

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ADM592 TALLER DE PROFESIONALIZACION II**

**PROYECTO DE GRADO**



**DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA**

**CONSTRUCTORA DHOMUS S.R.L. TARIJA AUTORES:**

**LORENA ARAMAYO ALVARADO**

**YAMIL ALBINO PADILLA SURUGUAY**

**DOCENTE GUIA: Dr. Imer Adin Colque**

Trabajo de profesionalización presentado a consideración de la “UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO” y la carrera de Administración de Empresas como requisito para optar el grado académico

**FEBRERO DEL 2021**

**TARIJA-BOLIVIA**

**DATOS PERSONALES**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN  
MISAE SARACHO

**TITULO DEL  
PROYECTO DE  
INVESTIGACIÓN :**

DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES  
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA  
DHOMUS S.R.L. TARIJA

**AUTORES:**

➤ ARAMAYO ALVARADO LORENA  
➤ PADILLA SURUGUAY YAMIL  
ALBINO

**CORREO:**

➤ [lorenaaramayo7@gmail.com](mailto:lorenaaramayo7@gmail.com)  
➤ [yamilpadilla75141919@gmail.com](mailto:yamilpadilla75141919@gmail.com)

**CELULAR:**

➤ 70235929  
➤ 67396086

*DEDICATORIA*

*Dedicamos este trabajo con amor y  
cariño a nuestros  
padres, por habernos dado su  
apoyo incondicional, para  
continuar con nuestros estudios  
con optimismo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por ser fortaleza en todo momento*

*A mi querida madre por su apoyo incondicional a lo largo de mi formación profesional, siendo en todo momento mi pilar de ejemplo y fortaleza*

*Al Dr. Imer Adin Colque por su constante apoyo y orientación, por estar comprometido con nosotros e impulsarnos a seguir adelante.*

*Un especial agradecimiento a mis tribunales por su cariño y dedicación.*

***Lorena Aramayo***

## *AGRADECIMIENTO*

*Quiero agradecer a Dios, por estar siempre dándome los retos necesarios para lograr los objetivos de vida, como los académicos.*

*A mi madre, quien me apoyo para realizar mis estudios y desarrollar a la vez el presente trabajo.*

*A mi Familia en General, quienes siempre fueron un impulso para ser en todo momento, una mejor persona.*

***Yamil Albino Padilla***

*PENSAMIENTO*

*“Todos los triunfos nacen,  
cuando nos atrevemos a  
empezar”*

*Eugene Ware*

*ADVERTENCIA*

*El tribunal calificador del  
presente trabajo, no se  
solidariza con la forma,  
términos, modos y expresiones  
vertidas en el mismo, siendo  
estas responsabilidades de los  
autores.*

## INDICE

<b>PERFIL DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
Justificación práctica.....	2
Justificación teórica:.....	2
Justificación social .....	2
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
Operacionalización de variables.....	5
<b>6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
6.1. Objetivo General .....	6
6.2. Objetivos Específicos.....	6
<b>7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
7.1. Tipo de Investigación .....	7
7.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
<b>8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
8.1. Delimitación geográfica.....	8
8.2. Delimitación temporal.....	8
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>10</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>10</b>
1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	10
1.2 ORGANIGRAMA .....	10
1.2.1 utilidad de organigramas .....	11
1.3 CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN .....	11
1.4 CLASIFICACIÓN.....	12
1.4.1 Por su naturaleza .....	12
1.4.2 Por su ámbito .....	13
1.4.3 Por su contenido .....	13
1.4.4 Funcionales.....	13
1.4.5 Por su presentación .....	13
1.5 REQUISITOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	14



<b>1.6 LAS CUATRO CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL</b> .....	18
<b>1.6.1 Diferenciación</b> .....	19
<b>1.6.2 Formalización</b> .....	19
<b>1.6.3 Centralización</b> .....	20
<b>1.6.4 Integración</b> .....	20
<b>1.7 ESQUEMAS UTILIZADOS EN EL ORGANIGRAMA</b> .....	21
<b>1.8 TIPOS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN</b> .....	24
<b>1.8.1 Organización lineal</b> .....	24
<b>1.8.1.1 Características de la organización lineal</b> .....	25
<b>1.8.1.2 Ventajas de la organización lineal</b> .....	26
<b>1.8.1.3 Desventajas de la organización lineal</b> .....	26
<b>1.8.2 Organización funcional</b> .....	27
<b>1.8.2.1 Características de la organización funcional</b> .....	27
<b>1.8.2.2 Ventajas de la organización funcional</b> .....	29
<b>1.8.2.3 Desventajas de la organización funcional</b> .....	29
<b>1.8.3 Organización línea -staff</b> .....	30
<b>1.8.3.1 Características de la organización línea-staff</b> .....	31
<b>1.8.3.2 Funciones del staff</b> .....	31
<b>1.8.3.3 Ventajas de la organización línea-staff</b> .....	32
<b>1.9 EL TRAMO DE CONTROL Y SUS REGLAS</b> .....	34
<b>CAPITULO 2</b> .....	35
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	35
<b>2.1 DEFINICIÓN</b> .....	35
<b>2.2 VENTAJAS DE LOS MANUALES DE FUNCIONES</b> .....	36
<b>2.3 PRINCIPIOS DEL MANUAL DE FUNCIONES LABORALES</b> .....	37
<b>2.4 CARACTERISTICAS DE MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	40
<b>2.5 IDENTIFICACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	41
<b>2.6 CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	42
<b>2.6.1 Prólogo, introducción de manual de funciones</b> .....	42
<b>2.6.2 Antecedentes históricos</b> .....	42
<b>2.6.3 Legislación o base legal</b> .....	42
<b>2.6.4 Atribuciones</b> .....	42
<b>2.6.5 Estructura orgánica</b> .....	43

<b>2.6.6 Organigrama.....</b>	<b>43</b>
<b>2.6.7 Misión .....</b>	<b>43</b>
<b>2.6.8 Funciones.....</b>	<b>43</b>
<b>2.6.9 Descripción de puestos .....</b>	<b>44</b>
<b>2.6.10 Directorio.....</b>	<b>44</b>
<b>2.7 CONCEPTO DE FUNCIÓN Y TAREA .....</b>	<b>45</b>
<b>2.8 DEFINICIÓN DE MANUAL DE FUNCIÓN GENERAL .....</b>	<b>45</b>
<b>2.9 DEFINICIÓN DE MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA.....</b>	<b>46</b>
<b>2.10 DEFINICIÓN DE PUESTO .....</b>	<b>46</b>
<b>2.11 CONCEPTO DEL DISEÑO DEL PUESTO.....</b>	<b>46</b>
<b>2.12 MODELOS DE DISEÑO DE PUESTOS .....</b>	<b>47</b>
<b>2.12.1 Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos.....</b>	<b>47</b>
<b>2.12.2 Modelo humanista o de relaciones humanas.....</b>	<b>48</b>
<b>2.12.3 Modelo situacional.....</b>	<b>48</b>
<b>2.14 ANÁLISIS DE PUESTOS .....</b>	<b>50</b>
<b>2.15 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE .....</b>	<b>51</b>
<b>2.15.1 Método de observación directa.....</b>	<b>52</b>
<b>2.15.1.1 Características del método de observación directa .....</b>	<b>52</b>
<b>2.15.1.2 Ventajas del método de observación directa.....</b>	<b>52</b>
<b>2.15.1.3 Desventajas del método de observación directa .....</b>	<b>53</b>
<b>2.15.2 Método del cuestionario .....</b>	<b>53</b>
<b>2.15.2.1 Características del cuestionario .....</b>	<b>53</b>
<b>2.15.2.2 Ventajas del cuestionario .....</b>	<b>54</b>
<b>2.15.2.3 Desventajas del cuestionario.....</b>	<b>54</b>
<b>2.15.3 Método de la entrevista .....</b>	<b>54</b>
<b>2.15.3.1 Características de la entrevista directa .....</b>	<b>55</b>
<b>2.15.3.2 Ventajas de la entrevista directa .....</b>	<b>55</b>
<b>2.15.3.3 Desventajas de la entrevista directa.....</b>	<b>56</b>
<b>2.15.4 Métodos mixtos .....</b>	<b>56</b>
<b>2.16 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....</b>	<b>57</b>
<b>2.16.1 Etapa de planeación .....</b>	<b>57</b>
<b>2.16.2 Etapa de preparación .....</b>	<b>58</b>
<b>2.16.3 Etapa de realización .....</b>	<b>59</b>
<b>2.17 LAS CINCO COMPETENCIAS BÁSICAS NECESARIAS EL .....</b>	<b>60</b>

<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>61</b>
<b>DESEMPEÑO LABORAL .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1 DEFINICIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2 DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.1 EVALUACIÓN DE 360° .....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.2 MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACION .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.2.1 Método de escalas gráficas.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3.2.1.1 Ventajas del método de escalas gráficas.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3.2.1.2 Desventajas del método de escalas gráficas.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3.2.2 Método de elección forzada .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2.2.1 Ventajas del método de elección forzada.....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2.2.2 Desventajas del método de elección forzada .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2.3 Método de investigación de campo .....</b>	<b>67</b>
<b>3.3.2.3.1 Ventajas del método de investigación de campo.....</b>	<b>67</b>
<b>3.3.2.3.2 Desventajas del método de investigación de campo .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3.2.4 Método de incidentes críticos .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3.2.5 Métodos mixtos .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3.2.5.1 Método de comparación por pares .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3.2.5.2 Método de frases descriptivas.....</b>	<b>68</b>
<b>3.5 CLIMA LABORAL.....</b>	<b>73</b>
<b>3.5.1 Principales razones que crean un mal clima laboral.....</b>	<b>74</b>
<b>3.5.2 Herramientas para conocer el clima laboral.....</b>	<b>75</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>77</b>
<b>PARTE 3.....</b>	<b>78</b>
<b>DIAGNOSTICO .....</b>	<b>78</b>
<b>3.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2 MISIÓN .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3 VISIÓN.....</b>	<b>79</b>
<b>3.4 VALORES.....</b>	<b>79</b>
<b>3.5 PERSONAL DEPENDIENTE DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA.....</b>	<b>80</b>
<b>3.6 PERSONAL DE OBRA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DHOMUS .....</b>	<b>81</b>
<b>3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>85</b>
<b>3.8 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DHOMUS .....</b>	<b>86</b>

<b>3.9 ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	89
<b>3.9.1 EVALUACIÓN DE 360°</b> .....	89
<b>3.9.2 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS</b> .....	90
<b>3.9.3 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA</b> .....	90
<b>3.9.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b> .....	90
<b>3.9.5 MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS</b> .....	90
<b>3.9.6 MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES</b> .....	90
<b>3.9.7 MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS</b> .....	90
<b>3.10 RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	91
<b>3.10.1 OBSERVACIÓN DIRECTA</b> .....	91
<b>3.10.2 ENCUESTA</b> .....	91
<b>3.11 CONCLUSIONES</b> .....	100
<b>CAPITULO IV</b> .....	101
<b>4. PROPUESTA</b> .....	102
<b>4.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	102
<b>4.2 LO QUE SE ESPERA OBTENER CON EL MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	102
<b>4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	102
<b>4.4 CODIFICACIÓN DE CARGOS</b> .....	104
<b>4.5 DETERMINACIÓN DE FUNCIONES</b> .....	106
<b>4.6 DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	112
<b>MANUALES DE FUNCIONES EMPRESA CONSTRUCTORA DHOMUS S.R.L. TARIJA</b> .....	112
<b>4.7 CARGOS PROPUESTOS</b> .....	133
<b>4.8 PRESUPUESTO DE CARGOS NUEVOS</b> .....	137
<b>4.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	137
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	144
<b>6. RECOMENDACIONES</b> .....	145
<b>7. BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA</b> .....	146
<b>8. WEBLOGRAFÍA</b> .....	147
<b>9. ANEXOS</b> .....	150
<b>9.1 ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	150

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>CUADRO 1: PERSONAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>80</b>
<b>CUADRO 2: PERSONAL DE OBRA .....</b>	<b>81</b>
<b>CUADRO 3: ORGANIGRAMA PROPUESTO .....</b>	<b>103</b>
<b>CUADRO 4: CÓDIGO DE ÁREA.....</b>	<b>104</b>
<b>CUADRO 5: CÓDIGO DEL NIVEL DE CARGO .....</b>	<b>104</b>
<b>CUADRO 6: CODIFICACIÓN .....</b>	<b>105</b>
<b>CUADRO 7: PRESUPUESTO CARGOS NUEVOS (EN BS) .....</b>	<b>137</b>
<b>CUADRO 8: ESCALA DE MEDICIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>138</b>
<b>CUADRO 9: ESCALA .....</b>	<b>139</b>
<b>CUADRO 10: MODELO DE FICHA DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>139</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICA 1: CONOCE QUE ES UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>92</b>
<b>GRÁFICA 2: CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL "ORGANIGRAMA" .....</b>	<b>93</b>
<b>GRÁFICA 3: CONOCIMIENTO DE QUE ES UN MANUAL DE FUNCIONES .....</b>	<b>94</b>
<b>GRÁFICA 4: INDICACIONES DE SUS FUNCIONES Y TAREAS A TRAVES DE UN MANUAL .....</b>	<b>95</b>
<b>GRÁFICA 5: CAPACITACIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES, TAREAS Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>96</b>
<b>GRÁFICA 6: ACTIVIDADES QUE NO CORRESPONDEN A SU CARGO .....</b>	<b>97</b>
<b>GRÁFICA 7: RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS O COLEGAS DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>98</b>
<b>GRÁFICA 8: INFORMACIÓN RELEVANTE CON LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>99</b>