claridad organizacional y a la optimización de desempeño operativo.

Desde una perspectiva funcional, el modelo trébol ayuda a redefinir los cargos y responsabilidades con base en su grado de importancia para el núcleo del negocio. Al identificar qué funciones deben estar integradas dentro de la organización y cuáles pueden delegarse, se genera una estructura más adaptable a los cambios del entorno, lo cual es fundamental en contextos económicos y tecnológicos variables. Además, fortalece la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el diseño de manuales de funciones, ya que promueve una delimitación más efectiva de roles, niveles de autoridad y mecanismos de control.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.3 Marco legal

Tabla 2

Marco Legal

Leyes Normativas	Disposiciones
LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO Ley N° 618 , Aprobada de 19 de abril 2007	<p>La presente ley pretende establecer el conjunto de disposiciones mínimas que el Estado, los empleadores y trabajadores deberán de desarrollar, para proteger a los trabajadores en el desempeño de sus labores.</p> <p>Esta Ley, su reglamento y normativa, son obligatorias a todas las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras que se encuentran establecidas en Nicaragua en las que se realicen labores industriales, agrícolas, comerciales, construcción, servicio público o de cualquier otra naturaleza. Sin perjuicio de las facultades y obligaciones que otras leyes otorguen dentro de sus respectivas competencias</p>

Actuación Normativa

El ministerio de trabajo a través de las correspondientes normativas, reglamentos e instructivos determinara los requisitos que deben reunir en el centro del trabajo.

Las normativas que desarrolle y publique el Ministerio del Trabajo, se ajustaran a los principios de políticas preventivas, establecidos en la presentación Ley. Las normativas deberán ser

LEY DE CONCERTACIÓN

TRIBUTARIA

Ley

N° 822

consultadas y consensuadas por el Consejo Nacional de Higiene y seguridad. (Legislación de Nicaragua, 2007)

La presente Ley tiene por objeto crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, con el fin de proveerle al Estado los recursos necesarios para financiar el gasto público.

Impuesto sobre la Renta, IR, grava las rentas de fuente nicaragüense a cual fuere la forma de organización. El IR se aplicará a las rentas devengadas o percibidas de fuentes nicaragüenses. (Legislación de Nicaragua, Ley de Concertación Tributaria, s.f.)

Trabajador sujeto al régimen obligatorio del Seguro Social es toda persona que presta o desempeña un trabajo o realiza un servicio profesional o de cualquier naturaleza a otra ya sea persona natural, jurídica, pública, privada o mixta independientemente del tipo de relación que los vincule, la naturaleza económica de la actividad, así como la forma de pago o compensación por los servicios prestados. La definición incluye a los aprendices, aunque no sean remunerados. Los socios de cualquier compañía o sociedad que desempeña una actividad remunerada dentro de su organización, están afectos al régimen del Seguro Social Obligatorio.

Los empleadores deben solicitar su inscripción y la de sus trabajadores, dentro del plazo de tres días siguientes a la fecha de la iniciación de su

REGLAMENTO GENERAL DE

LA LEY DE SEGURIDAD

SOCIAL

Instituto Nicaragüense de

Seguridad Social

INSS

actividad y cumplir con todos los requisitos que le indique el Instituto, sujetos a los recargos que se establecen más adelante por la solicitud extemporánea. El Instituto le suministrará gratuitamente a los empleadores los formularios correspondientes. (Legislación de Nicaragua, Reglamento General de la Ley de Seguridad Social, 1982)

Cálculo de Cotizaciones

Decreto N° 06-2019. Reforma al Reglamento General de la Ley de Seguridad Social

Conforme al Decreto Presidencial No. 06-2019 de REFORMA AL REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL publicado en La Gaceta Diario Oficial No. 21 del día 01 de febrero 2019, las cuotas para financiar las prestaciones que actualmente otorga el Instituto en los diversos regímenes son las siguientes:

- Porcentaje patronal en el régimen Integral para empleadores que tengan 50 o más trabajadores es 22.50 %.
 - Porcentaje patronal en el régimen Integral para empleadores que tengan menos de 50 trabajadores es 21.50 %.
 - Porcentaje laboral en el régimen Integral es 7.00 %.
- (TURING, 2025)

Fuente: Elaboración de autores (2025)



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

2.4 Marco Contextual

El presente estudio se desarrolla en el contexto de la ciudad de Managua, Nicaragua, específicamente en la empresa Maquinados Reyes, durante el periodo comprendido entre junio y noviembre del año 2025. Esta empresa, dedicada a servicios de mecanizado industrial, se enfrenta a retos relacionados con la falta de documentación formal sobre las funciones que desempeñan sus colaboradores, lo que ha impactado negativamente en su desempeño operativo.

En el entorno económico y empresarial actual, las organizaciones requieren adaptarse a modelos organizativos flexibles y eficaces que les permitan responder a los cambios del mercado. En este sentido, el modelo organizacional trébol se presenta como una alternativa innovadora que favorece la eficiencia mediante la distribución adecuada de tareas entre personal central, contratistas y fuerza laboral flexible. La implementación de este modelo en la empresa Maquinados Reyes puede ser clave para mejorar la productividad, reducir la duplicidad de tareas y establecer con claridad las responsabilidades de cada puesto.

A nivel local y nacional, diversas investigaciones han evidenciado la necesidad de manuales de funciones como herramientas estratégicas para fortalecer la estructura organizacional, mejorar la comunicación interna y optimizar la toma de decisiones. El presente proyecto busca contribuir con una propuesta práctica y aplicable para fortalecer el desempeño operativo de Maquinados Reyes a través de la elaboración de un manual de funciones alineado al modelo organizacional trébol.

2.5 Marco Institucional

Maquinados Reyes es una empresa nicaragüense fundada en el año 2003 con más de dos décadas de experiencia en el sector metalmecánico, destacada por su capacidad en la fabricación, reconstrucción e innovación de componentes de maquinaria industrial, agrícola y de construcción.

Se trata de una entidad de carácter privado que opera bajo el régimen legal correspondiente a la micro, pequeñas y medianas empresas del país.

La empresa cuenta con una estructura organizativa tradicional, aunque carece de una delimitación formal de funciones por cada puesto de trabajo, lo que ha generado desorganización y baja eficiencia operativa

VISIÓN

Ser la empresa líder en todos los servicios que ofrecemos. Seremos reconocidos por nuestra innovación, tecnología, soluciones, productos y servicios.

MISIÓN

Ayudar a nuestros clientes a resolver sus necesidades de mantenimiento y producción, ofreciéndoles soluciones de maquinado y soldaduras, garantizando la calidad del tiempo y entrega adecuado a sus necesidades

Figura 2

Logo de empresa Maquinados Reyes



Fuente: Maquinados Reyes(web)



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación y proyecto

3.1.1 Tipo de proyecto

Según la procedencia de capital:

El presente trabajo se enmarca como un proyecto de procedencia de capital privado, dado que está orientado a una empresa del sector industrial privado, específicamente Maquinados Reyes, la cual opera con recursos propios y sin intervención directa del Estado. Esta característica influye directamente en la toma de decisiones estratégicas y en la necesidad de optimizar sus procesos internos, como es el caso del desempeño operativo.

Según el sector:

Proyecto de servicios Se considera un proyecto de servicios porque su meta principal no es producir un bien material, sino optimizar los procesos y aumentar la eficiencia operacional en el interior de la empresa. Su perspectiva se basa en cubrir las necesidades organizacionales mediante la aplicación de un manual de funciones que sigue el modelo organizacional Trébol. Esto significa interactuar directamente con los empleados y modificar roles y responsabilidades de acuerdo con lo que se ha observado que necesitan.

Según el ámbito o perfil profesional:

Este proyecto es de perfil económico ya que adquiere relevancia al contribuir con la mejora del rendimiento y la productividad organizacional, lo que impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

Según su orientación:

Proyecto técnico: porque tiene como objetivo expandir las herramientas y métodos de gestión administrativa para optimizar los procedimientos internos.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Según su área de influencia:

Este proyecto tiene un impacto directo en el área de influencia local, ya que Maquinados Reyes opera en la ciudad de Managua, generando empleo y ofreciendo servicios esenciales en el rubro del mecanizado industrial. La mejora del desempeño operativo no solo beneficia a la empresa internamente, sino que también incide en la calidad del servicio brindado a los clientes locales, la estabilidad laboral del personal y la dinamización de la economía en su entorno inmediato. Por lo tanto, la propuesta contribuye a fortalecer el tejido empresarial local mediante la profesionalización de la gestión interna.

3.1.2 Tipo de investigación

3.1.2.1 Enfoque de investigación

Según Sampieri R. et al (2004), el enfoque cuantitativo “se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas”. Es por ello que el presente proyecto se desarrolla bajo este enfoque ya que se centra en la búsqueda y recolección de datos numéricos para probar y responder a la pregunta investigativa previamente planteada. En este sentido, el estudio aplica un proceso lógico y estructurado, que permite analizar resultados estadísticamente y obtener conclusiones objetivas de la problemática investigada.

Este enfoque es adecuado para identificar objetivamente áreas críticas del desempeño y validar la necesidad de un manual de funciones. Al aplicar este enfoque, se obtiene información precisa que respalda la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

3.1.2.2 Alcance

Este estudio adquiere un alcance descriptivo que se orienta a la propuesta de un manual para mejorar la coordinación de puestos, distribución de responsabilidades entre los colaboradores y designar los elementos operativos sujetos a mejora de optimización a través del modelo organizacional propuesto. Como plantea Ramos (2020), este alcance tiene como propósito especificar las propiedades,



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

características y perfiles de personas, grupos, procesos u objetos que se someten a análisis, permitiendo una comprensión clara del fenómeno investigado. Es por ello que, se efectuó un análisis exhaustivo de los datos recopilados a través de encuestas, lo que posibilitó la descripción detallada de la situación actual y el respaldo de los hallazgos mediante datos estadísticos confiables.

3.1.2.3 Diseño

De acuerdo con Sampieri, Collado y Baptista (2014), el diseño no experimental es aquel que “se realiza sin manipular deliberadamente las variables; es decir, donde no se varían de forma intencional las variables independientes para observar su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. Bajo esta premisa, el presente estudio adopta un diseño no experimental, ya que se centra en el análisis de la estructura organizacional existente y en la identificación de las áreas de mejora sin intervenir ni alterar las condiciones reales de la empresa.

El propósito es describir y analizar el funcionamiento operativo actual para, con base en los resultados, proponer un manual de funciones que optimice la coordinación, la distribución de responsabilidades y la eficiencia del desempeño operativo, en coherencia con el modelo organizacional Trébol.

3.1.2.4 Tiempo

El presente proyecto es de corte transversal, ya que la información se recolectará en un único momento del tiempo, específicamente durante el período junio-noviembre 2025.

El estudio busca realizar un diagnóstico puntual de la situación actual de la empresa. El corte transversal permite obtener un panorama claro de la situación empresarial, lo cual es suficiente para la elaboración del manual sin requerir seguimiento a largo plazo.

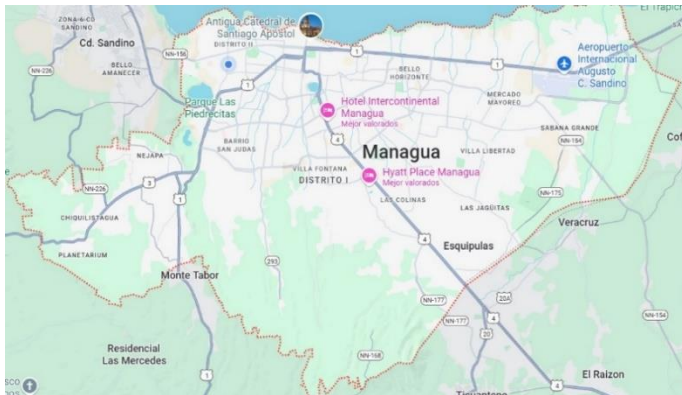
3.2 Área de Estudio: Micro y Macrolocalización

El presente proyecto se realiza en la ciudad de Managua, Barrio: Miraflores, Específicamente ubicada De donde fue el restaurante Múnich 3C al Norte, 25 varas al Este.

3.2.1 Macrolocalización

Figura 3

Macrolocalización

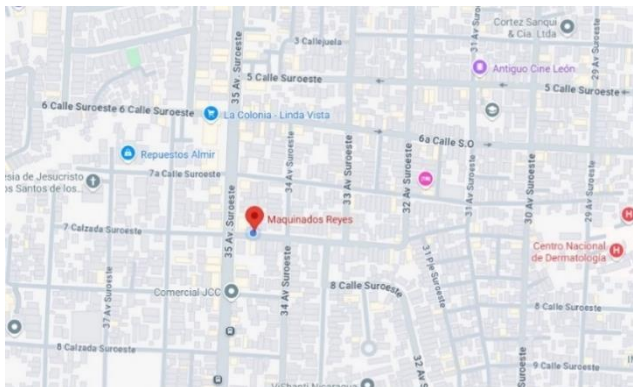


Fuente: Google maps

3.2.2 Microlocalización

Figura 4

Microlocalización



Fuente: Google maps



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

3.3 Unidades de Análisis

3.3.1 Población

La población del presente proyecto está constituida por el total de colaboradores que desempeñan funciones dentro de la empresa Maquinados Reyes en la ciudad de Managua, conformado por 14 sujetos de estudio. Considerando los distintos tipos de vinculación laboral que contempla el modelo organizacional trébol: núcleo profesional, proveedores especializados y colaboradores flexibles.

La empresa cuenta con 14 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ 10 trabajadores fijos, conformarán el núcleo profesional interno.
- ✓ 2 trabajadores tercerizados, clasificados como proveedores especializados:
 - 1 encargado del servicio de contabilidad, con presencia periódica en la empresa
 - 1 encargado de mantenimiento de maquinaria
- ✓ 2 trabajadores por temporada, identificado como colaboradores flexibles, quienes apoyan en funciones específicas según la demanda operativa.

3.3.2 Muestra

Dado el tamaño reducido y accesible de la población, se decidió trabajar con el total de los 14 colaboradores. Esto permite una visión integral de la estructura funcional de la empresa, considerando todos los niveles de participación laboral según el modelo trébol.

La decisión de incluir a todos los colaboradores responde al objetivo de caracterizar las funciones desde la perspectiva del modelo trébol, el cual reconoce tanto a los colaboradores internos como a los tercerizados y temporales como parte esencial de la estructura organizacional moderna. De esta forma el análisis abarca la totalidad de los actores que inciden, en distinta medida, en el desempeño operativo de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

En este estudio no se utilizó ningún tipo de muestreo porque se trabajó directamente con los 14 colaboradores de la empresa. El estudio requería obtener información específica y distinta según el cargo y las funciones de cada trabajador, lo cual hacía necesario incluirlos a todos. Debido al tamaño reducido de la población y a que cada colaborador aportaba datos esenciales para analizar el desempeño operativo y diseñar el manual de funciones, resultó adecuado incorporar a la totalidad de los sujetos de estudio.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la elaboración del manual de Funciones se utilizarán las siguientes técnicas para la recolección de los datos:

Entrevista

La entrevista es una técnica que permite obtener información aplicada de manera individual, a través de una guía de preguntas abiertas, dirigida al Gerente de la empresa, para obtener información detallada sobre las funciones actuales y desempeño operativo

Encuesta estructurada

Es una técnica que permite recopilar datos a un grupo de participantes. Consiste en una serie de preguntas cerradas y de selección múltiple, aplicada a la totalidad de la población objeto de estudio, integrada por 14 colaboradores, que permiten obtener mayor cantidad de información. Este instrumento cuantitativo permitió:

- ✓ Claridad de las funciones actuales
- ✓ Carga laboral
- ✓ Comunicación interna

Lista de verificación

Fue la herramienta empleada para recopilar información acerca del rendimiento operativo y la estructura interna. Este instrumento facilitó la evaluación sistemática de la realización de funciones, la claridad en los roles, la duplicación de tareas y la documentación de procesos, además del estado laboral y las impresiones del

personal. La lista de verificación posibilita una recopilación de datos estandarizada y ordenada, garantizando que todos los elementos fundamentales del estudio se registren y observen objetivamente. Su utilización posibilita detectar intervalos, establecer áreas prioritarias y producir información confiable para tomar decisiones acerca de la optimización de procedimientos y la elaboración del manual de funciones.

3.5 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos

3.5.1 Confiabilidad de la encuesta

Con el objetivo de comprobar la fiabilidad interna del instrumento aplicado en la empresa Maquinados Reyes, se administró una encuesta a 14 colaboradores, conformada por 15 ítems desarrollados bajo la escala de Likert. Al aplicar el coeficiente de Cronbach, se obtuvo un valor de 0.968, lo cual evidencia una excelente consistencia interna. Este resultado demuestra que las interrogantes del cuestionario mantienen una fuerte relación entre sí y permiten evaluar de forma precisa los elementos vinculados a la gestión del tiempo y la mejora de procesos administrativos de la organización.

Tabla 3

Procesamiento de Datos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	7	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	7	100.0

Fuente: SPSS

Tabla 4

Estadística de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.968	15

Fuente: SPSS



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

3.5.2 Validación de experto para la entrevista

Con el propósito de asegurar la validez del contenido del instrumento entrevista utilizado en el estudio, la entrevista fue sometida a un proceso de revisión por parte de un especialista en el tema, el MSc. Romario Antonio Somarriba. El experto evaluó detalladamente un total de 12 preguntas abiertas, considerando aspectos como su claridad, coherencia, pertinencia y alineación con los objetivos planteados de la investigación. Como resultado de esta validación, se obtuvo un porcentaje de 19.5%, lo cual refleja el grado de ajuste y adecuación de los ítems conforme al juicio del experto.

3.6 Procesamiento de datos y análisis de la información

Para el análisis de la información obtenida se emplearon herramientas de análisis estratégico, específicamente el análisis FODA y el modelo Diamante de Porter. Estas herramientas permitieron interpretar de manera integral la situación interna y externa de la empresa, así como evaluar los factores que influyen en su desempeño operativo. Su aplicación se centró en organizar, relacionar y sintetizar los datos recopilados, facilitando una comprensión más amplia del contexto organizacional.

Una vez aplicada la entrevista al gerente y las encuestas a los trabajadores de la empresa, se procedió al procesamiento de la información obtenida. Para ello, se organizaron los datos en matrices y bases de datos que permitieron su análisis sistemático. Los datos cuantitativos derivados de las encuestas fueron procesados mediante el programa SPSS, lo que facilitó la interpretación de variables clave como la claridad en las funciones actuales, la distribución de la carga laboral y la comunicación interna. Este análisis permitió identificar patrones y problemáticas recurrentes en el desempeño operativo de los trabajadores.

Por su parte, los datos cualitativos obtenidos a través de la entrevista fueron analizados mediante un enfoque de análisis de contenido, extrayendo categorías clave relacionadas con las funciones actuales del personal, criterios de evaluación del desempeño y necesidades organizativas. Esto permitió complementar los



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

resultados cuantitativos con una visión más profunda desde la perspectiva de la dirección.

En el caso del Diamante de Porter, se categorizó, comparó y examinó la información cualitativa obtenida sobre elementos de producción, estructura de demanda, compañías vinculadas y estrategia organizacional con el objetivo de detectar las Fortalezas, los puntos débiles y los espacios para mejorar la capacidad competitiva de la empresa.

Por otro lado, los datos obtenidos a través de la lista de verificación fueron codificados y dispuestos en tablas. Para cada elemento examinado se emplearon niveles cualitativos de cumplimiento (alto, medio, bajo). Esto permitió efectuar un análisis comparativo entre áreas y tipos de colaboradores, además de establecer prioridades para intervenir con base en las brechas detectadas. Los datos procesados se interpretaron de forma resumida y descriptiva en tablas sobre percepción, condiciones laborales, claridad de rol y prioridad para rediseñar funciones. Esto permitió detectar patrones, problemas críticos y oportunidades, lo que sentó las bases para formular tácticas y sugerencias para mejorar la operación

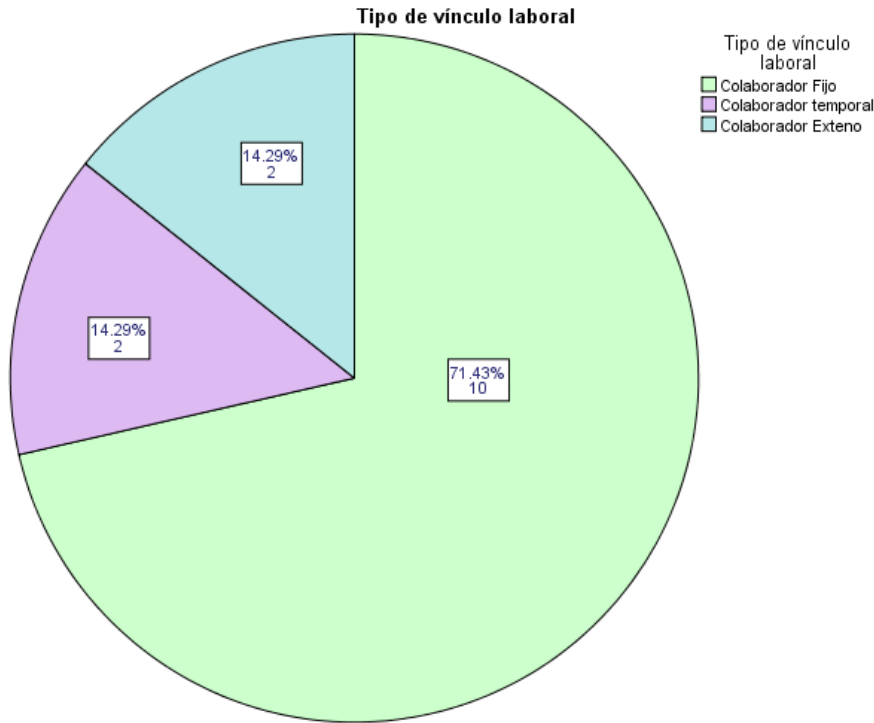
La información procesada e interpretada en este apartado sirvió como base para el diagnóstico organizacional y la posterior elaboración del manual de funciones bajo el modelo Trébol, asegurando que las propuestas de mejora respondan de manera objetiva a las necesidades reales detectadas en la empresa.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis de la encuesta

Figura 5

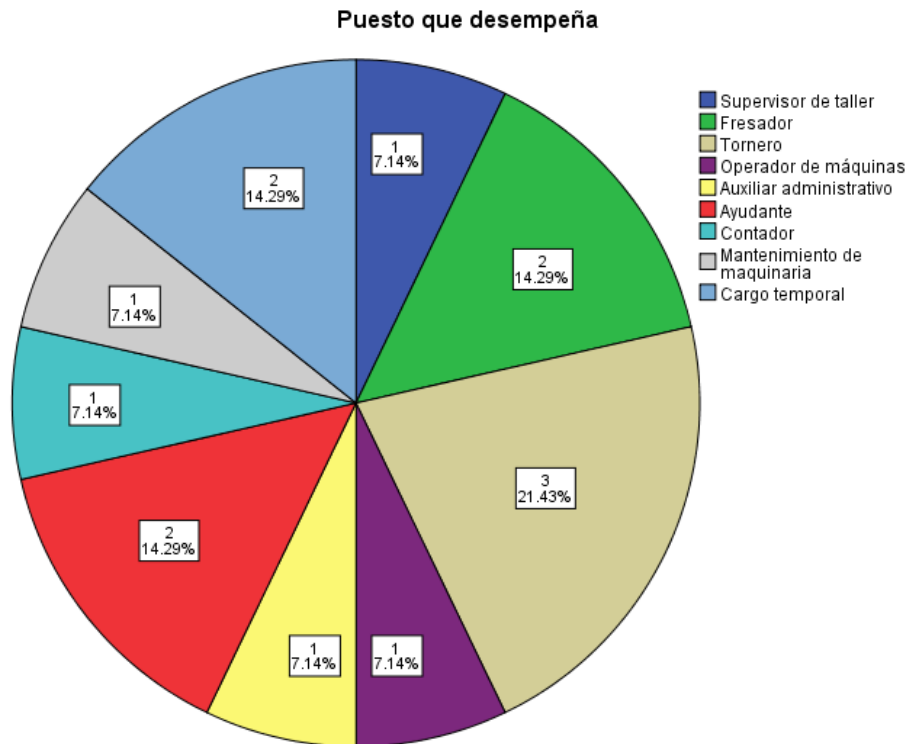
Tipo de Vínculo laboral



Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 71.43% de los colaboradores mantiene un vínculo laboral permanente, representando el núcleo profesional del modelo Trébol, encargado de sostener la estabilidad y competencias estratégicas de la empresa. En tanto, el 28.57% corresponde a trabajadores temporales, que se integran únicamente en proyectos de gran magnitud o por temporadas. Este resultado evidencia que la empresa ya aplica, de forma empírica, el modelo Trébol, combinando estabilidad con flexibilidad operativa, aunque requiere formalizar lineamientos claros de contratación temporal y coordinación entre ambos tipos de trabajadores.

Puesto que desempeña en la empresa



Fuente: Elaboración de autores

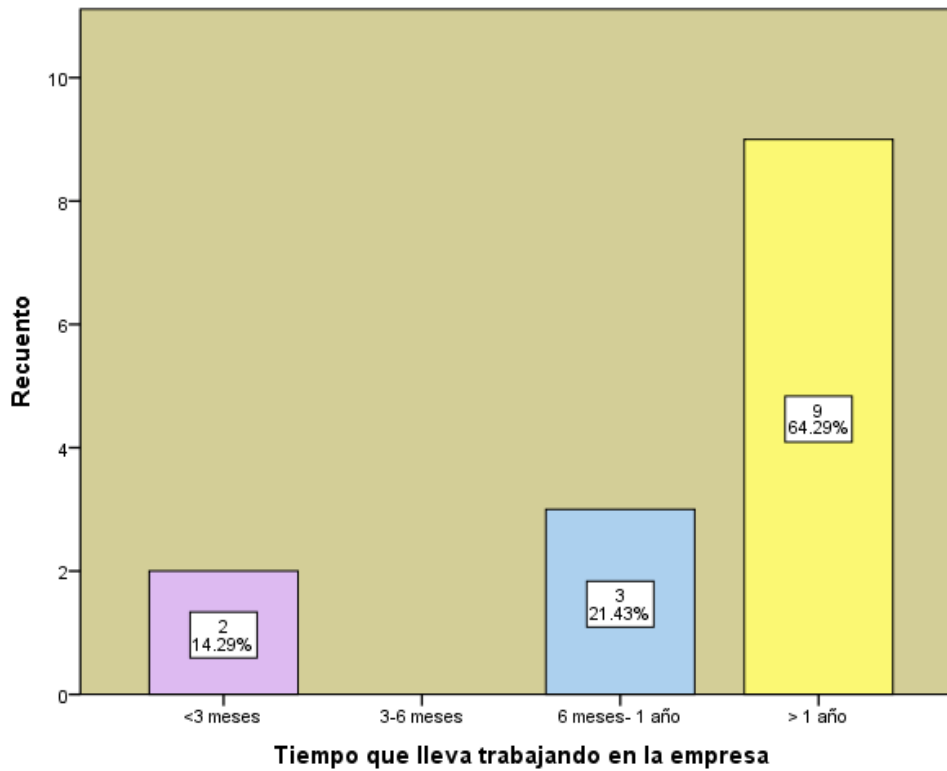
Análisis: El 42.86% de los encuestados pertenece al área operativa, el 35.71% al área administrativa y el 21.43% ocupa funciones de supervisión. Esto refleja que la empresa está fuertemente orientada a la operación técnica. Sin embargo, el menor peso de los mandos medios evidencia la necesidad de fortalecer los roles de supervisión y coordinación, pilares clave del núcleo profesional del modelo Trébol.



UCC
Figura 7

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Tiempo que lleva en la empresa

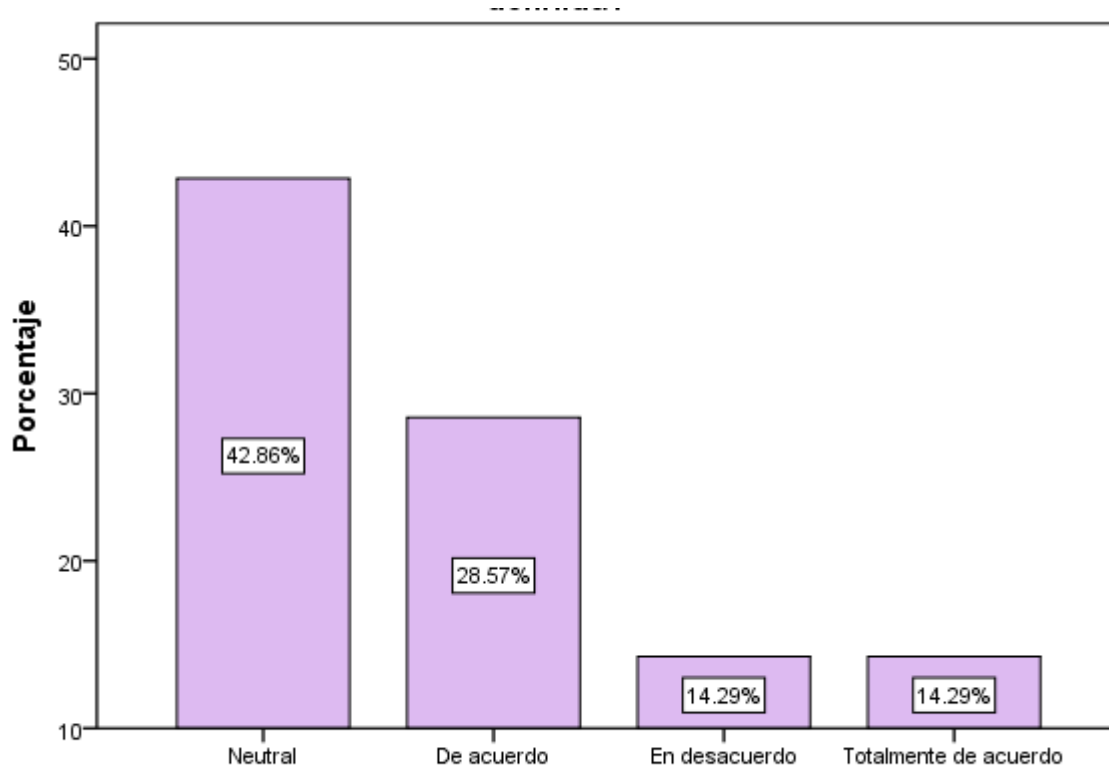


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: Un 64.29 % de los colaboradores tiene más de 1 año de antigüedad, un 21.43 % entre 6 meses y 1 año, y el 14.29% menos de 3 meses. Este hallazgo muestra que existe personal con amplia experiencia, pero la ausencia de un manual de funciones impide aprovechar plenamente ese conocimiento para mejorar el desempeño operativo.

Figura 8

Pregunta 1. ¿La empresa en la que labora cuenta con una estructura organizativa bien definida?

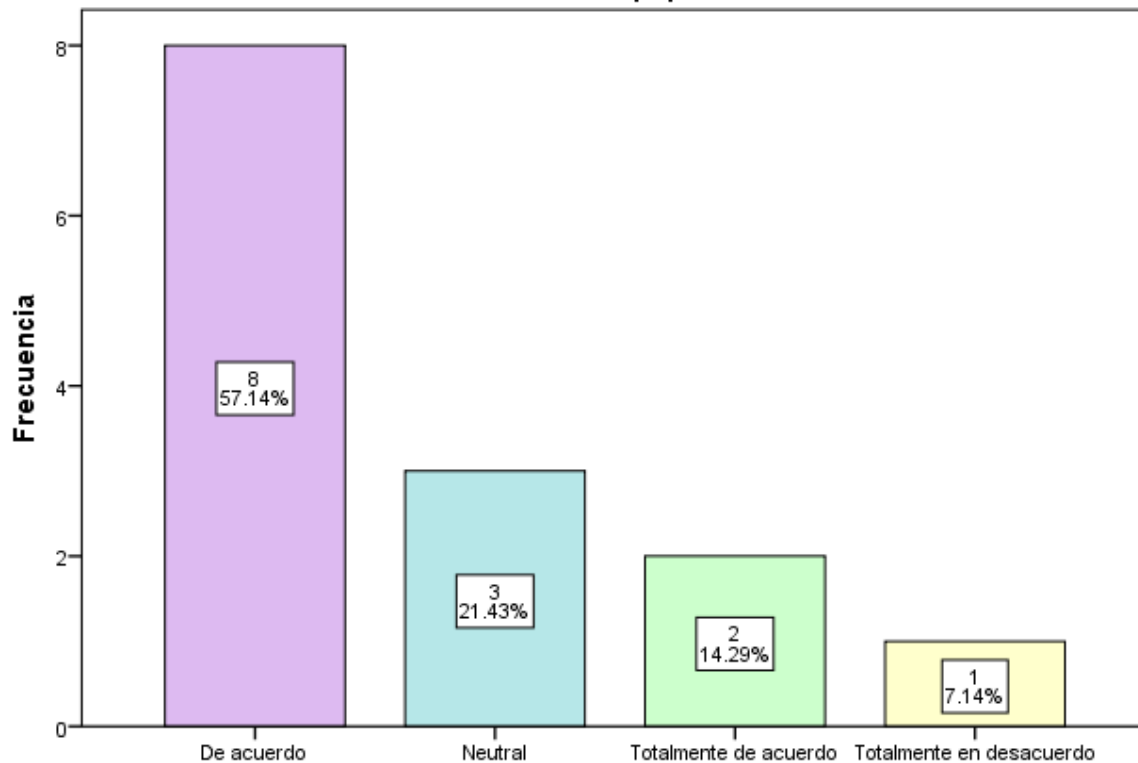


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 14.29% está en desacuerdo lo que muestra una ausencia de estructura formal en una gran parte de los encuestados, asociando a una debilidad en el diseño organizativo. Por otro lado el 42.86% refleja neutralidad asociada a que no conocen la estructura formal de la empresa o no hay estandarización de la misma. Desde el modelo Trébol, esta situación limita la integración entre las tres hojas (núcleo, flexibles y externos). Un manual de funciones se vuelve esencial para dar formalidad a la estructura y fortalecer la claridad organizativa.

Figura 9

Pregunta 2. ¿Cada colaborador tiene funciones claramente definidas y diferenciadas de la del resto del equipo?



Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 7.14% indicó estar en desacuerdo con esta interrogante y el 21.43% se mantuvo neutral. La mitad carece de claridad en sus funciones, lo cual genera duplicidad y desorganización. Los neutrales reflejan falta de certeza, lo que confirma la necesidad de un manual de funciones que sirva de guía tanto al núcleo profesional como al personal flexible.

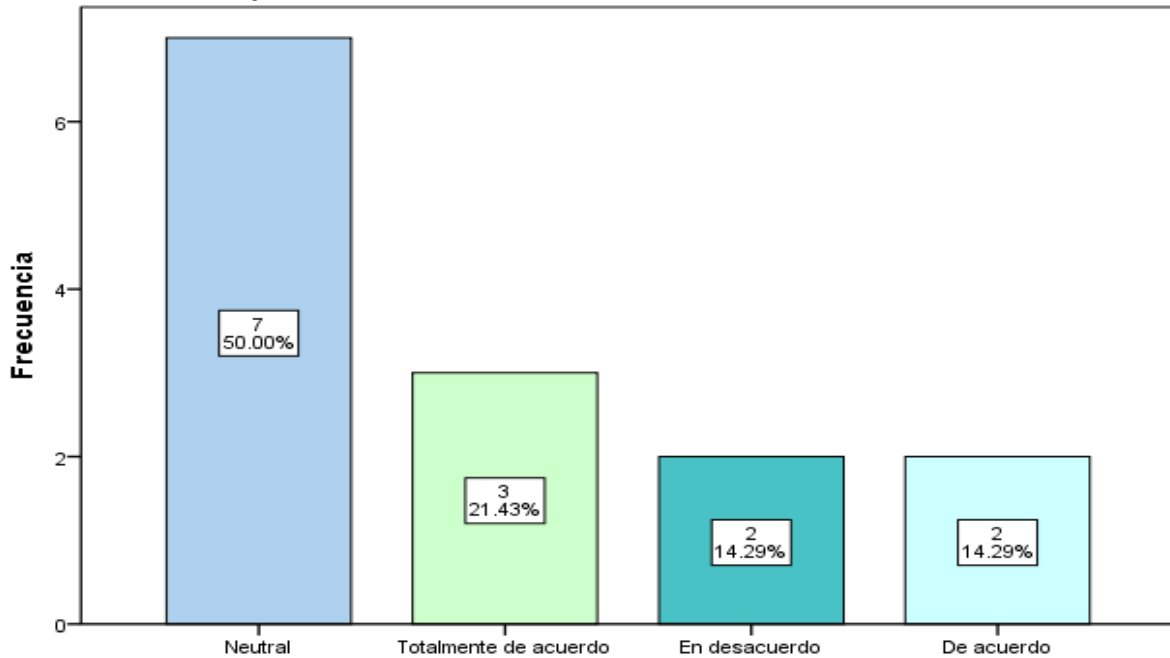


UCC

Figura 10

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Pregunta 3. ¿En su lugar de trabajo las funciones están claramente delimitadas para evitar duplicidad de funciones con otros colaboradores?



Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 14.29% respondió estar en desacuerdo a la interrogante y el 21.43% neutral. Estos resultados generan percepción de duplicidad de funciones. Los neutrales muestran que parte del personal desconoce si las funciones están delimitadas, lo que indica falta de comunicación y documentación formal, especialmente para coordinar la interacción entre permanentes y temporales, esta ambigüedad puede traducirse en pérdida de eficiencia y conflictos internos.

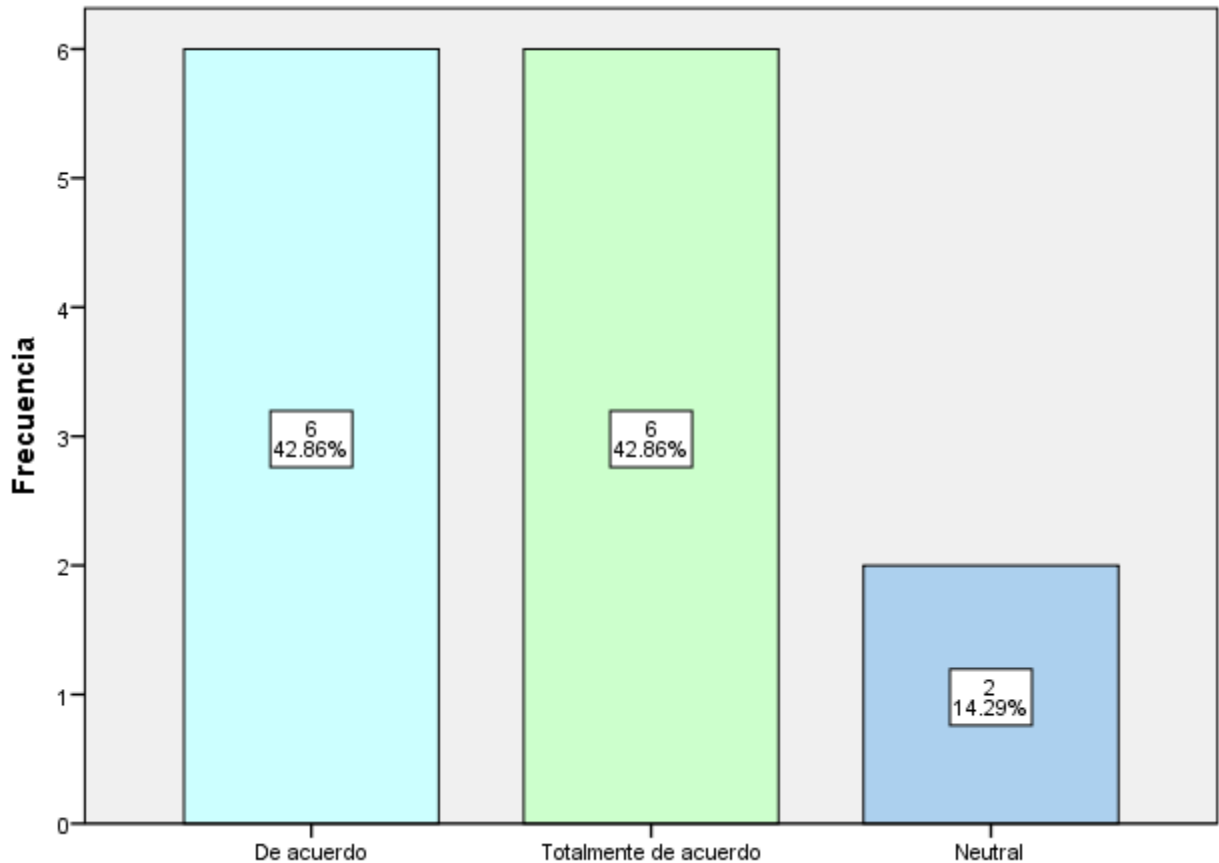


UCC

Figura 11

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Pregunta 4. ¿Tiene claridad sobre a quién debe reportar sus actividades?



Fuente: Elaboración de autores

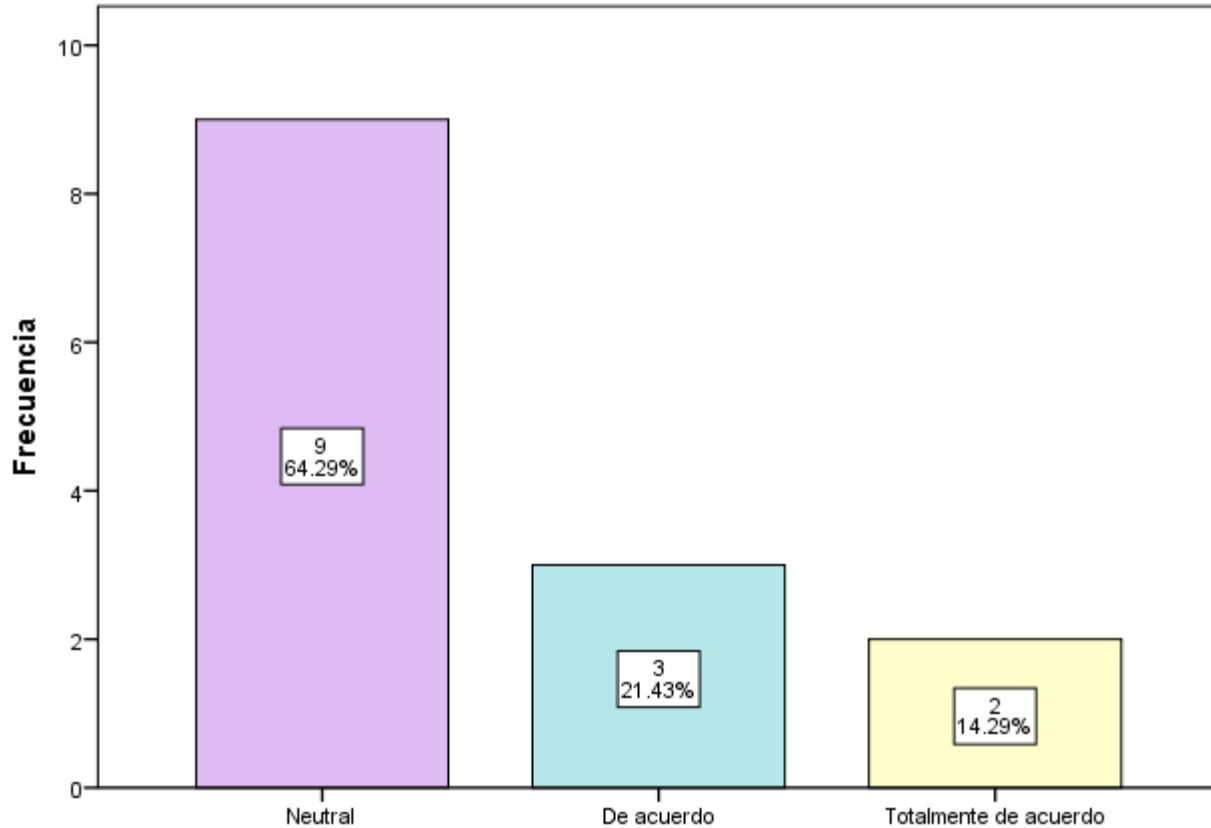
Análisis: Análisis: Más del 50% expresó estar de acuerdo con esta interrogante. Aunque la mayoría tiene claridad jerárquica, un 14.29% se mantiene neutral que podría a las deficiencias en la comunicación formal. En el marco del modelo Trébol, esto es crítico, ya que el núcleo profesional requiere líneas de reporte claras para articular con los temporales y proveedores externos.



UCC
Figura 12

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Pregunta 5. ¿La coordinación entre trabajadores fijos, temporales y tercerizados es eficiente?

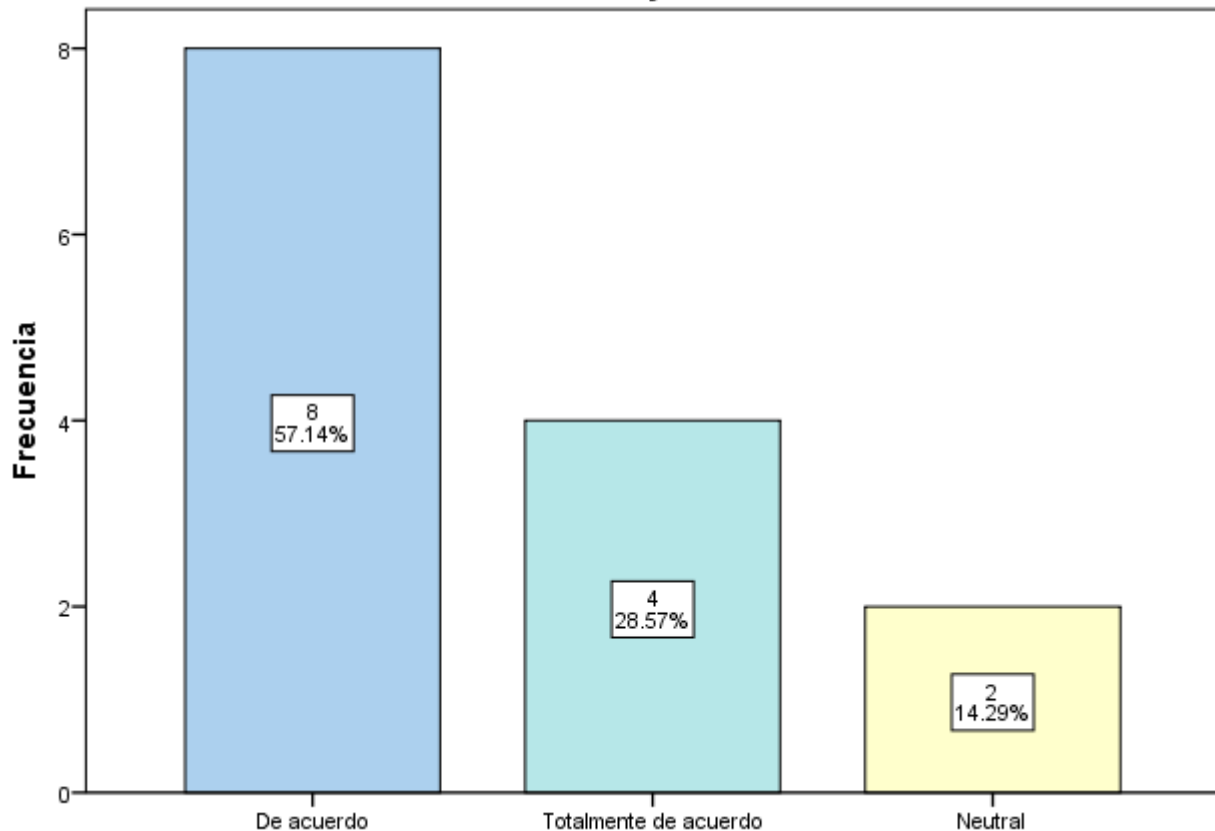


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 35.72% está de acuerdo y el 64.29% neutral. La mayor parte percibe falta de coordinación, lo que afecta directamente la lógica del modelo Trébol, que se basa en la interacción entre núcleo estable, personal flexible y contratistas externos. No obstante, las respuestas neutrales confirman la ausencia de protocolos claros de integración las cuales evidencian que la eficiencia no es homogénea y que en ciertos casos surgen problemas de comunicación, duplicidad de funciones o desconocimiento de responsabilidades entre estos grupos.

Figura 13

Pregunta 6. *¿Las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo han sido comunicadas de forma clara y formal?*

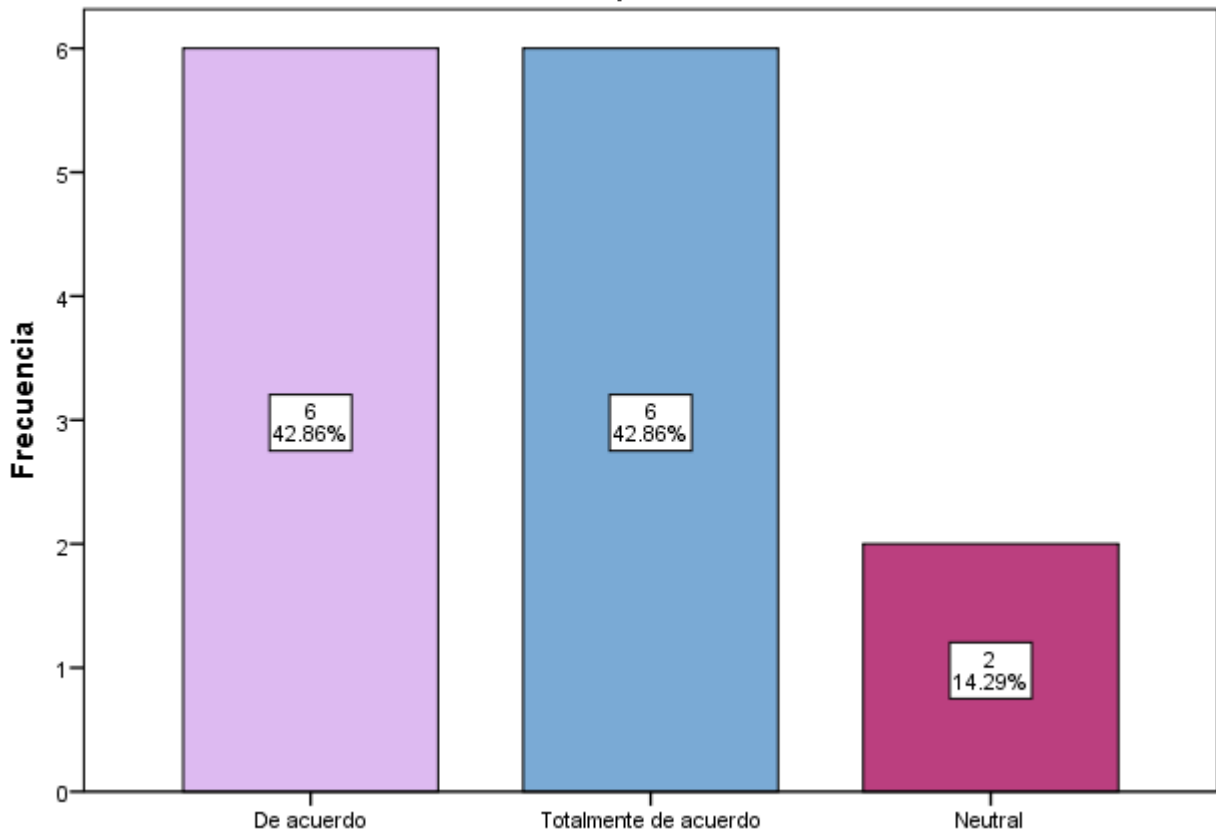


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: Análisis: El 57.14% afirmó estar de acuerdo, y el 14.29% neutral. La mayoría percibe formalidad verbal en la asignación de funciones. Los neutrales reflejan desconocimiento sobre procedimientos escritos. Esto confirma la necesidad de institucionalizar funciones mediante un manual para todo tipo de colaborador.

Figura 14

Pregunta 7. ¿Conoce con claridad sus deberes, responsabilidades y límites de acción dentro de la empresa?

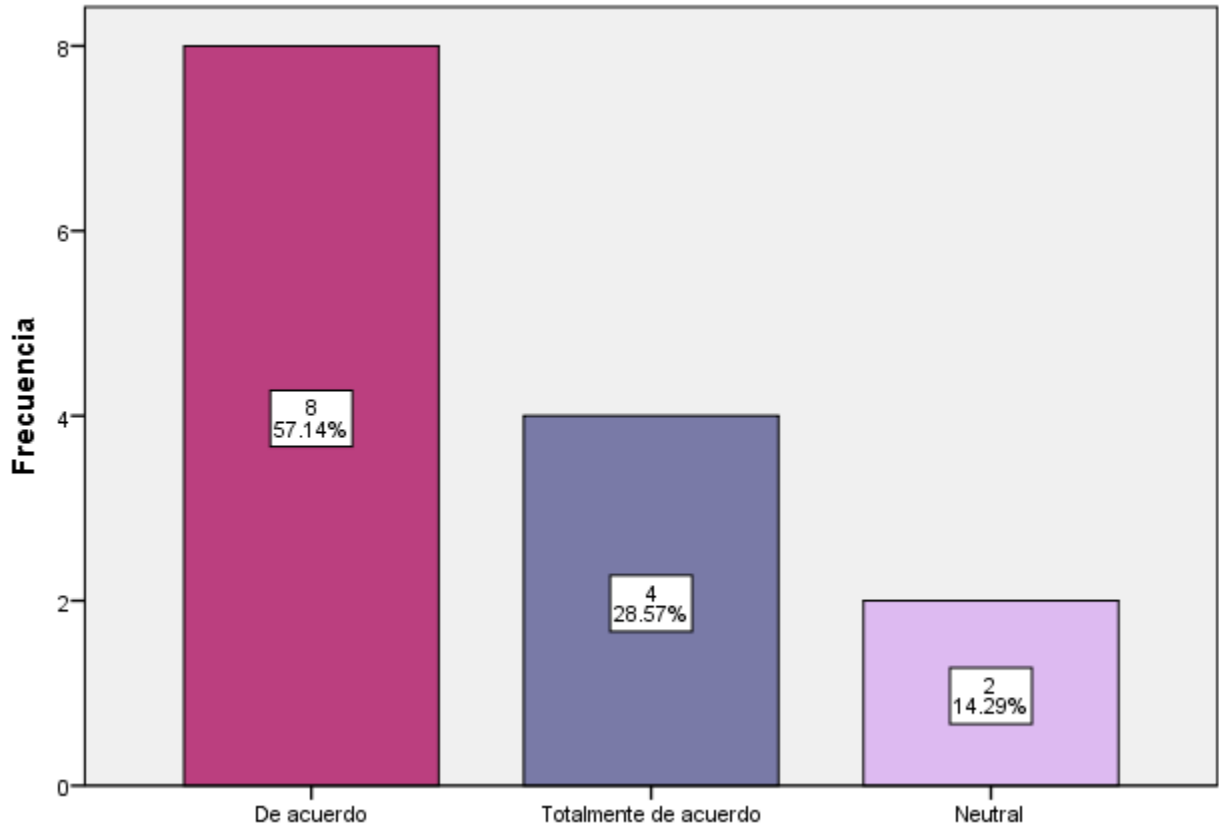


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 84.17% de los colaboradores reconoce tener claridad sobre sus responsabilidades lo cual refleja que existen esfuerzos parciales de definición de funciones, pero estos no han sido socializados de manera uniforme. El 21.43% de respuestas neutrales es un indicador importante que muestra que un grupo significativo de trabajadores no está seguro si sus deberes y límites están claramente establecidos, lo que se traduce en falta de documentación formal o procesos de inducción insuficientes.

Figura 15

Pregunta 8. ¿Las funciones que desempeña corresponden a su perfil profesional y formación?

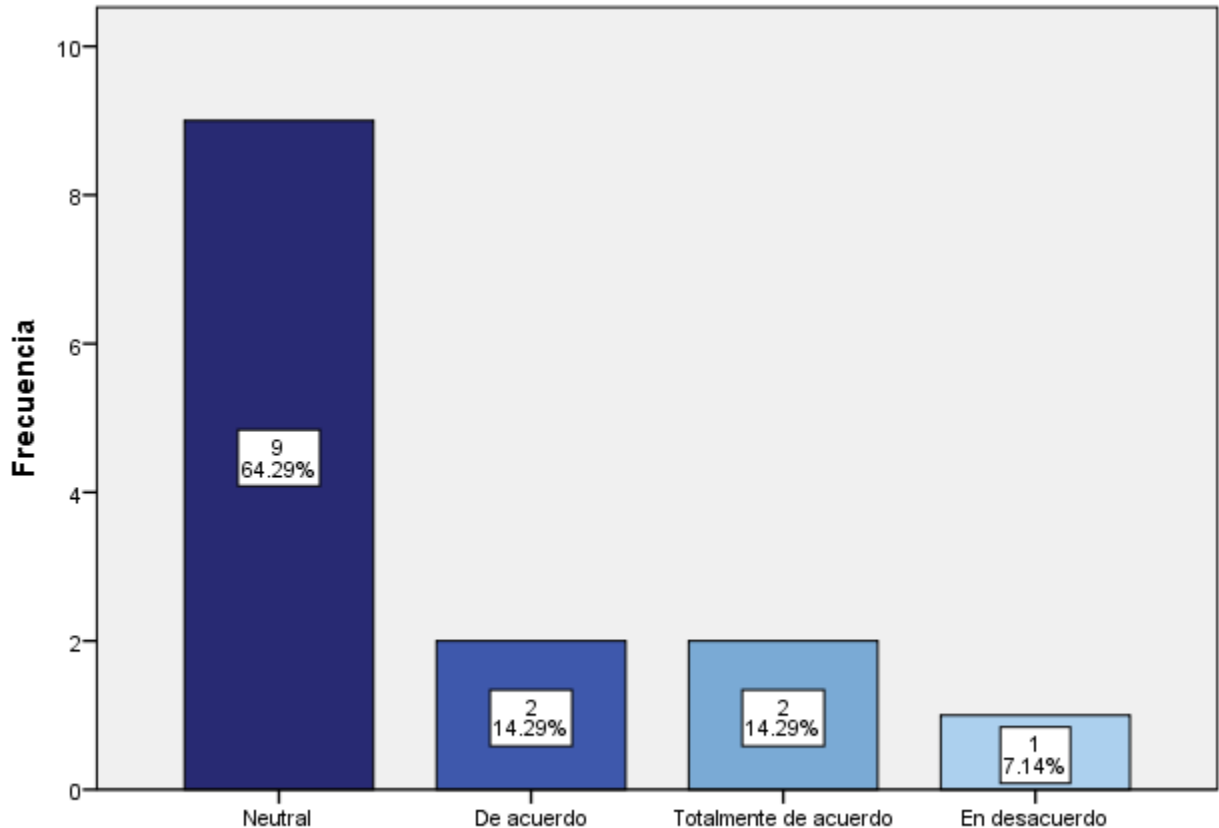


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: La mayoría de los colaboradores (85.71%) considera que sus funciones están alineadas a su formación académica y experiencia profesional, lo cual fortalece la efectividad del **núcleo profesional** dentro del modelo Trébol, ya que asegura que las tareas claves están en manos de personal calificado y competente. Sin embargo, Por otro lado, el 14.29% de respuestas neutrales representa un área de mejora importante: este grupo de colaboradores no está seguro de si sus funciones corresponden plenamente a su perfil, lo que indica una posible falta de comunicación sobre el alcance de sus responsabilidades o ausencia de descripciones formales de puesto.

Figura 16

Pregunta 9. ¿Asume funciones que no le corresponden debido a la falta de una definición clara de responsabilidades?

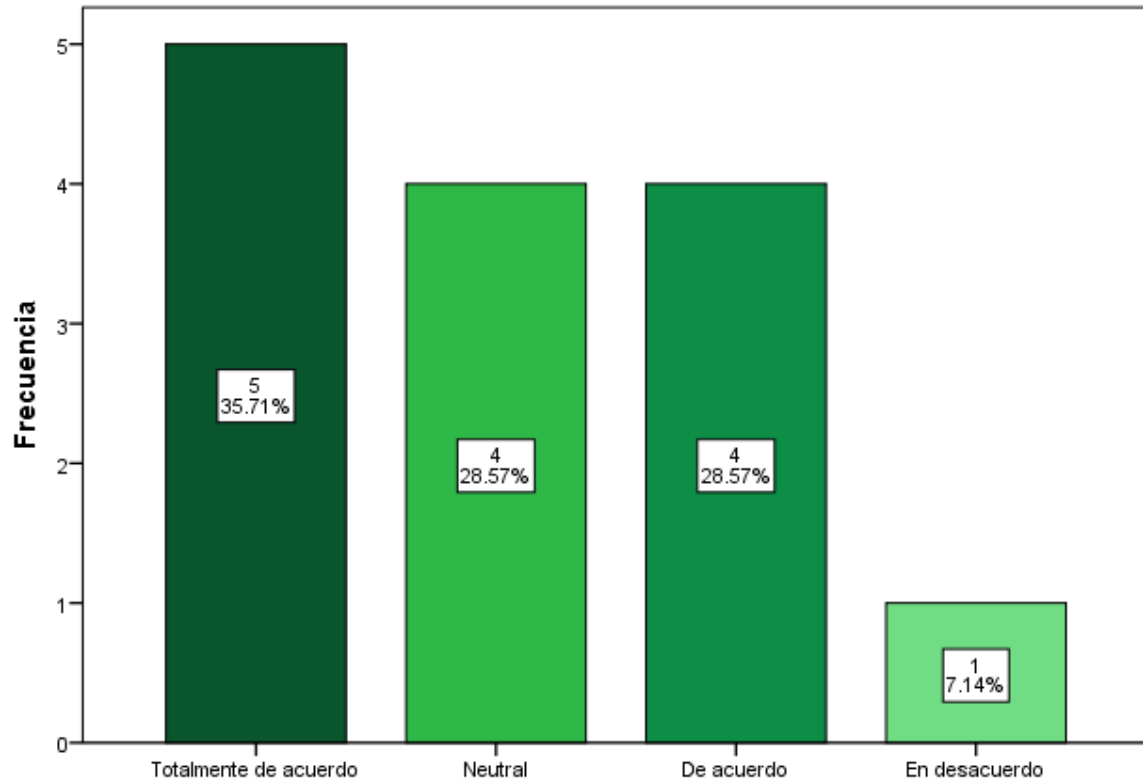


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 7.14% afirmó estar en desacuerdo, y el 64.20% neutral. Una parte del personal asume responsabilidades ajenas a su puesto, lo que genera sobrecarga. Los neutrales refuerzan la idea de falta de delimitación funcional. Esto se traduce en pérdida de eficiencia dentro del modelo Trébol, ya que no hay distinción clara entre tareas del núcleo y de apoyo flexible.

Figura 17

Pregunta 10. ¿Recibió la capacitación o instrucciones necesarias para ejecutar correctamente sus funciones laborales?

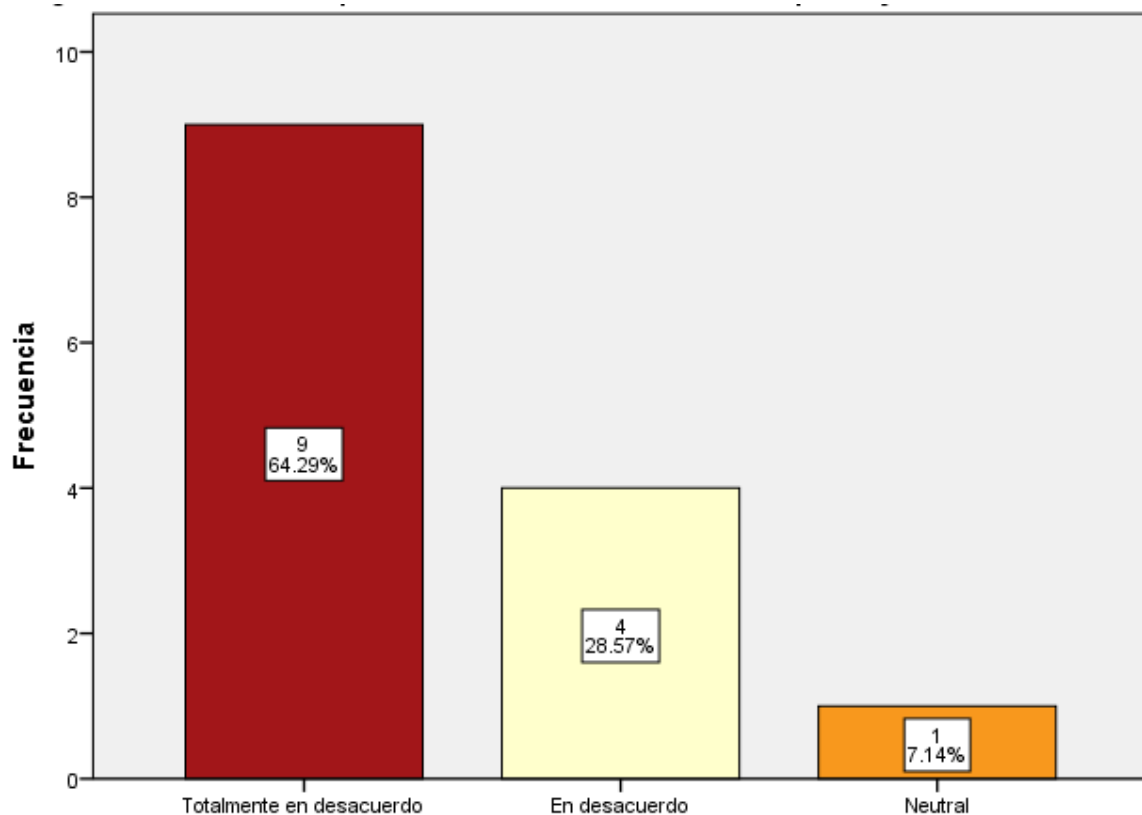


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 64.28% respondió que está de acuerdo, el 7.14% en desacuerdo y el 28.57% neutral. La falta de capacitación afecta la productividad y aumenta la improvisación. Los neutrales reflejan que las instrucciones son insuficientes o poco claras. En el marco del modelo Trébol, esto dificulta la adaptación de la fuerza flexible y limita el desarrollo del núcleo profesional.

Figura 18

Pregunta 11. ¿En su área existen procedimientos documentados para ejecutar tareas?

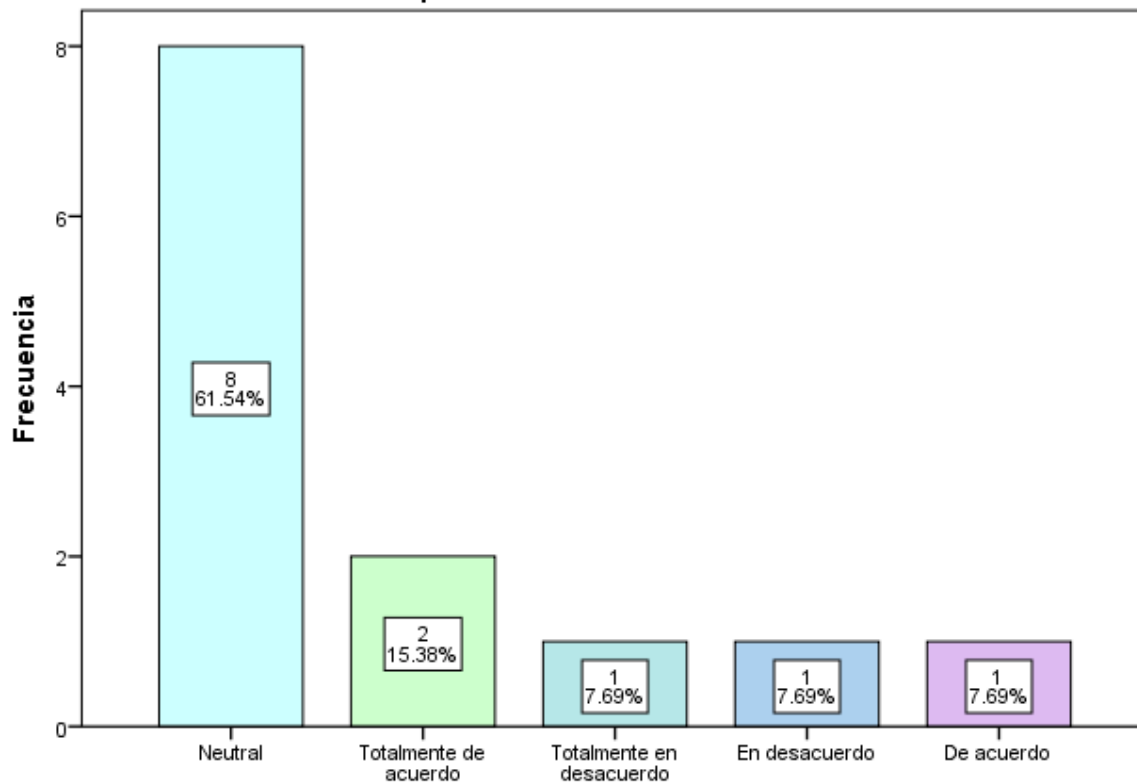


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 92.77% de los colaboradores afirma la inexistencia de procedimientos documentados, lo que refleja un gran percance o declive en la estandarización y formalización de las tareas. Esto contribuye a una falta de eficiencia operativa y dificulta el proceso de inducción-capacitación para nuevos trabajadores, y el 7.14% neutral lo que muestra desconocimiento sobre si existen o no. Esto evidencia una ausencia crítica de lineamientos documentados que apoyen la interacción de todas las hojas del modelo Trébol.

Figura 19

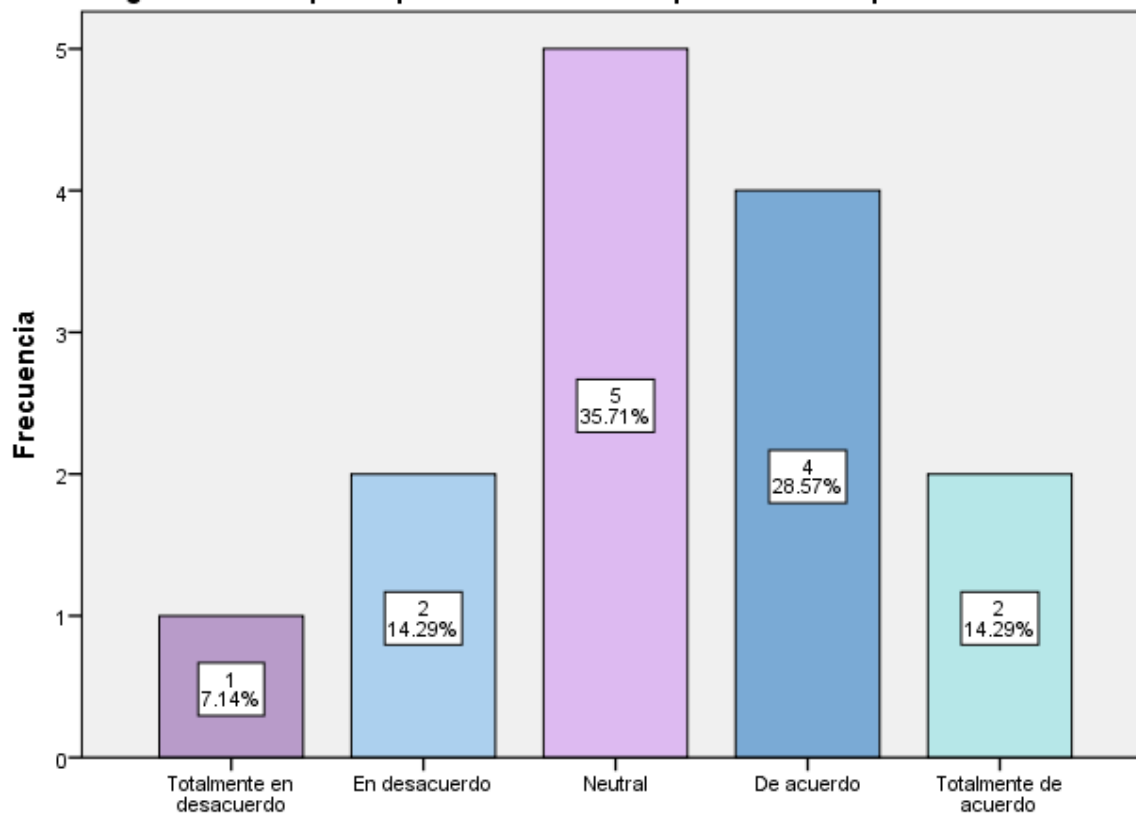
Pregunta 12. ¿Cree que la falta de planificación o instrucciones detalladas afecta su productividad diaria?



Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 61.54% se mantuvo neutral, el 23.7% respondió que estar de acuerdo. La mayoría de respuestas neutrales revela que los colaboradores no cuentan con criterios claros para evaluar la planificación, lo que constituye un área de mejora. El 23% que lo percibe como un problema confirma que la falta de planificación reduce la eficiencia del núcleo profesional.

Pregunta 13. ¿Se interrumpe su planificación diaria por tareas no previstas?

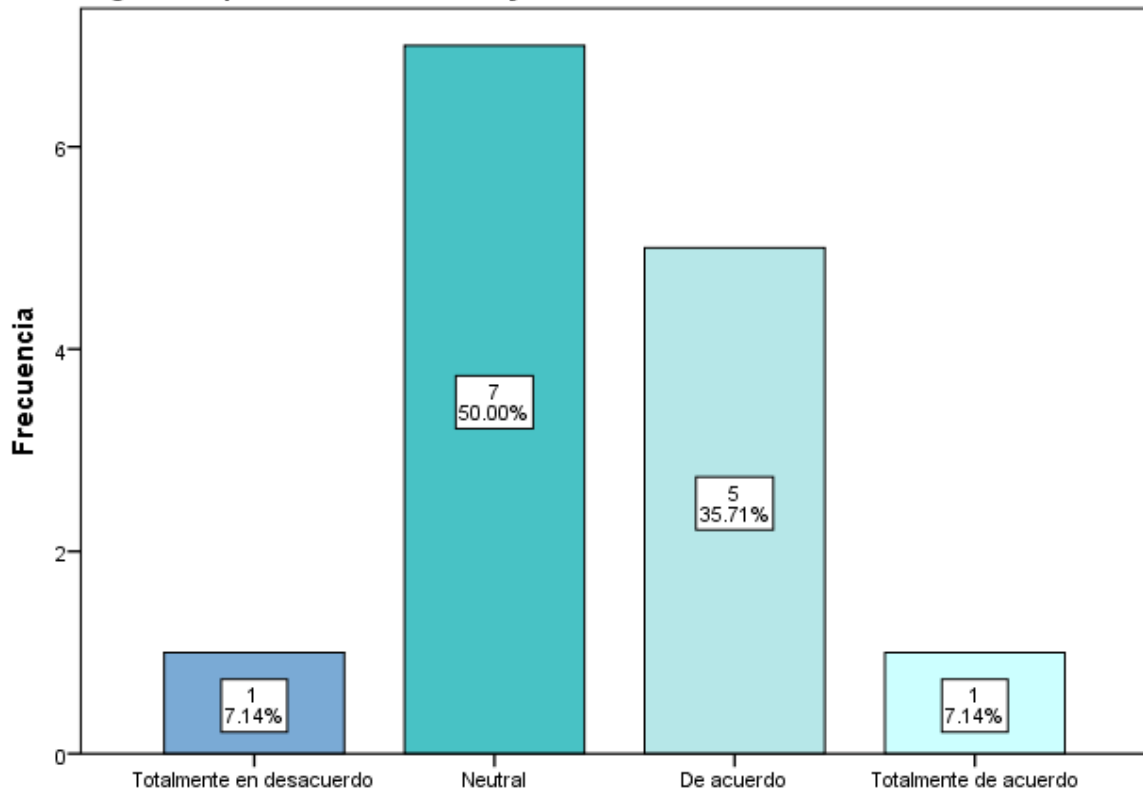


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 42.86% afirmó estar de acuerdo con esta interrogante y el 35.71% respondió se mantienen neutrales. La mitad confirma interrupciones, mientras que los neutrales reflejan ausencia de planes claros que orienten la jornada. En términos del modelo Trébol, esto evidencia debilidad en la coordinación entre núcleo y personal flexible. Los resultados muestran que un alto porcentaje de trabajadores experimenta interrupciones frecuentes en su planificación diaria debido a tareas imprevistas. Esto revela un entorno laboral con alta demanda de adaptabilidad, pero también sugiere deficiencias en la gestión y priorización de actividades.

Figura 21

Pregunta 14. ¿El tiempo diario se distribuye adecuadamente entre sus tareas?

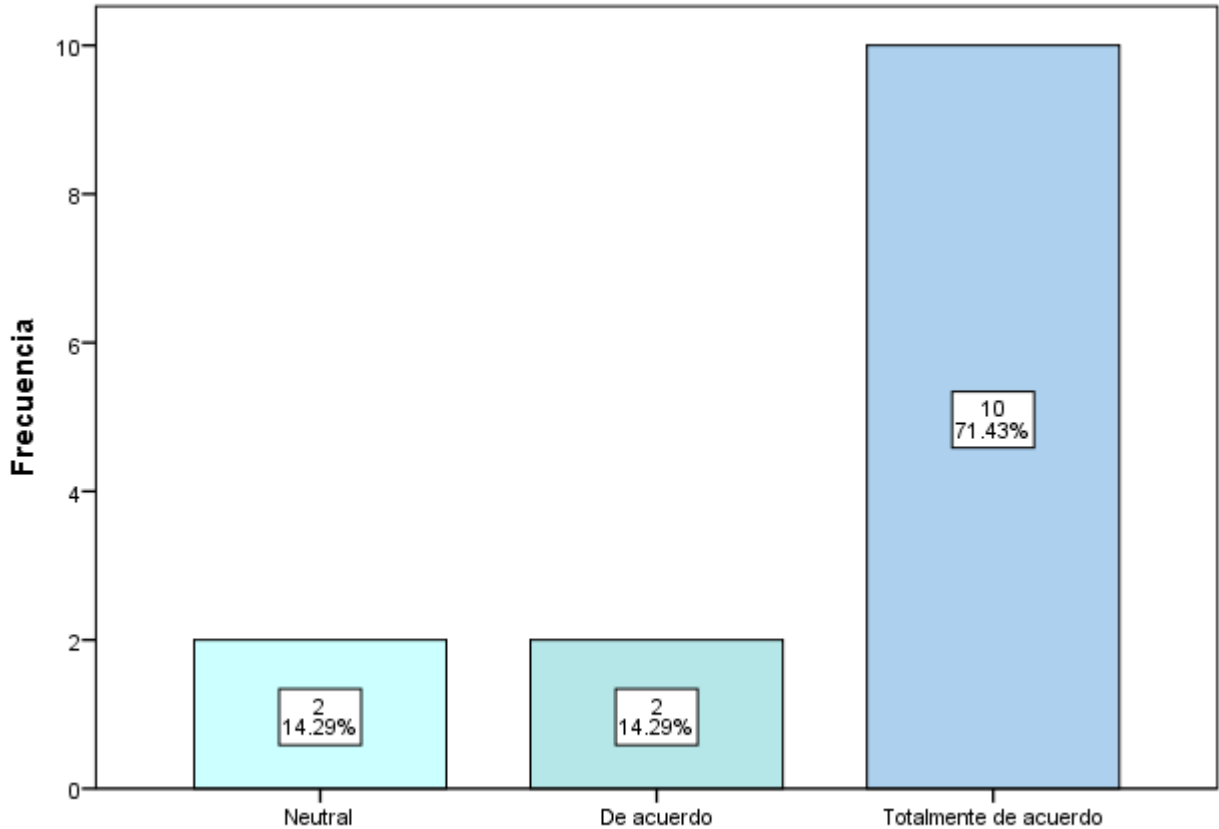


Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El 7.14 % respondió que no, el 50% neutral y solo el 7.14% que sí. La percepción mayoritaria es de una gestión no clarificada del tiempo en la empresa. Los neutrales evidencian falta de herramientas claras de distribución laboral. Este hallazgo refuerza la necesidad de procesos administrativos formales y manuales que mejoren la eficiencia operativa.

Figura 22

Pregunta 15. ¿La empresa mejoraría si existiera un manual de funciones que establezca las funciones de cada área?



Fuente: Elaboración de autores

Análisis: La mayoría de los encuestados (85.72% combinando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") considera que un manual de funciones mejoraría la empresa, evidenciando una clara demanda de mayor estructura organizacional. Sin embargo, el 14.29% mantiene una postura neutral, lo que podría indicar desconocimiento del tema o escepticismo sobre su implementación efectiva.



4.2 Análisis de la Entrevista

Entrevista a Gerente de Maquinados Reyes

Referencia de Informantes

Tabla 5

Referencia de Informantes

Informante	Rol	Objetivo de la entrevista	Lugar-Hora de la Entrevista
Entrevista: 1 Sr. Luis Reyes Empresa: Maquinados Reyes	E1	Identificar los factores del entorno que influyen en la elaboración del manual de funciones de le empresa Maquinados Reyes	07-08-2025 Oficina Maquinados Reyes 02:30 pm

Fuente: Elaboración de autores

4.2.1 Matriz de Interpretación

Tabla 6 Matriz de interpretación de la entrevista

Dimensión código temáticos	Definición operativa de los códigos	Lo expresado textual de los entrevistados	Análisis de lo expresado
¿Cómo está estructurada su empresa?	Estructura organizacional de la empresa	La empresa tiene una estructura básica con un gerente general, un supervisor, un auxiliar administrativo y operarios. No hay estructura organizacional por escrito	La empresa tiene una estructura organizacional funcional, pero no cuenta con un organigrama oficial documentado



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

<p>¿Cuántas personas trabajan y cuáles son sus funciones?</p>	<p>Distribución de funciones</p>	<p>Somos 14 trabajadores en total Gerente general 2 de personal administrativo 11 operarios, cada uno asume las tareas asignadas</p>	<p>Cada uno de los trabajadores cumple con sus asignaciones de manera verbal y según el tipo de experiencia de cada uno.</p>
<p>¿Cómo se asignan actualmente las funciones a cada colaborador dentro de la empresa?</p>	<p>Delegación de tareas</p>	<p>Se hacen planos a mano alzada, donde el supervisor distribuye al operario la información y el operario realiza dicha asignación</p>	<p>Las asignaciones de los trabajos son de manera verbal, en dependencia del tipo de pieza que se va a realizar</p>
<p>¿Qué nivel de coordinación considera que existe entre los trabajadores fijos y los colaboradores por temporada?</p>	<p>Nivel de coordinación</p>	<p>Tenemos una buena coordinación y comunicación, donde exponemos las necesidades de manera clara para que sean realizadas en los tiempos correspondientes y así cumplir con los tiempos de realización de los trabajos</p>	<p>La coordinación entre los trabajadores fijos y temporales es importante ya que todo trabajo o proyecto tiene que cumplir con un tiempo establecido.</p>

¿Cómo valora la integración de los servicios tercerizados en el funcionamiento general de la empresa?	Impacto de servicios tercerizados en el funcionamiento de la empresa	de Es de gran utilidad, ya que hay momentos que no se pueden realizar ciertos trabajos de manera interna y se opta por la integración de los servicios tercerizados	La integración de servicios tercerizados requiere de una buena comunicación para el cumplimiento del objetivo
¿Qué desafíos ha identificado en la distribución de tareas entre el personal interno, temporal y tercerizados?	Duplicidad de funciones	de Hay una buena coordinación entre el personal, ya que se tiene que dejar muy claro la tarea que se va a realizar para cumplir de manera satisfactoria.	La delimitación clara de cada tarea a realizar es esencial para evitar la duplicidad de funciones.
¿Qué tipo de comunicación utiliza la empresa para transmitir instrucciones o funciones al personal?	Canales de comunicación	de Se hace a través de comunicación directa con el operario, también en reuniones grupales donde todos pueden exponer sus sugerencias o incomodidades	La comunicación directa es importante ya que transmite la información de manera clara, donde se pueden aclarar las dudas y sin intermediarios evitando que la distorsión del mensaje que se desea transmitir
¿Con que frecuencia se promueve la	Participación de trabajadores	de Es muy frecuente el aceptar	La retroalimentación es esencial para el desarrollo

retroalimentación o las sugerencias por parte de los colaboradores?

sugerencias, del personal, aumenta su normalmente las motivación y compromiso personas que con la empresa tienen mayor experiencia y que tienen mayor conocimiento son tomadas en cuenta sus opiniones y de igual manera ellos le enseñan al personal con menos experiencia como puede solucionar ciertos desafíos

La empresa no brinda capacitaciones a su personal, pero es un proyecto que desean realizar en un futuro cercano

¿Considera que las opiniones de los trabajadores se toman en cuenta en la toma de decisiones operativas?

Grado de inclusión toma decisiones de Si se toman en cuenta al momento de que se plantea alguna situación de un trabajo Las opiniones de los trabajadores son cruciales para aumentar el compromiso de ellos con la institución, así como demostrar que sus ideas y conocimientos son tomados en cuenta



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

¿Qué procesos considera que podrían mejorar si existiera un manual de funciones por cada cargo?	Áreas de mejora	La inducción de nuevo personal La asignación de tareas Procesos de producción	El manual de funciones puede mejorar diversos procesos como la claridad de responsabilidades, eficiencia operativa, cumplimientos normativos, entre otros
¿Ha detectado funciones duplicadas o mal asignadas dentro del equipo de trabajo?	Ineficiencias en la asignación de tareas	Los trabajos con mayor dificultad se van distribuyendo al personal con mayor experiencia, hay un equipo de cabecera. Los trabajos más sencillos se le da al personal con menor experiencia, pero siempre tiene supervisión para que cumpla con los requerimientos de los clientes	La distribución de las tareas a realizar permite evitar ineficiencias y conflictos
¿Cree que implementar un manual de funciones bajo el modelo trébol beneficiaría el desempeño operativo? ¿Por qué?	Beneficios del manual en el desempeño operativo	Pienso que sí, porque además de simplificar y aclarar los procesos que le concierne a cada trabajador, nos permitiría explorar nuevas	La implementación de un manual asegura una mejor coordinación

oportunidades de
 productos y
 servicios

Fuente: Elaboración de autores

Análisis: La empresa Maquinados Reyes, está organizada con una estructura organizacional funcional, pero no cuenta con un organigrama documentado, las asignaciones de las tareas se realizan de manera verbal y según el tipo de trabajo y el grado de experiencia que tenga el colaborador, la creación de un manual de funciones permitiría simplificar los procesos, formalización de roles y mejora de la eficiencia operativa. La comunicación entre colaboradores es otro punto importante que se da en la empresa, ya que aumenta el compromiso de los trabajadores con la institución y crea un mayor compromiso y estado de satisfacción.

4.3 Diagnóstico Interno y Externo (Auditoría Organizacional)

4.3.1 Diagnóstico Interno

4.3.1.1 Análisis FODA

Tabla 7

Análisis FODA de Maquinados Reyes

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Experiencia en el sector metalmecánico, donde se destaca por su conocimiento técnico en la fabricación de piezas para maquinaria industrial y agrícola	Crecimiento del sector industrial y la creciente demanda de servicios de mecanizados, ha permitido el aumento en la cartera de clientes	La producción depende en gran medida de la disponibilidad y el costo de las materias primas y componentes, lo que nos expone a riesgos de suministro.	Competencia de las empresas del mismo rubro y con una estructura organizada

Disponibilidad de maquinaria avanzada que permiten optimización, precisión y calidad en los trabajos	Posibilidad de colaboración con proveedores y otras empresas creando alianzas estratégicas para la ampliación de servicios	Falta de una estructura organizacional definida, que puede crear falta de claridad en las responsabilidades y problemas de comunicación interna.	Aumento del costo de materias primas que afecta directamente en el incremento de los costos de producción
Capacidad de adaptación a las demandas específicas de los clientes, como es el caso de los tornos portátiles que realizan trabajos en sitio requerido por el cliente	Adopción de nuevas tecnologías que permiten la optimización de los procesos de producción.	El espacio limitado es un factor que afecta la capacidad operativa, restringe el crecimiento, y afecta la eficiencia y capacidad de almacenamiento	Cambios en las regulaciones gubernamentales, nuevas leyes laborales o tributarias
Ubicación estratégica, con acceso a los principales clientes industriales y agrícolas		Falta de capacitación continua, que limitan el desarrollo de las competencias técnicas y administrativas	

Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El FODA permite identificar los aspectos internos y externos, donde se plasma la situación real de la empresa. Muestra que la compañía tiene potencial para crecer; sin embargo, necesita mejorar su organización interna y sus recursos para poder minimizar los riesgos y tomar ventaja de las oportunidades. que se presenta, para aprovechar un crecimiento óptimo en el mercado.

4.3.1.2 Análisis MAFE

Tabla 8

Análisis MAFE

<p>MATRIZ MAFE</p> 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> → Experiencia en el sector metalmecánico → Disponibilidad de maquinaria avanzada → Capacidad de adaptación a las demandas de los clientes → Ubicación estratégica 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> → Producción en dependencia de la disponibilidad de materia prima → Falta de estructura organizacional definida → Espacio limitado → Falta de capacitación continua
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> → Crecimiento del sector industrial y crecimiento de la demanda → Posibilidad de colaboración con proveedores y otras empresas → Adopción de nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de servicios o líneas de productos para atender el crecimiento de la demanda industrial ✓ Creación de alianzas con proveedores y empresas afines para diversificar y reducir dependencia ✓ Aprovechar la ubicación estratégica que permita un acceso rápido a 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir estructura organizacional para evitar conflictos internos y mayor fluidez en los procesos, impulsando el desarrollo y crecimiento del sector industrial ✓ Implementación de capacitación del personal, aprovechando la adopción de nuevas tecnologías que permitan actualizar los

	proveedores de nuevas tecnologías	conocimientos del personal y mejorar la eficiencia de las nuevas maquinarias
Amenazas → Competencias de las empresas del mismo rubro → Aumento del costo de materia prima → Cambio en las regulaciones gubernamentales	✓ Ofrecer un servicio diferenciado y especializado de alta calidad ✓ Crear negociaciones a largo plazo con proveedores para satisfacción de los requerimientos del cliente sin afectar los costos	✓ Crear un control de inventario para tener una gestión adecuada, y mejora en el abastecimiento de la materia prima.

Fuente: Elaboración de autores

Análisis: La matriz MAFE muestra las estrategias que la empresa puede integrar en base a los resultados obtenidos, La matriz de factores estratégicos demuestra que Maquinados Reyes es capaz de diversificar servicios, perfeccionar procedimientos y entrenar a sus colaboradores, lo que posibilitaría aprovechar oportunidades y reducir riesgos del contexto.

4.3.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Figura 23

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración de autores

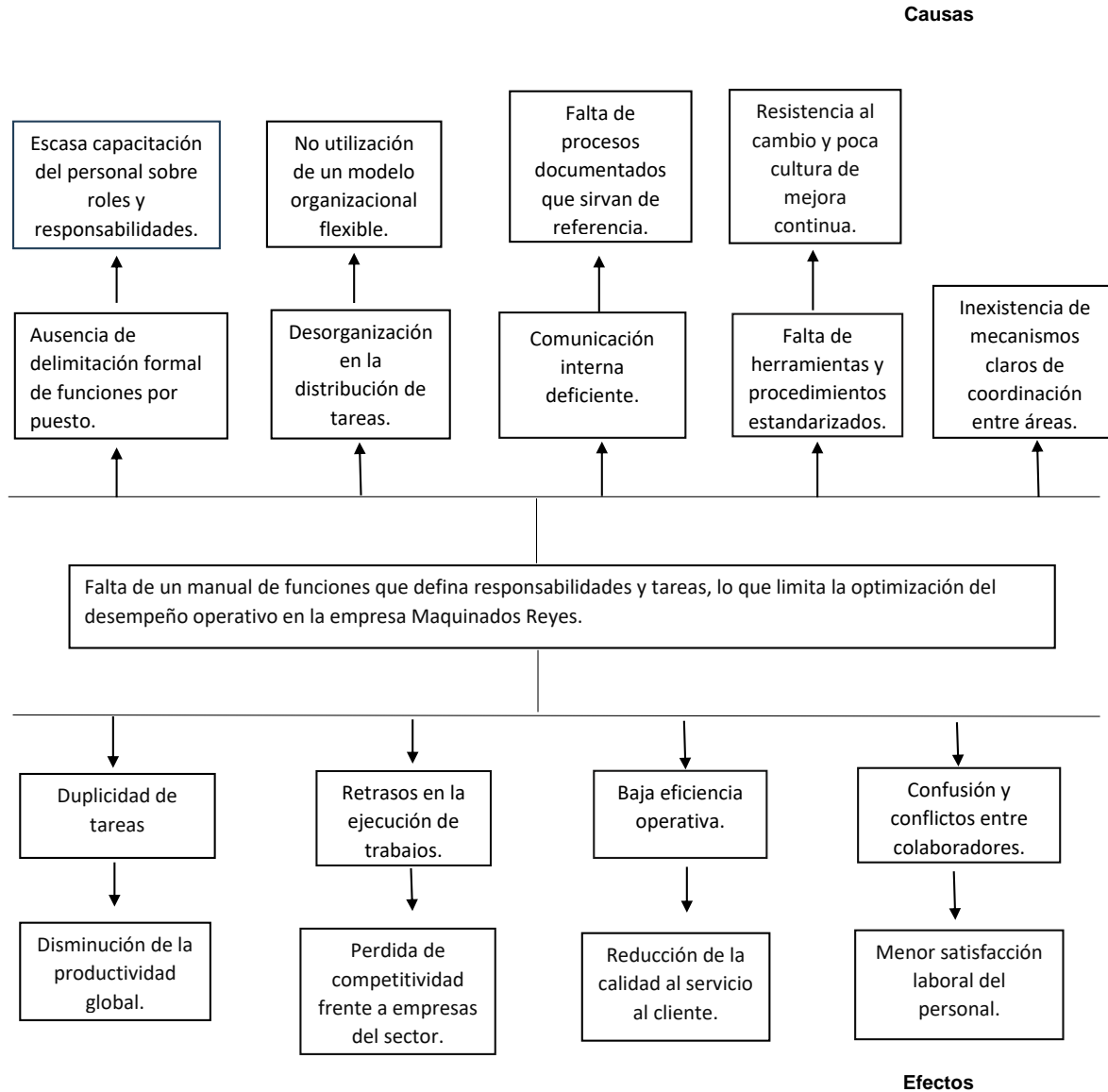
Análisis: El análisis de las cinco fuerzas de Porter que se realizó sobre Maquinados Reyes muestra un ambiente competitivo complicado donde la compañía tiene que manejar la dependencia moderada de proveedores especializados. Esto le da un poder de negociación, pero también la hace vulnerable a alteraciones en el precio o en los suministros. Por otro lado, el poder de los compradores es elevado, debido a que tienen la capacidad de comparar precios y plazos, lo cual obliga a la compañía a diferenciarse por medio de precios competitivos, calidad y tiempos de entrega. La competencia es intensa, lo que requiere una diferenciación continua en el mercado; sin embargo, la amenaza de nuevos entrantes es moderada porque se necesita experiencia técnica como barrera de entrada. Por último, la amenaza de productos que puedan sustituir a los tradicionales es significativa, porque el progreso tecnológico en maquinaria tiene el potencial de reemplazar estos productos. Esto obliga a Maquinados Reyes a mantenerse al día y ser competitivo.

4.3.3 El árbol de problema

Figura 24

Árbol de problemas

Figura



Fuente: Elaboración de autores.



Análisis: Este árbol de problema representa el problema principal, causas y consecuencias de la situación en la que se encuentra la empresa de Maquinados Reyes. La ausencia de un manual de funciones que establezca responsabilidades y tareas es el principal obstáculo al que se enfrenta Maquinados Reyes. Esta falta de claridad dificulta la optimización del rendimiento operativo de la empresa, pues no hay una guía precisa para asignar los roles. Una serie de problemas, tanto internos como externos, tienen su origen en la ausencia de una estructura y demarcación formal de las funciones.

La falta de este manual de funciones produce una serie de efectos adversos. En cuanto a las razones, se nota una capacitación insuficiente del personal respecto a sus funciones, una falta de organización en la asignación de tareas debido a la ausencia de un modelo organizacional adaptable, una comunicación interna inadecuada por carecer de procesos documentados y una resistencia al cambio que obstaculiza la estandarización y coordinación entre áreas.

La productividad y la competitividad se ven directamente afectadas por estos problemas. La compañía sufre como efectos la duplicación de tareas y demoras en el desempeño de trabajos, los cuales disminuyen la productividad general y provocan una pérdida de competitividad en el mercado. La deficiente eficacia operativa, por otra parte, afecta la calidad del servicio al cliente. Asimismo, la falta de coordinación provoca conflictos y confusión entre los colaboradores, lo cual disminuye la satisfacción laboral de los empleados.

La ausencia de un manual de funciones es un problema estructural que desencadena una serie de repercusiones adversas, las cuales abarcan desde la ineficacia interna hasta la insatisfacción del cliente y el descenso en el ánimo de los trabajadores.

4.4 Matrices

4.4.1 Lista de Verificación

Tabla 9

Lista de verificación

Lista de Verificación

Empresa: Maquinados Reyes

Áreas evaluadas: Administración, Producción, Servicios por proyectos, Servicios tercerizados

Cumplimiento Funcional	Sí	No	Observaciones
El personal conoce claramente sus funciones.	✓		La mayoría parte del personal las conoce, aunque no están formalizadas.
Los colaboradores cumplen con las funciones asignadas.		✓	Se presenta un bajo cumplimiento debido a la falta de seguimiento de la debilidad
No se presentan duplicidades de tareas en el área.		✓	Alta duplicidad en producción y administración
Las funciones están documentadas y accesibles.		✓	No existen manuales formales, solo conocimiento empírico
Condiciones Laborales Percibidas			
La carga de trabajo es adecuada y no genera sobrecarga.		✓	Se presentan discordancia en la distribución de tareas
Existen recursos suficientes para realizar las tareas.		✓	Los recursos son limitados o no siempre están disponibles.
El entorno físico y condiciones de trabajo son apropiadas	✓		
La comunicación con los superiores es clara y constante.		✓	falta retroalimentación continua.
El personal recibe apoyo cuando lo requiere.		✓	

Fuente: Elaboración de autores



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Leyenda:

Alto → Cumple totalmente o es adecuado.

Medio → Cumple parcialmente o requiere ajustes.

Bajo → No cumple o es insuficiente.

4.4.2. Matriz de Percepción de Cumplimiento Funcional

Tabla 10

Matriz de Percepción de Cumplimiento Funcional

Área / Puesto	Conocimiento de funciones	Cumplimiento de funciones	Duplicidad de tareas	Funciones documentadas y accesibles	Observaciones clave
Administración	Alto	Medio	Medio	Medio	Cumplen parcialmente, duplicidad frecuente y sin manuales.
Producción	Alto	Medio	Medio	Medio	Sobrecarga, solapamiento de funciones.
Servicios por proyectos	Medio	Bajo	Medio	Medio	Funciones poco claras, falta estandarización.
Servicios tercerizados	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Falta de contratos con roles claros.

Fuente: Elaboración de autores



Análisis: A pesar de que Administración y Producción conocen sus funciones, las llevan a cabo parcialmente y tienen una alta duplicación de tareas. Además, las funciones están solamente parcialmente documentadas y son accesibles, lo que complica la estandarización y genera sobrecarga. Servicios por proyectos muestra un conocimiento y cumplimiento medios, una duplicidad moderada y funciones documentadas parcialmente, lo que indica una falta de claridad en los procesos y roles. Los servicios de subcontratación tienen un escaso cumplimiento y conocimiento, aunque una baja duplicidad. Sus funciones no están registradas ni son accesibles, lo que evidencia la necesidad de protocolos y contratos precisos. En términos generales, se nota una brecha entre el conocimiento, la ejecución y el acceso a la documentación. Para aumentar la eficiencia y reducir duplicaciones, es esencial poner en práctica manuales de funciones, estandarizar los procedimientos y asegurar su disponibilidad.

4.4.3. Matriz de Condiciones Laborales Percibidas

Tabla 11

Matriz de Condiciones Laborales

Ítem Evaluado	Valoración	Interpretación / Comentarios
Carga de trabajo	Parcial	No siempre equilibrada, puede generar sobrecarga ocasional.
Recursos para desempeñar funciones	Parcial	Limitados o no siempre disponibles, afectan el desempeño.
Condiciones físicas del entorno	Adecuado	Espacios y condiciones apropiadas para las labores.
Comunicación con superiores	Parcial	No siempre clara o constante, dificulta coordinación.

Apoyo del personal por superiores	Parcial	Reciben apoyo solo en algunos casos, requiere mejora.
--	---------	---

Fuente: Elaboración de autores.

Leyenda:

Adecuado → Cumple totalmente con las condiciones esperadas.

Parcial → Se cumple de manera limitada o inconsistente.

Insuficiente → No cumple adecuadamente, requiere intervención.

Análisis: La Tabla 11 indica que, a pesar de que el ambiente laboral y las condiciones físicas son adecuadas para llevar a cabo las tareas, los demás elementos evaluados muestran un cumplimiento parcial. La carga laboral no siempre está balanceada, los recursos muchas veces no son suficientes y la comunicación con los superiores no es continua, lo cual tiene un impacto negativo en la coordinación y la eficiencia de los trabajadores. Asimismo, el respaldo de los superiores se ofrece de forma inconsistente. En términos generales, estos resultados demuestran la necesidad de optimizar las condiciones laborales al mejorar el reparto de tareas, asegurar la disponibilidad de recursos, reforzar la comunicación interna y garantizar un seguimiento continuo del personal.

4.4.4. Percepción del personal sobre Rol y Satisfacción

Tabla 12

Percepción del personal sobre Rol y Satisfacción

Tipo de colaborador	de Claridad de rol	Satisfacción con tareas	Comentarios frecuentes
Núcleo profesional	Alto	Medio	Reclaman formalización de perfiles y funciones.
Servicios por proyectos	Medio	Bajo	Funciones imprecisas y cambios sin previo aviso.
Servicios tercerizados	Bajo	Bajo	Coordinación deficiente y ausencia de indicadores claros.

Fuente: Elaboración de autores

Análisis: La Tabla 12 muestra que el núcleo profesional tiene una función relativamente definida, pero la satisfacción con las tareas es solo parcial porque no se han formalizado los perfiles y las funciones. Los colaboradores de servicios por proyectos tienen roles parciales y muestran una satisfacción baja, lo cual refleja tareas poco definidas y cambios inesperados que impactan en su motivación y rendimiento. En cuanto a los servicios tercerizados, presentan un rol poco claro y una satisfacción igualmente baja, con una coordinación deficiente y falta de indicadores claros para medir su rendimiento. La tabla, en términos generales, muestra que hay que formalizar los roles, optimizar la coordinación y definir indicadores precisos para incrementar la eficiencia y satisfacción de los trabajadores.

4.4.5. Prioridad de Rediseño de Funciones

Tabla 13

Matriz de Priorización para Diseño del Manual

Área / Puesto	Claridad Funcional	Cumplimiento Reportado	Nivel de prioridad para rediseño	Observaciones clave
Producción	Medio	Medio	Alto	Requiere ajustes pronto en funciones y procesos.
Administración	Alto	Medio	Medio	Cumple parcialmente; se puede planificar a mediano plazo.
Servicios por proyectos	Bajo	Bajo	Alto	Necesita rediseño urgente de roles y procesos.
Servicios tercerizados	Alto	Alto	Bajo	Cumple adecuadamente, prioridad de rediseño baja.

Fuente: Elaboración de autores

Análisis: La Tabla 13 indica que los servicios por proyectos tienen una baja claridad funcional y de cumplimiento, así que es fundamental rediseñar sus funciones y procesos. La producción también necesita atención, con niveles parciales en cumplimiento y claridad, por lo que su prioridad es alta. La administración presenta una claridad funcional apropiada, pero su cumplimiento es parcial, por lo que ocupa un lugar de prioridad media para los ajustes. Por otro lado, los servicios subcontratados tienen una claridad y un cumplimiento apropiados, lo que significa que su prioridad de rediseño es baja. En términos generales, la tabla muestra que



es necesario concentrar la formalización y estandarización de las funciones en los sectores donde el rendimiento y la claridad funcional son bajos, dando prioridad a los servicios por proyectos y producción.

4.4.6 Resultados general de las matrices

El análisis de las matrices aplicadas a Maquinados reyes revela un patrón común, existe claridad parcial sobre las funciones, pero no suficiente para garantizar un desempeño operativo eficiente. La primera matriz evidenció que, aunque los colaboradores conocen sus responsabilidades, persisten altos niveles de duplicidad de tareas y brechas en el cumplimiento efectivo. La segunda demostró que la sobrecarga laboral y la falta de apoyo en la gestión interna tienen mayor impacto que las condiciones físicas del entorno.

El modelo Trébol, abordado en la tercera matriz, mostró un desequilibrio estructural, donde el núcleo profesional mantiene estabilidad, mientras que contratados y proveedores externos carecen de integración clara. Finalmente, la matriz de priorización indicó que Mantenimiento y Producción requieren intervención urgente, al presentar los niveles más bajos de claridad y cumplimiento.

En conjunto, los resultados confirman la necesidad de diseñar un manual de funciones basado en el modelo organizacional Trébol, que permita reducir duplicidades, ordenar tareas, fortalecer la coordinación con externos y priorizar áreas críticas, garantizando así una mejora tangible en el desempeño operativo de la empresa.

4.5. Propuesta de un manual de descripción de cargos y funciones para la empresa Maquinados Reyes de la ciudad de Managua



MANUAL DE FUNCIONES MAQUINADOS REYES

	Elaborado por	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre	Krizú Delgado Nayeli Izquierdo Antonia Méndez		
Fecha	31/8/2025	31/8/2025	31/8/2025

LEÓN-NICARAGUA



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Índice

Introducción general del manual.....

Propósito del manual.....

Justificación del enfoque TREBOL.....

Estructura TREBOL.....

Alcance y aplicación.....

Glosario términos.....

Estructura organizativa.....

Clasificación de los puestos según el modelo Trébol.....

Relación entre unidades y niveles jerárquicos.....

Funciones por componente del Trébol.....

Núcleo profesional.....

Colaboradores flexibles (Eventuales o por proyecto)

Organizaciones externas.....

Anexos.....



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

4.5.1 Introducción general del manual

Empresa Maquinados Reyes de la ciudad de Managua, en cumplimiento de la ley General de higiene y seguridad del trabajo, a fin de ejecutar lo estipulado en la normativa N° 618 y su reglamento, une e impulsa al desarrollo de la empresa para una mayor gestión, mediante la elaboración de un manual de funciones.

El manual tiene la finalidad de describir una estructura organizativa funcional, que permita definir con formalidad cada rol dentro de la ordenación del área de producción, administración y logística de la empresa, pero que a la vez facilite un crecimiento planificado y especializado en función de los nuevos requerimientos en la producción y venta del producto final.

El manual descriptor de funciones busca puntualizar de manera clara la ubicación y dependencia jerárquica de cada puesto en la estructura organizativa de la empresa, también detalla cada uno de las competencias que debe cumplir; y, para finalizar se describen los requisitos y el perfil que debe reunir la persona para ocupar el cargo.

El manual está diseñado para ser una herramienta accesible y práctica, que sirva como guía para todos los colaboradores de la empresa. A través de la definición clara de roles, responsabilidades y procedimientos, se busca asegurar que cada miembro del equipo comprenda su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

La implementación de esta herramienta descriptiva formal radica en la necesidad de establecer un estándar operativo que facilite la toma de decisiones y la ejecución de tareas. Al proporcionar un marco claro, se espera que los colaboradores se sientan empoderados y motivados para desempeñar sus funciones de manera eficiente, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

4.5.2 Propósito del manual

El manual de funciones representa un instrumento de gestión administrativa y organizacional cuyo propósito es establecer de manera clara, ordenada y sistemática las responsabilidades, deberes, atribuciones y relaciones de cada uno de los puestos de trabajo en la empresa Maquinados Reyes. Este escrito busca regir como guía formal y que facilite la comprensión de las actividades que corresponden a cada cargo, con el fin de asegurar una adecuada delimitación de funciones que contribuye a la eficiencia, la coordinación y el control interno de la organización.

Con esto, se busca evitar la duplicidad de funciones y los vacíos de responsabilidad, ofreciendo una referencia precisa que permita identificar quién hace qué dentro de la estructura organizativa. Con esto se busca lograr una mayor claridad en los procesos productivos, administrativos y logísticos, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas en todos los niveles organizacionales. Así mismo se busca que cada colaborador tenga total conocimiento de las expectativas que la empresa deposita en su desempeño, lo cual favorece a un mejor aprovechamiento de las competencias individuales y de equipo.

La finalidad de este documento es que funcione como herramienta de apoyo en la gestión del talento humano, ya que facilita los procesos de inducción, supervisión y evaluación del desempeño. La empresa al no contar con un proceso de capacitación tendrá este formato que supliría en gran medida la función de inducción en cada colaborador a los procesos operativos de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

4.5.3 Justificación del enfoque TRÉBOL

Después de la investigación realizada a empresa Maquinados Reyes y de acuerdo a la forma en la que opera, se ha determinado en base a los datos recopilados en base al funcionamiento de la misma, proponer el organigrama bajo la estructura TRÉBOL, con el respectivo manual de funciones para la empresa, que al no contar con el mismo y relacionando todos los puntos críticos encontrados en el proceso investigativo, se determina que este modelo de estructura es el que mejor se adecúa para la empresa.

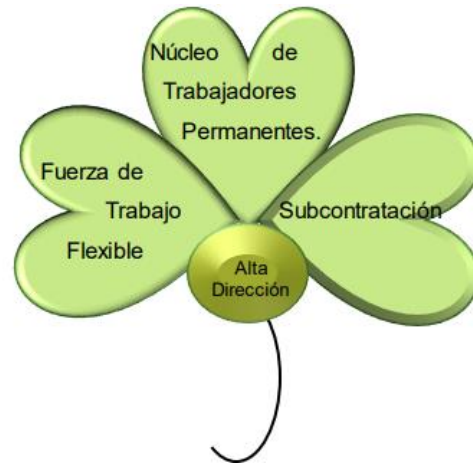
El enfoque organizacional trébol se basa en la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno empresarial que se caracteriza por su complejidad y competitividad. Actualmente, las empresas enfrentan desafíos que no requieren solo eficiencia operativa, sino también flexibilidad, innovación y colaboración. En este sentido, el modelo trébol se muestra como una solución integral que aborda estas necesidades, promoviendo una estructura organizativa que fomenta la interdependencia y trabajo en equipo.

Acorde a los estudiado en función de las estructuras, al implementar la propuesta de la organización trébol, se busca la máxima concentración de actividades, eficiencia y flexibilidad en la organización ante situaciones de incertidumbre, ambigüedad o fallos. Este modelo organizativo permite a la empresa su capacidad para eliminar la existencia de equipos o departamentos aislados tradicionales que a menudo existen en las organizaciones.

En un modelo jerárquico convencional, las áreas operativas tienden a funcionar de manera aislada, lo que puede generar ineficiencias y una falta de comunicación. En contraste, el modelo Trébol promueve una estructura más horizontal, donde las diferentes áreas colaboran y comparten información de manera fluida. Esta mejora en la comunicación interna promueve una toma de decisiones más ágil y fundamentada, ya que se considera la perspectiva de múltiples departamentos. Además, el enfoque Trébol fomenta una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional. Al alentar a los colaboradores a trabajar juntos y a compartir sus conocimientos y experiencias, se crea un ambiente propicio para la innovación.

Figura 25

Estructura Trébol



La estructura en trébol se basa en la creación de redes estables que giran en torno a un punto central, donde se encuentra la alta dirección. Desde este núcleo, surgen las diferentes hojas del trébol, las cuales simbolizan grupos organizados que tienen características y responsabilidades particulares. La primera hoja representa el núcleo profesional, la segunda se refiere al margen contractual, y la tercera está relacionada con la fuerza de trabajo flexible. Este modelo ofrece a las organizaciones la capacidad de combinar una sólida base interna con la flexibilidad que requieren en un entorno en constante cambio.

Primera hoja

La primera hoja está integrada por el núcleo profesional, el cual se considera el corazón de la empresa y la raíz de su valor intelectual. En este nivel se encuentran los cargos de mayor jerarquía y responsabilidad, comenzando por el gerente general, quien actúa como la máxima autoridad y es el responsable de tomar decisiones estratégicas. También forman parte de este grupo el supervisor, y administración.

Estos trabajadores son la esencia del negocio. Su formación, compromiso y dedicación contribuyen al crecimiento profesional de la organización. Más allá de las promociones jerárquicas, su participación está enfocada en asumir mayores



responsabilidades y recibir compensaciones alineadas con los resultados alcanzados. Así, se convierten en el capital humano más valioso de la empresa, aportando su conocimiento, compromiso y un desempeño orientado a la eficacia.

Segunda hoja

La segunda hoja corresponde al margen contractual, que está conformado por personas u organizaciones externas contratadas para llevar a cabo actividades que no forman parte del negocio principal.

La elección del enfoque Trébol se basa su capacidad para transformar la estructura organizacional en un sistema más colaborativo y dinámico. En lugar de operar en silos, el modelo Trébol promueve la interdependencia entre las distintas áreas de la empresa, lo que resulta en una mayor sinergia y un flujo de información más eficiente. Este enfoque no solo mejora la comunicación interna, sino que también fomenta un ambiente de trabajo en equipo, donde cada colaborador se siente valorado y motivado a contribuir al éxito colectivo. Además, el modelo Trébol permite a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, ya que su estructura flexible facilita la implementación de nuevas estrategias y la innovación.

La tercera hoja

se centra en la fuerza de trabajo flexible, que está compuesta por trabajadores temporales o a tiempo parcial que se unen a la organización según las necesidades de producción. Este grupo cobra especial relevancia durante períodos de alta demanda, en temporadas específicas o en proyectos especiales, donde la empresa necesita aumentar su capacidad operativa sin tener que asumir la carga de nuevos contratos laborales de forma permanente.

En este contexto, encontramos principalmente a los operarios contratados por destajo, quienes reciben su pago en función de la cantidad de unidades que producen. Este modelo busca no solo aumentar la productividad del trabajador, sino también permitir que la empresa optimice sus gastos laborales, pagando únicamente por el trabajo que realmente se realiza.



4.5.4 Alcance y aplicación

El presente manual abarca todos los aspectos clave que afectan el desempeño de la empresa, su implementación se extiende a lo largo de diversas áreas de la empresa. En primer lugar, cubre la selección del personal, un proceso de vital importancia que busca garantizar que los nuevos colaboradores tengan las competencias y habilidades adecuadas para los roles que ocuparán. Al establecer las funciones de cada puesto, el manual actúa como una guía para la gerencia, ayudándoles a definir los perfiles requeridos para cada cargo, asegurando que los aspirantes seleccionados puedan cumplir con las expectativas de la empresa desde su incorporación.

Además, este alcance efectúa la evaluación del desempeño, un proceso continuo que permite medir el rendimiento de los colaboradores en función de sus responsabilidades y objetivos establecidos descritos en cada ficha de puesto. Es por ello que, a través de este documento, se establecen criterios claros y objetivos para evaluar el desempeño de cada cargo, garantizando que las evaluaciones sean consistentes y alineadas con las necesidades de la organización. Además, este escrito, tiene un impacto directo en la capacitación del gremio puesto que define claramente las competencias necesarias para cada puesto, lo que permite desarrollar programas de capacitación para cubrir las debilidades de conocimiento y habilidades que se pueden obtener a través de las fichas de evaluación de cada colaborador. Este alcance es fundamental para el desarrollo profesional de los colaboradores, ya que permite una actualización constante que contribuye a mejorar el desempeño colectivo e individual.

Por otro lado, este manual se extiende a la planificación de recursos humanos que realiza a través de la gerencia general, apoyándose en los jefes de área para coordinar la asignación de personal, supervisión de desempeño y necesidades de capacitación. Es decir, se facilita a través de la asignación adecuada de tareas y responsabilidades, ayudando a evitar la sobrecarga de trabajo en áreas específicas y asegurando que todos los equipos estén equilibrados. Además, permite planificar necesidades futuras del personal según el crecimiento de la empresa, garantizando



que Maquinados Reyes cuente con los recursos humanos adecuados en el momento adecuado. En este sentido, el manual funge como herramienta para anticipar cambios, extendiéndose al alcance de colaboradores por temporadas y proveedores externos. Al incluir a estos grupos en la asignación de funciones, la empresa asegura que todas las personas participan en procesos operativos de la misma, sin importar sus modalidades de contratación, teniendo claras sus funciones y responsabilidades, mejorando la coordinación y facilitando la integración.

Esta sistematización permite, el establecimiento de soluciones para determinadas deficiencias y el diseño de estrategias de mejora para el aprendizaje de competencias. Así, la evaluación no se limita solamente a valorar el desempeño, sino que contribuye a la expansión profesional, así como al perfeccionamiento continuo de los colaboradores.

La aplicación de un manual permite la creación de programas de formación que son altamente específicos y adaptados a un trabajo en particular. Tener un conocimiento de las competencias y tareas vinculadas a cada rol permite que los programas de capacitación aborden las brechas exactas de conocimiento aplicables, habilidades necesarias y atributos interpersonales requeridos que, si se llenan, impulsarían a los trabajadores para ejecutar el rol de manera más efectiva. Esto además ayuda a la empresa a mantener su ventaja en el mercado, ya que los colaboradores son más competentes y están mejor equipados para enfrentar nuevos desafíos, así como adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado. Esto conduce a una mejora en la eficiencia operativa. Con una mejor comprensión de los requisitos del personal, la empresa también puede planificar la contratación futura de manera más estratégica, asegurando que el capital humano esté presente para anticipar y apoyar el crecimiento y las demandas cambiantes de la empresa, en este caso, Maquinados Reyes.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

4.5.5 Glosario de términos

Modelo Trébol: Enfoque organizacional que promueve la colaboración y la interdependencia entre áreas.

Desempeño operativo: Eficiencia y efectividad en la ejecución de procesos dentro de la organización.

Mejora continua: Estrategia que busca optimizar procesos y resultados de manera constante.

Colaborador: Persona que forma parte del equipo de trabajo de la empresa, independientemente de su nivel jerárquico.

Flexibilidad: es la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a cambios internos o externos, ya sean procesos, personal o estrategia en pro de la mejora operativa.

Eficiencia de procesos: Se refiere a optimización de recursos y tiempo para lograr resultados con la menor inversión posible. En este sentido, se vincula directamente con la gestión de recursos, rentabilidad y la estructura organizativa.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura de la empresa ¿, mostrando jerarquías, roles y líneas de autoridad.

Alianza: Es un acuerdo estratégico entre empresas para completar recursos, capacidades o mercados.

Gestión de recursos: Planificación y control de los recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar los objetivos.

Nivel jerárquico: Es la posición de un colaborador o departamento dentro de la cadena de autoridad dentro de la organización.

Rentabilidad: Capacidad de la empresa de generar beneficios económicos respecto a los recursos invertidos.

Outsourcing: contratación de servicios externos para realizar actividades que no forman parte del núcleo central de la empresa

4.5.6 Estructura organizativa

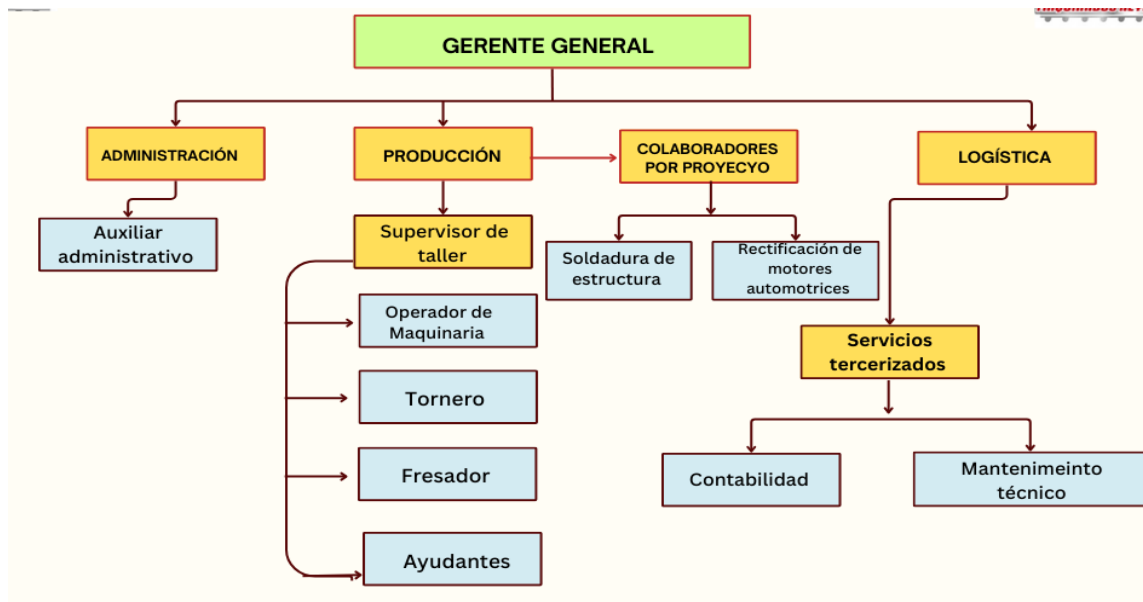
4.5.6.1 Organigrama general

Figura 26

Organigrama Empresa Maquinados Reyes

Fuente: Elaboración de autores

El presente organigrama corresponde a la empresa Maquinados Reyes y



representa la estructura organizacional bajo un modelo jerárquico-funcional con elementos de flexibilidad. En la parte superior se encuentra el Gerente General, quien asume la responsabilidad de dirigir, coordinar y supervisar todas las áreas de la empresa. A partir de este nivel directivo se desprenden cuatro áreas principales, denominadas: Administración, producción, colaboradores por proyecto y logística, cada una con funciones específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El área de administración se conforma únicamente por un auxiliar administrativo. Sin embargo, este trabaja directamente con el gerente general en conjunto del servicio tercerizado de servicios contables. Aunque esta área es reducida, su existencia es fundamental para mantener la operatividad y el orden administrativo, aunque en el futuro, podría aumentar el fortalecimiento según el crecimiento de las operaciones.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

El área de producción es el núcleo central de la empresa y se conforma por el supervisor de taller, quien coordina de manera directa a los diversos operarios; operador de maquinaria, tornero, fresador y ayudante3s. Esta distribución corresponde a un nivel de especialización técnica que asegura la calidad en los procesos de maquinado, rectificación y fabricación de piezas. En este sentido, la jerarquía definida en este apartado permite mantener un control eficiente de las actividades y resalta la importancia de la producción como el eje central en maquinados Reyes.

En el caso de los colaboradores por proyectos, se observa una modalidad flexible de contratación. Es decir, la empresa se adapta a la demanda de trabajos específicos. Entre los puestos que contemplan esta categoría se encuentran la soldadura de estructura y la rectificación de motores automotrices, los cuales no requieren una contratación permanente, sino que se incorporan a la organización únicamente cuando se presentan proyectos que demandan estos servicios. Por otro lado, este esquema brinda versatilidad y reduce costos fijos, al tiempo que mantiene acceso a personal especializado.

Finalmente, el área de logística está vinculada principalmente con los servicios tercerizados, entre los que se encuentran contabilidad y mantenimiento técnico. La razón por la que se externaliza estas funciones refleja una estrategia orientada a reducir cargos administrativos y enfocarse en el giro principal de la empresa. Esta estructura organizacional se caracteriza por un diseño híbrido y flexible, que combina la jerarquía tradicional con la adaptabilidad del modelo trébol. Esto le permite a la empresa mantener eficiencia operativa en su núcleo productivo, al mismo tiempo que reduce costos fijos mediante la tercerización y contratación por proyectos.

4.5.7 Clasificación de los puestos según el modelo Trébol

El modelo organizacional trébol es un enfoque que busca optimizar el desempeño operativo y la flexibilidad de la empresa a través de la clasificación de los recursos humanos y la estructura organizativa según funciones y temporalidad. Su propósito



es adaptar la fuerza laboral a proyectos específicos, mejorar la eficiencia de los procesos y garantizar que cada puesto tenga funciones claras.

Este modelo se destaca por poseer tres ramas a las cuales la empresa se debe adaptar para mejorar interna y externamente

El núcleo central o colaboradores permanentes representa a la base estable de la organización, compuesta por trabajadores fijos con responsabilidades estratégicas y operativas esenciales. No solo ejecutan tareas, sino que también se encargan de garantizar la continuidad y estabilidad de la empresa, actuando como la principal rama de este modelo. Este núcleo es que se encarga de mantener la coherencia y el control de los procesos críticos, asegurando que la producción y el mantenimiento de la maquinaria funcionen con eficiencia.

Maquinados Reyes presenta un organigrama vertical donde pretende enfatizar la jerarquía, es decir, las relaciones de autoridad, situando en la parte posterior al que dirige la empresa. Sin embargo, con la adaptabilidad del modelo se toma en cuenta los colaboradores flexibles y la subcontratación.

En los colaboradores permanentes se encuentran el área administrativa, y la de producción, quien es dirigida por el supervisor de la misma. Del área de producción destacan cuatro tareas para el funcionamiento de toda la empresa, entre ellos se encuentran el operador de maquinaria, el tornero, fresador y ayudantes quienes se rigen bajo el mando del supervisor.

En la subcontratación se encuentran empresas o colaboradores externos especializados y contratados para realizar tareas a un costo menor. Esta rama refleja la flexibilidad y adaptabilidad de la empresa a la vez que se incrementan la productividad aportando nuevas habilidades y enfoques al equipo central. A la vez que permiten los recursos internos se concentren en tareas estratégicas.

En Maquinados Reyes esta rama está reflejada a través de la alianza con “Comercial del Pacífico” quienes brindan el servicio de mantenimiento de motores, y la asistencia del servicio contable brindado por un colaborador individual.



Fuerza de trabajo flexible: Esta rama incluye trabajadores a tiempo parcial que brindan los servicios en función de las necesidades de producción de la empresa. Va más allá de la simple contratación; es decir, abarca una estrategia de gestión de recursos que busca eficiencia, calidad y especialización sin sobrecargar la estructura interna. Esto, permite a la empresa concentrarse en su competencia central, mientras servicios complementarios son gestionados por expertos externos. Reduce costos fijos, aumenta la eficiencia y proporciona acceso a tecnología o habilidades avanzadas sin inversión interna. Por esta razón, la empresa busca mejorar la calidad y velocidad de servicios críticos que no son centrales para la producción. Esto garantiza que el núcleo operativo funciones sin interrupciones y de manera óptima.

La empresa busca la contratación de dos áreas específicas cuando el pico de la demanda está alto; estos servicios incluyen: soldadura de estructura y rectificación de motores automotrices.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

4.5.8 Relación entre unidades y niveles jerárquicos

En Maquinados Reyes, la jerarquía se organiza de manera piramidal, con el Gerente General en la parte superior como la máxima autoridad. Este puesto supervisa todas las operaciones y la rentabilidad de la empresa, interactuando de manera directa con proveedores, clientes y colaboradores. Justo debajo del Gerente General, encontramos al Supervisor de Producción, quien ocupa un nivel intermedio en la jerarquía. Este rol es crucial, ya que actúa como un enlace clave, siendo responsable de la supervisión, coordinación y gestión del personal y los procesos en el área de producción.

La empresa presenta una relación entre unidades y niveles jerárquicos a través de una estructura piramidal clara. La máxima autoridad la ocupa el Gerente general bajo el nivel de dirección, quien se encarga de supervisar y coordinar todas las áreas y unidades internas, También, se encarga de mantener relaciones externas con proveedores y clientes. Posteriormente, en el nivel medio, está el rol de supervisor de producción, quien coordina y supervisa a los operarios técnicos en producción, asegurando que las tareas se cumplen en tiempo y forma.

En el nivel operativo se encuentran puestos como el tornero, fresador, ayudante y técnicos, quienes ejecutan tareas específicas en la línea de producción, siguiendo instrucciones del supervisor y reportando a él.

Las unidades externas, como talleres de rectificación o servicios especializados, también se dirigen a los responsables internos, generalmente al supervisor de producción, en función de los proyectos específicos.

Esta estructura jerárquica va desde la dirección represando a la máxima autoridad hasta los operarios en planta, con roles intermedios que facilitan la comunicación y coordinación entre niveles.

4.5.9 Funciones por componente del Trébol

	<p>MANUAL DE FUNCIONES MODELO TREBOL MAQUINADOS REYES MANAGUA, NICARAGUA</p>
--	---

4.5.9.1 Núcleo profesional (Planta fija)

Tabla 14

Núcleo profesional Gerente General

Nombre del Puesto	Gerente General
Área	Dirección
Nivel Jerárquico	Máxima autoridad
Misión del puesto	Dirigir y gestionar las operaciones internas, para lograr los objetivos y la rentabilidad de la empresa
Funciones principales	Planificación estratégica Dirección Toma de decisiones
Responsabilidades claves	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de acción y estrategias para el alcance de las metas de la empresa. • Define roles y responsabilidades • Tiene relación directa con los proveedores y trabaja de manera personalizada con los clientes • Toma de decisiones que beneficien a la empresa • Comunicación directa con los colaboradores, que permita tener fluidez y confianza fortaleciendo el ambiente laboral
Relaciones internas y externas	Interna: Colaboración con el equipo interno

	Externa: Relación con socios comerciales y proveedores
Perfil requerido	Liderazgo Identificador de oportunidades en el entorno empresarial Capacidad de transmitir comunicación clara y precisa Gestión del talento humano Capacidad de adaptación al cambio
Indicadores de desempeño	Introducción de nuevas tecnologías, que abren puertas a nuevos mercados Respuestas satisfactorias a consultas Entrega de trabajos en los tiempos requeridos Comunicación fluida con el cliente Tasa de satisfacción con el cliente
Condiciones laborales generales	Representante legal

Fuente: Elaboración de autores

Tabla 15

Núcleo Profesional Supervisor de Producción

Nombre del Puesto	Supervisor de Producción
Área	Producción
Nivel Jerárquico	Medio
Misión del puesto	Garantizar que los procesos de fabricación se cumplan de manera eficiente, organizar y guiar al equipo para el cumplimiento de los objetivos establecidos
Funciones principales	Supervisión y coordinación Gestión de los recursos



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

	<p>Control del tiempo de producción</p> <p>Identificación de problemas técnicos</p> <p>Cumplimiento de entrega de los trabajos</p>
Responsabilidades claves	<p>Asigna las tareas, asegura que la producción sea realizada de manera eficiente, identifica los errores en los procesos de producción y toma medidas correctivas</p> <p>Coordina los tiempos de entrega</p>
Relaciones internas y externas	<p>Interna: Relación con el personal de producción y auxiliar administrativo</p> <p>Externas: Relación con proveedores y clientes</p>
Perfil requerido	<p>Conocimiento de procesos de producción</p> <p>Manejo de maquinarias y equipos</p> <p>Optimización de procesos</p> <p>Conocimiento de higiene y seguridad</p>
Indicadores de desempeño	<p>Cumplimiento en la programación de producción</p> <p>Gestión eficaz de los recursos</p> <p>Cumplimiento de entrega de trabajos en tiempos establecidos</p>
Condiciones laborales generales	<p>Contrato permanente</p> <p>Horario laboral</p> <p>Uso de EPP</p>

Fuente: Elaboración de autores

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Núcleo Profesional Auxiliar Administrativo

Nombre del Puesto	Auxiliar Administrativo
Área	Administración
Nivel Jerárquico	Operativo
Misión del puesto	Ser apoyo en la organización de documentos, atención al cliente y organización de la documentación del personal
Funciones principales	Organización y actualización de la documentación física dirigida a la contabilidad Atención de llamadas y correos Elaboración de Facturas, Proforma, recibos de caja, retenciones, orden de compra y orden de salida Administración de portal INSS Cronograma de pagos a proveedores
Responsabilidades claves	Mantener documentación organizada Elaboración de nominas Llevar control de vacaciones, reportes de accidentes labores, altas y bajas de los trabajadores Reportes de facturas exoneradas ante la DGI
Relaciones internas y externas	Internas: Interacción con Gerente, supervisor y operarios Externas: Relación con proveedores
Perfil requerido	Técnico en Administración de Empresas Manejo de programas de office

	<p>Capacidad de manejo y control de los recursos</p> <p>Buena organización</p> <p>Capacidad de organización de tareas</p> <p>Atención al cliente</p>
Indicadores de desempeño	<p>Entrega a tiempo de reportes contables</p> <p>Inscripción de personal en tiempo establecido por los organismos correspondientes</p> <p>Cumplimiento en tiempo y forma del cronograma de pago a proveedores</p>
Condiciones laborales generales	<p>Contrato permanente</p> <p>Horario laboral</p>

Fuente: Elaboración de autores

Tabla 17

Núcleo Profesional Tornero-Fresador

Nombre del Puesto	Tornero-Fresador
Área	Producción
Nivel Jerárquico	Operativo
Misión del puesto	Fabricar piezas industriales con precisión y calidad
Funciones principales	<p>Interpretación de planos</p> <p>Operación de máquinas convencionales y CNC</p> <p>Realización de soldaduras MIG, TIG, Plasma</p> <p>Realización de mantenimiento preventivo</p>
Responsabilidades claves	Cumplir con las normas de Protección personal



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

	<p>Realización de trabajos con las especificaciones establecidos por el supervisor</p> <p>Cumplimiento con los tiempos establecidos</p> <p>Reportar anomalías presentadas en el proceso de producción</p>
Relaciones internas y externas	<p>Internas: Interacción con el Gerente y supervisor de producción</p> <p>Externas: Interacción ocasional con el cliente</p>
Perfil requerido	<p>Técnico en mecánica industrial</p> <p>Soldador</p> <p>Conocimiento en seguridad y prevención de riesgos laborales</p>
Indicadores de desempeño	<p>Trabajos entregados en el tiempo requerido</p> <p>Calidad de las piezas que se da por la correcta ejecución de las instrucciones dadas</p> <p>Uso del equipo de protección personal, para prevención de accidentes labores</p>
Condiciones laborales generales	<p>Contrato permanente</p> <p>Horario laboral</p> <p>Prestaciones de Ley</p>

Fuente: Elaboración de autores

Tabla 18

Núcleo Profesional Ayudante de Taller

Nombre del Puesto	Ayudante de Taller
Área	Producción
Nivel Jerárquico	Operativo
Misión del puesto	Asistir en las tareas diarias del taller
Funciones principales	Mantener un entorno organizado en el área de trabajo Asistir a los torneros en la ejecución de operaciones de torneado, soldaduras, mediciones, montajes de piezas Preparación previa de materiales a utilizar en el proceso de producción
Responsabilidades claves	Cumplir con las instrucciones del supervisor y operario responsable Cumplir con las normas de Protección personal Garantizar un entorno limpio y ordenado
Relaciones internas y externas	Internas: Interacción con el Gerente y supervisor de producción y Tornero responsable
Perfil requerido	Educación básica Disposición para aprender Compromiso con la calidad del trabajo y seguridad
Indicadores de desempeño	Disposición para aprender Colaboración con las diferentes tareas del taller Trabajo en equipo
Condiciones laborales generales	Contrato permanente

	Horario laboral Prestaciones de Ley
--	--

Fuente: Elaboración de autores

4.5.9.2 Colaboradores flexibles (Eventuales o por proyecto)

Tabla 19

Colaborador flexible FIATA

Nombre del rol o función externa	FIATA
Áreas de apoyo o intervención	Soldadura estructura metálica
Objetivos del servicio prestado	Elaborar piezas metálicas que sobrepasan la capacidad de nuestras instalaciones
Tareas o entregables esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes, dobleces y troquelados de láminas • Aplicaciones de soldadura según especificaciones del cliente
Periodo de vinculación o condiciones temporales	Por proyecto
Coordinación interna asignada	Reporta asignación al supervisor de producción
Requisitos mínimos del proveedor	Soldadores con experiencia Cumplimiento de las normas de seguridad industrial

Fuente: Elaboración de autores

Tabla 20

Colaborador Flexible Taller de Rectificación Centeno

Nombre del rol o función externa	Taller de rectificación Centeno
Áreas de apoyo o intervención	Rectificación de motores automotrices
Objetivos del servicio prestado	Diagnosticar y rectificar componentes de motores diésel y gasolina

Tareas o entregables esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Culatas, Blocks, Cigüeñales y rectificadores según especificaciones de manuales técnicos
Periodo de vinculación o condiciones temporales	Por proyecto
Coordinación interna asignada	Reporta asignación al supervisor de producción
Requisitos mínimos del proveedor	Personal especializado en rectificación Experiencia comprobada

Fuente: Elaboración de autores

4.5.9.3 Organizaciones Externas (outsourcing, alianzas)

Tabla 21

Organización externa Contador

Nombre de la empresa o proveedor	Contador
Servicio contratado	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los estados financieros • Declaraciones fiscales ante la DGI • Declaración de impuestos municipales
Objetivos y alcance del servicio	Cumplir con las obligaciones fiscales y municipales, Realizar trámites en ventanilla
Puntos de contacto interno y externo	Interno: Reporta directamente al Gerente General Coordina entrega de documentación (Facturas de ventas, compras, crédito, recibos de caja, retenciones) con el auxiliar administrativo
Frecuencia y calidad del servicio esperado	Mensual



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Condiciones de supervisión y evaluación	Supervisión a cargo del Gerente General
---	---

Fuente: Elaboración de autores

Tabla 22 *Organización Externa Comercial El Pacifico*

Nombre de la empresa o proveedor	COMERCIAL EL PACIFICO
Servicio contratado	Mantenimiento de motores
Objetivos y alcance del servicio	Brindar mantenimiento a motores y repuestos eléctricos
Puntos de contacto interno y externo	Interna: Supervisor de producción, operarios
Frecuencia y calidad del servicio esperado	Mensual
Condiciones de supervisión y evaluación	Supervisión a cargo del Supervisor de Producción

Fuente: Elaboración de autores

4.5.10 Anexos

Tabla 23

Formatos de evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Datos de trabajador a Evaluar

Fecha -----/----/-----

Nombre completo	
Cargo que desempeña	
Actividades realizadas	
Fecha de contratación	



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Antigüedad en la empresa	
Jefatura Directa	

Evaluación del desempeño del trabajador

	Ocasional 25%	La mitad del tiempo 50%	Frecuente 75%	Siempre 100%
Conocimiento Asociado al cargo: Conjunto de habilidades y destrezas técnicas que debe poseer el trabajador para desempeñar el cargo.				
El trabajador entiende las funciones y responsabilidades de su cargo				
El trabajador posee los conocimientos y habilidades necesarias para el cargo				
Planificación y Organización: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos				
El trabajador requiere una supervisión mínima				
El trabajador se desempeña de forma organizada				
El trabajador es capaz de identificar y solucionar problemas				
El trabajador reacciona rápidamente ante dificultades				
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima del promedio, alcanzándolos exitosamente				
El trabajador consigue los objetivos				
El trabajador puede manejar varias actividades a la vez				
El trabajador consigue los estándares de productividad				



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Trabajo en equipo: habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal				
El trabajador sabe trabajar en equipo				
El trabajador ayuda a su equipo				
El trabajador se desempeña bien con diferentes tipos de personas				
El trabajador participa activamente en las reuniones de trabajo.				
Comunicación: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, es decir en el momento correcto, a la persona correcta y de manera adecuada				
El trabajador participa en reuniones				
El trabajador se explica de forma clara y fácil de entender				
El trabajador sabe escuchar				
El trabajador expone sus ideas de forma eficaz				
Dirección de equipos de trabajo: capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a desempeñar con autonomía y responsabilidad (Aplica a supervisión y Gerencia)				
El trabajador transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo				
El trabajador comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos				
El trabajador demuestra dotes de liderazgo				
El trabajador motiva a su equipo para conseguir los objetivos				

Dpto. de recursos Humanos



UCC

Tabla 24

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Resumen de la evaluación del colaborador

Evaluación general y comentarios: resuma su evaluación del colaborador. En su opinión, el trabajador merece una clasificación:	
OCASIONAL 25%	
LA MITAD DEL TIEMPO 50%	
FRECUENTE 75%	
SIEMPRE 100%	



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Dpto. Recursos Humanos

Tabla 25

Comentarios de esfuerzos de mejora

En su opinión: ¿En qué áreas debe concentrar el trabajador sus esfuerzos de mejora?
1.
2.
3.
Comentarios:

Firma del evaluador

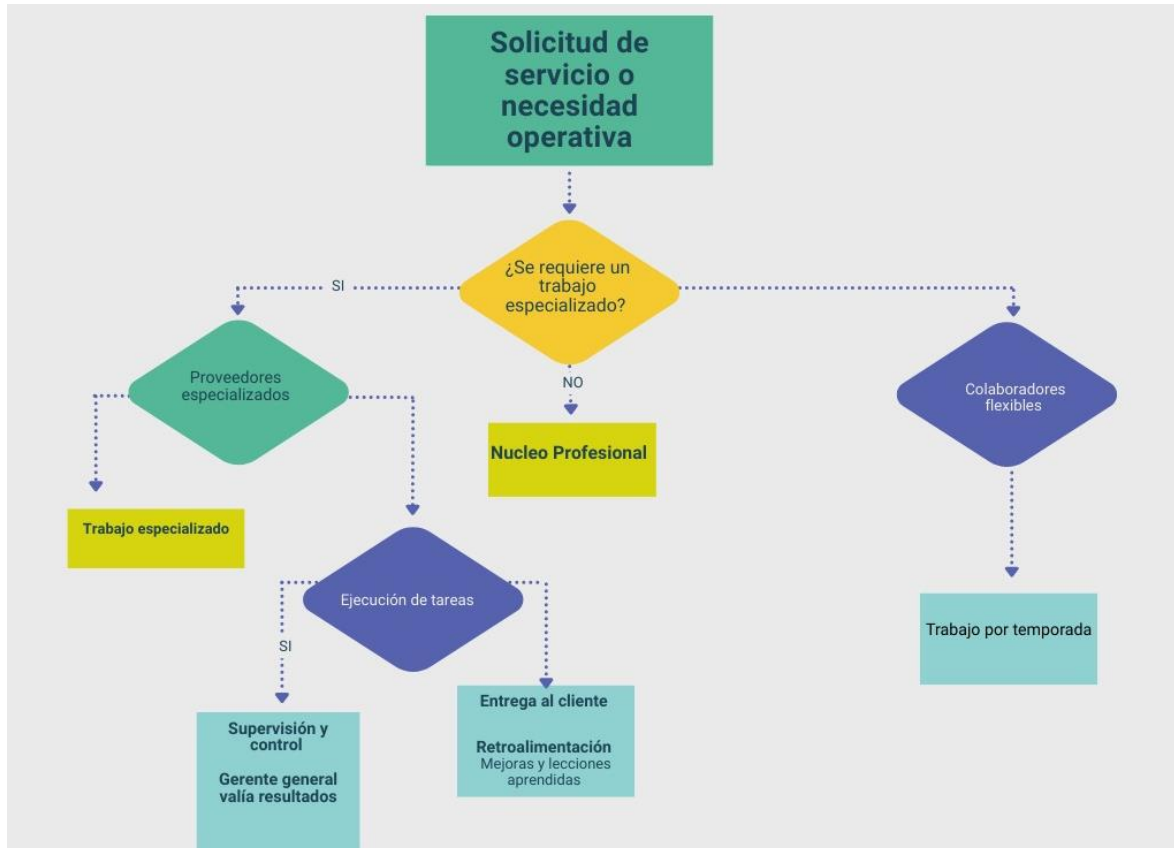
Firma del evaluado

Flujogramas de procesos vinculados

Figura 27

Flujogramas de procesos vinculados

Fuente: Elaboración de autores



El flujograma de procesos operativos ilustra de manera clara cómo la empresa maneja las solicitudes de servicio, diferenciando entre las tareas que requieren especialización y aquellas que pueden ser atendidas por el personal interno o colaboradores flexibles. El proceso comienza con la identificación de la necesidad, seguido de la asignación de recursos según las competencias, garantizando calidad en los trabajos especializados a través de proveedores externos y eficiencia en las tareas rutinarias mediante el Núcleo Profesional. Durante la ejecución, el gerente general supervisa y valida los resultados, incorporando retroalimentación para fomentar la mejora continua. En conjunto, este flujo refleja un enfoque estratégico que equilibra eficiencia, especialización, flexibilidad y aprendizaje organizacional.

- **Matriz de competencias**

Tabla 26

Matriz de competencias

Completas tareas de manera independiente y no necesita capacitación constante (4)	Trabaja de manera autónoma, pero necesita alguna capacitación (3)	Necesita seguimiento y soporte en algunos momentos (2)	Necesita capacitación y formación (1)
---	---	--	---------------------------------------

Fuente: elaboración de autores

Puesto/Área	Competencias clave				Observaciones
Gerente General	Liderazgo	Toma de Decisiones	Visión Estratégica	Comunicación Eficaz	
Supervisor de producción	Supervisión de operaciones	Gestión de recursos	Control de calidad	Resolución de problemas	
Auxiliar administrativo	Gestión documental	Organización de archivos	Atención telefónica	Manejo de herramientas ofimáticas	
Ayudante de taller	Apoyo en tareas operativas	Mantenimiento básico	Organización de Herramientas	Seguridad Industrial	
Tornero-Fresador	Operación de torno y fresadora	Seguridad Industrial	Interpretación de planos	Calidad en unión	
Operador de maquinaria	Manejo seguro de maquinaria	Control de calidad	Mantenimiento básico	Trabajo en equipo	
Soldadura Eléctrica	Técnicas de soldadura	Seguridad industrial	Interpretación de planos	Calidad en unión	
Rectificación de motores	Reparación de motores	Uso de herramientas especializadas	Control de calidad	Seguridad Industrial	
Contabilidad	Elaboración de Estados Financieros,	Análisis Contable,	Cumplimiento Fiscal,	Planificación Financiera	
Mantenimiento técnico	Mantenimiento Preventivo	Diagnóstico de Fallas	Reparación de Equipos	Seguridad Industrial	

Leyenda de Niveles de Competencia

Experto: Dominio total; puede enseñar y liderar en esta competencia

Avanzado: desempeño autónomo, aplica mejoras y buenas prácticas

Intermedio: puede ejecutar tareas habituales con supervisión ocasional

Básico: Conocimiento inicial, requiere supervisión constante

Análisis: La matriz de competencia nos describe las habilidades y actitudes que tiene cada uno de los colaboradores en relación a la función de su puesto. La



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

matriz de competencias nos demuestra El nivel de preparación que cada uno tiene y las brechas que existen para definir los planes de capacitación.

Registro de revisión y actualización del manual

4.6 Cronograma de Implementación

Tabla 27

Cronograma de Implementación

Actividad / Etapa	Responsable	Mes / Año	Observaciones
Aplicación de encuesta y entrevistas	Equipo de investigación	Junio 2025	Levantamiento de información inicial.
Análisis FODA y diagnóstico estructural	Consultor / Investigador	Julio 2025	Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
Diseño del manual de funciones	Equipo técnico	Ago – Sep 2025	Redacción de la primera versión del manual.
Validación participativa y ajustes finales	Dirección + Colaboradores	Octubre 2025	Ajustes con retroalimentación de la revisión y aprobación final
Capacitación e implementación del manual	RR.HH. / Dirección	Noviembre 2025	Versión final entregada para uso institucional

Fuente: Elaboración de autores

Análisis: El cronograma de implementación detalla las actividades que se fueron realizando en cada etapa para la aplicación del manual de funciones. Esto garantiza que todas las actividades se vayan desarrollando en orden, estableciendo los plazos definidos en el proceso, donde se lleva un seguimiento con los responsables de cada actividad.

4.6.1 Presupuesto Estimado

Tabla 28

Presupuesto estimado

Fuente: Elaboración de autores

Ítem	Descripción breve	Costo Estimado (C\$)
Recolección de información	Encuestas, entrevistas y recopilación documental	500
Impresión a color	Documento para predefensa	847
Impresión y empastado	Impresión de documento de proyecto de graduación (3 copias)	3,600
Impresión y encuadernación	Producción física del manual en versión final	1,200
Capacitación al personal	Talleres de inducción sobre uso del manual	1,800
Total estimado		7,947.00

Análisis: El presupuesto estimado nos permite anticipar los costos asociados a la elaboración del manual de funciones, también permite que el proyecto sea realizado con transparencia.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

4.7 Controles y Seguimiento

Tabla 29

Indicadores Clave

Indicador	Unidad de medida	Meta esperada
Porcentaje de puestos con perfil funcional definido	Porcentaje	100%
Nivel de satisfacción del personal posterior a la presentación del manual	Encuesta (escala 1–5)	≥ 4.0 en promedio
Cumplimiento de funciones asignadas	Revisión semestral	≥ 90%
Reducción de duplicidad de tareas	Reportes internos	-50%

Fuente: Elaboración de autores

Análisis: Los indicadores establecidos permiten evaluar tanto la efectividad técnica como el impacto humano del Manual de Funciones. El 100% de los puestos de perfil definidos con responsabilidades definidas y estructura organizacional interna garantiza claridad. El nivel de satisfacción del personal (≥ 4.0) indica aprecio por el manual y reconocimiento de su utilidad en el trabajo diario. El indicador Cumplimiento de funciones asignadas ($\geq 90\%$) mide el cumplimiento de las funciones planificadas frente a las implementadas para ordenar los procesos. Finalmente, la reducción del 50% en la duplicación de tareas mejora la eficiencia operativa y la utilización de recursos. Todos los indicadores juntos ofrecen una base objetiva y razonable para la mejora continua y la actualización del manual.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

b) Mecanismos de control

Para asegurar que el manual se cumpla y se mejore continuamente, se pondrán en marcha los siguientes mecanismos de control:

- Se llevará a cabo una evaluación semestral para verificar cómo se están cumpliendo las funciones establecidas.
- Se aplicarán encuestas de percepción laboral para medir cuán satisfecho está el personal después de recibir el manual.
- Además, se realizará una revisión y actualización anual del documento, teniendo en cuenta la retroalimentación de los trabajadores y las necesidades operativas de la empresa.
- Evaluación semestral del cumplimiento del manual.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE
INVESTIGACION

La falta de un manual de funciones oficial en Maquinados Reyes ha creado confusión respecto a las responsabilidades de algunos empleados, particularmente del personal temporal y de los servicios externos. Esto se manifiesta en niveles bajos de claridad y satisfacción que se han reportado en las herramientas utilizadas.

Los datos obtenidos demuestran que el núcleo profesional tiene más claridad en sus funciones y satisfacción en sus tareas (más del 70%), pero este grupo también exige la formalización de perfiles para prevenir la duplicidad de funciones y optimizar la eficacia.

Se observó que la satisfacción del personal contratado por temporada es bastante baja (cerca del 55%), debido a la imprecisión en las labores asignadas y a las modificaciones continuas sin previo aviso, lo cual impacta negativamente la productividad y causa descontento entre los trabajadores.

La aplicación de un manual de funciones conforme al modelo organizacional Trébol es una táctica adecuada y factible, dado que posibilita la clasificación de los puestos en función del núcleo profesional, los colaboradores por proyecto y los servicios externalizados. Esto simplifica la administración del talento humano de manera integral

El uso de instrumentos diagnósticos evidenció que es urgente capacitar en aspectos de coordinación interna y gestión operativa, debido a que la mayoría de los colaboradores piensan que no se están utilizando completamente sus capacidades.

Los resultados indican que, en Maquinados Reyes, la planificación de los recursos humanos se lleva a cabo de forma reactiva, sin una estructura formal que habilite la previsión de necesidades laborales o la redistribución de tareas según las cargas de trabajo.

Se establece que el manual de funciones es una herramienta estratégica que permitirá a Maquinados Reyes alinear mejor su talento humano con los objetivos



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

organizacionales, asegurando mayor competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Futuras líneas de investigación

Como líneas de investigación futuras, se sugiere una indagación más detallada del efecto que tiene el manual de funciones sobre el rendimiento operativo de Maquinados Reyes a medio y largo plazo, examinando cómo afecta a la eficiencia en los tiempos de entrega, a la disminución de errores y a la productividad. Además, es importante analizar la conexión entre la satisfacción en el trabajo y la claridad de roles para establecer cómo la formalización de funciones afecta a la motivación, retención y compromiso de los empleados.

Otra línea de investigación importante es comparar la eficacia del modelo organizacional Trébol en Pymes nicaragüenses del sector metalmecánico, lo cual podría confirmar que es aplicable en circunstancias parecidas. Por último, se propone investigar la relación del manual con programas de capacitación y desarrollo de competencias, que tienen como objetivo reforzar las habilidades blandas y técnicas del personal para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la compañía.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

CAPITULO VI. RECOMENDACIONES

A la Gerencia de Maquinados Reyes

Según los hallazgos de la investigación, se propone a la gerencia de Maquinados Reyes que aplique formal y sistemáticamente el manual de funciones, que fue creado bajo el modelo organizacional Trébol. Esto garantizará que cada empleado entienda y conozca completamente sus obligaciones y cómo estas se relacionan con los objetivos estratégicos de la compañía. Además, se recomienda llevar a cabo entrenamientos con regularidad para fortalecer el cumplimiento de las tareas asignadas y asegurar que el manual se transforme en un instrumento dinámico que respalde la gestión operativa.

Se propone adaptar un sistema para la evaluación y el monitoreo constantes del manual de funciones, y actualizarlo a medida que las necesidades externas e internas se transformen. Asimismo, se aconseja digitalizar el manual para simplificar su consulta, seguimiento y retroalimentación, garantizando así que siga vigente y sea útil como herramienta estratégica para el desarrollo de la organización.

A los colaboradores del núcleo profesional y contratados por temporada

Se aconseja leer y asimilar el manual, usando este documento como guía de referencia para el trabajo cotidiano y como un medio para mejorar la comunicación interna, evitando así duplicaciones de funciones y malentendidos.

A los proveedores y personal bajo modalidad de outsourcing

Para optimizar la calidad del servicio y la integración operativa, se sugiere reforzar la coordinación con las áreas internas de la empresa, incluyendo directrices claras de interacción que estén establecidas en el manual.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cabrera Padrón, N., & Guerra González, M. d. (2021). Propuesta de un manual de procedimientos contables en empresas tabacaleras. *Revista Ciencias Económicas, Volumen 2* (N° 18), 2-4. Recuperado el 12 de Julio de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=24305>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2004). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p

Solano, , K., Tierra, J., & Orozco, A. d. (2020). Manual de procedimientos de control interno para. *Revista Espacios, 41*(N° 14), 13. Recuperado el 12 de Julio de 2025, de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p13.pdf>

Adecco. (21 de Agosto de 2015). *Aquality Consulting*. Obtenido de <https://aqualityconsulting.com/que-es-el-modelo-trebol-de-gestion-empresarial?>

Charles Lusthaus, M. H. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño* (Vol. 1). Washington D.C: IDB Bookstore. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional>

García Rodríguez, R., Molina Sevilla, E. J., & Castro Olivas, J. (2023). Propuesta de Manual de Funciones, para la empresa Tabasco Santa Cruz. Obtenido de <http://ribuni.uni.edu.ni/id/eprint/6139>

Legislación de Nicaragua. (1982). *Reglamento General de la Ley de Seguridad Social*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/6140e1c582c4095c062570a10057e6bb?OpenDocument>

Legislación de Nicaragua. (2007). *Ley N° 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo*. Obtenido de



[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument)

Legislación de Nicaragua. (s.f.). *Ley de Concertación Tributaria*. Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/3636a2c1dc3dae2606257654006000c2/\\$FILE/Ley%20No.%20822,%20Ley%20de%20concertaci%C3%B3n%20tributaria.pdf](http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/3636a2c1dc3dae2606257654006000c2/$FILE/Ley%20No.%20822,%20Ley%20de%20concertaci%C3%B3n%20tributaria.pdf)

LEMUS, M. J. (mayo de 2022). Repositorio Institucional USAC. *DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, JUTIAPA [Tesis de maestría, universidad de San Carlos]*. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE INGENIERÍA, Guatemala, JUTIAPA. Recuperado el 14 de Julio de 2025, de Repositorio USAC: <http://www.repositorio.usac.edu.gt/18529/1/Mar%C3%ADa%20Jos%C3%A9%20Gil%20Lemus.pdf>

Loayza Añazco, T. E., & Jaramillo Cevallos, M. A. (2023). Manual de procedimientos de control interno para las cooperativas educativas de la Ciudad de Loja -Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 7425. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5874

López, R. M. (2020). Universidad de Costa Rica. *Desarrollo de un manual de funciones para la Cámara de Industrias de Costa Rica [Tesis de maestría; Universidad de Costa Rica]*. Kérwá Repositorio, Costa Rica. Obtenido de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/a9485ce0-4da6-407c-bda4-14ed221851db/content>

Luhmann, N. (1977). Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. En N. Luhmann, *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo* (pág. 14). Barcelona: Anthropos Editorial. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/372895357/Luhmann-Niklas-Autopoiesis-Accion-y-Entendimiento-Comunicativo>



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Lusthaus , C., Marie, H. A., Anderson, G., Carden, F., & Plinio Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para el Desempeño*. Otawwa Canadá: Centro Nacional de Investigaciones para el Desarrollo. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional>

M., R. D. (2015). *Diagnóstico Organizacional* (Octava ed.). Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. Obtenido de https://www.google.com.ni/books/edition/Diagn%C3%B3stico_organizacional/QJzqDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=diagn%C3%B3stico+organizacional

Medal, K. E. (2024). REPOSITORIO UCC. *Propuesta de un diseño de manual de control Interno, según normas internacionales de información financiera (NIIF-Pymes), en la cooperativa de producción y Agroindustrial R.L, ubicada en la ciudad de chinandega [Monografía de grado, UCC]*. Universidad de Ciencias Comerciales UCC, Chinandega, Nicaragua. Recuperado el 14 de Julio de 2025, de <https://repositorio.ucc.edu.ni/1402/>

Mendoza, C. E., & Lemus, W. S. (2019). Repositorio Institucional UES. *PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL COMPLEJO EDUCATIVO PROFESOR MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ, DE LA CIUDAD DE SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA [Tesis de maestría, Universidad de El Salvador]*. Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Santa Ana. Recuperado el 14 de Julio de 2025, de <https://repositorio.ues.edu.sv/items/8caeba49-7f80-44f8-94e9-158ffa509345>

Risco, A. (23 de 2012). *Scribd. Modelo Trébol*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/94511885/Modelo-trebol>

Rodríguez, R. D., Sevilla, E. J., & Olivas., y. J. (2023). Repositorio institucional SIBIUNI. *“Propuesta de un Manual de Funciones, para la empresa Tabacos Santa*



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Cruz, ubicada en el Municipio de Jalapa, Departamento de Nueva Segovia, [Tesis de Maestría, UNI]. Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Nueva Segovia, Jalapa, Nicaragua. Recuperado el 14 de Julio de 2025, de <https://ribuni.uni.edu.ni/id/eprint/6139>

Romero, W. A. (2024). Repositorio Institucional SIBIUNI. *Manual de organización y funciones de la microempresa CAHEMA ubicada en el distrito VII de la ciudad de Managua [Tesis de maestría, UNI].* Universidad Nacional de Ingeniería UNI, Managua, Nicaragua. Recuperado el 14 de Julio de 2025, de <https://ribuni.uni.edu.ni/6123/>

Ramos Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6. Universidad Tecnológica Indoamérica. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336>

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México D.F.

Taleno, J. A., Treminio, A. C., & Otero, y. N. (2019). Repositorio Institucional RIUL. *Diseño de manual de funciones para la empresa Transactel ubicada en la ciudad de León, durante el período abril a junio del año 2019.* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-León, León, Nicaragua. Recuperado el 14 de julio de 2025, de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/216>

TURING. (2025). *Sistema de Facturación del INSS*. Obtenido de <https://turing-newton.inss.gob.ni/newton/index.xhtml?faces-redirect=true>

Urbina, M. E., Silva, C. D., & Quezada, y. A. (2019). Repositorio Institucional RIUL. *Propuesta de un Manual Organizacional para la Asociación Brillando la Luz de Cristo en León, Nicaragua; en el periodo comprendido de agosto a diciembre del año 2019 [Tesis de grado, UNAN-León].* Universidad Nacional Autónoma de



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Nicaragua, UNAN-León, León. Recuperado el 14 de julio de 2025, de
<http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7480/1/241794.pdf>

Pintos, Juan Luis. La nueva plausibilidad: la observación de segundo orden en
Niklas Luhmann. Consultado 20 de septiembre de 2007.
<http://web.usc.es/~jlpintos/articulos/>



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN
ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta de diagnóstico funcional y operativo a colaboradores de la empresa Maquinados Reyes

Encuesta

Estimado encuestado

Somos egresadas de la carrera Administración de Empresas en UCC. Esta encuesta forma parte de nuestro proyecto grado titulado "Elaboración de un manual de funciones bajo el enfoque del modelo organizacional trébol como estrategia para optimizar el desempeño operativo en la empresa Maquinados Reyes, Managua, durante el periodo junio–noviembre 2025".

La información brindada es confidencial, y los datos obtenidos se utilizarán únicamente con fines académicos y de mejora interna.

Instrucciones: En la siguiente lista de afirmaciones, seleccione la alternativa de respuesta que mejor se adecúe a su criterio. No existen respuestas correctas ni incorrectas, tan solo se requiere conocer su opinión. Marque con una **X**.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Tipo de vínculo laboral:

- Colaborador fijo
- Colaborador temporal
- Colaborador externo

2. Área o puesto que desempeña: _____

3. Tiempo que lleva trabajando con la empresa:



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

- <3 meses
- 3-6 meses
- 6 meses - 1 año
- >1 año

Escala de percepción

Tabla 30

Escala de percepción, encuesta a trabajadores de Maquinados Reyes

		1	2	3	4	5					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
N°	ITEMS	1	2	3	4	5					
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA											
1	¿La empresa en la que labora cuenta con una estructura organizativa bien definida?										
2	¿Cada colaborador tiene funciones claramente definidas y diferenciadas de la del resto del equipo?										
3	¿En su lugar de trabajo las funciones están claramente delimitadas para evitar duplicidad de funciones con otros colaboradores?										
4	¿Tiene claridad sobre a quién debe reportar sus actividades?										
5	¿La coordinación entre trabajadores fijos, temporales y tercerizados es eficiente?										
CLARIDAD Y FORMALIDAD EN LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES											
6	¿Las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo han sido comunicadas de forma clara y formal?										
7	¿Conoce con claridad sus deberes, responsabilidades y límites de acción dentro de la empresa?										
8	¿Las funciones que desempeña corresponden a su perfil profesional y formación?										



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

9	¿Asume funciones que no le corresponden debido a la falta de una definición clara de responsabilidades?					
CAPACITACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS						
10	¿Recibió la capacitación o instrucciones necesarias para ejecutar correctamente sus funciones laborales?					
11	¿En su área existen procedimientos documentados para ejecutar tareas?					
12	¿Cree que la falta de planificación o instrucciones detalladas afecta su productividad diaria?					
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DIARIO						
13	¿Se interrumpe su planificación diaria por tareas no previstas?					
14	¿El tiempo diario se distribuye adecuadamente entre sus tareas?					
PERCEPCIÓN SOBRE LA UTILIDAD DE UN MANUAL DE FUNCIONES						
15	¿La empresa mejoraría si existiera un manual de funciones que establezca las funciones de cada área?					

Fuente: Elaboración de autores (2025)

Anexo 2. Cuadro preguntas de confiabilidad

Tabla 31

Cuadro de preguntas de fiabilidad

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿La empresa en la que labora cuenta con una estructura organizativa bien definida?	43.5714	213.619	.887	.964
2. ¿Las funciones que debe cumplir en si puesto de trabajo han sido comunicadas de forma clara y formal?	43.7143	214.571	.911	.963
3. ¿Conoce con claridad sus deberes, responsabilidades y límites de acción dentro de la empresa?	42.8571	224.143	.808	.966
4. ¿Recibió la capacitación o instrucciones necesarias para ejecutar correctamente sus funciones laborales?	43.7143	213.571	.939	.963
5. ¿Cada colaborador tiene funciones claramente definidas y diferenciadas de la del resto del equipo?	43.7143	229.905	.791	.966

6. ¿Las funciones que desempeña corresponden a su perfil profesional y formación?	43.5714	213.619	.887	.964
7. ¿En su lugar de trabajo las funciones están claramente delimitadas para evitar duplicidad de funciones con otros colaboradores?	43.2857	224.238	.805	.966
8. ¿Tiene claridad sobre a quién debe reportar sus actividades?	43.8571	222.476	.861	.965
9. ¿La coordinación entre trabajadores fijos, temporales y tercerizados es eficiente?	43.1429	222.143	.752	.966
10. ¿En su área existen procedimientos documentados para ejecutar tareas?	43.4286	214.286	.919	.963
11. ¿Se interrumpe su planificación diaria por tareas no previstas?	43.5714	221.286	.864	.965
12. ¿El tiempo diario se distribuye adecuadamente entre sus tareas?	43.5714	213.286	.896	.964
13. ¿Asume funciones que no le corresponden debido a la falta de una definición clara de responsabilidades?	43.2857	228.571	.668	.968

14. ¿Cree que la falta de planificación o instrucciones detalladas afecta su productividad diaria?	43.5714	204.952	.955	.963
15. ¿La empresa mejoraría si existiera un manual de funciones que establezca las funciones de cada área?	43.1429	243.476	.181	.976

Fuente: SPSS

Anexo 3. Entrevista

Estimado Gerente General:

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información cualitativa sobre la estructura organizacional, la distribución de funciones, y el desempeño operativo de la empresa Maquinados Reyes. Su participación es fundamental para comprender, desde una perspectiva gerencial, cómo se estructuran actualmente las responsabilidades dentro de la empresa, cuáles son los desafíos en la organización del trabajo y qué oportunidades existen para mejorar los procesos.

La información brindada será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos, garantizando el anonimato en la presentación de los resultados si así lo desea.

Bloque 1: Organización y asignación de funciones

1. ¿Cómo está estructurada su empresa?
2. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa y cuáles son sus funciones?
3. ¿Cómo se asignan actualmente las funciones a cada colaborador dentro de la empresa?



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

4. ¿Existe documentación formal que describa los puestos y sus funciones?

Bloque 2: Coordinación entre colaboradores (modelo Trébol)

5. ¿Qué nivel de coordinación considera que existe entre los trabajadores fijos y los colaboradores por temporada?
6. ¿Cómo valora la integración de los servicios tercerizados en el funcionamiento general de la empresa?
7. ¿Qué desafíos ha identificado en la distribución de tareas entre el personal interno, temporal y tercerizado?

Bloque 3: Comunicación y participación del personal

8. ¿Qué tipo de comunicación utiliza la empresa para transmitir instrucciones o funciones al personal?
9. ¿Con qué frecuencia se promueve la retroalimentación o las sugerencias por parte de los colaboradores?
10. ¿Considera que las opiniones de los trabajadores se toman en cuenta en la toma de decisiones operativas?

Bloque 4: Evaluación de procesos y mejora organizacional

11. ¿Qué procesos considera que podrían mejorar si existiera un manual de funciones por cada cargo?
12. ¿Ha detectado funciones duplicadas o mal asignadas dentro del equipo de trabajo?

Anexo 4. Validación de Expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: *Romario Antonio Somarriba*
 1.2 GRADO ACADÉMICO: *Lic.*
 1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: *Universidad de ciencias Comerciales Ucc*
 1.4 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Entrevista*
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: *Krizú Delgado, Antonia Méndez, Nayeli Izquierdo*

1.6 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: *“Elaboración de un manual de funciones bajo el enfoque del modelo organizacional trébol como estrategia para optimizar el desempeño operativo en la empresa Maquinados Reyes, managua, durante el periodo junio–noviembre 2025”*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Calificación cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		(01-10)	(10-13)	(14-16)	(17-18)	(19-20)
		01	02	03	04	05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.					✓
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.					✓
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.				✓	
8. COHERENCIA	Entre Hipotesis dimensiones e indicadores.					✓
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.					✓
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia					✓
Sub Total					36	160
Total					196	19.6

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total 10):
 VALORACIÓN CUALITATIVA:
 VALORACIÓN DE APLICABILIDAD:

Legenda:
 01-13 Improcedente
 14-16 Aceptable con recomendación
 17-20 Aceptable

Lugar y Fecha: *UCC/leos 29/7/25*
 Firma y Post firma: *[Firma]*

Anexo 5. Cronograma de actividades



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Tabla 32

Cronograma de actividades

Actividad	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Elección del tema	✓					
Revisión bibliográfica y antecedentes		✓				
Planteamiento del problema		✓				
Formulación de objetivos		✓				
Justificación del estudio		✓				
Marco teórico y conceptual			✓			
Diseño metodológico			✓			
Aplicación de instrumentos (Encuestas, Entrevista)			✓			
Recolección y análisis de datos				✓		
Redacción del análisis de resultados				✓		
Elaboración del manual de funciones				✓	✓	
Revisión final y correcciones					✓	
Presentación y entrega del documento final						

Fuente: Elaboración de autores

Anexo 6. Frecuencias de Análisis Estadísticos

1.

Estadísticos

Tipo de vínculo laboral

N	Válido	14
	Perdidos	0

Tipo de vínculo laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Colaborador Fijo	10	71.4	71.4	71.4
Colaborador temporal	2	14.3	14.3	85.7
Colaborador Externo	2	14.3	14.3	100.0
Total	14	100.0	100.0	

2.

Estadísticos

¿La empresa en la que labora cuenta con una estructura organizativa bien definida?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿La empresa en la que labora cuenta con una estructura organizativa bien definida?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	6	42.9	42.9	42.9
	De acuerdo	4	28.6	28.6	71.4
	En desacuerdo	2	14.3	14.3	85.7
	Totalmente de acuerdo	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

3.

Estadísticos

¿Cada colaborador tiene funciones claramente definidas y diferenciadas de la del resto del equipo?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿Cada colaborador tiene funciones claramente definidas y diferenciadas de la del resto del equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	8	57.1	57.1	57.1
	Neutral	3	21.4	21.4	78.6
	Totalmente de acuerdo	2	14.3	14.3	92.9

Totalmente en desacuerdo	1	7.1	7.1	100.0
Total	14	100.0	100.0	

4.

Estadísticos

¿En su lugar de trabajo las funciones están claramente delimitadas para evitar duplicidad de funciones con otros colaboradores?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿En su lugar de trabajo las funciones están claramente delimitadas para evitar duplicidad de funciones con otros colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	7	50.0	50.0	50.0
	Totalmente de acuerdo	3	21.4	21.4	71.4
	En desacuerdo	2	14.3	14.3	85.7
	De acuerdo	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

5.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Estadísticos

¿Tiene claridad sobre a quién debe reportar sus actividades?

N	Válido	14
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	42.9	42.9	42.9
	Totalmente de acuerdo	6	42.9	42.9	85.7
	Neutral	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

6.

¿La coordinación entre trabajadores fijos, temporales y tercerizados es eficiente?

N	Válido	14
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	9	64.3	64.3	64.3
	De acuerdo	3	21.4	21.4	85.7
	Totalmente de acuerdo	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

7.

Estadísticos

¿Las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo han sido comunicadas de forma clara y formal?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿Las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo han sido comunicadas de forma clara y formal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	8	57.1	57.1	57.1
	Totalmente de acuerdo	4	28.6	28.6	85.7
	Neutral	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

8.



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

Estadísticos

¿Conoce con claridad sus deberes, responsabilidades y límites de acción dentro de la empresa?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿Conoce con claridad sus deberes, responsabilidades y límites de acción dentro de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	42.9	42.9	42.9
	Totalmente de acuerdo	6	42.9	42.9	85.7
	Neutral	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

9.

Estadísticos

¿Las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo han sido comunicadas de forma clara y formal?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿Las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo han sido comunicadas de forma clara y formal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	8	57.1	57.1	57.1
Totalmente de acuerdo	4	28.6	28.6	85.7
Neutral	2	14.3	14.3	100.0
Total	14	100.0	100.0	

10.

Estadísticos

¿Asume funciones que no le corresponden debido a la falta de una definición clara de responsabilidades?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿Asume funciones que no le corresponden debido a la falta de una definición clara de responsabilidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	9	64.3	64.3	64.3
De acuerdo	2	14.3	14.3	78.6
Totalmente de acuerdo	2	14.3	14.3	92.9
En desacuerdo	1	7.1	7.1	100.0
Total	14	100.0	100.0	

11.

Estadísticos



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

¿Recibo la capacitación o instrucciones necesarias para ejecutar correctamente sus funciones laborales?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿Recibo la capacitación o instrucciones necesarias para ejecutar correctamente sus funciones laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	35.7	35.7	35.7
	Neutral	4	28.6	28.6	64.3
	De acuerdo	4	28.6	28.6	92.9
	En desacuerdo	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

12.

Estadísticos

¿En su área existen procedimientos documentados para ejecutar tareas?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿En su área existen procedimientos documentados para ejecutar tareas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	64.3	64.3	64.3
	En desacuerdo	4	28.6	28.6	92.9
	Neutral	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

13.

Estadísticos

¿Cree que la falta de planificación o instrucciones detalladas afecta su productividad diaria?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿Cree que la falta de planificación o instrucciones detalladas afecta su productividad diaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	8	57.1	57.1	57.1
	Totalmente de acuerdo	2	14.3	14.3	71.4

Totalmente en desacuerdo	1	7.1	7.1	78.6
En desacuerdo	1	7.1	7.1	85.7
De acuerdo	1	7.1	7.1	92.9
22.00	1	7.1	7.1	100.0
Total	14	100.0	100.0	

14.

Estadísticos

¿Se interrumpe su planificación diaria por tareas no previstas?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿Se interrumpe su planificación diaria por tareas no previstas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	2	14.3	14.3	21.4
	Neutral	5	35.7	35.7	57.1
	De acuerdo	4	28.6	28.6	85.7
	Totalmente de acuerdo	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

15.

Estadísticos

¿El tiempo diario se distribuye adecuadamente entre sus tareas?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿El tiempo diario se distribuye adecuadamente entre sus tareas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	7.1	7.1	7.1
Neutral	7	50.0	50.0	57.1
De acuerdo	5	35.7	35.7	92.9
Totalmente de acuerdo	1	7.1	7.1	100.0
Total	14	100.0	100.0	

16.

Estadísticos

¿La empresa mejoraría si existiera un manual de funciones que establezca las funciones de cada área?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿La empresa mejoraría si existiera un manual de funciones que establezca las funciones de cada área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	2	14.3	14.3	14.3
De acuerdo	2	14.3	14.3	28.6
Totalmente de acuerdo	10	71.4	71.4	100.0
Total	14	100.0	100.0	

17.

Estadísticos

¿Cree que la falta de planificación o instrucciones detalladas afecta su productividad diaria?

N	Válido	14
	Perdidos	0

¿Cree que la falta de planificación o instrucciones detalladas afecta su productividad diaria?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	7.1	7.1	7.1
En desacuerdo	1	7.1	7.1	14.3
Neutral	8	57.1	57.1	71.4
De acuerdo	1	7.1	7.1	78.6

Totalmente de acuerdo	2	14.3	14.3	92.9
22.00	1	7.1	7.1	100.0
Total	14	100.0	100.0	

Anexo 7. Lista de verificación

Lista de Verificación

Empresa: Maquinados Reyes

Áreas evaluadas: Administración, Producción, Servicios por proyectos, Servicios tercerizados

Cumplimiento Funcional	Sí	No	Observaciones
El personal conoce claramente sus funciones.			
Los colaboradores cumplen con las funciones asignadas.			
No se presentan duplicidades de tareas en el área.			
Las funciones están documentadas y accesibles.			
Condiciones Laborales Percibidas			
La carga de trabajo es adecuada y no genera sobrecarga.			
Existen recursos suficientes para realizar las tareas.			
El entorno físico y condiciones de trabajo son apropiadas			
La comunicación con los superiores es clara y constante.			
El personal recibe apoyo cuando lo requiere.			
Integración al Modelo Trébol			
El núcleo profesional tiene roles y funciones bien definidas.			
El personal de servicios por proyectos recibe instrucciones claras			

Existe integración entre el personal fijo y el de proyectos			
Los servicios tercerizados cuentan con funciones claras en contrato			
Hay coordinación y comunicación efectiva con los proveedores externos.			
Priorización para Rediseño			
Producción presenta baja claridad en funciones			
Administración mantiene claridad funcional aceptable			
Servicios por proyectos muestran mayor necesidad de rediseño			
Servicios tercerizados mantienen adecuada definición			

Anexo 8. Evidencia de visita a la empresa Maquinados Reyes





UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES CULMINACIÓN DE PÉNSUM EN PROYECTO DE GRADUACIÓN

