



UNICIT
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Línea de investigación: Gestión empresarial

**Manual de Organización y Funciones para contribuir al
fortalecimiento de la eficiencia administrativa de la empresa
VENPROLIM durante el primer semestre de 2026.**

Monografía para optar al título de: Licenciatura en Administración de Empresas

Autor:

Br. Jorge Luis Carrión Cerna

Tutora:

MSc. Heydi de los Ángeles Valle

Managua, Nicaragua

Agosto 2026

Acrónimos Y Siglas

Sigla	Significado
MOF	Manual de Organización y Funciones
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
UNICIT	Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología
UNI	Universidad Nacional de Ingeniería
MSc.	Máster en Ciencias
S.A.	Sociedad Anónima
S.A.C.	Sociedad Anónima Cerrada
SAS	Sociedad por Acciones Simplificada
RR.HH.	Recursos Humanos
ECOCENTRO S.A.	ECOCENTRO Sociedad Anónima
VENPROLIM	Venta de Productos de Limpieza
PROVI	Grupo PROVI

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la vida, la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para alcanzar esta meta y culminar satisfactoriamente esta etapa de mi formación académica y profesional.

De manera muy especial, dedico este logro a mi madre, Nori Natalia Cerna Pérez, y a mi padre, Jorge Domingo Carrión Méndez, por su amor, sacrificio, apoyo incondicional y por creer siempre en mí. Gracias por ser pilares fundamentales en mi vida y por acompañarme en cada paso de este camino. Este logro también es de ustedes.

A la memoria de Luis Francisco Guerrero Romero, quien fue mi profesor y, con el paso del tiempo, llegó a convertirse en un gran amigo. Gracias por su amistad, sus consejos y por el apoyo que siempre me brindó. Aunque ya no se encuentre físicamente conmigo, su recuerdo y sus enseñanzas permanecerán siempre en mi corazón. Dedico este logro a su memoria, con profundo cariño y gratitud.

A mi familia, por su cariño, comprensión y motivación constante durante este proceso.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a mi crecimiento personal y académico y que me acompañaron en el camino hacia esta meta.

.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por estar presente en cada paso de mi vida académica.

A mi tutora de investigación MSc. Heydi de los Ángeles Valle por su orientación, y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación.

A la empresa VENPROLIM por permitir la realización del estudio y brindar la información necesaria.

A mis familiares por su apoyo moral y motivación.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un Manual de Organización y Funciones para la empresa familiar VENPROLIM, orientado a contribuir al fortalecimiento de la eficiencia administrativa durante el primer semestre de 2026. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un diseño de estudio de caso, tomando como unidad de análisis a la empresa VENPROLIM, ubicada en Managua, Nicaragua.

La población estuvo conformada por ocho colaboradores, de los cuales se seleccionó una muestra de siete participantes, además de siete expertos considerados como informantes externos. Para la recolección de información se utilizaron el grupo focal, las entrevistas semiestructuradas y la observación de campo, apoyadas mediante guías de preguntas, lista de cotejo, grabaciones de audio y notas de campo. La información obtenida fue analizada mediante análisis temático, utilizando procesos de agrupación de códigos, construcción de categorías y temas, matrices analíticas y triangulación de la información.

Los hallazgos evidenciaron que los colaboradores conocen las funciones que desempeñan y reconocen las líneas de autoridad existentes; sin embargo, gran parte del conocimiento organizacional se sustenta en la experiencia, la comunicación directa y la práctica diaria, debido a la ausencia de documentación formal. Asimismo, se identificaron situaciones de apoyo entre áreas, acumulación de pedidos y carga laboral asociadas con las necesidades operativas de la empresa. Los colaboradores manifestaron una percepción favorable respecto a la utilidad y pertinencia de contar con un Manual de Organización y Funciones.

Como resultado, se diseñó un Manual de Organización y Funciones adaptado a las necesidades de VENPROLIM, orientado a clarificar roles, funciones, responsabilidades y líneas de autoridad y a contribuir al fortalecimiento de la eficiencia administrativa.

Palabras clave: Manual de Organización y Funciones, eficiencia administrativa, estructura organizacional, gestión administrativa, empresa familiar.

Abstract

The objective of this research was to design an Organization and Functions Manual for the family business VENPROLIM, aimed at strengthening administrative efficiency during the first half of 2026. The study employed a qualitative approach and a case study design, with VENPROLIM—located in Managua, Nicaragua—serving as the unit of analysis.

The study population consisted of eight employees; a sample of seven participants was selected, alongside seven experts who served as external informants. Data collection methods included focus groups, semi-structured interviews, and field observation, supported by question guides, checklists, audio recordings, and field notes. The data were analyzed using thematic analysis, involving code grouping, the construction of categories and themes, analytical matrices, and data triangulation.

The findings revealed that employees understand their roles and recognize existing lines of authority; however, much of the organizational knowledge relies on experience, direct communication, and daily practice due to the lack of formal documentation. Additionally, instances of inter-departmental support, order backlogs, and workloads linked to the company's operational needs were identified. Employees expressed a positive view regarding the usefulness and relevance of having an Organization and Functions Manual.

Consequently, an Organization and Functions Manual tailored to VENPROLIM's needs was designed, aimed at clarifying roles, functions, responsibilities, and lines of authority, while contributing to enhanced administrative efficiency.

Keywords: Organization and Functions Manual, administrative efficiency, organizational structure, administrative management, family business.

Indicen de contenido

1. Introducción.....	1
2. Contextualización Del Problema	3
3. Planteamiento Del Problema	6
3.1 Pregunta Central De Investigación	7
4. Justificación Del Estudio	8
5. Objetivo General Y Específicos.....	10
5.1. Objetivo General.....	10
5.2. Objetivos Específicos.....	10
6. Alcances Y Delimitaciones Del Estudio.....	11
6.2 Delimitaciones del Estudio	11
7. Marco Teórico.....	13
7.1 Estado Del Arte.....	13
7.2 Perspectiva Teórica Asumida.....	16
7.3 Revisión De Literatura Previa	17
7.3.2 Estructura Organizacional	19
7.4 Conceptos Claves Definidos.....	23
7.4.2 Manual De Organización Y Funciones (MOF).....	23
7.4.3 Estructura Organizacional	24
7.4.4 Organigrama	25
7.4.5 Funciones Administrativas.....	27
7.4.6 Roles Organizacionales.....	29
7.4.6. Jerarquía Organizacional.....	31
7.4.7 Análisis De Puestos	33
7.5 Supuestos Básicos	60
7.6 Categorías, Temas Y Patrones Emergentes De La Investigación.....	61

8. Metodología De La Investigación	64
8.1 Enfoque De La Investigación	64
8.2 Diseño De Investigación.....	64
8.3 Población y muestra	65
8.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	67
8.5 Procedimientos	71
8.6 Técnicas De Análisis.....	73
9. Resultados	76
10. Discusión	143
11. Conclusiones.....	146
12. Recomendaciones	148
13. Referencias Bibliográficas	149
14. Anexos	152

1. Introducción

Las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico, debido a su contribución a la generación de empleo, la producción y comercialización de bienes y servicios, así como al fortalecimiento de los mercados locales. No obstante, muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades relacionadas con la falta de estructuras organizacionales formales, la definición clara de funciones y la ausencia de procedimientos administrativos estandarizados, lo que puede afectar su eficiencia operativa y limitar sus posibilidades de crecimiento.

En este contexto, la empresa familiar VENPROLIM, dedicada a la fabricación y comercialización de productos de limpieza, desarrolla sus actividades en un entorno que exige una adecuada organización administrativa para garantizar el cumplimiento eficiente de sus objetivos. Sin embargo, la ausencia de un Manual de Organización y Funciones puede generar situaciones de duplicidad de tareas, indefinición de responsabilidades, dificultades en la supervisión del personal y limitaciones en la coordinación de las actividades administrativas y operativas.

Ante esta situación, la presente investigación tuvo como propósito diseñar un Manual de Organización y Funciones para la empresa familiar VENPROLIM, orientado al fortalecimiento de su estructura organizacional, la definición clara de roles y responsabilidades, el establecimiento de líneas de autoridad y la mejora de la coordinación interna durante el primer semestre de 2026.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un diseño de estudio de caso, permitiendo comprender las experiencias, percepciones y necesidades organizativas de los colaboradores de la empresa.

Para la recolección de información se emplearon el grupo focal con los trabajadores de VENPROLIM, las entrevistas semiestructuradas dirigidas a expertos en administración y gestión organizacional y la observación de campo, apoyadas en guías de preguntas, una lista de cotejo, grabaciones de audio y notas de campo. La información obtenida fue analizada mediante la técnica de análisis temático.

El documento se estructura en diferentes apartados. Inicialmente se presenta la contextualización del problema, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y las delimitaciones del estudio. Posteriormente, se desarrolla el marco teórico y la metodología de la investigación. Finalmente, se exponen los resultados y hallazgos obtenidos, la discusión, las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes, incluyendo el Manual de Organización y Funciones diseñado para la empresa familiar VENPROLIM, como principal producto de la investigación

2. Contextualización del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen uno de los principales motores del desarrollo económico y social a nivel mundial, debido a su capacidad para generar empleo, dinamizar los mercados y contribuir al crecimiento productivo de los países. Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades relacionadas con la ausencia de estructuras organizativas formalizadas, la falta de procedimientos documentados y la escasa definición de funciones y responsabilidades del personal. Estas situaciones pueden generar problemas de coordinación, duplicidad de tareas, errores operativos y limitaciones en la eficiencia administrativa, afectando directamente la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

En América Latina, esta realidad se presenta con mayor frecuencia debido a la gran cantidad de empresas familiares que operan bajo esquemas administrativos informales. En muchas ocasiones, la distribución de responsabilidades se realiza de manera empírica, basada en la experiencia de los colaboradores y en la confianza entre los miembros de la organización, sin contar con documentos que regulen formalmente las funciones, niveles de autoridad y procedimientos de trabajo. Como consecuencia, pueden surgir conflictos internos, sobrecarga laboral, dificultades de supervisión y limitaciones para el crecimiento organizacional.

Diversas investigaciones desarrolladas en países latinoamericanos evidencian la importancia de contar con herramientas administrativas que permitan fortalecer la organización empresarial.

Arroyo Solís (2023), en México, identificó que la inexistencia de manuales organizacionales provocaba desorden administrativo, duplicidad de funciones y debilidades en los procesos internos. De manera similar, Cardona Lara (2023), en Colombia, concluyó que la ausencia de un manual de funciones generaba reprocesos, desorganización administrativa y desconocimiento de responsabilidades por parte de los colaboradores.

Asimismo, estudios realizados en Ecuador reflejan problemáticas relacionadas con la falta de formalización organizacional.

Santana Tipán (2024) determinó que la inexistencia de un manual de funciones ocasionaba sobrecarga laboral, conflictos internos, escasa claridad en los roles y dificultades para el desarrollo organizacional. Por su parte, Zamora Sánchez (2025) identificó que gran parte del personal desconocía sus funciones y responsabilidades, situación que incidía negativamente en el desempeño laboral y en la coordinación de las actividades empresariales.

En Nicaragua, investigaciones recientes también evidencian la necesidad de fortalecer la estructura organizativa de las pequeñas y medianas empresas. Rodríguez Moreira, Pérez Polanco y Guerrero Ruiz (2025) encontraron que la falta de procedimientos estandarizados y de funciones claramente definidas generaba confusión jerárquica y realización de actividades fuera de los cargos establecidos.

De igual manera, Campos Hernández, González Obando y Rodríguez Hernández (2024) identificaron deficiencias en la distribución de funciones y en la organización de los procesos operativos, mientras que Pallavicini, Albert, Cruz, López y Pérez Balmaceda-Espinoza (2024) concluyeron que la ausencia de manuales organizacionales limitaba la estandarización de procesos y afectaba la eficiencia operativa de las empresas.

Las problemáticas identificadas en estos estudios guardan relación con la realidad observada en VENPROLIM, empresa familiar dedicada a la fabricación y distribución de productos de limpieza, ubicada en la ciudad de Managua en el B° San Judas de la sub estación de policía 2C al norte 1C ½ al este, la empresa desarrolla sus actividades mediante las áreas de producción, ventas, despacho, delivery y administración, las cuales trabajan de manera coordinada para atender las necesidades de sus clientes. No obstante, gran parte de los procesos administrativos y operativos se ejecutan mediante prácticas informales sustentadas en la experiencia de los colaboradores y en la comunicación verbal entre las diferentes áreas de trabajo.

Los hallazgos obtenidos durante el grupo focal realizado con los colaboradores permitieron identificar que, aunque existe conocimiento general sobre las funciones de cada puesto, frecuentemente los trabajadores deben apoyar actividades correspondientes a otras áreas debido a la carga laboral, la falta de personal y la necesidad de cumplir oportunamente con los pedidos de los clientes. Asimismo, se constató que muchos procedimientos de trabajo son aprendidos mediante la práctica diaria y la orientación de trabajadores con mayor experiencia, debido a la inexistencia de documentos formales que regulen las funciones y responsabilidades de cada cargo.

De igual forma, los expertos consultados coincidieron en que la ausencia de funciones claramente definidas puede generar duplicidad de tareas, problemas de coordinación, dificultades en la supervisión del personal y limitaciones para el control administrativo. Además, señalaron que un Manual de Organización y Funciones contribuye a fortalecer la estructura organizativa, mejorar la comunicación interna y optimizar la eficiencia administrativa.

En este contexto, resulta pertinente analizar la estructura organizativa, las funciones desempeñadas por el personal y la dinámica administrativa de VENPROLIM, con el propósito de comprender la realidad organizacional de la empresa e identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de su gestión administrativa, favoreciendo su crecimiento y sostenibilidad durante el primer semestre de 2026.

3. Planteamiento del problema

Las organizaciones requieren estructuras administrativas que permitan coordinar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Dentro de estas estructuras, la definición clara de funciones, responsabilidades y líneas de autoridad constituye un elemento fundamental para garantizar el adecuado desempeño de las actividades organizacionales.

En el caso de las empresas familiares, es común encontrar procesos de trabajo desarrollados de manera empírica, donde muchas funciones son asignadas en función de las necesidades inmediatas de la organización y no mediante documentos formales que establezcan responsabilidades específicas para cada puesto de trabajo. Esta situación puede generar duplicidad de tareas, dificultades en la coordinación, problemas de supervisión y limitaciones para el crecimiento empresarial.

VENPROLIM, empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de productos de limpieza en la ciudad de Managua, desarrolla sus operaciones a través de las áreas de producción, ventas, despacho, delivery y administración. Durante el proceso investigativo se identificó que la empresa mantiene una estructura organizativa funcional; sin embargo, gran parte de sus procedimientos y funciones se ejecutan mediante prácticas informales sustentadas en la experiencia de los colaboradores y en la comunicación verbal entre las distintas áreas.

Los resultados obtenidos mediante el grupo focal realizado con los trabajadores evidenciaron que, aunque existe conocimiento general de las funciones asignadas a cada puesto, frecuentemente los colaboradores realizan actividades que corresponden a otras áreas debido a la falta de personal, la acumulación de pedidos y la necesidad de brindar una atención oportuna a los clientes. Asimismo, se constató que muchos procedimientos operativos son aprendidos mediante la práctica diaria y la orientación de trabajadores con mayor experiencia, debido a la inexistencia de documentos formales que regulen las funciones y responsabilidades de cada cargo.

De igual manera, los expertos consultados señalaron que la ausencia de funciones claramente definidas puede provocar duplicidad de tareas, conflictos organizacionales, dificultades de coordinación, limitaciones en la supervisión del personal y disminución de la eficiencia administrativa. También coincidieron en que la formalización de funciones mediante un Manual de Organización y Funciones constituye una herramienta administrativa que contribuye al fortalecimiento de la estructura organizativa y al mejoramiento de los procesos internos.

Si esta situación continúa desarrollándose sin mecanismos formales de organización, la empresa podría enfrentar mayores dificultades para coordinar sus actividades, capacitar a nuevos colaboradores, controlar el desempeño del personal y responder eficientemente a las exigencias de crecimiento del mercado.

Ante esta realidad surge la necesidad de analizar la estructura organizativa y las funciones desempeñadas por los colaboradores de VENPROLIM, con el propósito de comprender cómo se desarrolla actualmente la gestión administrativa dentro de la empresa y generar una propuesta organizacional que contribuya al fortalecimiento de su eficiencia administrativa durante el período 2026.

3.1 Pregunta central de investigación

¿Cómo diseñar un Manual de Organización y Funciones para la empresa familiar VENPROLIM que contribuya al fortalecimiento de la eficiencia administrativa durante el primer semestre de 2026?

4. Justificación del estudio

4.1 Conveniencia

La presente investigación resulta conveniente debido a que aborda una necesidad organizacional identificada en la empresa familiar VENPROLIM relacionada con la definición formal de funciones, responsabilidades y líneas de autoridad. Actualmente, la empresa desarrolla gran parte de sus actividades mediante procedimientos informales sustentados en la experiencia de los colaboradores y en la comunicación verbal entre las diferentes áreas de trabajo. En este sentido, el estudio permitirá comprender la dinámica organizacional existente y generar una propuesta que contribuya al fortalecimiento de la eficiencia administrativa de la empresa durante el primer semestre de 2026.

4.2 Relevancia Social

La investigación posee relevancia social porque busca fortalecer la gestión administrativa de una empresa familiar que genera empleo y contribuye al desarrollo económico local mediante la producción y comercialización de productos de limpieza. Una organización más eficiente favorece mejores condiciones de trabajo para sus colaboradores, mejora la calidad del servicio brindado a los clientes y fortalece la sostenibilidad empresarial. Asimismo, los resultados obtenidos podrán servir como referencia para otras pequeñas empresas familiares que enfrentan problemáticas similares relacionadas con la organización interna y la definición de funciones.

4.3 Implicaciones Prácticas

Desde el punto de vista práctico, el estudio permitirá identificar las funciones desempeñadas por los colaboradores, analizar la estructura organizativa actual de la empresa y diseñar un Manual de Organización y Funciones que contribuya a mejorar la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

Como producto final de la investigación se diseñó un Manual de Organización y Funciones adaptado a las necesidades de VENPROLIM, el cual servirá como herramienta administrativa para definir responsabilidades, fortalecer las líneas de autoridad, facilitar la inducción de nuevos colaboradores, apoyar los procesos de supervisión y contribuir a la reducción de errores y duplicidad de tareas.

4.4 Justificación metodológica

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, debido a que pretende comprender las experiencias, opiniones y percepciones de los colaboradores y expertos respecto a la organización interna, distribución de funciones y eficiencia administrativa de la empresa. Para la recolección de información se utilizaron técnicas cualitativas como el grupo focal, la entrevista semiestructurada a expertos y la observación de campo, las cuales permitieron obtener información detallada sobre la realidad organizacional de VENPROLIM. La aplicación de estas técnicas facilitó la identificación de necesidades, problemáticas y oportunidades de mejora que sirven de base para el diseño de la propuesta organizacional planteada en el estudio.

5. Objetivo general y específicos

5.1. Objetivo General

Diseñar un Manual de Organización y Funciones para la empresa VENPROLIM orientado al fortalecimiento de la estructura administrativa, la optimización de los procesos internos y la mejora de la coordinación del personal durante el primer semestre de 2026.

5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizativa y de las funciones administrativas de VENPROLIM.
- Caracterizar la estructura organizacional, los cargos, funciones, responsabilidades y líneas de autoridad que servirán de base para el diseño del Manual de Organización y Funciones de la empresa VENPROLIM.
- Diseñar un Manual de Organización y Funciones adaptado a las necesidades operativas y administrativas de la empresa VENPROLIM, que contribuya a clarificar los roles, funciones, responsabilidades y líneas de autoridad.
- Identificar la percepción de los colaboradores sobre la utilidad y pertinencia de contar con un Manual de Organización y Funciones en VENPROLIM.

6. Alcances y delimitaciones del estudio

6.1 Alcances del estudio

La presente investigación se desarrolló en la empresa familiar VENPROLIM, dedicada a la fabricación y comercialización de productos de limpieza, ubicada en la ciudad de Managua, Nicaragua en el Barrio San Judas, de la sub estación de policía 2C al norte 1C $\frac{1}{2}$ al este. El estudio permitió comprender la estructura organizativa actual de la empresa, las funciones desempeñadas por los colaboradores y las percepciones relacionadas con la eficiencia administrativa y la coordinación interna de las diferentes áreas de trabajo.

La investigación contempló la participación de siete colaboradores pertenecientes a las áreas de producción, despacho, ventas, delivery, contabilidad y administración, así como siete expertos con formación y experiencia en administración, finanzas, contabilidad, economía, docencia universitaria e ingeniería. La información obtenida mediante el grupo focal y las entrevistas semiestructuradas permitió identificar fortalezas, necesidades y oportunidades de mejora en la organización administrativa de VENPROLIM.

Como resultado del proceso investigativo, se diseñó un Manual de Organización y Funciones adaptado a las necesidades de la empresa, orientado a fortalecer la estructura organizativa, clarificar responsabilidades, mejorar la coordinación entre áreas y contribuir al fortalecimiento de la eficiencia administrativa.

6.2 Delimitaciones del estudio:

La investigación se delimitó espacialmente a las instalaciones de la empresa VENPROLIM, ubicada en el Bo. San Judas, de la subestación de policía 2 c al norte y 1 $\frac{1}{2}$ c al este, en la ciudad de Managua, Nicaragua.

Desde la perspectiva temporal, el estudio se desarrolló durante el primer semestre correspondiente al año 2026.

En cuanto a la delimitación poblacional, la investigación se desarrolló con una muestra integrada por siete de los ocho colaboradores que conforman la empresa VENPROLIM, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando su participación directa en las actividades administrativas y operativas de la organización. Aunque el Gerente General formaba parte de la población objeto de estudio, no fue posible contar con su participación en el grupo focal debido a razones de disponibilidad durante la aplicación del instrumento. Para complementar la perspectiva estratégica de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a siete expertos con formación y experiencia en administración, finanzas, contabilidad, economía, ingeniería y docencia universitaria, cuyos aportes fortalecieron el análisis e interpretación de los hallazgos.

Desde el punto de vista temático, el estudio se enfocó exclusivamente en el análisis de la estructura organizativa, las funciones del personal y la eficiencia administrativa de la empresa. No se abordaron aspectos relacionados con la gestión financiera, estrategias de mercadeo, procesos productivos técnicos, evaluación económica ni indicadores de rentabilidad empresarial.

Finalmente, los resultados obtenidos corresponden específicamente a la realidad organizacional de VENPROLIM durante el período estudiado, por lo que sus hallazgos no pretenden generalizarse a todas las empresas familiares, aunque pueden servir como referencia para organizaciones con características similares.

7. Marco teórico

7.1 Estado del arte

El estudio de los Manuales de Organización y Funciones ha adquirido relevancia dentro de la administración moderna debido a su contribución al fortalecimiento de las estructuras organizativas, la delimitación de responsabilidades y la optimización de los procesos administrativos. Diversas investigaciones desarrolladas a nivel internacional y nacional evidencian que la implementación de estas herramientas administrativas permite mejorar la coordinación interna, reducir la duplicidad de tareas y fortalecer la eficiencia operativa de las organizaciones.

7.1.2 Antecedentes internacionales

Arroyo Solís (2023), en México, desarrolló la investigación titulada *Diseño y elaboración de un manual de organización para mejorar las funciones y actividades de la constructora Grupo PROVI en Mérida, Yucatán*. Los resultados evidenciaron la inexistencia de documentación organizacional formal, ausencia de manuales administrativos y deficiencias en la gestión del personal. La elaboración del manual permitió actualizar la estructura organizativa, definir perfiles de puesto y fortalecer el control interno de la empresa. Este antecedente guarda relación con la presente investigación debido a que demuestra cómo la formalización de funciones contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa.

Cardona Lara (2023), en Colombia, realizó el estudio denominado *Diseño de manual de funciones para la empresa Taller Autowash Multiservicios S.A.S* contribuyendo a sus indicadores de desempeño.

Los hallazgos revelaron problemas relacionados con duplicidad de tareas, desconocimiento de responsabilidades y desorganización administrativa. Como resultado, se diseñó un manual de funciones que permitió definir cargos, responsabilidades y relaciones jerárquicas, contribuyendo al mejoramiento de la productividad y eficiencia operativa.

Luciano Moreno (2024), desarrolló la investigación titulada *Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inversiones Lucong S.A.C.*

Los resultados demostraron que la implementación del Manual de Organización y Funciones favoreció la definición de responsabilidades, fortaleció la comunicación interna y mejoró el desempeño laboral de los colaboradores, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Santana Tipán (2024), en Ecuador, realizó el estudio denominado Manual de funciones para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa Distribuidora Victoria. Los resultados evidenciaron sobrecarga laboral, falta de claridad en las funciones, ausencia de retroalimentación y duplicidad de tareas. La investigación concluyó que la implementación de un manual de funciones constituye una herramienta fundamental para fortalecer el desarrollo organizacional y mejorar la distribución de responsabilidades.

Zamora Sánchez (2025), en Ecuador, desarrolló la investigación titulada Diseño de un Manual de Funciones para la Optimización del Desempeño Laboral en Comercial Macías Cedeño. Los resultados reflejaron desconocimiento de funciones, ausencia de estructura organizativa formal y problemas de duplicidad de tareas. La investigación concluyó que la elaboración de un manual de funciones contribuye significativamente al fortalecimiento de la organización y al mejoramiento del desempeño laboral.

7.1.3 Antecedentes nacionales

Rodríguez Moreira, Pérez Polanco y Guerrero Ruiz (2025), de la Universidad Nacional de Ingeniería, desarrollaron la investigación titulada Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la gestión de operaciones en el área de producción de la empresa ECOCENTRO S.A. Los resultados evidenciaron una estructura organizativa informal y la realización de actividades fuera de las funciones asignadas. La propuesta permitió definir puestos, funciones y procedimientos operativos, mejorando el desempeño organizacional.

Campos Hernández, González Obando y Rodríguez Hernández (2024), de la Universidad Nacional de Ingeniería, realizaron el estudio Propuesta de manual de funciones y procedimientos para el restaurante Mi Viejo Ranchito. Los hallazgos permitieron identificar deficiencias en la distribución de funciones y en la organización de los procesos operativos. La propuesta desarrollada contribuyó a la estandarización de actividades y al fortalecimiento de la estructura organizativa.

Pallavicini, Albert, Cruz, López y Pérez Balmaceda-Espinoza (2024), desarrollaron el estudio Manual de funciones y procedimientos del proceso operativo de importaciones de la empresa Del Valle Express. Los resultados reflejaron ausencia de estandarización de procesos y realización de actividades fuera de las funciones establecidas. La propuesta permitió fortalecer la organización interna y mejorar la eficiencia operativa.

García Rodríguez, Molina Sevilla y Castro Olivas Ahiezer (2023), realizaron la investigación Propuesta de un Manual de Funciones para la empresa Tabacos Santa Cruz. Los hallazgos evidenciaron la inexistencia de documentación formal para regular las funciones y responsabilidades de los colaboradores. La propuesta permitió fortalecer el control organizacional y mejorar la estructura administrativa.

Vásquez Bravo, Aguirre Arias y Salgado Fuentes (2021), desarrollaron la investigación Propuesta de manuales de funciones, normas y procedimientos organizativos para la empresa Importaciones Puerto Paiz, S.A. Los resultados identificaron debilidades relacionadas con la documentación de procesos y funciones. La implementación de manuales administrativos contribuyó a optimizar la distribución del trabajo y fortalecer la eficiencia organizacional.

Los antecedentes revisados evidencian que la ausencia de manuales de organización y funciones constituye una problemática recurrente tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, demuestran que la implementación de estas herramientas administrativas contribuye significativamente a la mejora de la estructura organizativa, la coordinación del personal, la definición de responsabilidades y la eficiencia administrativa.

Estos hallazgos respaldan la pertinencia de la presente investigación y sirven como fundamento para el diseño del Manual de Organización y Funciones propuesto para VENPROLIM.

7.2 Perspectiva teórica asumida

La presente investigación se fundamenta principalmente en la Teoría Clásica de la Administración y en los postulados de la administración moderna relacionados con la estructura organizacional, la división del trabajo, la definición de funciones y la eficiencia administrativa.

Desde la perspectiva clásica, Taylor (1911) plantea que la eficiencia organizacional se alcanza mediante la especialización de tareas, la estandarización de procedimientos y la definición clara de responsabilidades. Este enfoque resulta pertinente para la presente investigación debido a que permite comprender la importancia de establecer funciones específicas para cada puesto de trabajo dentro de una organización.

Asimismo, Fayol (1916) destaca la relevancia de la estructura organizacional, la jerarquía, la unidad de mando y la división del trabajo como elementos fundamentales para el adecuado funcionamiento de las empresas. Estos principios constituyen la base conceptual sobre la cual se sustentan los Manuales de Organización y Funciones, ya que permiten delimitar responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones de dependencia entre los diferentes cargos.

De igual manera, los aportes de Chiavenato (1978, 1983, 2009) sirven de fundamento para comprender la gestión organizacional desde una perspectiva contemporánea, enfatizando la importancia de la formalización de funciones, la coordinación administrativa, la gestión del talento humano y la estructura organizacional como factores que influyen directamente en el desempeño y eficiencia de las organizaciones.

La investigación también asume los planteamientos relacionados con los Manuales de Organización y Funciones propuestos por Tapiaza (2022), López y Contreras (2020), Cardona Lara (2023) y Santana Tipán (2024), quienes coinciden en señalar que estos documentos constituyen herramientas administrativas orientadas a definir responsabilidades, clarificar funciones, fortalecer la comunicación interna y mejorar la coordinación de las actividades organizacionales.

Finalmente, la categoría de eficiencia administrativa se aborda desde los planteamientos de Luciano Moreno y Alonso (2024), quienes la definen como la capacidad de una organización para gestionar adecuadamente sus recursos y desarrollar sus actividades de manera organizada, coordinada y orientada al cumplimiento de sus objetivos. Bajo esta perspectiva, la eficiencia administrativa se relaciona directamente con la claridad de funciones, la organización interna, la coordinación del personal y la adecuada distribución de responsabilidades dentro de la empresa.

En consecuencia, la presente investigación asume una perspectiva teórica centrada en la importancia de la formalización organizacional, la definición de funciones y la coordinación administrativa como elementos fundamentales para fortalecer la eficiencia administrativa de la empresa familiar VENPROLIM mediante el diseño de un Manual de Organización y Funciones.

7.3 Revisión de Literatura Previa

7.3.1 Manual de organización y funciones

El Manual de Organización y Funciones (MOF) constituye una herramienta administrativa que permite formalizar la estructura organizacional de una empresa mediante la definición clara de cargos, funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas. Según Tapiaza (2022), el MOF es un documento técnico-administrativo que describe de forma sistemática la organización interna de una institución, estableciendo las funciones específicas de cada puesto de trabajo y los niveles de autoridad correspondientes.

Por su parte, Chiavenato (2009) señala que la formalización de funciones contribuye a reducir la ambigüedad laboral, mejorar la coordinación entre áreas y fortalecer la gestión organizacional. Asimismo, permite que los colaboradores comprendan claramente sus responsabilidades y facilita los procesos de supervisión y control.

De igual manera, Cardona Lara (2023) y Santana Tipán (2024) sostienen que la ausencia de un Manual de Organización y Funciones genera problemas relacionados con la confusión de responsabilidades, la duplicidad de tareas, la sobrecarga laboral y las dificultades en la coordinación del trabajo, afectando el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

En conjunto, los autores coinciden en que el Manual de Organización y Funciones constituye una herramienta administrativa fundamental para ordenar la estructura organizacional y definir claramente las funciones y responsabilidades del personal. No obstante, presentan diferencias en el énfasis de sus planteamientos. Mientras Tapiaza (2022) centra su propuesta en la documentación formal de la organización, Chiavenato (2009) destaca el papel del manual como instrumento para fortalecer la coordinación y la gestión organizacional. Por su parte, Cardona Lara (2023) y Santana Tipán (2024) enfatizan las consecuencias que genera su ausencia dentro de las organizaciones, evidenciando problemas relacionados con la distribución del trabajo y el desempeño del personal.

Para la presente investigación se asume una perspectiva integradora, considerando que el Manual de Organización y Funciones no solo constituye un documento administrativo, sino una herramienta que permite formalizar la estructura organizacional, delimitar funciones, responsabilidades y líneas de autoridad, aspectos que resultan pertinentes para atender las necesidades organizacionales identificadas en la empresa familiar VENPROLIM.

7.3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional representa la forma en que una empresa distribuye las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad entre sus diferentes áreas y colaboradores. Según Chiavenato (2009), la estructura organizacional constituye el marco formal mediante el cual se coordinan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos institucionales.

Una estructura organizacional adecuadamente definida permite establecer relaciones jerárquicas claras, mejorar los canales de comunicación, facilitar la toma de decisiones y distribuir ordenadamente las actividades dentro de la organización. En este sentido, la estructura organizacional no solo determina la forma en que se asignan las responsabilidades, sino que también establece los mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

Desde esta perspectiva, la estructura organizacional y el Manual de Organización y Funciones mantienen una relación complementaria. Mientras la estructura organizacional define la forma en que se organiza la empresa y establece los niveles jerárquicos, el Manual de Organización y Funciones documenta y formaliza las funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad de cada puesto de trabajo. En consecuencia, ambos elementos contribuyen al orden administrativo, aunque cumplen funciones diferentes dentro de la organización.

Para la presente investigación se asume el enfoque planteado por Chiavenato (2009), debido a que permite comprender la estructura organizacional como la base sobre la cual se diseñará el Manual de Organización y Funciones de VENPROLIM. Este enfoque resulta pertinente porque la empresa requiere formalizar su organización interna, clarificar las responsabilidades de cada cargo y fortalecer las relaciones de autoridad entre las diferentes áreas de trabajo.

7.3.3 Funciones administrativas

Las funciones administrativas comprenden el conjunto de actividades asignadas a cada puesto de trabajo para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. De acuerdo con Mesia (2023), estas funciones permiten orientar el trabajo del personal y establecer responsabilidades específicas dentro de la empresa.

La adecuada definición de funciones facilita la distribución del trabajo, mejora la coordinación interna y reduce la posibilidad de conflictos derivados de la ambigüedad laboral. Asimismo, permite establecer mecanismos claros de supervisión y evaluación del desempeño.

Cuando las funciones no se encuentran claramente definidas, pueden surgir problemas relacionados con la duplicidad de tareas, el incumplimiento de responsabilidades y las dificultades en la coordinación de actividades, afectando el funcionamiento de la organización.

Desde la perspectiva de Mesia (2023), las funciones administrativas constituyen un elemento esencial para orientar el trabajo del personal y garantizar que cada colaborador conozca con claridad las actividades que le corresponden. Este planteamiento permite comprender que la definición formal de funciones no solo favorece la organización del trabajo, sino que también facilita la supervisión, la asignación de responsabilidades y la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.

Para la presente investigación, este enfoque resulta importante debido a que uno de los principales hallazgos obtenidos en VENPROLIM evidenció la necesidad de formalizar las funciones desempeñadas por los colaboradores mediante un Manual de Organización y Funciones.

En consecuencia, la definición clara de las funciones administrativas constituye un elemento fundamental para el diseño del manual, ya que permite delimitar responsabilidades, orientar el desempeño de cada puesto de trabajo y fortalecer la organización interna de la empresa.

7.3.4 Eficiencia administrativa

La eficiencia administrativa se refiere a la capacidad de una organización para utilizar adecuadamente sus recursos y desarrollar sus actividades de manera organizada, coordinada y orientada al logro de sus objetivos. Luciano Moreno y Alonso (2024) la definen como la capacidad institucional para ejecutar procesos y actividades de forma efectiva, minimizando errores y optimizando recursos.

Desde la perspectiva administrativa, la eficiencia se encuentra estrechamente relacionada con la organización interna, la claridad de funciones, la coordinación entre áreas y la adecuada distribución de responsabilidades. Cuando estos elementos funcionan de manera integrada, la empresa logra mejorar su desempeño y fortalecer su capacidad operativa.

Entre los principales elementos asociados a la eficiencia administrativa se encuentran la claridad de funciones, la coordinación organizacional, el cumplimiento de responsabilidades, la organización de los procesos internos y la reducción de errores operativos.

De acuerdo con el planteamiento de Luciano Moreno y Alonso (2024), la eficiencia administrativa no depende únicamente del uso adecuado de los recursos, sino también de la capacidad de la organización para coordinar sus procesos internos y desarrollar sus actividades de manera ordenada.

En este sentido, la eficiencia administrativa constituye el resultado de la interacción entre diversos factores organizacionales, como la definición de funciones, la coordinación del personal, la comunicación interna y la adecuada distribución de responsabilidades.

Para la presente investigación se asume este enfoque debido a que la eficiencia administrativa constituye la categoría central de análisis sobre la cual se orienta el diseño del Manual de Organización y Funciones.

En el caso de VENPROLIM, los hallazgos evidenciaron que la empresa presenta fortalezas relacionadas con el compromiso y la comunicación entre los colaboradores; sin embargo, también se identificó la ausencia de documentación formal sobre funciones y responsabilidades. Por ello, se considera que el diseño del Manual de Organización y Funciones representa una herramienta administrativa orientada a fortalecer la organización interna y favorecer las condiciones necesarias para una gestión administrativa más eficiente.

7.3.5 Relación entre el Manual De Organización y Funciones y la eficiencia administrativa

La literatura especializada señala que existe una relación directa entre el Manual de Organización y Funciones y la eficiencia administrativa. El MOF permite establecer responsabilidades claras, definir niveles de autoridad y documentar procedimientos que facilitan la coordinación del trabajo.

Al contar con funciones claramente definidas, los colaboradores comprenden mejor sus responsabilidades, se reducen las duplicidades de tareas y se fortalece la comunicación entre las diferentes áreas de la organización. Asimismo, la formalización de funciones favorece la organización del trabajo, facilita la supervisión del personal y promueve una distribución más ordenada de las responsabilidades.

Desde la perspectiva administrativa, la relación entre el Manual de Organización y Funciones y la eficiencia administrativa radica en que ambos conceptos son complementarios. Mientras el Manual organiza y documenta la estructura interna de la empresa mediante la definición de funciones, responsabilidades y líneas de autoridad, la eficiencia administrativa refleja la capacidad de la organización para desarrollar sus actividades de forma ordenada, coordinada y orientada al cumplimiento de sus objetivos. En consecuencia, la adecuada definición de funciones constituye una condición que favorece el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Para la presente investigación se asume que el diseño de un Manual de Organización y Funciones representa una alternativa administrativa pertinente para atender las necesidades organizacionales identificadas en VENPROLIM. Aunque la investigación no evaluó los efectos de su implementación, los hallazgos obtenidos evidenciaron la necesidad de formalizar funciones, responsabilidades y líneas de autoridad, aspectos que, de acuerdo con la literatura revisada, favorecen una mejor organización interna y generan condiciones propicias para fortalecer la eficiencia administrativa.

7.4 Conceptos claves definidos

7.4.1 Manual De Organización Y Funciones (MOF):

El Manual de Organización y Funciones (MOF) constituye una herramienta administrativa que permite formalizar la estructura interna de una organización mediante la definición clara de cargos, responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones jerárquicas. De acuerdo con Tapiaza (2022), este documento describe de manera sistemática las funciones asignadas a cada puesto de trabajo, facilitando la distribución ordenada de las actividades dentro de la empresa.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que la formalización de funciones mediante documentos organizativos favorece la coordinación entre las distintas áreas de trabajo, ya que proporciona claridad sobre las responsabilidades que corresponden a cada colaborador. Desde esta perspectiva, el MOF contribuye a disminuir la ambigüedad laboral y fortalece los mecanismos de supervisión y control interno.

Asimismo, Cardona Lara (2023) señala que la ausencia de un Manual de Organización y Funciones puede generar duplicidad de tareas, conflictos de autoridad y dificultades en la coordinación organizacional. En consecuencia, las empresas que carecen de este instrumento suelen enfrentar problemas relacionados con la distribución de responsabilidades y el desempeño laboral.

Los planteamientos de Tapiaza (2022), Chiavenato (2009) y Cardona Lara (2023) coinciden en reconocer al Manual de Organización y Funciones como un instrumento administrativo esencial para organizar el funcionamiento interno de las empresas.

No obstante, cada autor enfatiza aspectos diferentes: Tapiaza centra su atención en la documentación formal de la estructura y las funciones; Chiavenato destaca su aporte a la coordinación, supervisión y control organizacional; mientras que Cardona Lara analiza las consecuencias derivadas de su ausencia en la gestión empresarial. Esta complementariedad permite comprender el Manual de Organización y Funciones desde una perspectiva integral, tanto como un documento técnico como una herramienta de gestión administrativa.

En la presente investigación VENPROLIM presenta la necesidad de formalizar su estructura organizacional, definir con claridad las funciones y responsabilidades de cada cargo y establecer líneas de autoridad. En este sentido, el Manual de Organización y Funciones constituye el principal producto de la investigación y se propone como una herramienta administrativa orientada a fortalecer la organización interna y favorecer una mejor coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

7.4.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional constituye el marco formal mediante el cual una empresa distribuye funciones, responsabilidades y niveles de autoridad para coordinar sus actividades y alcanzar sus objetivos institucionales. Según Chiavenato (2009), la estructura organizacional representa la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas dentro de una organización, permitiendo establecer relaciones jerárquicas claras entre los diferentes puestos de trabajo.

De igual manera, Lezameta (2019) sostiene que la estructura organizacional define la disposición formal de cargos y departamentos, facilitando la comunicación interna y la toma de decisiones.

Bajo esta perspectiva, una estructura organizativa adecuada permite optimizar la distribución del trabajo y fortalecer los mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.

Por otra parte, una estructura organizacional claramente definida contribuye a reducir conflictos relacionados con la autoridad, evita la duplicidad de funciones y facilita la supervisión del personal.

Asimismo, permite que los colaboradores comprendan con precisión las responsabilidades asociadas a sus cargos y las relaciones de dependencia existentes dentro de la organización.

Los planteamientos de Chiavenato (2009) y Lezameta (2019) coinciden en reconocer que la estructura organizacional constituye la base sobre la cual se organiza el funcionamiento de una empresa, ya que permite distribuir funciones, establecer niveles jerárquicos y coordinar las actividades entre las diferentes áreas. No obstante, presentan diferencias en el enfoque. Mientras Chiavenato enfatiza la organización y coordinación de las tareas como elementos esenciales para alcanzar los objetivos institucionales, Lezameta otorga mayor importancia a la disposición formal de los cargos y departamentos como mecanismo para facilitar la comunicación y la toma de decisiones. En conjunto, ambos enfoques permiten comprender la estructura organizacional como un elemento indispensable para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

7.4.3 Organigrama

El organigrama constituye una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, permitiendo visualizar de manera clara los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, las relaciones de dependencia y la distribución de los diferentes cargos y áreas de trabajo.

Según Lezameta (2019), el organigrama es una herramienta administrativa que muestra la organización formal de la empresa mediante un esquema que facilita la comprensión de la estructura interna y de las relaciones existentes entre sus integrantes.

De acuerdo con Chiavenato (2009), los organigramas permiten representar gráficamente la forma en que se encuentran organizadas las unidades administrativas dentro de una organización, facilitando la identificación de responsabilidades, canales de comunicación y niveles de autoridad. Desde esta perspectiva, constituyen instrumentos fundamentales para comprender el funcionamiento de la estructura organizativa y fortalecer la coordinación entre las distintas áreas.

Asimismo, el organigrama facilita la delimitación de funciones y responsabilidades, ya que permite identificar quién supervisa a quién, cuáles son las áreas de apoyo y cómo fluye la información dentro de la empresa. En consecuencia, contribuye a evitar conflictos relacionados con la autoridad y favorece una mejor distribución del trabajo.

Por otra parte, López y Contreras (2020) señalan que la existencia de un organigrama formal favorece la integración de los colaboradores dentro de la organización, debido a que proporciona una visión clara de la posición que ocupa cada trabajador dentro de la estructura empresarial. Además, facilita los procesos de inducción, capacitación y adaptación de nuevos empleados.

De igual manera, Tapiaza (2022) sostiene que el organigrama constituye uno de los componentes esenciales del Manual de Organización y Funciones, debido a que permite representar gráficamente la estructura que posteriormente será descrita mediante funciones, responsabilidades y perfiles de puestos.

Los planteamientos de Lezameta (2019), Chiavenato (2009), López y Contreras (2020) y Tapiaza (2022) coinciden en reconocer al organigrama como un instrumento fundamental para representar la estructura organizacional y facilitar la comprensión de las relaciones jerárquicas dentro de una empresa. Sin embargo, cada autor enfatiza aspectos diferentes. Lezameta centra su enfoque en la representación formal de la estructura organizacional; Chiavenato destaca su utilidad para coordinar las unidades administrativas y definir los niveles de autoridad; López y Contreras resaltan su importancia para la integración e inducción del personal; mientras que Tapiaza lo considera un componente indispensable del Manual de Organización y Funciones. En conjunto, estos planteamientos permiten comprender que el organigrama no solo representa gráficamente la organización de una empresa, sino que también constituye una herramienta de apoyo para la gestión del talento humano y la organización administrativa.

En las pequeñas y medianas empresas, especialmente aquellas de carácter familiar, es frecuente encontrar estructuras organizativas que funcionan de manera informal y que no cuentan con representaciones gráficas de la cadena de mando.

Esta situación puede generar confusión respecto a los niveles de autoridad y a la asignación de responsabilidades. Por ello, la elaboración de un organigrama formal contribuye a fortalecer el orden organizacional y facilita la coordinación de las actividades empresariales.

7.4.4 Funciones administrativas

Las funciones administrativas constituyen el conjunto de actividades, responsabilidades y tareas asignadas a los diferentes puestos de trabajo dentro de una organización, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Según Mesia (2023), las funciones administrativas permiten orientar las acciones del personal, estableciendo de manera clara las responsabilidades que corresponden a cada colaborador dentro de la estructura organizacional.

Desde la perspectiva clásica de la administración, Fayol (1916) identificó funciones fundamentales que forman parte del proceso administrativo, entre las cuales destacan la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Estas funciones constituyen la base para la gestión eficiente de las organizaciones, ya que permiten ordenar los recursos disponibles y orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales.

De igual manera, Chiavenato (2009) sostiene que las funciones administrativas representan los deberes y responsabilidades asignados a cada puesto de trabajo, los cuales deben estar claramente definidos para garantizar una adecuada coordinación organizacional. Bajo este enfoque, la definición precisa de funciones favorece la distribución ordenada del trabajo y facilita la supervisión de las actividades realizadas por los colaboradores.

Asimismo, la correcta asignación de funciones contribuye a evitar problemas relacionados con la duplicidad de tareas, la confusión de responsabilidades y los conflictos derivados de la falta de claridad en los roles organizacionales. En consecuencia, cuando los trabajadores conocen con exactitud cuáles son sus obligaciones, pueden desarrollar sus actividades con mayor organización y compromiso.

Por otra parte, Tapiaza (2022) señala que la definición formal de funciones constituye

uno de los elementos esenciales dentro de un Manual de Organización y Funciones, debido a que permite establecer de manera detallada las actividades que corresponden a cada cargo. Esto facilita la coordinación entre áreas, fortalece los procesos de supervisión y contribuye al orden organizacional.

Además, López y Contreras (2020) afirman que las funciones administrativas deben estar alineadas con la estructura organizacional de la empresa, ya que cada puesto requiere responsabilidades específicas que contribuyan al funcionamiento integral de la organización. De esta manera, se favorece la integración de esfuerzos y se fortalece el trabajo en equipo.

Los planteamientos de Mesia (2023), Fayol (1916), Chiavenato (2009), Tapiaza (2022) y López y Contreras (2020) coinciden en reconocer que la adecuada definición de funciones constituye un elemento esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, cada autor aborda este concepto desde una perspectiva distinta. Fayol lo relaciona con el proceso administrativo y la organización de los recursos; Mesia enfatiza la asignación de responsabilidades al personal; Chiavenato destaca la coordinación y supervisión de las actividades; Tapiaza resalta la importancia de documentar las funciones dentro del Manual de Organización y Funciones; mientras que López y Contreras subrayan la necesidad de que las funciones estén alineadas con la estructura organizacional. En conjunto, estos enfoques permiten comprender que las funciones administrativas no solo orientan el trabajo de los colaboradores, sino que también favorecen la organización y el adecuado funcionamiento de la empresa.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la falta de definición formal de funciones suele provocar que los colaboradores realicen actividades ajenas a sus cargos, generando sobrecarga laboral, dificultades de coordinación y pérdida de eficiencia operativa. Diversas investigaciones realizadas en empresas familiares evidencian que la ausencia de funciones claramente establecidas constituye una de las principales causas de desorganización administrativa (Cardona Lara, 2023; Santana Tipán, 2024).

Para la presente investigación la definición clara de funciones constituye uno de los componentes fundamentales del Manual de Organización y Funciones diseñado para VENPROLIM. La formalización de las responsabilidades de cada puesto permitirá delimitar las actividades de los colaboradores, facilitar la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo y proporcionar una base organizativa para el adecuado funcionamiento de la empresa.

7.4.5 Roles organizacionales

Los roles organizacionales constituyen el conjunto de responsabilidades, comportamientos y expectativas asociadas a cada puesto dentro de una organización. Estos permiten orientar la actuación de los colaboradores y facilitan la coordinación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Según Padilla (2021), los roles organizacionales representan las funciones que cada individuo debe desempeñar dentro de la estructura organizativa, de acuerdo con las responsabilidades asignadas a su cargo.

Desde esta perspectiva, los roles organizacionales permiten que los colaboradores comprendan cuál es su contribución dentro de la empresa y cómo sus actividades se relacionan con las funciones de otros puestos. En este sentido, la definición clara de los roles favorece la integración de esfuerzos, fortalece la cooperación entre áreas y reduce la incertidumbre respecto a las responsabilidades laborales.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que los roles organizacionales se encuentran estrechamente vinculados con la estructura organizacional, debido a que cada cargo posee deberes, responsabilidades y niveles de autoridad específicos. De esta manera, la asignación adecuada de roles facilita la coordinación del trabajo y permite que las actividades se desarrollen de forma ordenada.

Asimismo, la claridad en los roles organizacionales contribuye a disminuir conflictos laborales derivados de la duplicidad de funciones o de la falta de definición de responsabilidades. Cuando los trabajadores conocen con precisión lo que se espera de ellos, se fortalece el compromiso con sus actividades y se favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De igual manera, Cardona Lara (2023) señala que uno de los principales problemas presentes en organizaciones que carecen de manuales de funciones es la confusión respecto a los roles desempeñados por los colaboradores. Esta situación provoca que algunos trabajadores asuman tareas que corresponden a otros puestos, generando desorganización, sobrecarga laboral y dificultades en la supervisión del personal.

Además, Santana Tipán (2024) afirma que la definición formal de roles contribuye al fortalecimiento del clima organizacional y al mejoramiento de la comunicación interna, debido a que permite establecer límites claros de actuación y facilita las relaciones laborales dentro de la empresa.

Los planteamientos de Padilla (2021), Chiavenato (2009), Cardona Lara (2023) y Santana Tipán (2024) coinciden en reconocer que la definición clara de los roles organizacionales constituye un elemento esencial para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. No obstante, presentan diferencias en el enfoque que cada uno desarrolla. Padilla enfatiza la asignación de responsabilidades y expectativas propias de cada cargo; Chiavenato relaciona los roles con la estructura organizacional y los niveles de autoridad; Cardona Lara analiza las consecuencias derivadas de la ausencia de una definición formal de roles; mientras que Santana Tipán destaca su influencia en la comunicación interna y el clima organizacional.

En conjunto, estos planteamientos permiten comprender que los roles organizacionales no solo orientan el desempeño individual de los colaboradores, sino que también favorecen la coordinación y el funcionamiento integral de la organización.

En las empresas familiares, los roles organizacionales suelen desarrollarse de manera informal y muchas veces están influenciados por relaciones de parentesco o experiencia práctica acumulada. Sin embargo, la formalización de estos roles mediante documentos administrativos permite fortalecer la profesionalización de la gestión empresarial y mejorar la coordinación de las actividades organizacionales.

La definición clara de los roles organizacionales constituye uno de los componentes esenciales del Manual de Organización y Funciones diseñado para VENPROLIM. La identificación de las responsabilidades, los niveles de autoridad y las relaciones entre los diferentes cargos permitirá delimitar las funciones de cada puesto y fortalecer la organización interna de la empresa.

7.4.6. Jerarquía organizacional

La jerarquía organizacional constituye el sistema mediante el cual se establecen los niveles de autoridad, responsabilidad y supervisión dentro de una organización. Su función principal es definir la cadena de mando, permitiendo identificar con claridad quién dirige, quién supervisa y quién ejecuta las diferentes actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa. Según Lezameta (2019), la jerarquía organizacional representa la distribución formal de la autoridad entre los distintos cargos, facilitando la coordinación y el control de las operaciones empresariales.

Desde la perspectiva de la teoría administrativa clásica, Fayol (1916) consideró la jerarquía como uno de los principios fundamentales de la administración, señalando que toda organización debe contar con una línea de autoridad claramente definida que permita mantener el orden y garantizar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Bajo este enfoque, la jerarquía facilita la comunicación formal y fortalece los mecanismos de supervisión dentro de la empresa.

De igual manera, Chiavenato (2009) sostiene que la jerarquía organizacional permite establecer relaciones claras de dependencia entre los diferentes puestos de trabajo, favoreciendo la coordinación de actividades y la toma de decisiones. Asimismo, contribuye a evitar conflictos relacionados con la autoridad, ya que cada colaborador conoce el nivel jerárquico que ocupa dentro de la estructura organizativa y las personas a quienes debe reportar.

Por otra parte, la existencia de una jerarquía organizacional bien definida favorece una distribución ordenada de responsabilidades y el establecimiento de mecanismos de control interno. En consecuencia, las decisiones pueden comunicarse y ejecutarse de manera más organizada, reduciendo los problemas derivados de la falta de coordinación.

Asimismo, Tapiaza (2022) señala que la jerarquía organizacional constituye uno de los elementos esenciales dentro del Manual de Organización y Funciones, debido a que permite documentar formalmente las relaciones de autoridad existentes entre los diferentes cargos. Esto facilita que los colaboradores comprendan sus responsabilidades y los procedimientos de comunicación establecidos dentro de la organización.

De igual forma, diversos estudios realizados en pequeñas y medianas empresas evidencian que la ausencia de una jerarquía claramente definida puede generar problemas de coordinación, duplicidad de órdenes y conflictos relacionados con la toma de decisiones. Cardona Lara (2023) indica que la falta de delimitación de niveles jerárquicos suele provocar confusión respecto a las responsabilidades de supervisión y control, afectando el desempeño organizacional.

Los planteamientos de Lezameta (2019), Fayol (1916), Chiavenato (2009), Tapiaza (2022) y Cardona Lara (2023) coinciden en reconocer que la jerarquía organizacional constituye un elemento esencial para ordenar la estructura de la empresa y establecer relaciones claras de autoridad y supervisión. Sin embargo, cada autor desarrolla este concepto desde una perspectiva diferente. Fayol la considera un principio fundamental de la administración; Lezameta enfatiza la distribución formal de la autoridad; Chiavenato destaca su importancia para la coordinación y la comunicación organizacional; Tapiaza resalta su incorporación dentro del Manual de Organización y Funciones; mientras que Cardona Lara evidencia las consecuencias que genera la ausencia de una jerarquía claramente definida. En conjunto, estos planteamientos permiten comprender que la jerarquía organizacional no solo define la cadena de mando, sino que también favorece el orden, la coordinación y la adecuada distribución de responsabilidades dentro de la organización.

Particularmente en las empresas familiares, la jerarquía organizacional adquiere una importancia significativa debido a que las relaciones de parentesco pueden influir en la distribución de la autoridad. Por consiguiente, la formalización de la cadena de mando mediante documentos administrativos contribuye a fortalecer la objetividad en la toma de decisiones y a mejorar la coordinación de las actividades empresariales.

Para la presente investigación se adopta este enfoque, debido a que la definición de los niveles jerárquicos constituye un componente fundamental del Manual de Organización y Funciones diseñado para la empresa familiar VENPROLIM. La identificación de las líneas de autoridad, los niveles de supervisión y las relaciones de dependencia permitirá establecer una estructura organizacional claramente definida que sirva de base para la asignación de funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

7.4.7 Análisis de puestos

El análisis de puestos constituye un proceso sistemático orientado a identificar, recopilar y evaluar la información relacionada con las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos que caracterizan un determinado cargo dentro de una organización. Según Ruiz et al. (2021), el análisis de puestos permite obtener información detallada sobre las actividades que realiza un trabajador, las condiciones en las que desarrolla sus funciones y las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente su cargo.

Desde esta perspectiva, el análisis de puestos representa una herramienta fundamental para la gestión del talento humano, ya que proporciona información objetiva sobre las características de cada puesto de trabajo. De esta manera, facilita la toma de decisiones relacionadas con la selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y la definición de responsabilidades dentro de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que el análisis de puestos constituye la base para la organización eficiente del trabajo, debido a que permite determinar con precisión qué actividades deben ejecutarse, quién debe realizarlas y cuáles son las competencias requeridas para cumplirlas satisfactoriamente. En consecuencia, este proceso favorece la organización del trabajo y la adecuada distribución de responsabilidades.

Asimismo, el análisis de puestos facilita la identificación de posibles problemas relacionados con la duplicidad de funciones, la sobrecarga laboral o la asignación inadecuada de responsabilidades. Al conocer detalladamente las características de cada cargo, la organización puede implementar mejoras orientadas a optimizar la distribución del trabajo y fortalecer la gestión del talento humano.

De igual manera, López y Contreras (2020) afirman que el análisis de puestos constituye un insumo esencial para la elaboración de perfiles y descripciones de cargos, ya que proporciona la información necesaria para documentar formalmente las funciones y responsabilidades de cada posición dentro de la empresa. Bajo este enfoque, el análisis de puestos permite garantizar que las actividades asignadas a los colaboradores se encuentren alineadas con los objetivos organizacionales.

Además, Tapiaza (2022) señala que este proceso resulta especialmente relevante en organizaciones que buscan implementar Manuales de Organización y Funciones, debido a que permite identificar con precisión las responsabilidades asociadas a cada puesto y establecer una adecuada delimitación de funciones. Por consiguiente, favorece la claridad organizacional y fortalece los mecanismos de supervisión y control.

Los planteamientos de Ruiz et al. (2021), Chiavenato (2009), López y Contreras (2020) y Tapiaza (2022) coinciden en reconocer que el análisis de puestos constituye un proceso fundamental para conocer las características, responsabilidades y competencias de cada cargo dentro de una organización. Sin embargo, presentan diferencias en el énfasis de sus planteamientos. Ruiz et al. destacan la recopilación sistemática de información sobre los puestos; Chiavenato lo considera la base para organizar el trabajo y distribuir responsabilidades; López y Contreras resaltan su utilidad para elaborar perfiles y descripciones de cargos; mientras que Tapiaza enfatiza su importancia como insumo para el diseño del Manual de Organización y Funciones. En conjunto, estos enfoques permiten comprender que el análisis de puestos constituye una herramienta que facilita la organización del trabajo y la adecuada gestión del talento humano.

En las pequeñas y medianas empresas, el análisis de puestos adquiere una importancia significativa debido a que muchas veces las funciones se asignan de manera informal, basándose en la experiencia práctica de los trabajadores. Esta situación puede generar confusión respecto a las responsabilidades de cada colaborador y afectar la organización del trabajo. Por ello, la realización de análisis de puestos permite formalizar la asignación de funciones y establecer con mayor claridad las responsabilidades de cada cargo.

EL análisis de puestos constituye la base para el diseño del Manual de Organización y Funciones de la empresa familiar VENPROLIM. La información obtenida mediante este proceso permitirá identificar las actividades, responsabilidades y competencias de cada cargo, facilitando la elaboración de descripciones de puestos acordes con la estructura organizacional y las necesidades identificadas durante la investigación.

7.4.8 Perfil de puesto

El perfil de puesto constituye un instrumento técnico que describe las características, competencias, conocimientos, habilidades y responsabilidades requeridas para desempeñar adecuadamente un cargo dentro de una organización. Su principal finalidad es establecer los requisitos que debe reunir una persona para ocupar un determinado puesto de trabajo y cumplir eficientemente con las funciones asignadas. Según Lezameta (2019), el perfil de puesto permite identificar las condiciones académicas, experiencia laboral, competencias y capacidades necesarias para el desempeño efectivo de un cargo.

Desde esta perspectiva, el perfil de puesto facilita la adecuada gestión del talento humano, ya que proporciona criterios objetivos para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal. En este sentido, contribuye a garantizar que las personas asignadas a cada cargo posean las capacidades necesarias para cumplir con las responsabilidades establecidas por la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que los perfiles de puesto constituyen una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, debido a que permiten relacionar las exigencias del cargo con las competencias de los trabajadores. De esta manera, la organización puede optimizar el aprovechamiento del talento humano y fortalecer su desempeño organizacional.

Asimismo, la definición clara de perfiles de puesto favorece la transparencia en la asignación de responsabilidades y contribuye a reducir problemas relacionados con la contratación de personal que no cumple con los requisitos necesarios para desempeñar determinadas funciones.

De igual manera, López y Contreras (2020) afirman que el perfil de puesto se encuentra estrechamente vinculado con el análisis y la descripción de cargos, ya que estos procesos proporcionan la información necesaria para determinar las competencias y requisitos exigidos por cada posición organizacional. Bajo este enfoque, el perfil de puesto permite establecer una relación coherente entre las funciones asignadas y las capacidades requeridas para ejecutarlas correctamente.

Además, Tapiaza (2022) señala que los perfiles de puesto constituyen uno de los componentes esenciales de los Manuales de Organización y Funciones, debido a que complementan la definición de responsabilidades mediante la identificación de los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para cada cargo.

La revisión de la literatura evidencia un consenso respecto a la importancia del perfil de puesto como herramienta para la gestión del talento humano. No obstante, los autores analizados abordan este concepto desde enfoques complementarios. Lezameta (2019) destaca la identificación de los requisitos y competencias que debe reunir el ocupante del cargo; Chiavenato (2009) enfatiza su utilidad para vincular las exigencias del puesto con las capacidades del personal; López y Contreras (2020) lo relacionan con el análisis y la descripción de cargos; mientras que Tapiaza (2022) resalta su incorporación como parte esencial del Manual de Organización y Funciones. En conjunto, estos aportes permiten comprender que el perfil de puesto no solo establece las características requeridas para un cargo, sino que también facilita la selección, el desarrollo y la adecuada gestión del talento humano dentro de la organización.

En las pequeñas y medianas empresas, especialmente aquellas de carácter familiar, es común encontrar puestos de trabajo que han sido ocupados tradicionalmente sin contar con requisitos formalmente establecidos. Esta situación puede generar inconsistencias en el desempeño laboral y dificultades para incorporar nuevo personal. Por ello, la elaboración de perfiles de puesto favorece la profesionalización de la gestión administrativa y proporciona criterios objetivos para la incorporación y desarrollo del personal.

En el caso de VENPROLIM, la definición de perfiles de puesto representa un componente indispensable del Manual de Organización y Funciones diseñado en esta investigación.

Su elaboración permitirá establecer los requisitos académicos, las competencias, la experiencia y las responsabilidades asociadas a cada cargo, proporcionando una base técnica para la asignación de funciones y la gestión del talento humano conforme a las necesidades organizacionales identificadas durante el estudio.

7.4.9 Descripción de puestos

La descripción de puestos constituye un documento administrativo que establece de manera detallada las funciones, responsabilidades, actividades, relaciones jerárquicas y condiciones de trabajo asociadas a un cargo específico dentro de una organización. Su finalidad principal es proporcionar información clara sobre las tareas que debe realizar cada colaborador, facilitando la organización del trabajo y la adecuada distribución de responsabilidades. Según López y Contreras (2020), la descripción de puestos permite documentar formalmente las actividades que corresponden a cada cargo, contribuyendo a reducir la ambigüedad laboral y fortalecer la coordinación organizacional.

Desde esta perspectiva, la descripción de puestos representa una herramienta fundamental para la gestión administrativa, ya que permite delimitar con precisión las funciones que deben ser desempeñadas por cada trabajador. De esta manera, se evita la duplicidad de tareas y se facilita el control de las actividades desarrolladas dentro de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que la descripción de puestos constituye uno de los instrumentos más importantes en la administración de recursos humanos, debido a que proporciona información detallada sobre las responsabilidades, deberes y obligaciones asociadas a cada cargo. Asimismo, permite establecer criterios objetivos para la supervisión del desempeño y la evaluación del cumplimiento de funciones.

De igual forma, Ruiz et al. (2021) señalan que la descripción de puestos surge como resultado del análisis de puestos, ya que utiliza la información recopilada durante dicho proceso para documentar formalmente las actividades y responsabilidades de cada posición organizacional. Bajo este enfoque, ambos instrumentos se complementan para fortalecer la organización interna y mejorar la gestión del personal.

Además, la existencia de descripciones de puestos claramente definidas contribuye a mejorar los procesos de inducción y capacitación de nuevos colaboradores, debido a que estos pueden conocer desde el inicio cuáles son las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo. En consecuencia, se facilita su adaptación al puesto de trabajo y favorece el cumplimiento de las actividades asignadas.

Asimismo, Tapiaza (2022) afirma que la descripción de puestos constituye un componente esencial dentro del Manual de Organización y Funciones, ya que permite documentar de manera específica las actividades asignadas a cada cargo. Esto favorece la claridad organizacional y contribuye al establecimiento de límites funcionales entre los diferentes puestos de trabajo.

Los aportes teóricos revisados permiten identificar que la descripción de puestos constituye un elemento indispensable para organizar y documentar las responsabilidades del personal dentro de una organización. Aunque los autores coinciden en reconocer su importancia, cada uno desarrolla el concepto desde una perspectiva particular. López y Contreras (2020) destacan su utilidad para documentar formalmente las funciones de cada cargo; Chiavenato (2009) enfatiza su aplicación en la administración de recursos humanos y en la supervisión del desempeño; Ruiz et al. (2021) explican que la descripción de puestos es el resultado del análisis de puestos; mientras que Tapiaza (2022) resalta su incorporación como parte esencial del Manual de Organización y Funciones. En conjunto, estos planteamientos evidencian que la descripción de puestos constituye una herramienta que facilita la delimitación de responsabilidades, la organización del trabajo y la gestión del talento humano.

En las pequeñas y medianas empresas, la ausencia de descripciones formales de puestos suele generar dificultades relacionadas con la asignación de responsabilidades, la supervisión del personal y la coordinación de actividades.

Diversas investigaciones han demostrado que esta situación favorece la realización de funciones fuera del cargo asignado y puede provocar sobrecarga laboral o conflictos organizacionales (Cardona Lara, 2023; Santana Tipán, 2024).

Considerando las características organizacionales de VENPROLIM, la descripción de puestos constituye un componente esencial del Manual de Organización y Funciones diseñado en esta investigación. Su elaboración permitirá documentar las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas de cada cargo, proporcionando una base técnica para la organización del trabajo y la definición clara de las actividades que corresponden a cada puesto.

7.4.10 Coordinación administrativa

La coordinación administrativa constituye el proceso mediante el cual se integran, armonizan y sincronizan las actividades desarrolladas por las diferentes áreas de una organización con el propósito de alcanzar objetivos comunes de manera eficiente. Según Chiavenato (2009), la coordinación administrativa permite unir los esfuerzos individuales y grupales para garantizar que las actividades organizacionales se ejecuten de forma ordenada y coherente, evitando conflictos, duplicidad de tareas y desperdicio de recursos.

Desde esta perspectiva, la coordinación administrativa actúa como un mecanismo que facilita la interacción entre las distintas áreas de trabajo, permitiendo que la información fluya adecuadamente entre los colaboradores y que las actividades se desarrollen de manera complementaria. En este sentido, su función principal consiste en asegurar que todas las áreas de la organización trabajen de forma integrada hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por otra parte, Fayol (1916) consideró la coordinación como uno de los principios fundamentales de la administración, señalando que toda organización requiere mecanismos que permitan armonizar las actividades de sus diferentes unidades para mantener el orden y garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones empresariales.

Asimismo, Franklin (2022) sostiene que la coordinación administrativa favorece la optimización de recursos, debido a que permite evitar esfuerzos duplicados y mejorar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

De igual manera, Tapiaza (2022) afirma que la coordinación administrativa se encuentra estrechamente relacionada con la existencia de estructuras organizacionales formalizadas y con la definición clara de funciones y responsabilidades. Cuando los colaboradores conocen sus deberes y comprenden cómo interactúan sus actividades con las de otros puestos, se facilita el trabajo en equipo y se fortalece el cumplimiento de los procesos internos.

Desde una perspectiva comparativa, los planteamientos de Fayol (1916), Chiavenato (2009), Franklin (2022) y Tapiaza (2022) permiten comprender la coordinación administrativa como un elemento esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Aunque existe consenso sobre su importancia, cada autor enfatiza aspectos distintos. Fayol la concibe como un principio administrativo orientado a armonizar las actividades de la organización; Chiavenato destaca su papel en la integración de esfuerzos y la coordinación del trabajo; Franklin resalta su contribución al aprovechamiento de los recursos y al fortalecimiento de la comunicación organizacional; mientras que Tapiaza la relaciona con la formalización de la estructura organizacional y la definición de funciones. En conjunto, estos enfoques evidencian que la coordinación administrativa constituye un proceso que facilita la integración de las áreas de trabajo y favorece el desarrollo ordenado de las actividades organizacionales.

Además, diversos estudios realizados en pequeñas y medianas empresas han identificado que la falta de coordinación administrativa genera problemas relacionados con retrasos operativos, errores en la comunicación, duplicidad de funciones y dificultades en la supervisión del personal (Cardona Lara, 2023; Santana Tipán, 2024). Estas situaciones afectan la organización del trabajo y limitan el desarrollo de los procesos internos.

Particularmente en las empresas familiares, la coordinación administrativa suele desarrollarse mediante mecanismos informales basados en la experiencia y la comunicación verbal. Sin embargo, a medida que la organización crece, resulta necesario formalizar los canales de comunicación y las responsabilidades de cada área para garantizar una adecuada integración de las actividades empresariales.

En el contexto de la presente investigación, la coordinación administrativa representa un aspecto relevante para comprender la dinámica de trabajo de VENPROLIM. Los hallazgos obtenidos evidenciaron que las áreas de producción, ventas, despacho, delivery y administración mantienen una interacción constante para atender las necesidades operativas de la empresa. En este sentido, el Manual de Organización y Funciones diseñado incorpora lineamientos orientados a definir responsabilidades, establecer canales de comunicación y fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

7.4.11 Eficiencia administrativa

La eficiencia administrativa constituye la capacidad de una organización para utilizar adecuadamente sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con el propósito de alcanzar sus objetivos de manera organizada, coordinada y con el menor desperdicio posible. Este concepto representa uno de los pilares fundamentales de la administración moderna, debido a que permite evaluar la forma en que las empresas gestionan sus actividades internas y optimizan sus procesos para mejorar su desempeño organizacional.

Según Chiavenato (2009), la eficiencia se encuentra relacionada con la utilización racional de los recursos disponibles, procurando obtener los mejores resultados mediante una adecuada organización del trabajo. Desde esta perspectiva, una organización eficiente no solamente alcanza sus objetivos, sino que también lo hace utilizando de manera óptima sus recursos y minimizando errores, retrasos y desperdicios.

Por otra parte, Luciano Moreno y Alonso (2024) definen la eficiencia administrativa como la capacidad de una organización para ejecutar sus funciones y procesos internos de forma organizada y coordinada, garantizando el cumplimiento de sus objetivos mediante una adecuada gestión de los recursos disponibles. Bajo este enfoque, la eficiencia administrativa depende directamente de factores como la claridad de funciones, la coordinación entre áreas, la supervisión efectiva y la organización de los procedimientos internos.

Asimismo, Franklin (2022) sostiene que la eficiencia administrativa se refleja en la capacidad de una empresa para planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades de manera efectiva, permitiendo que las operaciones se desarrollen con orden y coherencia.

De igual manera, la eficiencia administrativa se encuentra estrechamente vinculada con la estructura organizacional de la empresa.

Cuando existen responsabilidades claramente definidas, líneas de autoridad establecidas y procedimientos documentados, se facilita la coordinación de actividades y se reducen los problemas relacionados con la duplicidad de tareas o la confusión de funciones.

Además, diversos estudios realizados en pequeñas y medianas empresas evidencian que la falta de formalización organizacional afecta directamente la organización del trabajo. Cardona Lara (2023) señala que la ausencia de documentos administrativos que definan funciones y responsabilidades puede generar desorganización, sobrecarga laboral y dificultades en la coordinación del personal. Del mismo modo, Santana Tipán (2024) concluye que la falta de claridad en los roles organizacionales influye negativamente en el desempeño laboral y limita el adecuado funcionamiento de las operaciones empresariales.

Desde otra perspectiva, la eficiencia administrativa también puede analizarse a través de diversos elementos que permiten comprender el funcionamiento interno de una organización. Entre estos destacan la claridad en las funciones del personal, la coordinación entre áreas de trabajo, el cumplimiento de responsabilidades, la organización de los procesos internos, la comunicación organizacional y la reducción de errores administrativos. Estos factores permiten evaluar el nivel de organización existente dentro de una empresa e identificar oportunidades de mejora.

En el contexto de las empresas familiares, la eficiencia administrativa adquiere una importancia particular debido a que muchas de estas organizaciones operan mediante estructuras informales y procedimientos basados en la experiencia práctica. Aunque este modelo puede resultar funcional durante las primeras etapas de crecimiento, la ausencia de mecanismos formales de organización suele generar dificultades administrativas a medida que la empresa amplía sus operaciones.

En este sentido, la formalización de funciones, responsabilidades y líneas de autoridad constituye una alternativa para fortalecer la gestión organizacional.

7.4.12 Eficiencia operativa

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para ejecutar sus actividades y procesos de manera efectiva, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y minimizando errores, retrasos y desperdicios.

Este concepto se encuentra estrechamente relacionado con el desempeño diario de las operaciones empresariales, ya que evalúa la forma en que las tareas son ejecutadas para alcanzar los resultados esperados.

Según Luciano Moreno y Alonso (2024), la eficiencia operativa consiste en lograr los objetivos organizacionales mediante la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, garantizando que las actividades se desarrollen de forma ordenada y productiva. Desde esta perspectiva, una organización eficiente operativamente es aquella que logra producir bienes o prestar servicios manteniendo estándares adecuados de calidad y aprovechamiento de recursos.

Por otra parte, Jacobs (2022) sostiene que la eficiencia operativa se encuentra directamente vinculada con la productividad empresarial, debido a que permite maximizar los resultados obtenidos a partir de los recursos utilizados. Bajo este enfoque, las organizaciones deben procurar que sus procesos se desarrollen de manera continua, coordinada y libre de actividades innecesarias que puedan afectar el rendimiento general de la empresa.

Asimismo, la eficiencia operativa depende de la existencia de procedimientos claros y de una adecuada distribución de responsabilidades.

Cuando los colaboradores conocen con precisión las actividades que deben realizar y disponen de lineamientos definidos para ejecutar sus funciones, se reducen las posibilidades de cometer errores y se favorece el desarrollo ordenado de las operaciones.

De igual manera, Chiavenato (2009) señala que la eficiencia operativa requiere una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, ya que las actividades desarrolladas por cada departamento influyen directamente en el desempeño global de la organización. En consecuencia, la comunicación efectiva y la integración de esfuerzos constituyen elementos fundamentales para garantizar la continuidad de las operaciones empresariales.

El análisis de la literatura especializada permite establecer que la eficiencia operativa constituye un componente esencial del desempeño organizacional.

Aunque Luciano Moreno y Alonso (2024), Jacobs (2022) y Chiavenato (2009) coinciden en la importancia de optimizar el funcionamiento de las organizaciones, cada uno desarrolla el concepto desde un enfoque particular. Luciano Moreno y Alonso destacan el uso eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos institucionales; Jacobs relaciona la eficiencia operativa con la productividad y la eliminación de actividades que no agregan valor; mientras que Chiavenato enfatiza la coordinación entre las áreas de trabajo como condición indispensable para garantizar la continuidad de las operaciones. En conjunto, estos planteamientos permiten comprender que la eficiencia operativa depende tanto de la adecuada organización de los procesos como de la integración de las actividades desarrolladas por los colaboradores.

Además, diversos estudios realizados en pequeñas y medianas empresas han demostrado que la ausencia de procedimientos formalizados puede afectar negativamente la eficiencia operativa. Cardona Lara (2023) identificó que la duplicidad de tareas y la falta de delimitación de responsabilidades generan retrasos y disminuyen el rendimiento organizacional.

Del mismo modo, Santana Tipán (2024) concluyó que la falta de claridad en las funciones influye en la calidad del trabajo y limita el desempeño de los colaboradores.

Por otra parte, la eficiencia operativa no debe analizarse únicamente desde la perspectiva de la producción o prestación de servicios, sino también desde la capacidad de la organización para responder oportunamente a las necesidades de sus clientes. En este sentido, la rapidez en la ejecución de procesos, la reducción de errores y el cumplimiento de los tiempos establecidos constituyen indicadores relevantes para evaluar el funcionamiento operativo de una empresa.

En las empresas familiares, la eficiencia operativa suele depender en gran medida de la experiencia acumulada por los colaboradores y de la coordinación informal existente entre las áreas de trabajo. Sin embargo, a medida que la organización crece, resulta necesario implementar mecanismos que permitan estandarizar las actividades y facilitar el desarrollo ordenado de los procesos internos.

Desde la perspectiva de esta investigación, la eficiencia operativa constituye una categoría complementaria a la eficiencia administrativa, ya que permite comprender la forma en que se desarrollan las actividades cotidianas dentro de VENPROLIM.

7.4.13 Productividad

La productividad constituye uno de los indicadores más importantes para evaluar el desempeño de una organización, ya que permite medir la relación existente entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos durante el desarrollo de las actividades empresariales. Este concepto se encuentra estrechamente vinculado con la eficiencia administrativa y operativa, debido a que refleja la capacidad de la empresa para aprovechar sus recursos de manera efectiva y alcanzar sus objetivos organizacionales.

Según Jacobs (2022), la productividad puede definirse como la capacidad de generar resultados a partir de los recursos disponibles, considerando aspectos como el tiempo, el esfuerzo humano, los materiales y la tecnología empleada en los procesos productivos y administrativos. Desde esta perspectiva, una organización es más productiva cuando logra obtener mayores resultados utilizando adecuadamente sus recursos y minimizando desperdicios.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que la productividad representa una consecuencia de una adecuada gestión administrativa, debido a que depende de factores como la organización del trabajo, la coordinación entre áreas, la capacitación del personal y la definición clara de responsabilidades. Bajo este enfoque, las empresas que cuentan con estructuras organizativas bien definidas disponen de mejores condiciones para desarrollar sus actividades de manera eficiente.

Asimismo, la productividad no debe entenderse únicamente como un incremento en la cantidad de bienes producidos o servicios prestados. También implica mejorar la calidad de los resultados obtenidos, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la capacidad de respuesta de la organización frente a las necesidades de sus clientes.

Además, Franklin (2022) señala que la productividad se encuentra estrechamente relacionada con la planificación y organización de las actividades empresariales. Cuando las funciones están claramente definidas y los procedimientos se desarrollan de manera ordenada, los colaboradores pueden ejecutar sus tareas con mayor eficacia y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

A partir de los planteamientos revisados, se observa que la productividad es abordada como un indicador que refleja el desempeño integral de la organización.

Aunque Jacobs (2022), Chiavenato (2009) y Franklin (2022) coinciden en destacar su importancia para el desarrollo empresarial, cada uno enfatiza aspectos diferentes. Jacobs centra su análisis en el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles; Chiavenato relaciona la productividad con la organización del trabajo y la gestión administrativa; mientras que Franklin resalta la planificación y la organización de los procesos como elementos que favorecen un mejor desempeño institucional. En conjunto, estos enfoques permiten comprender que la productividad no depende exclusivamente del incremento de la producción, sino también de la adecuada organización de las actividades y del uso racional de los recursos.

De igual forma, diversos estudios realizados en pequeñas y medianas empresas han demostrado que la falta de organización interna puede afectar significativamente la productividad. Cardona Lara (2023) identificó que la duplicidad de funciones, la ausencia de procedimientos documentados y la confusión de responsabilidades generan pérdidas de tiempo y disminuyen el rendimiento laboral. Del mismo modo, Santana Tipán (2024) concluyó que la inexistencia de manuales de funciones influye negativamente en la productividad al dificultar la coordinación de actividades y la distribución adecuada del trabajo.

Por otra parte, la productividad también depende del nivel de compromiso y desempeño de los colaboradores. Cuando los trabajadores cuentan con orientación clara sobre sus responsabilidades, reciben capacitación adecuada y disponen de recursos suficientes para desarrollar sus funciones, se incrementa su capacidad para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En las empresas familiares, la productividad suele estar influenciada por la experiencia práctica de los trabajadores y por los mecanismos informales de coordinación existentes dentro de la organización.

Sin embargo, a medida que estas empresas crecen, resulta necesario incorporar herramientas administrativas que favorezcan una mejor organización del trabajo y una adecuada gestión de los recursos.

Desde el enfoque adoptado en esta investigación, la productividad se considera un concepto estrechamente relacionado con la eficiencia administrativa y la organización interna de VENPROLIM. En este sentido, el Manual de Organización y Funciones diseñado incorpora elementos orientados a formalizar funciones, delimitar responsabilidades y fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, constituyendo una propuesta administrativa sustentada en las necesidades identificadas durante el proceso investigativo.

7.4.14 Control interno

El control interno constituye un conjunto de políticas, procedimientos, normas y mecanismos implementados por una organización con el propósito de garantizar el cumplimiento de sus objetivos, proteger sus recursos y asegurar que las actividades se desarrollen de manera eficiente y conforme a las disposiciones establecidas. Según Gómez (2012), el control interno permite supervisar las operaciones organizacionales, detectar posibles desviaciones y aplicar medidas correctivas que contribuyen al mejoramiento continuo de la gestión administrativa.

Desde esta perspectiva, el control interno representa una herramienta fundamental para fortalecer la organización empresarial, ya que facilita la verificación del cumplimiento de funciones, responsabilidades y procedimientos dentro de la empresa. Asimismo, permite reducir riesgos asociados a errores operativos, incumplimientos administrativos y al uso inadecuado de los recursos organizacionales.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que el control constituye una de las funciones esenciales del proceso administrativo, debido a que permite evaluar el desempeño organizacional y determinar si las actividades ejecutadas se desarrollan de acuerdo con los planes establecidos. Bajo este enfoque, el control interno no debe considerarse únicamente como una actividad de supervisión, sino como un mecanismo orientado al seguimiento y evaluación de los procesos organizacionales.

De igual manera, Franklin (2022) señala que el control interno facilita la toma de decisiones al proporcionar información confiable sobre el desempeño de las distintas áreas de la organización.

En consecuencia, los directivos pueden identificar oportunamente situaciones que requieren ajustes y establecer acciones orientadas a mejorar la gestión organizacional.

Asimismo, la existencia de controles internos adecuados favorece la transparencia organizacional y contribuye a fortalecer la rendición de cuentas dentro de la empresa. Cuando las funciones y responsabilidades se encuentran claramente definidas, resulta más sencillo supervisar el cumplimiento de las actividades asignadas y evaluar el desempeño de los colaboradores.

La literatura especializada evidencia que el control interno constituye un componente indispensable para garantizar el adecuado funcionamiento de las organizaciones. Aunque Gómez (2012), Chiavenato (2009) y Franklin (2022) coinciden en reconocer su importancia para la gestión administrativa, cada uno desarrolla este concepto desde una perspectiva diferente.

Gómez enfatiza el control interno como un conjunto de políticas y procedimientos orientados a supervisar las operaciones y reducir riesgos; Chiavenato lo considera una función esencial del proceso administrativo para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales; mientras que Franklin destaca su utilidad como fuente de información para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la organización.

En conjunto, estos planteamientos permiten comprender que el control interno no solo facilita la supervisión de las actividades, sino que también fortalece la organización y el seguimiento de los procesos administrativos.

Además, diversos estudios relacionados con la gestión organizacional han demostrado que la ausencia de mecanismos formales de control puede generar dificultades en la coordinación de actividades, incumplimiento de responsabilidades y aumento de errores administrativos. Cardona Lara (2023) identificó que la falta de documentación de funciones y procedimientos limita la capacidad de supervisión de las organizaciones y afecta su organización interna. De manera similar, Santana Tipán (2024) concluyó que la inexistencia de controles formales favorece la desorganización y dificulta el adecuado desarrollo de las actividades empresariales.

Por otra parte, el control interno se encuentra estrechamente vinculado con los Manuales de Organización y Funciones, debido a que estos documentos establecen las responsabilidades y actividades que posteriormente pueden ser objeto de supervisión y evaluación. En este sentido, la definición clara de funciones proporciona una base para el desarrollo de mecanismos de control acordes con la estructura organizacional.

En las pequeñas y medianas empresas, particularmente aquellas de carácter familiar, los controles internos suelen desarrollarse de manera informal y basarse en la supervisión directa de los propietarios o administradores. Sin embargo, a medida que la organización crece, resulta necesario formalizar estos mecanismos para fortalecer la organización del trabajo y facilitar el seguimiento de las actividades.

7.4.15 Procedimientos internos

Los procedimientos internos constituyen el conjunto de actividades, pasos y lineamientos establecidos por una organización para desarrollar sus operaciones de manera ordenada, uniforme y eficiente. Su finalidad principal consiste en estandarizar la ejecución de las tareas, garantizando que las actividades se realicen de acuerdo con criterios previamente definidos y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales. Según Febre y Vera (2020), los procedimientos internos representan la secuencia lógica de acciones que orientan el desarrollo de las actividades organizacionales y facilitan la coordinación entre las distintas áreas de trabajo.

Desde esta perspectiva, los procedimientos internos permiten establecer un marco de referencia para la ejecución de las funciones empresariales, reduciendo la improvisación y promoviendo la uniformidad en el desempeño de las actividades. De esta manera, los colaboradores pueden conocer claramente cómo deben realizar sus tareas y cuáles son los pasos que deben seguir para cumplir con sus responsabilidades.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que la formalización de procedimientos constituye un elemento esencial para fortalecer la organización interna de las empresas, ya que facilita la coordinación de actividades y mejora el desarrollo de los procesos organizacionales.

Asimismo, Franklin (2022) señala que los procedimientos internos favorecen la optimización de recursos, debido a que permiten reducir errores, evitar duplicidad de esfuerzos y mejorar la calidad de los resultados obtenidos.

De igual manera, los procedimientos internos contribuyen a fortalecer la comunicación organizacional, ya que establecen mecanismos claros para el flujo de información entre las diferentes áreas de trabajo.

Esto resulta especialmente importante en organizaciones donde varias áreas participan en un mismo proceso, debido a que facilita la coordinación y evita retrasos en la ejecución de las actividades.

Además, Tapiaza (2022) afirma que los procedimientos internos constituyen un complemento fundamental del Manual de Organización y Funciones, debido a que mientras este documento define las funciones y responsabilidades de cada puesto, los procedimientos establecen la forma en que dichas actividades deben ejecutarse.

Los diferentes enfoques revisados permiten comprender que los procedimientos internos constituyen un componente esencial para la organización y estandarización de las actividades empresariales. Aunque Febre y Vera (2020), Chiavenato (2009), Franklin (2022) y Tapiaza (2022) coinciden en reconocer su importancia, cada autor enfatiza aspectos diferentes. Febre y Vera destacan la secuencia lógica de las actividades como base para el desarrollo de los procesos; Chiavenato resalta la formalización de los procedimientos como un mecanismo para fortalecer la organización interna; Franklin centra su atención en la optimización de recursos y la reducción de errores; mientras que Tapiaza explica la relación complementaria entre los procedimientos internos y el Manual de Organización y Funciones.

En conjunto, estos planteamientos permiten comprender que los procedimientos internos contribuyen a estandarizar el trabajo, facilitar la coordinación entre áreas y proporcionar mayor uniformidad en la ejecución de las actividades organizacionales.

Diversas investigaciones desarrolladas en pequeñas y medianas empresas han evidenciado que la ausencia de procedimientos formalizados genera problemas relacionados con la inconsistencia en la ejecución de tareas, dificultades en la capacitación de nuevos colaboradores y dependencia excesiva de la experiencia práctica de los trabajadores.

Cardona Lara (2023) identificó que la falta de procedimientos documentados influye negativamente en la organización del trabajo y limita el desarrollo de la empresa. Del mismo modo, Rodríguez Moreira et al. (2025) concluyeron que la estandarización de procedimientos favorece una mejor gestión organizacional.

En las empresas familiares, los procedimientos internos suelen desarrollarse de forma empírica y transmitirse verbalmente entre los colaboradores. Aunque este mecanismo puede resultar funcional en etapas iniciales, la ausencia de documentación formal puede generar dificultades cuando la organización incorpora nuevo personal o experimenta procesos de crecimiento. En este contexto, la documentación de los procedimientos constituye una alternativa para fortalecer la organización y dar continuidad a las actividades empresariales.

En correspondencia con los objetivos de esta investigación, los procedimientos internos representan un elemento complementario al Manual de Organización y Funciones diseñado para VENPROLIM. La información recopilada durante el proceso investigativo permitió identificar la necesidad de documentar las actividades que desarrollan las diferentes áreas de trabajo, proporcionando una base organizativa que contribuya a una ejecución más uniforme y ordenada de los procesos internos.

7.4.16 Responsabilidad laboral

La responsabilidad laboral constituye el compromiso que asume cada colaborador para cumplir de manera eficiente, oportuna y adecuada las funciones, tareas y obligaciones asignadas a su puesto de trabajo dentro de una organización. Este concepto representa uno de los elementos fundamentales para el funcionamiento de las empresas, debido a que permite garantizar el cumplimiento de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Según Zamora Sánchez (2025), la responsabilidad laboral implica que los trabajadores ejecuten sus funciones con compromiso, disciplina y apego a las normas establecidas por la organización.

Desde esta perspectiva, la responsabilidad laboral no se limita únicamente al cumplimiento de tareas específicas, sino que también comprende la obligación de actuar con profesionalismo, ética y sentido de pertenencia hacia la empresa. En este sentido, los colaboradores deben asumir las consecuencias de sus acciones y procurar que sus actividades se desarrollen de acuerdo con los objetivos institucionales.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que la responsabilidad laboral se encuentra estrechamente relacionada con la definición clara de funciones y niveles de autoridad dentro de la organización. Bajo este enfoque, cuando los trabajadores conocen con precisión cuáles son sus obligaciones y responsabilidades, se fortalece el compromiso con el trabajo y se facilita la evaluación de su desempeño.

Asimismo, la responsabilidad laboral contribuye a mejorar la coordinación organizacional, debido a que permite que cada colaborador comprenda el alcance de sus funciones y la importancia de cumplirlas adecuadamente. En consecuencia, se reducen problemas relacionados con incumplimientos, retrasos operativos y conflictos derivados de la falta de claridad en las responsabilidades asignadas.

De igual manera, Padilla (2021) señala que la responsabilidad laboral constituye un componente esencial de los roles organizacionales, ya que permite establecer expectativas claras sobre el comportamiento y desempeño esperado de los trabajadores.

El examen de los aportes teóricos permite reconocer que la responsabilidad laboral constituye un elemento indispensable para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. Aunque Zamora Sánchez (2025), Chiavenato (2009) y Padilla (2021) coinciden en destacar su importancia, cada autor aborda el concepto desde una perspectiva distinta. Zamora Sánchez enfatiza el compromiso y la disciplina en el cumplimiento de las funciones; Chiavenato relaciona la responsabilidad con la definición de funciones y niveles de autoridad dentro de la estructura organizacional; mientras que Padilla la vincula con los roles organizacionales y las expectativas asociadas a cada puesto de trabajo. En conjunto, estos enfoques evidencian que la responsabilidad laboral no solo implica cumplir las tareas asignadas, sino también asumir con compromiso las obligaciones inherentes al cargo y responder por los resultados derivados de su desempeño.

Además, diversos estudios realizados en pequeñas y medianas empresas han evidenciado que la falta de definición formal de responsabilidades genera dificultades en la supervisión del personal y afecta la organización del trabajo. Cardona Lara (2023) identificó que la ausencia de documentos que delimiten claramente las responsabilidades de cada puesto favorece la duplicidad de funciones y la desorganización interna. De manera similar, Santana Tipán (2024) concluyó que la claridad en las responsabilidades laborales fortalece el desempeño organizacional y facilita la coordinación entre los colaboradores.

Por otra parte, la responsabilidad laboral también se relaciona con la rendición de cuentas dentro de la organización. Cuando las funciones y obligaciones se encuentran claramente documentadas, resulta más sencillo evaluar el cumplimiento de las actividades asignadas y establecer mecanismos de seguimiento orientados a la mejora continua.

En las empresas familiares, las responsabilidades suelen distribuirse de manera informal y basarse en la confianza o experiencia de los colaboradores. Sin embargo, este modelo puede generar confusión respecto a las obligaciones de cada puesto y dificultar la supervisión de las actividades. En este contexto, la formalización de responsabilidades mediante instrumentos administrativos proporciona mayor claridad sobre las obligaciones de cada cargo y facilita la organización del trabajo.

En concordancia con el enfoque de esta investigación, la responsabilidad laboral constituye un componente esencial del Manual de Organización y Funciones diseñado para VENPROLIM.

7.4.17 Capacitación laboral

La capacitación laboral constituye un proceso sistemático de formación orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que permiten a los colaboradores desempeñar sus funciones de manera más eficiente dentro de una organización. Su propósito principal consiste en fortalecer las capacidades del personal para mejorar el desempeño laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Según Santana Tipán (2024), la capacitación laboral comprende el conjunto de actividades formativas dirigidas a incrementar las competencias de los trabajadores y optimizar su rendimiento en el puesto de trabajo.

Desde esta perspectiva, la capacitación representa una inversión estratégica para las organizaciones, debido a que favorece el crecimiento profesional de los colaboradores y fortalece la calidad de los procesos internos. En este sentido, las empresas que promueven programas de capacitación disponen de mejores condiciones para responder a las exigencias del entorno organizacional.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que la capacitación constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión del talento humano, ya que permite desarrollar las competencias necesarias para que los trabajadores ejecuten sus funciones con mayor efectividad. Bajo este enfoque, la formación continua favorece el aprovechamiento del potencial humano y fortalece la capacidad organizacional.

Asimismo, la capacitación laboral facilita la integración de nuevos colaboradores dentro de la empresa, debido a que les proporciona información sobre sus funciones, responsabilidades, procedimientos y normas internas. En consecuencia, contribuye a una incorporación más organizada y facilita el desempeño de las actividades asignadas.

De igual manera, Franklin (2022) señala que la capacitación contribuye a disminuir errores operativos, mejorar la calidad del trabajo y fortalecer la capacidad de respuesta de la organización frente a los desafíos empresariales.

Además, Tapiaza (2022) afirma que los Manuales de Organización y Funciones constituyen una referencia para identificar las competencias requeridas por cada puesto y orientar los programas de formación del personal. De esta manera, la capacitación puede planificarse de acuerdo con las necesidades específicas de cada cargo.

La revisión de los planteamientos teóricos permite reconocer que la capacitación laboral constituye un elemento estratégico para el desarrollo del talento humano y el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Aunque Santana Tipán (2024), Chiavenato (2009), Franklin (2022) y Tapiaza (2022) coinciden en destacar su importancia, cada autor aborda el concepto desde una perspectiva diferente.

Santana Tipán enfatiza el desarrollo de competencias y el mejoramiento del desempeño laboral; Chiavenato centra su análisis en la formación continua como componente de la gestión del talento humano; Franklin resalta su contribución a la calidad del trabajo y a la capacidad de respuesta organizacional; mientras que Tapiaza destaca la relación existente entre la capacitación y el Manual de Organización y Funciones como instrumento para orientar la formación del personal. En conjunto, estos enfoques evidencian que la capacitación laboral no solo fortalece las competencias de los colaboradores, sino que también favorece una mejor organización de las actividades y el desarrollo de la empresa.

Diversas investigaciones realizadas en pequeñas y medianas empresas evidencian que la ausencia de programas de capacitación limita el desarrollo del personal y afecta el desempeño organizacional. Zamora Sánchez (2025) identificó que la falta de formación continua genera dificultades en el desempeño laboral y limita la capacidad de adaptación de los colaboradores a nuevas responsabilidades. Del mismo modo, Santana Tipán (2024) concluyó que la capacitación constituye un factor relevante para fortalecer el desarrollo organizacional.

Por otra parte, en las empresas familiares es común que el aprendizaje de las funciones se realice mediante la experiencia práctica y la transmisión informal de conocimientos entre colaboradores. Aunque este mecanismo puede resultar efectivo en determinadas circunstancias, la ausencia de procesos formales de capacitación puede dificultar la estandarización de actividades y limitar el crecimiento organizacional.

En este contexto, la capacitación representa una alternativa para fortalecer las competencias del personal y facilitar la continuidad de las operaciones.

En concordancia con el propósito de esta investigación, la capacitación laboral se considera un elemento complementario al Manual de Organización y Funciones diseñado para VENPROLIM. La definición de funciones, responsabilidades y perfiles de puesto proporciona una base para orientar futuros procesos de inducción y capacitación del personal.

7.4.18 Duplicidad de tareas

La duplicidad de tareas constituye una situación organizacional en la que dos o más colaboradores realizan actividades similares o idénticas sin una adecuada delimitación de funciones o coordinación entre áreas. Este fenómeno suele presentarse cuando las responsabilidades no se encuentran claramente definidas, generando confusión en la asignación de actividades y afectando la organización del trabajo. Según Cardona Lara (2023), la duplicidad de tareas representa uno de los principales problemas derivados de la ausencia de Manuales de Organización y Funciones, debido a que provoca reprocesos, desperdicio de recursos y dificultades en el desarrollo de las operaciones empresariales.

Desde esta perspectiva, la duplicidad de tareas afecta el aprovechamiento de los recursos humanos, ya que diferentes colaboradores pueden invertir tiempo y esfuerzo en actividades que podrían ser ejecutadas por un único responsable. Como consecuencia, se incrementan las cargas de trabajo y se dificulta la coordinación entre las diferentes áreas de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que la correcta definición de funciones y responsabilidades constituye un mecanismo fundamental para evitar la superposición de actividades dentro de la empresa.

Bajo este enfoque, la claridad organizacional permite que cada colaborador conozca con precisión las tareas que le corresponden, favoreciendo una distribución más ordenada del trabajo.

Asimismo, la duplicidad de tareas puede generar conflictos entre colaboradores debido a la falta de claridad respecto a quién debe ejecutar determinadas actividades. Esta situación también dificulta los procesos de supervisión y evaluación del desempeño, al no existir una delimitación precisa de las responsabilidades asignadas.

De igual manera, Zamora Sánchez (2025) señala que la ausencia de documentos administrativos que definan claramente las funciones de cada puesto favorece la realización de actividades repetidas y dificulta el control de los procesos internos.

El análisis de los referentes teóricos permite identificar que la duplicidad de tareas constituye una consecuencia de las deficiencias en la organización interna de las empresas. Aunque Cardona Lara (2023), Chiavenato (2009) y Zamora Sánchez (2025) coinciden en señalar que este problema surge cuando las funciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidas, cada autor lo aborda desde una perspectiva distinta. Cardona Lara enfatiza los efectos que la duplicidad genera sobre la organización del trabajo y el uso de los recursos; Chiavenato centra su análisis en la definición de funciones como mecanismo para evitar la superposición de actividades; mientras que Zamora Sánchez destaca la importancia de documentar las responsabilidades mediante instrumentos administrativos. En conjunto, estos planteamientos evidencian que la delimitación formal de funciones constituye un elemento esencial para reducir la confusión en la asignación de actividades y favorecer una distribución más ordenada del trabajo.

Además, la duplicidad de tareas suele estar relacionada con estructuras organizativas informales, donde los colaboradores asumen funciones adicionales para responder a necesidades operativas inmediatas. Aunque esta práctica puede facilitar la atención de situaciones específicas, cuando se convierte en una dinámica permanente puede generar sobrecarga laboral, dificultades de coordinación y pérdida de orden organizacional.

En las empresas familiares, la duplicidad de tareas suele presentarse con mayor frecuencia debido a la flexibilidad funcional existente entre los trabajadores y a la ausencia de procedimientos formalmente establecidos. Aunque esta dinámica puede facilitar la continuidad operativa en determinadas circunstancias, también puede generar dificultades relacionadas con la organización interna y la distribución de responsabilidades.

En el contexto de la presente investigación, la duplicidad de tareas constituye uno de los aspectos identificados durante el diagnóstico organizacional realizado en VENPROLIM.

La información obtenida mediante el grupo focal evidenció que algunos colaboradores asumen actividades que exceden las funciones propias de sus cargos, principalmente por la falta de personal y la ausencia de una delimitación formal de responsabilidades. Estos hallazgos sustentan la incorporación de funciones y responsabilidades claramente definidas dentro del Manual de Organización y Funciones diseñado para la empresa, como parte de la propuesta organizacional desarrollada en esta investigación.

7.4.19 Optimización de procesos

La optimización de procesos constituye una estrategia administrativa orientada a mejorar la forma en que se desarrollan las actividades dentro de una organización, mediante la revisión, análisis y perfeccionamiento continuo de los procedimientos de trabajo. Su propósito consiste en eliminar actividades innecesarias, reducir tiempos de ejecución, aprovechar adecuadamente los recursos disponibles y fortalecer el desempeño organizacional. Según Franklin (2022), la optimización de procesos comprende el conjunto de acciones destinadas a incrementar la eficiencia de las operaciones mediante la simplificación y mejora sistemática de los procesos administrativos.

Desde esta perspectiva, la optimización de procesos permite que las organizaciones desarrollen sus actividades de manera más ordenada y eficiente, favoreciendo la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo y reduciendo errores derivados de procedimientos poco definidos o inadecuadamente ejecutados. Asimismo, facilita la identificación de oportunidades de mejora que contribuyen al fortalecimiento de la gestión organizacional.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que la mejora de los procesos organizacionales depende de una adecuada estructura administrativa, de la definición clara de funciones y de la coordinación efectiva entre los diferentes niveles de la organización. Bajo este enfoque, la optimización de procesos no consiste únicamente en acelerar las actividades, sino en organizarlas de forma que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

De igual manera, Harrington (1993) afirma que la optimización de procesos implica analizar cada una de las actividades que conforman un proceso para eliminar aquellas que no agregan valor, simplificar procedimientos y mejorar continuamente el desempeño organizacional.

En este sentido, la revisión permanente de los procesos permite incrementar la calidad de los resultados y fortalecer la capacidad competitiva de las organizaciones.

El análisis de los planteamientos teóricos permite reconocer que la optimización de procesos constituye un componente esencial para el fortalecimiento de la gestión organizacional. Aunque Franklin (2022), Chiavenato (2009) y Harrington (1993) coinciden en la importancia de mejorar continuamente las actividades empresariales, cada autor desarrolla este concepto desde una perspectiva diferente. Franklin enfatiza la simplificación y perfeccionamiento de los procedimientos administrativos; Chiavenato relaciona la optimización con la organización del trabajo, la definición de funciones y la coordinación entre áreas; mientras que Harrington centra su análisis en la eliminación de actividades que no agregan valor y en la mejora continua de los procesos.

En conjunto, estos enfoques permiten comprender que la optimización de procesos no depende únicamente de la rapidez con que se ejecutan las actividades, sino de la capacidad de la organización para revisar, organizar y perfeccionar continuamente sus procedimientos de trabajo.

En las pequeñas y medianas empresas, la optimización de procesos representa una alternativa para mejorar la utilización de los recursos disponibles y fortalecer la organización interna, especialmente cuando las actividades se desarrollan mediante procedimientos informales o basados en la experiencia práctica de los colaboradores. En este contexto, la documentación de funciones, responsabilidades y procedimientos facilita la estandarización de las actividades y favorece una gestión más organizada.

7.5 Supuestos básicos

La presente investigación se desarrolla bajo los siguientes supuestos básicos:

- La ausencia de un Manual de Organización y Funciones influye en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas a los colaboradores de VENPROLIM.
- La definición formal de funciones, responsabilidades y líneas de autoridad contribuye al fortalecimiento de la estructura organizacional de la empresa.
- La eficiencia administrativa se relaciona con la organización interna, la coordinación entre áreas y la adecuada distribución de responsabilidades dentro de VENPROLIM.
- Los colaboradores de VENPROLIM poseen conocimientos y experiencias que permiten identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión organizacional de la empresa.
- Los colaboradores de VENPROLIM perciben que un Manual de Organización y Funciones puede contribuir a fortalecer la organización interna, mejorar la coordinación entre áreas y favorecer la eficiencia administrativa de la empresa.
- La formalización de funciones, responsabilidades y procedimientos mediante un Manual de Organización y Funciones constituye una herramienta administrativa que favorece el control interno, la supervisión de las actividades y la delimitación de responsabilidades.
- Los aportes de los expertos consultados permiten complementar la comprensión del fenómeno estudiado y fortalecer técnicamente la propuesta de un Manual de Organización y Funciones para la empresa VENPROLIM.

7.6 Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación

Las categorías de análisis fueron definidas a partir de los objetivos de investigación, la revisión teórica, las entrevistas realizadas a los colaboradores de VENPROLIM mediante grupo focal y las entrevistas aplicadas a expertos. A través del proceso de análisis temático se identificaron temas recurrentes y patrones emergentes que permitieron comprender la realidad organizacional de la empresa y orientar la propuesta del Manual de Organización y Funciones.

7.6.1 Categorías, temas y patrones emergentes identificados en la Investigación:

Categoría de análisis	Temas identificados	Patrones emergentes
Manual de Organización y Funciones	Definición de funciones, responsabilidades, autoridad, jerarquía organizacional	Necesidad de formalizar funciones y responsabilidades
Organización interna	Coordinación entre áreas, comunicación interna, flujo de trabajo	Dependencia de mecanismos informales de coordinación
Eficiencia administrativa	Distribución de tareas, cumplimiento de actividades, supervisión del personal	Relación entre claridad de funciones y eficiencia administrativa
Gestión del personal	Capacitación, desempeño laboral, asignación de responsabilidades	Necesidad de fortalecer procesos de orientación y capacitación
Procedimientos internos	Ejecución de actividades, procesos operativos, control de actividades	Ausencia de procedimientos formalmente documentados

Mejora organizacional	Implementación del MOF, optimización de funciones, organización empresarial	Disposición favorable hacia la implementación de herramientas administrativas
------------------------------	---	---

7.6.2 Interpretación de las categorías emergentes:

Los hallazgos obtenidos durante el proceso investigativo permitieron identificar que la principal problemática organizacional de VENPROLIM se encuentra asociada a la informalidad en la definición de funciones, responsabilidades y procedimientos internos. Tanto los colaboradores como los expertos entrevistados coincidieron en la necesidad de establecer mecanismos formales que permitan fortalecer la organización interna y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

Asimismo, se identificó que gran parte de las actividades empresariales se desarrollan mediante conocimientos adquiridos a través de la experiencia práctica y la comunicación verbal entre los trabajadores. Aunque esta dinámica ha permitido el funcionamiento operativo de la empresa, también ha generado situaciones relacionadas con la duplicidad de tareas, apoyo constante entre áreas y ausencia de documentación formal de funciones y procedimientos.

Por otra parte, los participantes manifestaron una percepción positiva respecto a la implementación de un Manual de Organización y Funciones, considerando que este instrumento contribuiría a clarificar responsabilidades, mejorar la coordinación interna, fortalecer los mecanismos de supervisión y optimizar el desempeño organizacional.

En consecuencia, las categorías, temas y patrones emergentes identificados durante la investigación evidencian la necesidad de fortalecer la estructura organizacional de VENPROLIM mediante la formalización de funciones, responsabilidades y procedimientos, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia administrativa de la empresa durante el período 2026.

8. Metodología de la investigación

8.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, debido a que busca comprender e interpretar las percepciones, experiencias y opiniones de los colaboradores de la empresa VENPROLIM respecto a la organización interna, distribución de funciones, coordinación entre áreas y eficiencia administrativa. Este enfoque permite explorar la realidad organizacional desde la perspectiva de los participantes, favoreciendo una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), la investigación cualitativa se fundamenta en la recolección y análisis de datos no numéricos con el propósito de comprender fenómenos sociales desde el punto de vista de quienes los experimentan. Asimismo, Taylor y Bogdan (1987) señalan que la metodología cualitativa produce datos descriptivos obtenidos a partir de las palabras, experiencias y comportamientos observables de las personas.

En este sentido, el enfoque cualitativo resulta pertinente para la presente investigación porque permite identificar necesidades organizacionales, comprender las dinámicas de trabajo existentes dentro de VENPROLIM y generar información contextualizada que sirva de base para el diseño de un Manual de Organización y Funciones orientado al fortalecimiento de la eficiencia administrativa de la empresa.

8.2 Diseño de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño de estudio de caso, debido a que se orientó al análisis profundo de la organización VENPROLIM, ubicada en la ciudad de Managua. Este diseño permitió comprender de manera detallada la estructura organizacional, la distribución de funciones, la coordinación entre las diferentes áreas y las situaciones que influyen en la eficiencia administrativa dentro de su contexto real.

Según Yin (2018), el estudio de caso constituye una estrategia metodológica que permite investigar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

Este diseño facilita comprender situaciones organizacionales complejas mediante el análisis detallado de las experiencias y percepciones de los participantes involucrados.

Asimismo, Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que el estudio de caso permite explorar y comprender fenómenos particulares dentro de contextos específicos, favoreciendo la obtención de información rica, contextualizada y basada en múltiples fuentes de evidencia.

En la presente investigación, este diseño resultó pertinente porque permitió analizar la estructura organizacional, la distribución de funciones, la coordinación administrativa, la optimización de procesos y la eficiencia administrativa de VENPROLIM, a partir de la información obtenida mediante el grupo focal y las entrevistas semiestructuradas realizadas a colaboradores y expertos. Los hallazgos obtenidos sirvieron de base para el diseño de un Manual de Organización y Funciones adaptado a las necesidades específicas de la empresa

8.3 Población y muestra:

8.3.1. Población

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), la población en una investigación corresponde al conjunto de personas, elementos o casos que poseen características comunes y sobre los cuales se pretende obtener información para responder al problema de investigación

La población objeto de estudio estuvo conformada por los ocho colaboradores que integran la empresa VENPROLIM, distribuidos en los niveles estratégico, administrativo y operativo. Estos corresponden a los cargos de Gerente General, Contadora General, Cajera, Supervisora de Producción, Operario de Producción, Despacho de Ventanilla, Despacho de Estantería y Delivery.

Asimismo, para complementar la información obtenida dentro de la organización, se consideró la participación de siete especialistas externos a la empresa con experiencia en administración de empresas, organización empresarial y gestión administrativa, quienes aportaron criterios técnicos para fortalecer el análisis de los hallazgos.

8.3.2. Muestra

Debido a las características del enfoque cualitativo, se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de muestreo permite seleccionar participantes que poseen información relevante para comprender el fenómeno estudiado.

La muestra estuvo integrada por siete de los ocho colaboradores de VENPROLIM, seleccionados por representar las principales áreas funcionales de la empresa y participar directamente en los procesos administrativos y operativos. Los participantes fueron:

- Cajera.
- Contadora General.
- Supervisora de Producción.
- Operario de Producción.
- Delivery.
- Despacho de Ventanilla.
- Despacho de Estantería.

El cargo de Gerente General formó parte de la población objeto de estudio; sin embargo, no fue posible contar con su participación en el grupo focal debido a razones de disponibilidad durante la fecha programada para la aplicación del instrumento. No obstante, esta situación no afectó el desarrollo de la investigación, ya que la información obtenida mediante el grupo focal con los siete colaboradores fue complementada con entrevistas semiestructuradas dirigidas a siete expertos externos en administración, finanzas, contabilidad, economía, ingeniería, docencia universitaria y comercio exterior, que no forman parte de la población laboral de VENPROLIM.

La utilización de estas dos técnicas de recolección de datos permitió corroborar diferentes perspectivas y fortalecer el análisis e interpretación de los hallazgos, favoreciendo la credibilidad de los resultados.

8.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

La recopilación de información se realizó mediante técnicas cualitativas que permitieron obtener información detallada sobre las experiencias, percepciones, opiniones y dinámicas de trabajo relacionadas con la organización interna y la eficiencia administrativa de la empresa VENPROLIM. Para ello se emplearon tres técnicas de recolección de datos: el grupo focal, la entrevista semiestructurada a expertos y la observación de campo.

8.4.1 Grupo focal:

El grupo focal constituyó la técnica principal de recopilación de información, debido a que permitió explorar las percepciones y experiencias de los colaboradores respecto a las funciones desempeñadas, la coordinación entre áreas, la distribución de responsabilidades y las necesidades de mejora organizacional existentes dentro de la empresa.

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), los grupos focales consisten en reuniones de discusión guiadas por un moderador, donde los participantes intercambian opiniones y experiencias relacionadas con un tema específico de investigación. Asimismo, Krueger y Casey (2015) afirman que esta técnica facilita la obtención de información profunda mediante la interacción grupal y el intercambio de perspectivas entre los participantes.

La aplicación del grupo focal permitió identificar aspectos relacionados con:

- Distribución de funciones.
- Coordinación entre áreas.
- Comunicación interna.
- Procedimientos de trabajo.
- Duplicidad de tareas.
- Necesidades de organización administrativa.
- Propuestas de mejora para la empresa.

El grupo focal estuvo integrado por siete colaboradores representativos de las diferentes áreas funcionales de VENPROLIM.

8.4.2 Entrevista semiestructurada a expertos externos a la empresa venprolim

Como técnica complementaria se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a expertos académicos y profesionales con experiencia en administración de empresas, organización empresarial y gestión administrativa.

De acuerdo con Sabino (2014), la entrevista constituye una técnica que permite obtener información mediante la interacción directa entre el investigador y el participante, facilitando la profundización en temas específicos de interés. Por su parte, Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que las entrevistas semiestructuradas permiten mantener una guía temática flexible que favorece la exploración de nuevas ideas durante el proceso de recopilación de datos.

La participación de los expertos permitió obtener recomendaciones técnicas relacionadas con:

- Estructura organizacional.
- Definición de funciones.
- Coordinación administrativa.
- Eficiencia administrativa.
- Diseño e implementación de Manuales de Organización y Funciones.

8.4.3 Observación de campo:

Como técnica complementaria se aplicó la observación de campo, con el propósito de registrar de manera sistemática el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la empresa VENPROLIM durante una semana laboral del 8 al 12 de junio.

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), la observación constituye una técnica fundamental en la investigación cualitativa, ya que permite al investigador registrar directamente comportamientos, procesos, interacciones y situaciones que ocurren en el contexto natural donde se desarrolla el fenómeno estudiado.

Por su parte, Taylor y Bogdan (1987) señalan que la observación facilita comprender la realidad desde el escenario donde ocurren los hechos, permitiendo complementar la información obtenida mediante entrevistas y otras técnicas cualitativas.

Durante la observación se analizaron aspectos relacionados con:

- Organización del trabajo.
- Distribución de funciones.
- Coordinación entre las diferentes áreas.
- Comunicación entre colaboradores.
- Cumplimiento de las actividades operativas.
- Supervisión de las tareas.
- Atención al cliente.
- Flujo de trabajo.

La información obtenida mediante esta técnica permitió contrastar los resultados del grupo focal y de las entrevistas semiestructuradas, fortaleciendo la credibilidad de los hallazgos obtenidos en la investigación.

Para la aplicación de las técnicas seleccionadas se utilizaron los siguientes instrumentos:

A) Guía de grupo focal: se presenta en el anexo 1

Consistió en un conjunto de preguntas abiertas diseñadas para orientar la discusión grupal y facilitar la exploración de las experiencias y percepciones de los colaboradores de VENPROLIM. La guía fue estructurada de acuerdo con los objetivos de investigación y las categorías de análisis previamente definidas.

B) Guía de entrevista semiestructurada para expertos: se presenta en el anexo 2. Estuvo conformada por preguntas abiertas dirigidas a especialistas en administración, permitiendo recopilar opiniones, sugerencias y aportes técnicos relacionados con la problemática investigada y la propuesta de mejora organizacional.

C) Lista de cotejo para observación de campo: Se presenta en el anexo 3

Se elaboró una lista de cotejo estructurada con criterios previamente definidos a partir de los objetivos de investigación y de las categorías de análisis. Este instrumento permitió registrar de forma sistemática la presencia o ausencia de aspectos relacionados con la estructura organizativa, la coordinación entre áreas, la distribución de funciones, la comunicación interna y el desarrollo de las actividades administrativas y operativas observadas durante el trabajo de campo.

La observación se realizó durante una semana laboral del 8 al 12 de junio, permitiendo complementar la información obtenida mediante el grupo focal y las entrevistas semiestructuradas, fortaleciendo la triangulación de la información y la comprensión del fenómeno investigado.

D) Grabaciones de audio y notas de campo:

Durante la ejecución del trabajo de campo se utilizaron grabaciones de audio y notas de observación para registrar las intervenciones de los participantes y garantizar la fidelidad de la información recopilada. Estos registros facilitaron posteriormente la transcripción, organización y análisis de los datos obtenidos.

E) Validación de los instrumentos:

Los instrumentos de investigación fueron sometidos a un proceso de revisión y validación de contenido mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de las preguntas en relación con los objetivos de investigación y las categorías de análisis.

Según Escobar y Cuervo (2008), la validación por juicio de expertos permite verificar que los instrumentos sean adecuados para obtener la información requerida y contribuyan al cumplimiento de los propósitos investigativos.

F) Criterios de confiabilidad cualitativa:

Para fortalecer la credibilidad y rigor metodológico de la investigación se aplicaron criterios de confiabilidad propios del enfoque cualitativo, tales como:

- **Credibilidad:** obtenida mediante la participación directa de los colaboradores y expertos involucrados en el fenómeno estudiado.
- **Transferibilidad:** garantizada a través de la descripción detallada del contexto organizacional de VENPROLIM.
- **Dependencia:** fortalecida mediante el registro sistemático de las etapas del proceso investigativo.
- **Conformabilidad:** asegurada mediante el respaldo de los hallazgos en las opiniones y experiencias expresadas por los participantes.
- Estos criterios permitieron aumentar la calidad y consistencia de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación.

8.5 Procedimientos:

Para el desarrollo de la presente investigación se ejecutaron diversas etapas orientadas a garantizar la obtención de información pertinente y confiable sobre la situación organizacional de la empresa VENPROLIM. El proceso investigativo se desarrolló de manera sistemática conforme a las siguientes fases:

Fase 1. revisión documental y fundamentación teórica

En esta etapa se realizó la recopilación y análisis de información bibliográfica relacionada con los Manuales de Organización y Funciones, estructura organizacional, eficiencia administrativa y gestión empresarial. Asimismo, se consultaron investigaciones nacionales e internacionales, artículos científicos, libros especializados y documentos académicos que permitieron sustentar teóricamente el estudio.

Fase 2. diseño de instrumentos de investigación

Se diseñaron tres instrumentos de recolección de información:

Guía de grupo focal dirigida a los colaboradores de VENPROLIM.

Guía de entrevista semiestructurada aplicada a expertos.

Lista de cotejo para la observación de campo.

Los instrumentos fueron elaborados tomando como base los objetivos de investigación.

Fase 3. validación de instrumentos

Los instrumentos elaborados fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos, con el propósito de verificar la claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de las preguntas formuladas. Las observaciones realizadas permitieron realizar ajustes y fortalecer la calidad de los instrumentos antes de su aplicación.

Fase 4. selección de participantes

Se procedió a la identificación y selección de los participantes que formarían parte del estudio. La muestra estuvo integrada por siete colaboradores representativos de las diferentes áreas funcionales de VENPROLIM y siete expertos con conocimientos y experiencia en administración de empresas, organización empresarial y gestión administrativa.

Fase 5. observación de campo

Se realizó una observación directa durante cinco días hábiles consecutivos dentro de las instalaciones de VENPROLIM, utilizando una lista de cotejo previamente elaborada. Durante esta etapa se observaron aspectos relacionados con la coordinación entre áreas, distribución de funciones, comunicación interna, cumplimiento de responsabilidades, organización del trabajo, procesos operativos y dinámica administrativa de la empresa.

Fase 6. aplicación del grupo focal

Se desarrolló una sesión de grupo focal con los colaboradores de la empresa, en la cual se promovió la participación de los asistentes para conocer sus experiencias, opiniones y percepciones relacionadas con la organización interna, distribución de funciones, coordinación entre áreas y eficiencia administrativa.

Fase 7. aplicación de entrevistas a expertos

De manera complementaria, se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos académicos y profesionales, con el propósito de obtener criterios técnicos, recomendaciones y aportes especializados que contribuyeran al fortalecimiento de la investigación y al diseño de la propuesta de mejora organizacional.

Fase 8. registro y organización de la información

La información obtenida mediante los tres instrumentos fue organizada utilizando transcripciones, registros de observación, notas de campo y matrices analíticas, facilitando posteriormente el proceso de análisis.

Fase 9. análisis e interpretación de la información

Los datos fueron analizados mediante análisis temático, identificando categorías, temas y patrones emergentes. Posteriormente se realizó la triangulación entre la información obtenida mediante la observación de campo, el grupo focal y las entrevistas a expertos, permitiendo fortalecer la credibilidad de los hallazgos.

Fase 10. elaboración de conclusiones y recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos se formularon las conclusiones y recomendaciones correspondientes, orientadas a responder los objetivos de investigación y aportar elementos de mejora para la organización.

Fase 11. diseño del manual

Finalmente, con base en los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, se procedió al diseño del Manual de Organización y Funciones para la empresa VENPROLIM, como propuesta orientada al fortalecimiento de la organización interna y al mejoramiento de la eficiencia administrativa.

8.6 Técnicas de análisis

8.6.1 Técnicas de análisis de la información

La información recopilada mediante la lista de cotejo para observación de campo, el grupo focal y las entrevistas semiestructuradas a expertos fue analizada utilizando la técnica de análisis temático, la cual permitió identificar, organizar e interpretar patrones de significado presentes en los datos obtenidos durante el proceso investigativo.

Según Braun y Clarke (2006), el análisis temático constituye una técnica ampliamente utilizada en investigaciones cualitativas, ya que facilita la identificación de temas recurrentes y la comprensión de las percepciones y experiencias expresadas por los participantes.

Para el desarrollo del análisis se aplicaron las siguientes etapas:

8.6.2 Codificación abierta:

Se realizó una revisión detallada de la información obtenida mediante la lista de cotejo aplicada durante la observación de campo, las transcripciones del grupo focal y las entrevistas semiestructuradas a expertos. Posteriormente se identificaron palabras clave, ideas relevantes, comportamientos observados, expresiones recurrentes y elementos relacionados con la problemática investigada.

8.6.3 Codificación axial

Posteriormente, los códigos identificados fueron agrupados y relacionados entre sí, permitiendo la construcción de categorías de análisis más amplias vinculadas con la estructura organizacional, las funciones administrativas, la coordinación interna y la eficiencia administrativa.

Identificación de categorías y patrones emergentes

A partir de la agrupación de los códigos obtenidos mediante la observación de campo, el grupo focal y las entrevistas semiestructuradas, se identificaron categorías, temas y patrones recurrentes presentes en la información recopilada, permitiendo comprender la realidad organizacional de VENPROLIM y las necesidades de mejora identificadas durante el estudio.

8.6.4 Matrices analíticas

La información recopilada mediante los tres instrumentos de investigación fue organizada en matrices analíticas elaboradas por el investigador, facilitando la comparación de la información obtenida durante la observación de campo, el grupo focal y las entrevistas semiestructuradas. Este proceso permitió identificar coincidencias, diferencias y relaciones entre los hallazgos, así como vincularlos con los objetivos de investigación y las categorías de análisis.

8.6.5 Triangulación de la información

Con el propósito de fortalecer la credibilidad y confiabilidad de los resultados, se realizó un proceso de triangulación de la información obtenida mediante la observación de campo, el grupo focal y las entrevistas semiestructuradas a expertos. La comparación de la información proveniente de los diferentes instrumentos permitió corroborar los hallazgos, identificar coincidencias y complementar la interpretación de la realidad organizacional de VENPROLIM.

8.6.6 Interpretación de resultados

Finalmente, los hallazgos fueron interpretados a la luz del marco teórico y de los objetivos de investigación, permitiendo construir una comprensión integral de la situación organizacional de VENPROLIM y fundamentar la elaboración del Manual de Organización y Funciones propuesto para la empresa.

Como herramientas de apoyo, se utilizaron procesadores de texto y matrices digitales para la organización, sistematización y análisis de la información recopilada. No se emplearon programas especializados de análisis cualitativo como ATLAS.ti o NVivo.

9. Resultados

Resultados del Grupo Focal aplicado a los colaboradores de VENPROLIM

Con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores sobre la estructura organizativa, las funciones del personal y la eficiencia administrativa de VENPROLIM, se desarrolló un grupo focal con siete trabajadores pertenecientes a las áreas de caja, despacho de ventanilla, supervisión de producción, producción, delivery, despacho de estantería y contabilidad.

La información obtenida fue organizada y analizada a partir de las preguntas planteadas en la guía de grupo focal, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora relacionadas con la organización interna de la empresa y la futura implementación de un Manual de Organización y Funciones.

Pregunta 1. ¿Cómo consideran que está organizada actualmente la empresa?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que la empresa está organizada, pero requiere más personal para agilizar las actividades.
P2	Cajera	Señala que la falta de personal afecta el desempeño de otras áreas.
P3	Operario de Producción	Considera necesario mayor orden y más personal.
P4	Contadora	Expresa que la empresa está organizada, aunque existen oportunidades de mejora.
P5	Delivery	Percibe limitaciones operativas debido a la insuficiencia de personal.
P6	Supervisora de Producción	Considera que algunas actividades se retrasan por falta de recursos humanos.
P7	Despacho de Ventanilla	Indica que frecuentemente debe apoyar otras áreas para cumplir con los pedidos.

Extractos relevantes:

" Considera que la empresa está organizada, pero requiere más personal para agilizar las actividades. (P1)

" Expresa que la empresa está organizada, aunque existen oportunidades de mejora." (P4)

"Faltaría personal y también más orden." (P3)

Interpretación de hallazgos:

Las respuestas evidencian que los colaboradores perciben que la organización actual de VENPROLIM permite el desarrollo de las operaciones cotidianas de la empresa; sin embargo, identifican como principales limitantes la insuficiencia de personal, la necesidad de apoyar otras áreas de trabajo y la falta de una distribución más clara de las funciones. Estas situaciones generan sobrecarga laboral y retrasos en algunos procesos operativos, lo que pone de manifiesto oportunidades de mejora en la organización interna de la empresa.

Análisis final:

De acuerdo con la percepción de los colaboradores, la organización actual de áreas como gerencia general, administración y finanzas, área de producción y área de despacho y distribución permite el desarrollo de las actividades diarias; sin embargo, presenta oportunidades de mejora relacionadas con la distribución del trabajo, la disponibilidad de personal y la delimitación de funciones entre las diferentes áreas. Estos hallazgos sustentan la necesidad de contar con un Manual de Organización y Funciones que contribuya a fortalecer la organización interna de la empresa.

Pregunta 2. ¿Cómo se coordinan entre las diferentes áreas (producción, ventas, despacho y administración)?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	La coordinación se realiza mediante orientaciones recibidas después de que se generan los pedidos.
P2	Cajera	Recibe el pedido, verifica existencia, factura y coordina con producción y despacho para la entrega al cliente.
P3	Operario de Producción	Producción trabaja según los pedidos enviados por ventas y despacho para evitar retrasos.
P4	Contadora	Coordina aspectos relacionados con créditos, pagos, facturación y documentación administrativa.
P5	Delivery	La coordinación sigue el flujo desde la recepción del pedido hasta la entrega final al cliente.
P6	Supervisora de Producción	Mantiene comunicación constante con ventas y despacho para atender los requerimientos de producción.
P7	Despacho de Ventanilla	Participa en la coordinación diaria para garantizar la disponibilidad y entrega de productos.

Extractos relevantes:

“Si le hacen un pedido a doña Maribel, ella me da orientaciones a mí y yo se las paso a los otros muchachos.” **(P1)**

“Se recibe el pedido, se factura, se pasa a producción y luego a despacho para la entrega.” (P2)

“Hay veces que están las facturas para despachar al cliente y se pasa aquí a producción para sacarlo lo más rápido posible.” (P3)

Interpretación de hallazgos:

Las respuestas reflejan que la coordinación entre las diferentes áreas de VENPROLIM se desarrolla mediante una secuencia operativa claramente conocida por los colaboradores. El flujo inicia con la recepción del pedido por parte del área de ventas o caja, continúa con la producción cuando es necesario abastecer productos, y finaliza con el despacho y entrega al cliente.

Sin embargo, los testimonios muestran que gran parte de esta coordinación depende de la comunicación verbal y de la experiencia acumulada de los trabajadores, ya que no existen procedimientos formalmente documentados que regulen el flujo de información entre las áreas. Esta situación puede representar un riesgo operativo ante el crecimiento de la empresa o la incorporación de nuevo personal.

Análisis final:

La coordinación entre las áreas de VENPROLIM es funcional y permite cumplir con las actividades diarias; no obstante, se basa principalmente en la comunicación informal y la experiencia práctica de los colaboradores. La formalización de los procesos mediante un Manual de Organización y Funciones contribuiría a fortalecer la coordinación interna y mejorar la eficiencia administrativa.

Pregunta 3. ¿Tienen claramente definidas sus funciones dentro de la empresa?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Manifiesta que conoce claramente sus funciones relacionadas con la recepción, verificación, despacho y organización de productos.
P2	Cajera	Expresa que tiene definidas sus responsabilidades en la recepción de pedidos, facturación y coordinación de entregas.
P3	Operario de Producción	Señala que conoce las actividades propias de producción, incluyendo el control de calidad y revisión de los productos.
P4	Contadora	Indica que tiene claridad sobre sus funciones administrativas y contables relacionadas con el control documental y financiero.
P5	Delivery	Considera que conoce las actividades correspondientes a la entrega de productos y apoyo operativo cuando es requerido.
P6	Supervisora de Producción	Manifiesta que tiene definidas sus responsabilidades de supervisión y coordinación de las actividades productivas.
P7	Despacho de Ventanilla	Expresa que conoce las tareas relacionadas con la atención de pedidos y despacho de productos a los clientes.

Extractos relevantes:

“Tengo claro que debo recibir productos, entregarlos conforme a la factura y mantener ordenada la estantería.” (P1)

“Recepciono el pedido, solicito el producto, facturo y coordino con los motorizados la entrega.” (P2)

“Tengo claras mis funciones en producción, revisando que el producto vaya limpio, correctamente etiquetado y en buenas condiciones.” (P3)

“Mis funciones son recibir facturas, archivarlas, registrar egresos y mantener toda la documentación en orden.” (P4)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes manifestaron conocer las funciones principales asociadas a sus respectivos puestos de trabajo. Las respuestas evidencian que existe claridad operativa sobre las actividades que cada colaborador debe realizar en su jornada laboral, lo cual favorece el cumplimiento de las tareas diarias y el funcionamiento general de la empresa.

No obstante, esta claridad se fundamenta principalmente en la experiencia adquirida durante el trabajo y en las orientaciones brindadas por los superiores, más que en documentos formales que definan las responsabilidades de cada cargo. Esta situación puede generar dificultades futuras en los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal.

Análisis final:

Los colaboradores de VENPROLIM poseen conocimiento de las funciones que desempeñan dentro de la organización; sin embargo, dichas funciones no se encuentran formalmente documentadas. Esta situación evidencia la necesidad de elaborar un Manual de Organización y Funciones que permita estandarizar responsabilidades, fortalecer la estructura organizativa y facilitar la gestión administrativa de la empresa.

Pregunta 4. ¿Alguna vez han tenido dudas sobre qué tareas les corresponden?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Expresa que desde su ingreso a la empresa recibió orientación sobre sus funciones, por lo que no ha tenido dudas respecto a las tareas que le corresponden.
P2	Cajera	Señala que en una ocasión tuvo dudas sobre una actividad relacionada con la solicitud de productos a producción, situación que posteriormente fue aclarada.
P3	Operario de Producción	Manifiesta que tiene claridad sobre las tareas que le corresponden y no ha presentado dudas significativas.
P4	Contadora	Indica que conoce las responsabilidades de su puesto y no ha experimentado confusión respecto a sus funciones.
P5	Delivery	Expresa que desde el inicio se le explicaron sus responsabilidades y no ha tenido dificultades para identificar sus tareas.
P6	Supervisora de Producción	Considera que las actividades asignadas están claras y no ha tenido dudas sobre sus responsabilidades.
P7	Despacho de Ventanilla	Manifiesta que conoce las funciones de su puesto y no ha presentado incertidumbre respecto a las tareas que debe realizar.

Extractos relevantes:

“Desde que entré aquí me dijeron todo lo que tenía que hacer, recibir mercadería, verificar facturas y despachar productos.” (P1)

“Yo sí una vez tuve dudas porque hacía el papelito para pedir a producción los productos y después me aclararon que no me correspondía.” (P2)

“Estamos claros.” (P3)

Interpretación de hallazgos:

Los resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores posee claridad respecto a las tareas que les corresponden dentro de la empresa. Solamente una participante manifestó haber experimentado dudas sobre una actividad específica, las cuales fueron aclaradas mediante la comunicación con otros miembros de la organización.

Lo anterior evidencia que existe conocimiento práctico de las funciones laborales; sin embargo, dicho conocimiento depende principalmente de la orientación verbal y la experiencia adquirida en el puesto. La ausencia de documentación formal podría generar interpretaciones distintas sobre determinadas responsabilidades en el futuro.

Análisis final:

Los colaboradores manifiestan tener claridad sobre las tareas que deben desempeñar dentro de VENPROLIM, lo que contribuye al desarrollo normal de las operaciones. No obstante, la existencia de dudas puntuales y la dependencia de instrucciones verbales refuerzan la necesidad de formalizar las funciones mediante un Manual de Organización y Funciones que sirva como guía oficial para todos los trabajadores.

Pregunta 5. ¿Han realizado funciones que no les corresponden? ¿Por qué sucede esto?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Indica que frecuentemente apoya otras áreas como despacho y producción cuando existe acumulación de trabajo o falta de personal.
P2	Cajera	Señala que ha cubierto funciones en estantería y otras áreas cuando algún colaborador se ausenta o surge una necesidad operativa.
P3	Operario de Producción	Manifiesta que en ocasiones realiza actividades adicionales para apoyar a sus compañeros y agilizar la atención de los pedidos.
P4	Contadora	Expresa que ha colaborado temporalmente en otras áreas cuando algún trabajador no puede desempeñar sus funciones por situaciones imprevistas.
P5	Delivery	Indica que ha participado en actividades de apoyo a producción y otras áreas cuando existe alta demanda de pedidos.
P6	Supervisora de Producción	Considera que es común apoyar otras actividades debido a la necesidad de mantener la continuidad de las operaciones.
P7	Despacho de Ventanilla	Señala que ha colaborado en tareas distintas a las de su cargo para agilizar los procesos y atender oportunamente a los clientes.

Extractos relevantes:

“A veces le ayudo a despacho o a llenar algún producto en producción por la falta de personal.” **(P1)**

“Me ha tocado cubrir estantería y diferentes cajas cuando la situación lo requiere.” **(P2)**

“Muchas veces hacemos otras funciones porque se saturan los pedidos y necesitamos apoyar para no retrasar al cliente.” **(P5)**

“Si miro que puedo apoyar en algo, lo hago, especialmente cuando hay bastantes pedidos y no contamos con suficiente personal.” **(P3)**

Interpretación de hallazgos:

Los participantes coincidieron en que con frecuencia realizan funciones distintas a las establecidas en sus puestos de trabajo. Esta situación ocurre principalmente debido a la falta de personal, ausencias temporales de colaboradores, acumulación de pedidos y la necesidad de brindar una atención rápida a los clientes.

Aunque esta flexibilidad permite mantener la continuidad operativa de la empresa, también evidencia la existencia de una distribución informal de responsabilidades. La constante reasignación de tareas puede provocar sobrecarga laboral, disminución de la eficiencia y dificultades para delimitar claramente las funciones de cada cargo.

Análisis final:

Los resultados demuestran que existe una práctica frecuente de apoyo entre áreas dentro de VENPROLIM, motivada principalmente por la falta de personal y las exigencias operativas diarias. Esta situación confirma la necesidad de establecer formalmente las funciones y responsabilidades de cada puesto mediante un Manual de Organización y Funciones, con el propósito de fortalecer la organización interna y mejorar la eficiencia administrativa.

Pregunta 6. ¿Qué dificultades enfrentan en su trabajo relacionadas con la organización?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que la principal dificultad es la falta de personal, lo que dificulta reabastecer productos y atender pedidos de manera oportuna.
P2	Cajera	Señala que enfrenta dificultades relacionadas con la tardanza en las entregas y las exigencias de los clientes respecto a los tiempos de atención.
P3	Operario de Producción	Expresa que los cambios de pedidos y la necesidad de atender solicitudes urgentes generan atrasos en la planificación del trabajo.
P4	Contadora	Indica que en su área no percibe dificultades significativas relacionadas con la organización.
P5	Delivery	Considera que la presión por cumplir los tiempos de entrega y la actualización insuficiente de datos de algunos clientes dificultan su trabajo.
P6	Supervisora de Producción	Señala que la acumulación de pedidos y la necesidad de reorganizar constantemente las actividades afectan la eficiencia operativa.
P7	Despacho de Ventanilla	Manifiesta que los retrasos ocasionados por pedidos urgentes y cambios de última hora dificultan la organización del trabajo diario.

Extractos relevantes:

“Tenemos varios productos bajos y no hay suficiente gente para rellenarlos rápido.”

(P1)

“Tengo problemas con los clientes por la tardanza en recibir el producto.” **(P2)**

“Hay clientes que quieren el producto para ayer y eso genera presión.” **(P5)**

“Los pedidos grandes hacen que se altere la planificación de la producción.” **(P3)**

Interpretación de hallazgos:

Los participantes identificaron diversas dificultades relacionadas con la organización del trabajo, destacando principalmente la falta de personal, la acumulación de pedidos, la presión por cumplir tiempos de entrega y los cambios repentinos en las solicitudes de los clientes. Estas situaciones generan atrasos operativos y obligan a reorganizar constantemente las actividades diarias.

Los hallazgos evidencian que gran parte de las dificultades organizativas no se originan por desconocimiento de funciones, sino por limitaciones operativas y la necesidad de responder rápidamente a las demandas del mercado. Esta situación puede afectar la productividad y la calidad del servicio si no se implementan mecanismos formales de organización y planificación.

Análisis final:

Las principales dificultades organizativas en VENPROLIM están relacionadas con la insuficiencia de personal, la alta demanda de pedidos y la presión por cumplir tiempos de entrega. Estos factores generan sobrecarga laboral y afectan la eficiencia de los procesos, lo que refuerza la necesidad de implementar herramientas administrativas que contribuyan a una mejor organización del trabajo y distribución de responsabilidades.

Pregunta 7. ¿Se repiten tareas entre varios trabajadores?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que las tareas no se repiten porque existe una distribución diaria del trabajo entre los colaboradores.
P2	Cajera	Manifiesta que normalmente no existe duplicidad de tareas dentro de su área de trabajo.
P3	Operario de Producción	Expresa que las actividades de producción están claramente distribuidas, por lo que no observa repetición constante de tareas.
P4	Contadora	Indica que las funciones administrativas se encuentran diferenciadas y no se presentan duplicidades significativas.
P5	Delivery	Señala que ocasionalmente pueden coincidir actividades entre trabajadores cuando existen pedidos urgentes o situaciones extraordinarias.
P6	Supervisora de Producción	Considera que la asignación de actividades permite evitar la repetición innecesaria de tareas.
P7	Despacho de Ventanilla	Expresa que generalmente cada colaborador conoce sus responsabilidades y no se presentan duplicidades frecuentes.

Extractos relevantes:

“Nos dividimos el trabajo porque estamos dos; si uno está despachando, el otro está organizando los productos.” **(P1)**

“No, en mi caso creo que no se repite una tarea.” (P2)

“No, no se repite.” (P3)

“Alguna que otra vez ha sucedido, pero no ha sido algo relevante.” (P5)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes coinciden en que, de manera general, no existe una duplicidad constante de tareas dentro de la empresa. Las actividades suelen distribuirse entre los colaboradores de acuerdo con las necesidades operativas y las responsabilidades asignadas a cada área.

Sin embargo, algunos participantes señalaron que, en situaciones excepcionales como pedidos urgentes o alta demanda de trabajo, determinadas actividades pueden ser realizadas por más de una persona para garantizar la atención al cliente. Esto refleja una dinámica de apoyo mutuo entre áreas, característica frecuente en empresas familiares con estructuras organizativas flexibles.

Análisis final:

Los resultados indican que en VENPROLIM no existe una duplicidad permanente de funciones; no obstante, en circunstancias especiales algunos trabajadores asumen tareas adicionales para responder a las exigencias operativas. Aunque esta práctica favorece la continuidad del servicio, también evidencia la importancia de formalizar responsabilidades mediante un Manual de Organización y Funciones que permita delimitar con mayor precisión las actividades de cada cargo.

Pregunta 8. ¿Han ocurrido errores por falta de claridad en las funciones?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que los errores ocurren principalmente por la presión de trabajo y la acumulación de pedidos, no por desconocimiento de sus funciones.
P2	Cajera	Manifiesta que pueden ocurrir errores en el trabajo, pero no relacionados con falta de claridad en las funciones asignadas.
P3	Operario de Producción	Expresa que los errores que ha cometido han sido situaciones puntuales durante el proceso de producción y no por desconocimiento de sus responsabilidades.
P4	Contadora	Señala que ha cometido errores menores, como equivocaciones en la digitación de información, pero no por falta de claridad en sus funciones.
P5	Delivery	Considera que los errores son ocasionales y forman parte de la dinámica laboral, sin estar relacionados con la definición de funciones.
P6	Supervisora de Producción	Indica que pueden presentarse errores operativos menores durante la producción, pero no derivados de confusión en las responsabilidades.
P7	Despacho de	Manifiesta que los errores son

	Ventanilla	maneables y no se originan por desconocimiento de las actividades que le corresponden.
--	------------	--

Extractos relevantes:

“A veces me he confundido de producto por la acumulación de trabajo y la rapidez con que se necesita despachar.” **(P1)**

“Todos cometemos errores, pero no creo que sea por falta de claridad en las funciones.” **(P2)**

“Tal vez alguna vez un producto fue con algún detalle, pero no por desconocer mis funciones.” **(P3)**

“He cometido errores por escribir mal algún dígito, pero no por falta de claridad en las funciones.” **(P4)**

Interpretación de hallazgos:

Los participantes coinciden en que los errores que ocurren dentro de la empresa no están relacionados con una falta de claridad respecto a las funciones de cada puesto. Por el contrario, atribuyen estas situaciones a factores como la presión laboral, la acumulación de actividades, el volumen de pedidos y errores humanos propios de la operación diaria.

Los testimonios evidencian que los colaboradores poseen conocimiento de sus responsabilidades; sin embargo, las condiciones operativas pueden aumentar la probabilidad de cometer errores involuntarios. Esto sugiere que la mejora de los procesos organizativos podría contribuir a reducir estos incidentes y fortalecer la eficiencia del trabajo.

Análisis final:

Los errores identificados por los colaboradores no se originan por desconocimiento de funciones, sino por factores operativos relacionados con la carga de trabajo y la dinámica diaria de la empresa. Aunque existe claridad sobre las responsabilidades de cada puesto, la implementación de herramientas administrativas y procedimientos estandarizados contribuiría a minimizar errores y mejorar el desempeño organizacional.

Pregunta 9. ¿Qué situaciones generan más desorden en el trabajo?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que el desorden se genera principalmente por la acumulación de pedidos y la falta de personal para atenderlos de forma rápida.
P2	Cajera	Señala que los clientes que exigen atención inmediata y la presión por los tiempos de entrega generan desorden en el proceso de trabajo.
P3	Operario de Producción	Expresa que los pedidos grandes y urgentes alteran la planificación de producción, generando desorganización momentánea.
P4	Contadora	Indica que las situaciones de desorden se presentan principalmente en áreas operativas, no en su área administrativa.
P5	Delivery	Considera que la presión del tiempo y los cambios de pedidos generan confusión en la entrega de productos.
P6	Supervisora	Señala que la alta demanda de

	de Producción	pedidos y la necesidad de reorganizar tareas constantemente provocan desorden temporal.
P7	Despacho de Ventanilla	Expresa que el desorden ocurre cuando varios pedidos deben atenderse al mismo tiempo sin suficiente personal disponible.

Extractos relevantes:

“Cuando hay acumulación de pedidos todos los clientes lo quieren al mismo tiempo.”

(P1)

“Hay clientes que quieren el producto para ayer y eso genera presión.” (P2)

“Los pedidos grandes hacen que se altere la planificación.” (P3)

“A veces hay que mezclar funciones por la presión de entregar rápido.” (P5)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes identifican que las principales situaciones que generan desorden en el trabajo están relacionadas con la acumulación de pedidos, la presión por tiempos de entrega y la alta demanda de clientes. Estos factores provocan que las actividades deban reorganizarse constantemente, lo que afecta la planificación operativa.

Asimismo, se evidencia que el desorden no se origina por desconocimiento de funciones, sino por la dinámica operativa de la empresa y la necesidad de responder rápidamente a los clientes. Esto refleja una estructura funcional que opera bajo presión constante, especialmente en momentos de alta demanda.

Análisis final:

Las situaciones de desorden en VENPROLIM están asociadas principalmente a la alta carga de trabajo y la presión por atender pedidos urgentes. Aunque la empresa mantiene un nivel funcional de organización, estos factores generan desajustes temporales, lo que refuerza la necesidad de implementar una estructura más formalizada que permita mejorar la planificación y el control de las operaciones.

Pregunta 10. ¿Tienen cada uno claro a quién deben reportar?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Manifiesta que tiene claridad sobre las personas a quienes debe reportar, principalmente a la supervisora de producción, la administradora y la gerencia según la situación.
P2	Cajera	Expresa que reporta asuntos relacionados con colaboradores a la supervisora y situaciones de clientes a la administración o gerencia.
P3	Operario de Producción	Señala que reporta directamente a la supervisora de producción.
P4	Contadora	Indica que reporta directamente a la administración.
P5	Delivery	Manifiesta que reporta a su jefe inmediato y, dependiendo del caso, a otros niveles superiores.
P6	Supervisora de Producción	Considera que existe claridad en las líneas de comunicación y autoridad dentro de la empresa.
P7	Despacho de Ventanilla	Expresa que conoce a quién debe reportar según la naturaleza de cada situación laboral.

Extractos relevantes:

“En mi caso sería con Ana María.” **(P4)**

“Bueno, en el mío sería con doña Lizette la supervisora .” **(P3)**

“Todos sabemos quiénes son nuestros superiores.” **(P1)**

“Tengo varios; en primera instancia sería doña Maribel y según el caso hablarlo con doña Lizette.” **(P5)**

Interpretación de hallazgos:

Las respuestas evidencian que los colaboradores tienen conocimiento de las líneas de autoridad existentes dentro de VENPROLIM y reconocen claramente a quién deben reportar según las funciones que desempeñan. La comunicación jerárquica parece estar definida de manera práctica y es comprendida por los trabajadores.

No obstante, esta claridad se basa principalmente en la experiencia laboral y la interacción cotidiana, ya que no existe evidencia de una estructura formalmente documentada que establezca las relaciones de autoridad y dependencia entre los cargos.

Análisis final:

Los colaboradores de VENPROLIM poseen claridad respecto a las personas a quienes deben reportar dentro de la organización, lo que favorece la comunicación y el desarrollo de las actividades diarias. Sin embargo, la formalización de estas líneas de autoridad mediante un Manual de Organización y Funciones contribuiría a fortalecer la estructura organizativa y garantizar una adecuada cadena de mando.

Pregunta 11. ¿Cómo es la comunicación con sus jefes o supervisores?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que la comunicación con sus supervisores es buena y permite coordinar adecuadamente las actividades diarias.
P2	Cajera	Expresa que mantiene una comunicación positiva y efectiva con sus superiores.
P3	Operario de Producción	Manifiesta que existe una buena comunicación con el jefe y la supervisora de producción.
P4	Contadora	Considera que la comunicación con la administración es adecuada y

		facilita el desarrollo de sus funciones.
P5	Delivery	Señala que mantiene una comunicación cordial con sus superiores y recibe orientaciones cuando es necesario.
P6	Supervisora de Producción	Percibe que existe una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la empresa.
P7	Despacho de Ventanilla	Manifiesta que la comunicación con los supervisores es buena y favorece la coordinación del trabajo.

Extractos relevantes:

“Pienso que es una comunicación buena.” (P2)

“Bueno, en el caso mío con el jefe tenemos buena comunicación.” (P3)

“Siempre nos ponemos de acuerdo con doña Lizette.” (P1)

“Sí, considero que es buena también.” (P2)

“Tengo una comunicación bastante cordial con mis superiores.” (P5)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes coinciden en que la comunicación con sus jefes y supervisores es adecuada, cordial y efectiva. Las respuestas reflejan un ambiente laboral caracterizado por la apertura al diálogo y la coordinación constante entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Asimismo, la comunicación parece desempeñar un papel importante en la resolución de situaciones operativas y en la organización de las actividades diarias. Este aspecto constituye una fortaleza organizacional que favorece el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Conclusión:

Los colaboradores perciben que existe una comunicación efectiva con sus jefes y supervisores, lo que contribuye a la coordinación de las actividades y al adecuado funcionamiento de la empresa. Este hallazgo evidencia una fortaleza organizacional que puede potenciarse mediante la formalización de canales de comunicación establecidos en el Manual de Organización y Funciones.

Pregunta 12. ¿Se han presentado problemas por falta de claridad en la autoridad o mando?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Manifiesta que no se han presentado problemas relacionados con la autoridad, ya que conoce claramente quiénes son sus superiores.
P2	Cajera	Expresa que no ha experimentado conflictos derivados de la autoridad o mando dentro de la empresa.
P3	Operario de Producción	Considera que existe claridad respecto a la autoridad y no ha observado problemas relacionados con este aspecto.
P4	Contadora	Señala que conoce las líneas de mando y no ha tenido inconvenientes relacionados con la autoridad.
P5	Delivery	Indica que tiene identificados a sus jefes inmediatos y no ha enfrentado dificultades por falta de claridad en el mando.
P6	Supervisora de Producción	Considera que las relaciones jerárquicas están claras y no generan

		conflictos dentro de la organización.
P7	Despacho de Ventanilla	Manifiesta que existe claridad respecto a quién dirige y supervisa las actividades, evitando problemas de autoridad.

Extractos relevantes:

“No, todos sabemos quiénes son nuestros superiores y a quienes les tenemos que rendir.” **(P1)**

“No he tenido problemas en relación a eso.” **(P2)**

“Estamos claros en eso y problemas no hemos tenido.” **(P3)**

“Todo bien.” **(P2)**

Interpretación de hallazgos:

Las respuestas evidencian que los colaboradores poseen claridad respecto a las líneas de autoridad existentes dentro de VENPROLIM. Los participantes identifican a sus superiores inmediatos y reconocen la estructura de mando utilizada para coordinar las actividades laborales.

Asimismo, los testimonios reflejan la ausencia de conflictos significativos relacionados con la autoridad o la toma de decisiones. Esto sugiere que, aunque la empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones formalmente establecido, existe una comprensión compartida de la jerarquía organizacional.

Conclusión:

Los colaboradores manifiestan que no se han presentado problemas derivados de la falta de claridad en la autoridad o mando, debido a que reconocen claramente a sus superiores y las líneas jerárquicas existentes dentro de la empresa. Sin embargo, la formalización de esta estructura mediante un Manual de Organización y Funciones contribuiría a fortalecer la organización interna y garantizar la continuidad de estas buenas prácticas administrativas.

Pregunta 13. ¿Existen procedimientos claros para realizar sus actividades?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que existen procedimientos conocidos por los trabajadores, ya que las actividades se realizan diariamente y se han aprendido con la práctica.
P2	Cajera	Señala que las funciones y procedimientos son conocidos, aunque no existe un manual formal que los documente.
P3	Operario de Producción	Expresa que los procedimientos son claros debido a la experiencia adquirida en el trabajo diario.
P4	Contadora	Considera que las actividades administrativas siguen procedimientos establecidos de manera práctica y rutinaria.
P5	Delivery	Indica que ha aprendido los procedimientos mediante la experiencia y orientación recibida de otros colaboradores.
P6	Supervisora de Producción	Manifiesta que las actividades productivas siguen una secuencia de trabajo conocida por el personal.
P7	Despacho de Ventanilla	Señala que los procedimientos son comprendidos por los colaboradores, aunque no están formalmente documentados.

Extractos relevantes

“En sí no hay como un manual de procedimientos, pero sí tenemos claras las funciones y el paso a paso diario.” (P2)

“Las actividades se aprenden haciendo el trabajo todos los días.”

“Hay claridad en relación a los procedimientos.” (P2)

Interpretación de hallazgos:

Las respuestas reflejan que los colaboradores poseen conocimiento de los procedimientos necesarios para desarrollar sus actividades diarias. Sin embargo, este conocimiento se ha construido principalmente a través de la experiencia laboral, la observación y la orientación brindada por otros trabajadores, más que por la existencia de documentos formales que regulen los procesos.

Asimismo, los participantes reconocen que no existe actualmente un manual de procedimientos que establezca de manera escrita las actividades y secuencias de trabajo. Esta situación genera dependencia del conocimiento empírico y puede dificultar la capacitación de nuevos colaboradores o la estandarización de los procesos organizacionales.

Análisis final:

Los colaboradores consideran que los procedimientos de trabajo son claros y conocidos dentro de la empresa; sin embargo, estos se sustentan principalmente en la práctica y la experiencia acumulada. La ausencia de documentación formal evidencia la necesidad de establecer herramientas administrativas que permitan estandarizar los procesos y fortalecer la gestión organizacional de VENPROLIM.

Pregunta 14. ¿Cómo aprendieron a realizar su trabajo?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Manifiesta que aprendió sus funciones mediante las orientaciones recibidas al ingresar a la empresa y la práctica diaria.
P2	Cajera	Expresa que adquirió los conocimientos necesarios a través de la capacitación inicial y la experiencia laboral cotidiana.
P3	Operario de Producción	Señala que aprendió observando a otros colaboradores con experiencia y desarrollando las actividades diariamente.
P4	Contadora	Indica que recibió instrucciones sobre sus responsabilidades y posteriormente fortaleció sus conocimientos mediante la práctica.
P5	Delivery	Considera que el aprendizaje se dio principalmente mediante la orientación de compañeros y la ejecución continua de las tareas.
P6	Supervisora de Producción	Manifiesta que los procedimientos y actividades se aprenden mediante la experiencia adquirida dentro de la empresa.
P7	Despacho de Ventanilla	Expresa que el aprendizaje fue desarrollado a través de la inducción informal y la práctica constante en el puesto de trabajo.

Extractos relevantes:

“Desde que entré aquí me dijeron todo lo que tenía que hacer.” (P1)

“En realidad se aprende de otra persona que estuvo anteriormente.” (P2)

“Las actividades se aprenden con la práctica diaria.”

Interpretación de hallazgos:

Los testimonios evidencian que el aprendizaje de las funciones y procedimientos dentro de VENPROLIM se desarrolla principalmente mediante la experiencia práctica y la transmisión de conocimientos entre colaboradores. Los trabajadores señalaron que las orientaciones iniciales y el acompañamiento de personal con mayor experiencia constituyen los principales mecanismos de aprendizaje dentro de la empresa.

Asimismo, los hallazgos reflejan la ausencia de procesos formales de inducción y documentación de funciones, lo que genera una dependencia significativa del conocimiento empírico. Esta situación puede representar una limitante para la capacitación de nuevos colaboradores y para la estandarización de los procesos organizacionales.

Análisis final:

Los colaboradores aprendieron a desempeñar sus funciones principalmente mediante la experiencia práctica, la observación y las orientaciones proporcionadas por otros trabajadores. Este hallazgo evidencia la necesidad de formalizar los procesos de inducción y capacitación mediante un Manual de Organización y Funciones que facilite la transmisión del conocimiento organizacional y contribuya a la eficiencia administrativa de VENPROLIM.

pregunta 15. ¿Consideran que los procesos actuales son eficientes o podrían mejorar?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que los procesos funcionan adecuadamente, pero podrían mejorar mediante la contratación de más personal y una mejor organización de las actividades.
P2	Cajera	Expresa que los procesos son funcionales; sin embargo, la rapidez en la atención al cliente podría fortalecerse.
P3	Operario de Producción	Señala que los procesos pueden mejorar mediante una mejor planificación de los pedidos y una distribución más eficiente del trabajo.
P4	Contadora	Considera que los procesos administrativos son eficientes, aunque existen oportunidades de mejora en la coordinación entre áreas.
P5	Delivery	Manifiesta que los procesos podrían optimizarse mediante una mejor actualización de la información de los clientes y una coordinación más efectiva.
P6	Supervisora de Producción	Indica que los procesos son funcionales, pero la acumulación de pedidos y la falta de personal afectan la eficiencia operativa.
P7	Despacho de Ventanilla	Expresa que los procesos podrían mejorar mediante una mejor distribución de responsabilidades y recursos humanos.

Extractos relevantes:

“Lo que nos hace falta es más personal para hacer más rápido las tareas.” (P1)

“A veces estamos haciendo dos cosas al mismo tiempo.” (P4)

“Cuando hay bastantes pedidos y no contamos con suficiente personal, los apoyamos entre todos.” (P3)

“Los clientes quieren todo rápido y eso genera presión.” (P2)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes consideran que los procesos actuales permiten desarrollar las actividades diarias de la empresa; sin embargo, identifican diversas oportunidades de mejora relacionadas con la organización del trabajo, la disponibilidad de personal y la coordinación operativa. Las respuestas evidencian que la eficiencia de los procesos se ve afectada principalmente durante períodos de alta demanda, cuando los colaboradores deben asumir funciones adicionales para atender los pedidos.

Asimismo, los testimonios reflejan que la empresa ha logrado mantener sus operaciones mediante la colaboración entre trabajadores y la experiencia acumulada; no obstante, la ausencia de procedimientos formalizados limita las posibilidades de optimizar los procesos y garantizar una distribución más eficiente de las responsabilidades.

Análisis final:

Los colaboradores consideran que los procesos actuales de VENPROLIM son funcionales, pero susceptibles de mejora. Las principales oportunidades identificadas se relacionan con la contratación de personal adicional, el fortalecimiento de la coordinación entre áreas y la formalización de funciones y procedimientos. Estos hallazgos respaldan la necesidad de implementar un Manual de Organización y Funciones que contribuya a mejorar la eficiencia administrativa y operativa de la empresa.

Pregunta 16. ¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar la organización De la empresa?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera necesario contratar más personal para agilizar las actividades y mejorar la atención al cliente.
P2	Cajera	Señala que es importante fortalecer la coordinación entre áreas y reducir los tiempos de respuesta en los pedidos.
P3	Operario de Producción	Expresa que se requiere una mejor planificación del trabajo y una distribución más equilibrada de las actividades.
P4	Contadora	Considera que la organización puede mejorar mediante una mayor definición de funciones y responsabilidades.
P5	Delivery	Indica que es necesario mejorar la actualización de información de clientes y optimizar la comunicación interna.
P6	Supervisora de Producción	Manifiesta que la empresa necesita procedimientos más claros y una mejor organización de las actividades operativas.
P7	Despacho de Ventanilla	Considera que la contratación de personal adicional y una mejor distribución de tareas contribuirían a mejorar la organización.

Extractos relevantes:

“Lo que nos hace falta es más personal.” (P1)

“A veces necesitamos apoyar otras áreas porque no hay suficiente personal.” (P4)

“Se puede mejorar la organización y agilizar los procesos.” (Síntesis de las respuestas de los participantes)

“Fortalecer la coordinación entre las áreas ayudaría bastante.” (Síntesis de respuesta)

Interpretación de hallazgos:

Las respuestas evidencian que los colaboradores identifican diversas oportunidades para fortalecer la organización interna de VENPROLIM. Entre los aspectos más relevantes destacan la necesidad de contratar más personal, mejorar la coordinación entre áreas, optimizar la distribución del trabajo y establecer procedimientos más claros para el desarrollo de las actividades.

Asimismo, los participantes consideran que una estructura organizativa más formal permitiría reducir la sobrecarga laboral, mejorar la comunicación interna y facilitar el cumplimiento eficiente de los procesos operativos y administrativos. Estos hallazgos reflejan una disposición favorable hacia la implementación de herramientas de gestión que contribuyan al fortalecimiento organizacional.

Análisis final:

Los colaboradores consideran que la mejora de la organización empresarial requiere fortalecer los recursos humanos, optimizar la coordinación entre áreas y definir con mayor claridad las funciones y procedimientos de trabajo. Estos resultados respaldan la elaboración de un Manual de Organización y Funciones como una herramienta administrativa orientada a mejorar la eficiencia y el desempeño organizacional de VENPROLIM.

Pregunta 17. ¿Qué aspectos creen que deberían estar mejor definidos?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que deberían definirse con mayor claridad las funciones de cada puesto y la distribución de las actividades entre los colaboradores.
P2	Cajera	Señala que es importante establecer responsabilidades específicas para evitar confusiones y mejorar la coordinación.
P3	Operario de Producción	Expresa que deberían definirse mejor los procedimientos de trabajo y las funciones asignadas a cada área.
P4	Contadora	Considera que es necesario delimitar responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la empresa.
P5	Delivery	Indica que sería conveniente definir con mayor claridad los procesos de entrega y coordinación entre áreas.
P6	Supervisora de Producción	Manifiesta que los procedimientos operativos y la asignación de funciones requieren una mayor formalización.
P7	Despacho de Ventanilla	Considera que las responsabilidades de cada cargo y los procesos de trabajo deberían estar claramente documentados.

Extractos relevantes:

“A veces tenemos que apoyar otras áreas porque falta personal.” **(P1)**

“Cada uno debería tener bien definidas sus responsabilidades.” (Síntesis derivada de los testimonios)

“No existe un manual de procedimientos, pero sí tenemos claras algunas funciones.” **(P2)**

“Los procedimientos se conocen por la práctica, no porque estén escritos.” (Síntesis de las respuestas)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes coinciden en que uno de los principales aspectos que requiere fortalecimiento dentro de la empresa es la definición formal de funciones, responsabilidades, procedimientos y líneas de autoridad.

Aunque los colaboradores poseen conocimiento práctico de sus actividades, la ausencia de documentos que formalicen estos elementos puede generar dependencia del conocimiento empírico y dificultades para mantener la estandarización de los procesos.

Asimismo, los testimonios evidencian la necesidad de establecer mecanismos que permitan delimitar claramente las responsabilidades de cada puesto, favoreciendo una mejor coordinación entre áreas y una distribución más eficiente del trabajo.

Análisis final:

Los colaboradores consideran que las funciones, responsabilidades, procedimientos y líneas de autoridad son aspectos que deben definirse de manera más clara dentro de VENPROLIM. Este hallazgo refuerza la pertinencia de diseñar e implementar un Manual de Organización y Funciones que contribuya a formalizar la estructura organizativa y fortalecer la eficiencia administrativa de la empresa.

Pregunta 18. ¿Qué haría su trabajo más fácil u ordenado?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que disponer de más personal facilitaría el cumplimiento de las actividades y permitiría una mejor atención a los clientes.
P2	Cajera	Expresa que una mejor coordinación entre las áreas contribuiría a agilizar los procesos y reducir atrasos.
P3	Operario de Producción	Señala que una planificación más organizada de los pedidos facilitaría el desarrollo de las actividades de producción.
P4	Contadora	Considera que una definición más clara de funciones y responsabilidades favorecería el orden en el trabajo.
P5	Delivery	Indica que contar con información actualizada de los clientes y una mejor comunicación interna facilitaría las entregas.
P6	Supervisora de Producción	Manifiesta que procedimientos más claros y una mejor distribución del trabajo contribuirían a una mayor eficiencia operativa.
P7	Despacho de Ventanilla	Considera que una mejor organización de las tareas y mayor apoyo del personal harían el trabajo más ordenado.

Extractos relevantes:

“Lo que nos hace falta es más personal para hacer más rápido las tareas.” **(P1)**

“A veces estamos haciendo dos cosas al mismo tiempo.” **(P4)**

“Cuando hay bastantes pedidos y no contamos con el personal suficiente, nos apoyamos entre todos.”

(P3)

“Se puede mejorar la organización y agilizar los procesos.” (Síntesis de las respuestas de los participantes)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes identifican que la mejora de las condiciones organizativas está estrechamente relacionada con una adecuada distribución de responsabilidades, una mejor coordinación entre áreas y el fortalecimiento de los recursos humanos. Las respuestas reflejan que la carga laboral y la necesidad de asumir funciones adicionales afectan el orden y la eficiencia de las actividades diarias.

Asimismo, los colaboradores consideran que la formalización de procedimientos y funciones permitiría optimizar el desarrollo de las actividades, reducir la improvisación y facilitar la coordinación entre los distintos puestos de trabajo. Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar herramientas administrativas que contribuyan a una gestión más estructurada de las operaciones.

Conclusión:

Los colaboradores consideran que la incorporación de más personal, la definición clara de funciones, la mejora de la coordinación entre áreas y la formalización de procedimientos contribuirían significativamente a que el trabajo sea más ordenado y eficiente. Estos resultados respaldan la importancia de implementar un Manual de Organización y Funciones como instrumento de apoyo para fortalecer la gestión administrativa y operativa de VENPROLIM.

Pregunta 19. ¿Consideran que un Manual de Organización y Funciones ayudaría a mejorar la empresa? ¿Por qué?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que el manual ayudaría a definir mejor las funciones de cada colaborador y facilitaría la organización del trabajo.
P2	Cajera	Expresa que permitiría establecer responsabilidades claras y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.
P3	Operario de Producción	Señala que contribuiría a mejorar el orden organizacional y reducir posibles confusiones en la ejecución de las actividades.
P4	Contadora	Considera que el manual facilitaría la delimitación de funciones y fortalecería la eficiencia administrativa.
P5	Delivery	Manifiesta que serviría como una guía para conocer con claridad las responsabilidades de cada puesto.
P6	Supervisora de Producción	Expresa que permitiría organizar mejor el trabajo, mejorar la coordinación y fortalecer el control de las actividades.
P7	Despacho de Ventanilla	Considera que ayudaría a establecer procedimientos más claros y a mejorar el desempeño de los colaboradores.

Extractos relevantes:

“Sí ayudaría porque cada quien tendría más claras sus funciones.” (Síntesis de los testimonios)

“Permitirá mejorar la organización y coordinación entre las áreas.” (Síntesis de las respuestas)

“Serviría para que todos conozcan exactamente qué les corresponde hacer.” (Síntesis de los participantes)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes manifestaron una percepción favorable hacia la implementación de un Manual de Organización y Funciones dentro de VENPROLIM. Los testimonios reflejan que los colaboradores consideran este documento como una herramienta capaz de fortalecer la organización interna, delimitar responsabilidades y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

Asimismo, los hallazgos evidencian que los trabajadores reconocen la necesidad de formalizar aspectos organizativos que actualmente se desarrollan de manera empírica, como la asignación de funciones, los procedimientos de trabajo y las líneas de autoridad. Esta percepción demuestra aceptación por parte del personal hacia la propuesta planteada en la investigación.

Análisis final:

Los colaboradores consideran que la implementación de un Manual de Organización y Funciones contribuiría significativamente al fortalecimiento organizacional de VENPROLIM, al proporcionar claridad en las funciones, mejorar la coordinación interna y optimizar el desempeño laboral. Este hallazgo respalda la viabilidad y pertinencia de la propuesta desarrollada en la presente investigación.

Pregunta 20. ¿Qué información creen que debería incluir ese Manual de Organización y Funciones?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que el manual debe incluir las funciones específicas de cada puesto y las responsabilidades correspondientes.
P2	Cajera	Expresa que debe contener procedimientos de trabajo, responsabilidades y líneas de comunicación entre áreas.
P3	Operario de Producción	Señala que debería especificar claramente las funciones de cada colaborador para evitar confusiones.
P4	Contadora	Considera importante incluir la estructura organizativa, funciones y niveles de autoridad dentro de la empresa.
P5	Delivery	Manifiesta que el manual debe servir como guía para conocer las actividades y responsabilidades de cada cargo.
P6	Supervisora de Producción	Expresa que debe incorporar procedimientos de trabajo, funciones específicas y mecanismos de coordinación entre áreas.
P7	Despacho de Ventanilla	Considera que debería incluir un organigrama, funciones, responsabilidades y procedimientos de trabajo.

Extractos relevantes:

“Debería incluir las funciones específicas de cada puesto.” (Síntesis de los participantes)

“También tendría que contener los procedimientos de trabajo.” (Síntesis de las respuestas)

“Sería importante que incluya las líneas de autoridad y responsabilidades.” (Síntesis de los testimonios)

“El organigrama ayudaría a conocer cómo está organizada la empresa.” (Síntesis de las respuestas)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes coinciden en que el Manual de Organización y Funciones debe constituirse como una herramienta integral que permita conocer claramente la estructura organizativa de la empresa y las responsabilidades de cada colaborador. Entre los elementos más mencionados se encuentran las funciones específicas de los puestos, las responsabilidades, los procedimientos de trabajo, las líneas de autoridad y el organigrama institucional.

Los hallazgos reflejan que los trabajadores reconocen la necesidad de contar con un documento formal que sirva como guía para el desempeño de sus actividades, facilite la coordinación entre áreas y contribuya a reducir la dependencia de instrucciones verbales o conocimientos adquiridos únicamente por experiencia.

Análisis final:

Los colaboradores consideran que el Manual de Organización y Funciones debe incluir funciones específicas, responsabilidades, procedimientos de trabajo, líneas de autoridad y estructura organizativa. Estos elementos permitirán fortalecer la organización interna de VENPROLIM, mejorar la coordinación entre áreas y facilitar el desempeño eficiente de las actividades laborales.

Pregunta 21. ¿Cómo creen que este Manual de Organización y Funciones podría ayudarles en su trabajo diario?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Considera que el manual le ayudaría a conocer con mayor claridad sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.
P2	Cajera	Expresa que facilitaría la coordinación entre áreas y permitiría desarrollar las actividades con mayor orden.
P3	Operario de Producción	Señala que contribuiría a evitar confusiones y a mejorar la organización de las tareas diarias.
P4	Contadora	Considera que serviría como guía para el cumplimiento de funciones y el fortalecimiento de la gestión administrativa.
P5	Delivery	Manifiesta que le permitiría identificar claramente sus responsabilidades y las de otros colaboradores.
P6	Supervisora de Producción	Expresa que facilitaría la supervisión del trabajo y mejoraría la coordinación entre las diferentes áreas.
P7	Despacho de Ventanilla	Considera que contribuiría a optimizar los procesos y a mejorar la distribución de las actividades laborales.

Extractos relevantes:

“Ayudaría a que cada quien tenga más claras sus funciones.” (Síntesis de los testimonios)

“Facilitaría la organización del trabajo diario.” (Síntesis de las respuestas)

“Permitirá coordinar mejor las actividades entre áreas.” (Síntesis de los participantes)

Interpretación de hallazgos:

Los participantes consideran que el Manual de Organización y Funciones tendría un impacto positivo en el desarrollo de sus actividades laborales. Las respuestas reflejan que el documento serviría como una guía formal para conocer responsabilidades, mejorar la coordinación y fortalecer el orden organizacional dentro de la empresa.

Asimismo, los colaboradores perciben que la implementación del manual contribuiría a reducir confusiones, facilitar la distribución de tareas y mejorar la eficiencia en el cumplimiento de las actividades diarias.

Análisis final:

Los colaboradores consideran que el Manual de Organización y Funciones facilitará el desarrollo de sus actividades diarias al proporcionar claridad en las responsabilidades, fortalecer la coordinación entre áreas y contribuir a una mayor organización del trabajo dentro de VENPROLIM.

Pregunta 22. ¿Qué recomendaciones darían para mejorar la organización y el funcionamiento de VENPROLIM?

Participante	Cargo	Percepción de los participantes
P1	Despacho de Estantería	Recomienda contratar más personal para agilizar las actividades y mejorar la atención a los clientes.
P2	Cajera	Sugiere fortalecer la coordinación entre áreas y optimizar los tiempos de respuesta en los pedidos.
P3	Operario de Producción	Recomienda mejorar la planificación de la producción y la distribución de las actividades laborales.
P4	Contadora	Considera necesario establecer funciones claramente definidas y procedimientos formales de trabajo.
P5	Delivery	Sugiere mejorar la actualización de la información de los clientes y fortalecer la comunicación interna.
P6	Supervisora de Producción	Recomienda implementar procedimientos estandarizados y mejorar la organización de los procesos operativos.
P7	Despacho de Ventanilla	Considera importante fortalecer la estructura organizativa y distribuir adecuadamente las responsabilidades.

Extractos relevantes:

“Lo que más hace falta es personal.” **(P1)**

“Se puede mejorar la organización y agilizar los procesos.” (Síntesis de los participantes)

“Es importante que las funciones estén mejor definidas.” (Síntesis de las respuestas)

“La coordinación entre áreas debe fortalecerse.” (Síntesis de los testimonios)

Interpretación de hallazgos:

Las recomendaciones formuladas por los participantes evidencian la necesidad de fortalecer diferentes aspectos organizativos de la empresa, especialmente en materia de recursos humanos, coordinación interna, planificación de actividades y definición de responsabilidades.

Los testimonios reflejan que los colaboradores perciben oportunidades de mejora orientadas a optimizar los procesos operativos y administrativos, garantizando una distribución más eficiente del trabajo y una mejor capacidad de respuesta ante las demandas de los clientes.

Análisis final:

Los colaboradores recomiendan fortalecer la organización interna de VENPROLIM mediante la contratación de personal adicional, la mejora de la coordinación entre áreas, la formalización de funciones y la implementación de procedimientos estandarizados. Estas recomendaciones respaldan la propuesta de diseñar e implementar un Manual de Organización y Funciones como herramienta para mejorar la eficiencia administrativa y operativa de la empresa.

Resultados de la Entrevista Aplicada a Expertos:

Con el propósito de fortalecer la validez técnica y académica de la investigación, se aplicó una entrevista semiestructurada a siete profesionales con experiencia en las áreas de administración, finanzas, contabilidad, economía, ingeniería, docencia universitaria y comercio exterior.

Los expertos participantes poseen entre 15 y 50 años de experiencia profesional y académica, lo que permitió obtener opiniones especializadas sobre la importancia de los Manuales de Organización y Funciones, los problemas derivados de la ausencia de una estructura organizativa formal y las recomendaciones para el fortalecimiento administrativo de la empresa familiar VENPROLIM.

La información recopilada fue organizada en categorías de análisis de acuerdo con los objetivos de la investigación, permitiendo identificar criterios técnicos que respaldan la propuesta de diseño e implementación de un Manual de Organización y Funciones orientado a mejorar la eficiencia administrativa de la empresa.

Caracterización de los expertos entrevistados:

Código	Profesión	Especialidad	Años de experiencia
E1	Mercadóloga y Docente Universitaria	Trade Marketing y Publicidad	15 años
E2	Ingeniero	Maestría en Administración de Empresas y Alta Gerencia	50 años
E3	Administradora	Finanzas	35 años
E4	Docente	Matemática	16 años
E5	Contador	Auditoría y Finanzas	36 años
E6	Economista	Finanzas	25 años
E7	Especialista en Comercio Exterior	MSc. Didáctica Universitaria	Más de 20 años

Pregunta 1. ¿Considera importante que una empresa familiar como VENPROLIM cuente con un Manual de Organización y Funciones? ¿Por qué?

Experto	Profesión	Percepción de los participantes
E1	Mercadóloga y	Considera que el Manual de

	Docente Universitaria	Organización y Funciones es una herramienta fundamental para definir la estructura organizacional, las responsabilidades, los niveles de autoridad y las funciones específicas de cada puesto.
E2	Ingeniero	Expresa que es necesario porque permite que cada área funcional conozca claramente las actividades que le corresponden dentro de la empresa.
E3	Administradora	Considera que constituye una herramienta de organización que permite a los colaboradores conocer su papel dentro de la cadena productiva y administrativa.
E4	Docente	Señala que facilita la organización de la empresa y delimita claramente las actividades que corresponden a cada trabajador.
E5	Contador	Manifiesta que es una práctica administrativa correcta y necesaria para el adecuado funcionamiento organizacional.
E6	Economista	Considera que permite establecer con claridad las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la empresa.
E7	Especialista en Comercio Exterior	Expresa que toda empresa, independientemente de su naturaleza jurídica o estructura, debe contar con un Manual de Organización y Funciones.

Extractos relevantes:

“Un Manual de Organización y Funciones constituye una herramienta administrativa que permite definir claramente la estructura organizacional, las responsabilidades, los niveles de autoridad y las funciones específicas de cada puesto de trabajo.” **(E1)**

“Es la mejor forma de ordenarse y conocer lo que cada colaborador hace dentro de la empresa.” **(E3)**

“Permite delimitar con claridad los aspectos que cada colaborador debe realizar.” **(E4)**

“Es importante independientemente de la figura legal bajo la que esté constituida la empresa.” **(E7)**

Interpretación de hallazgos:

Los expertos coinciden en que el Manual de Organización y Funciones representa una herramienta administrativa esencial para fortalecer la gestión organizacional de cualquier empresa. Los participantes destacan que este documento permite establecer de manera formal la estructura organizativa, definir responsabilidades, delimitar niveles de autoridad y orientar las actividades de los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, los especialistas consideran que su importancia es aún mayor en las empresas familiares, donde frecuentemente existen procesos informales de trabajo y una distribución de responsabilidades basada en la confianza o experiencia de los miembros de la organización. En este contexto, el Manual de Organización y Funciones contribuye a profesionalizar la gestión administrativa, reducir la duplicidad de funciones y mejorar la coordinación interna.

Análisis final:

Los expertos consideran que la implementación de un Manual de Organización y Funciones es fundamental para fortalecer la estructura organizativa de VENPROLIM, ya que permite definir responsabilidades, establecer líneas de autoridad y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

Además, constituye una herramienta estratégica que favorece la eficiencia administrativa, la continuidad operativa y el crecimiento ordenado de la empresa familiar.

Pregunta 2. Desde su experiencia profesional, ¿cuáles son los principales problemas administrativos que enfrenta una empresa cuando no posee funciones claramente definidas?

Experto	Profesión	Percepción de los participantes
E1	Mercadóloga y Docente Universitaria	Considera que la falta de funciones definidas genera duplicidad de tareas, conflictos entre colaboradores, baja productividad, problemas de comunicación y dificultades para medir el desempeño del personal.
E2	Ingeniero	Señala que provoca desorganización, falta de claridad en las metas empresariales, disminución de la productividad y duplicidad de actividades.
E3	Administradora	Expresa que dificulta la gestión eficiente, afecta la comunicación organizacional y favorece la duplicidad de trabajo.
E4	Docente	Considera que genera problemas de coordinación, comunicación y efectividad en el desarrollo de proyectos y actividades.
E5	Contador	Indica que ocasiona deficiencias en

		la dirección administrativa, falta de segregación de funciones y debilidades en los controles internos.
E6	Economista	Señala que produce desconocimiento de responsabilidades y limita la capacidad de exigir rendición de cuentas a los colaboradores.
E7	Especialista en Comercio Exterior	Considera que genera centralización de decisiones, retrasos en los procesos y conflictos derivados de la falta de límites de autoridad.

Extractos relevantes:

“Entre los principales problemas se encuentran la duplicidad de tareas, la falta de responsabilidad individual, los conflictos entre colaboradores y la baja productividad.” **(E1)**

“Desorganización total, no tiene claridad de sus metas, carecen de productividad y existe duplicidad.” **(E2)**

“Definir claramente las funciones dentro de una empresa es fundamental para asegurar una gestión eficiente.” **(E3)**

“No existe responsabilidad porque las coordinaciones son verbales o sin respaldo.” **(E6)**

“Todos quieren mandar y eso genera conflictos.” **(E7)**

Interpretación de hallazgos:

Los expertos coinciden en que la ausencia de funciones claramente definidas representa una de las principales causas de ineficiencia administrativa dentro de las organizaciones.

Las respuestas evidencian que esta situación favorece la duplicidad de actividades, genera conflictos laborales, dificulta la coordinación entre áreas y limita el control de las operaciones empresariales.

Asimismo, los especialistas destacan que la falta de delimitación de responsabilidades afecta la productividad, la comunicación interna y la toma de decisiones, provocando retrasos en los procesos y una utilización inadecuada de los recursos disponibles. En las empresas familiares, estas problemáticas pueden intensificarse debido a la informalidad administrativa y la concentración de autoridad en pocas personas.

Análisis final:

Los expertos consideran que la ausencia de funciones claramente definidas genera desorganización, duplicidad de tareas, conflictos internos, problemas de coordinación y baja productividad. Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar un Manual de Organización y Funciones en VENPROLIM como herramienta administrativa para fortalecer la estructura organizativa y mejorar la eficiencia de sus procesos

Pregunta 3. ¿Qué elementos considera indispensables dentro de un Manual de Organización y Funciones para garantizar una adecuada estructura organizativa?

Experto	Profesión	Percepción de los participantes
E1	Mercadóloga y Docente Universitaria	Considera indispensable incluir misión, visión, valores, objetivos organizacionales, organigrama, descripción de puestos, funciones, responsabilidades, perfiles de cargo e indicadores de desempeño.
E2	Ingeniero	Señala que deben definirse claramente los puestos, especializaciones, funciones, relaciones internas y externas, así como la experiencia requerida para cada cargo.
E3	Administradora	Expresa que el manual debe contener el objetivo del documento, organigrama, descripción de cargos, funciones específicas, autoridad, responsabilidades, procedimientos y relaciones internas y externas.
E4	Docente	Considera necesario establecer la estructura

		jerárquica, las funciones de cada puesto y el perfil profesional requerido para desempeñarlo.
E5	Contador	Indica que es fundamental definir la cadena de mando y las responsabilidades de cada nivel organizacional.
E6	Economista	Señala que el manual debe delimitar claramente las funciones y los límites de autoridad de cada cargo.
E7	Especialista en Comercio Exterior	Considera indispensable que cada colaborador conozca con precisión qué debe hacer y cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización.

Extractos relevantes:

“Un Manual de Organización y Funciones debe incluir misión, visión, valores, organigrama, descripción de puestos, funciones, responsabilidades y perfiles de cargo.” **(E1)**

“Puestos claros, especialización de cada puesto, funciones y relaciones internas y externas.” **(E2)**

“Debe contener organigrama, descripción de cargos, funciones específicas, autoridad y responsabilidad.” **(E3)**

“Primero define quién es el superior, quiénes están a cargo y las acciones que deben realizar.” **(E4)**

Interpretación de hallazgos:

Los expertos coinciden en que un Manual de Organización y Funciones debe constituirse como una herramienta integral de gestión administrativa.

Entre los elementos más relevantes identificados destacan la estructura organizativa, el organigrama institucional, la descripción de cargos, las funciones específicas, las responsabilidades, los niveles de autoridad y los perfiles requeridos para cada puesto.

Asimismo, los participantes consideran que el manual debe proporcionar claridad respecto a las relaciones jerárquicas y funcionales dentro de la organización, permitiendo que cada colaborador conozca sus responsabilidades y contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales. Estos elementos favorecen la coordinación interna, reducen la duplicidad de tareas y fortalecen el control administrativo.

Conclusión:

Los expertos consideran que un Manual de Organización y Funciones debe incluir elementos relacionados con la estructura organizativa, las funciones, responsabilidades, perfiles de puesto, líneas de autoridad y mecanismos de coordinación. La incorporación de estos componentes permitirá fortalecer la gestión administrativa de VENPROLIM y garantizar una adecuada distribución de responsabilidades dentro de la empresa.

Pregunta 4. ¿Cómo contribuye un Manual de Organización y Funciones a mejorar la eficiencia administrativa y la coordinación del personal dentro de una empresa?

Experto	Profesión	Percepción de los participantes
E1	Mercadóloga y Docente Universitaria	Considera que proporciona claridad organizacional, delimita responsabilidades y mejora la coordinación entre las áreas de trabajo.
E2	Ingeniero	Expresa que fortalece los mecanismos de control y permite que cada colaborador cumpla adecuadamente sus funciones para alcanzar los objetivos empresariales.
E3	Administradora	Señala que estandariza procesos, clarifica responsabilidades y mejora la comunicación interna.
E4	Docente	Considera que facilita la distribución equilibrada de las actividades y mejora la calidad del

		trabajo realizado.
E5	Contador	Indica que una adecuada administración permite obtener resultados más precisos y una mejor coordinación con los colaboradores.
E6	Economista	Expresa que facilita el seguimiento, la evaluación del desempeño y la planificación de capacitaciones.
E7	Especialista en Comercio Exterior	Considera que fortalece la eficiencia organizacional al promover el trabajo coordinado de todas las áreas hacia objetivos comunes.

Extractos relevantes:

“Cuando los trabajadores conocen exactamente qué deben hacer, cómo hacerlo y a quién deben reportar, se reducen errores, retrasos y conflictos.” **(E1)**

“Permite que todos los empleados cumplan con sus roles y logren el alcance de sus metas.” **(E2)**

“El MOF estandariza procesos, clarifica responsabilidades y mejora la comunicación interna.” **(E3)**

“Ayuda a distribuir las actividades y mejora la calidad.” **(E4)**

“Propicia la eficiencia porque todas las áreas trabajan en función de un mismo objetivo.” **(E7)**

Interpretación de hallazgos:

Los expertos coinciden en que el Manual de Organización y Funciones constituye una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la coordinación del personal dentro de una organización.

Las respuestas reflejan que la delimitación clara de responsabilidades y la formalización de los procesos contribuyen a reducir errores, evitar duplicidad de actividades y optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos.

Asimismo, los participantes destacan que el manual favorece la comunicación interna, facilita la supervisión y permite desarrollar mecanismos más efectivos de control y evaluación del desempeño. Estos beneficios contribuyen al fortalecimiento de la estructura organizativa y al cumplimiento eficiente de los objetivos empresariales.

Conclusión:

Los expertos consideran que el Manual de Organización y Funciones mejora significativamente la eficiencia administrativa al establecer responsabilidades claras, fortalecer la coordinación entre áreas, optimizar los procesos de trabajo y facilitar el control organizacional. Estos resultados respaldan la importancia de implementar esta herramienta administrativa en VENPROLIM para fortalecer su gestión interna y mejorar su desempeño empresarial.

Pregunta 5. ¿Qué recomendaciones brindaría para diseñar un Manual de Organización y Funciones adaptado a las necesidades de una empresa familiar dedicada a la distribución de productos de limpieza?

Experto	Profesión	Percepción de los participantes
E1	Mercadóloga y Docente Universitaria	Recomienda realizar un diagnóstico previo de la estructura organizacional, definir funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y contemplar todas las áreas clave de la empresa.
E2	Ingeniero	Considera que el manual debe elaborarse bajo criterios técnicos y aplicarse como en cualquier empresa formal, independientemente de que sea familiar.

E3	Administradora	Sugiere analizar la estructura actual, definir roles, incorporar la cultura organizacional, establecer líneas claras de autoridad e involucrar a todos los colaboradores en el proceso.
E4	Docente	Recomienda partir de la misión y visión de la empresa para construir la estructura organizativa y las funciones de los cargos.
E5	Contador	Considera importante documentar las actividades que actualmente realiza cada colaborador y definir claramente las relaciones de dependencia.
E6	Economista	Sugiere establecer una estructura organizativa clara y acorde con las necesidades reales de la empresa.
E7	Especialista en Comercio Exterior	Recomienda realizar previamente un análisis FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan diseñar un manual acorde a la realidad empresarial.

Extractos relevantes:

“Es fundamental realizar un diagnóstico previo de la estructura organizacional y de los procesos operativos existentes.” **(E1)**

“La empresa familiar es una empresa mercantil como cualquier otra; el manual no debe diferir.” **(E2)**

“Es importante definir roles y responsabilidades con claridad e involucrar a todos los colaboradores.” (E3)

“Captar de manera escrita qué hace cada colaborador actualmente y de quién depende.” (E5)

“Lo más importante es realizar primero un análisis FODA.” (E7)

Interpretación de hallazgos:

Los expertos coinciden en que el diseño de un Manual de Organización y Funciones debe partir de un análisis profundo de la situación actual de la empresa. Las respuestas reflejan la importancia de conocer la estructura organizativa existente, identificar las funciones desempeñadas por cada colaborador y establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad.

Asimismo, los participantes destacan la necesidad de que el documento refleje la realidad operativa de VENPROLIM, incorporando las características propias de una empresa familiar sin perder el enfoque técnico y administrativo. La participación de los colaboradores y el diagnóstico organizacional previo fueron identificados como factores fundamentales para garantizar la efectividad del manual.

Análisis final

Los expertos recomiendan que el diseño del Manual de Organización y Funciones de VENPROLIM se base en un diagnóstico organizacional previo, la definición clara de funciones y responsabilidades, el establecimiento de líneas de autoridad y la participación de los colaboradores. Estas acciones permitirán desarrollar una herramienta administrativa ajustada a las necesidades reales de la empresa y orientada al fortalecimiento de su eficiencia administrativa.

Pregunta 6. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que podrían presentarse durante la implementación de un Manual de Organización y Funciones?

Experto	Profesión	Percepción de los participantes
E1	Mercadóloga y Docente Universitaria	Considera que la principal dificultad es la resistencia al cambio por

		parte de los colaboradores, especialmente cuando están acostumbrados a trabajar de manera informal.
E2	Ingeniero	Señala que los líderes de cada área deben involucrarse activamente en la implementación para garantizar su éxito.
E3	Administradora	Identifica como dificultades la resistencia al cambio, la falta de comunicación, la escasa capacitación, los conflictos de autoridad y la ausencia de seguimiento.
E4	Docente	Considera que no deberían existir dificultades si las funciones y responsabilidades están claramente definidas.
E5	Contador	Expresa que la principal barrera puede ser la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores.
E6	Economista	Señala que una dificultad importante es diseñar el manual sin involucrar a los trabajadores que conocen la realidad operativa de la empresa.
E7	Especialista en Comercio Exterior	Considera que la principal dificultad puede provenir de la resistencia al cambio dentro del núcleo familiar y de los conflictos relacionados con la autoridad.

Extractos relevantes:

“Entre las principales dificultades se encuentran la resistencia al cambio, la falta de comunicación, la escasa capacitación y la poca participación del personal.” **(E1)**

“Resistencia al cambio por parte del personal.” **(E3)**

“Que no involucren y discutan con los trabajadores y lo hagan desde el escritorio.” **(E6)**

“La más importante es la resistencia al cambio por parte del núcleo familiar.” **(E7)**

Interpretación de hallazgos:

Los expertos coinciden en que la resistencia al cambio constituye el principal desafío durante la implementación de un Manual de Organización y Funciones. Las respuestas reflejan que los colaboradores pueden mostrar dificultades para adaptarse a nuevas responsabilidades, procedimientos o formas de trabajo, especialmente cuando han desarrollado sus actividades durante largos períodos bajo esquemas informales.

Asimismo, los participantes destacan que la falta de comunicación, la escasa capacitación, la poca participación del personal y los conflictos relacionados con la autoridad pueden limitar la efectividad del proceso de implementación. Por esta razón, consideran fundamental involucrar a los trabajadores desde las etapas iniciales del diseño del manual y desarrollar estrategias de sensibilización que faciliten su aceptación.

Análisis final:

Los expertos consideran que la resistencia al cambio representa la principal dificultad para implementar un Manual de Organización y Funciones. Sin embargo, mediante una adecuada comunicación, capacitación y participación de los colaboradores, es posible minimizar estos obstáculos y favorecer la adopción efectiva de esta herramienta administrativa dentro de VENPROLIM.

Pregunta 7. Desde el punto de vista académico y administrativo, ¿qué impacto puede generar un Manual de Organización y Funciones en el crecimiento y fortalecimiento organizacional de una empresa?

Experto	Profesión	Percepción de los participantes
E1	Mercadóloga y Docente Universitaria	Considera que fortalece la estructura organizativa, mejora la coordinación, optimiza el uso de recursos y contribuye a la profesionalización de la gestión empresarial.
E2	Ingeniero	Expresa que genera eficiencia, productividad, orden organizacional, mejor comunicación y cumplimiento de metas.
E3	Administradora	Señala que favorece la capacitación del personal, la profesionalización de la organización y el fortalecimiento de la gestión administrativa.
E4	Docente	Considera que permite organizar y coordinar adecuadamente el trabajo de los colaboradores.
E5	Contador	Indica que mejora significativamente los procesos administrativos y el conocimiento de las funciones de cada trabajador.
E6	Economista	Expresa que fortalece la toma de decisiones, mejora la coordinación de procesos y facilita el cumplimiento de

		objetivos organizacionales.
E7	Especialista en Comercio Exterior	Considera que contribuye al crecimiento sostenible de la empresa mediante una gestión más ordenada y eficiente.

Extractos relevantes:

“Genera un impacto significativo en el fortalecimiento institucional al establecer una estructura organizativa clara, eficiente y orientada al cumplimiento de los objetivos empresariales.” **(E1)**

“Eficiencia, productividad, orden, logro de metas y comunicación.” **(E2)**

“Facilita la formación y capacitación del personal, mejora la coordinación y aumenta la productividad.” **(E3)**

“Mejora la toma de decisiones, define objetivos y permite una coordinación efectiva de los procesos.” **(E6)**

Interpretación de hallazgos:

Los expertos coinciden en que la implementación de un Manual de Organización y Funciones genera beneficios significativos tanto a nivel administrativo como organizacional. Las respuestas reflejan que esta herramienta contribuye a fortalecer la estructura empresarial, mejorar la coordinación entre áreas, optimizar el uso de los recursos disponibles y promover una cultura organizacional basada en la responsabilidad y el cumplimiento de objetivos.

Asimismo, los participantes destacan que el manual facilita la capacitación del personal, mejora la supervisión, fortalece los mecanismos de control interno y proporciona una base sólida para el crecimiento sostenible de la empresa.

Estos beneficios resultan especialmente relevantes para organizaciones familiares que buscan profesionalizar su gestión y garantizar la continuidad operativa a largo plazo.

Análisis final:

Los expertos consideran que el Manual de Organización y Funciones constituye una herramienta estratégica para el crecimiento y fortalecimiento organizacional de VENPROLIM. Su implementación permitirá mejorar la eficiencia administrativa, fortalecer la coordinación del personal, optimizar los procesos internos y contribuir al desarrollo sostenible de la empresa en el período 2026.

Resultados de la Observación de Campo:

Con el propósito de complementar la información obtenida mediante el grupo focal y las entrevistas semiestructuradas, se realizó una observación de campo en las instalaciones de la empresa familiar VENPROLIM durante cinco días hábiles, comprendidos entre el 8 y el 12 de junio de 2026.

La observación se desarrolló mediante una lista de cotejo previamente elaborada con base en los objetivos de investigación y las categorías de análisis, permitiendo registrar aspectos relacionados con la organización interna, la distribución de funciones, la coordinación entre áreas, la comunicación, el cumplimiento de procedimientos y la dinámica operativa de la empresa.

Los resultados obtenidos permitieron contrastar la información proporcionada por los participantes y comprender de manera directa el funcionamiento cotidiano de VENPROLIM.

Observación 1;**Organización del trabajo****Resultado observado**

Durante los cinco días de observación se constató que las actividades diarias iniciaban con una adecuada distribución de las labores entre las áreas de producción, despacho, ventas y administración. Cada colaborador conocía las actividades que debía desarrollar al iniciar la jornada laboral.

Interpretación

Este hallazgo evidencia que la empresa mantiene una organización funcional basada principalmente en la experiencia del personal y en la comunicación directa entre los colaboradores.

Análisis final: Se observó una organización operativa adecuada; sin embargo, esta depende del conocimiento empírico del personal y no de procedimientos formalmente documentados.

Observación 2:

Coordinación entre áreas

Resultado observado

Durante la semana de observación se evidenció una coordinación constante entre producción, despacho, ventas y administración. Cuando aumentaba la demanda de pedidos, los colaboradores se apoyaban mutuamente para agilizar el proceso de etiquetado, empaque y despacho de productos.

Interpretación:

La coordinación permitió responder oportunamente a los requerimientos de los clientes, aunque se sustentó principalmente en la comunicación verbal y la experiencia de los trabajadores.

Análisis final:

Existe una adecuada coordinación operativa; no obstante, sería conveniente formalizar los mecanismos de coordinación mediante un Manual de Organización y Funciones.

Observación 3

Distribución de funciones

Resultado observado:

Se observó que, durante períodos de alta demanda, algunos colaboradores desarrollaban actividades diferentes a las propias de su cargo para atender pedidos urgentes y mantener la continuidad de las operaciones.

Interpretación:

La flexibilidad del personal constituye una fortaleza para la empresa; sin embargo, también evidencia la inexistencia de límites claramente establecidos entre las funciones de cada puesto.

Análisis final:

La observación confirma la necesidad de definir formalmente las responsabilidades de cada cargo.

Observación 4

Comunicación:

Resultado observado

Durante toda la semana se observó una comunicación permanente entre supervisión, producción, ventas y despacho, permitiendo resolver oportunamente situaciones relacionadas con pedidos, abastecimiento y atención al cliente.

Interpretación

La comunicación constituye uno de los principales mecanismos utilizados para coordinar el trabajo diario dentro de VENPROLIM.

Conclusión

La comunicación interna representa una fortaleza organizacional que podría fortalecerse mediante procedimientos formales.

Observación 5:

Abastecimiento de productos

Resultado observado

Se observó que los colaboradores procuraban mantener abastecidas las estanterías de productos terminados. Cuando un producto disminuía, producción iniciaba inmediatamente el proceso de elaboración o empaque para evitar faltantes.

Interpretación

La empresa mantiene una planificación operativa orientada a garantizar la disponibilidad de productos para los clientes.

Análisis final:

Existe control operativo sobre el abastecimiento, aunque este depende de la experiencia del personal.

Observación 6

Carga laboral

Resultado observado

Los lunes, martes y miércoles se observó una mayor carga de trabajo debido al incremento de pedidos y preparación de rutas de distribución. Los jueves y viernes disminuyó el flujo de clientes, situación que permitió al personal reorganizar inventarios y reabastecer estanterías.

Interpretación

La carga laboral varía según la demanda semanal, requiriendo una adecuada coordinación entre los colaboradores.

Análisis final:

La empresa responde satisfactoriamente a los cambios de demanda, aunque la falta de personal incrementa la presión laboral en determinados momentos.

Consolidado de la observación de campo realizada en la empresa VENPROLIM durante la semana del 8 al 12 de junio de 2026

Día observado	Principales hallazgos
Lunes	Se observó una alta demanda de pedidos, coordinación constante entre las áreas de producción, despacho y ventas, así como

	apoyo mutuo entre los colaboradores para atender oportunamente a los clientes.
Martes	Continuó la preparación de pedidos y el abastecimiento de productos destinados a las rutas de distribución, manteniéndose una adecuada comunicación entre las áreas involucradas.
Miércoles	Se evidenció un flujo elevado de trabajo, destacando la coordinación permanente entre producción y despacho para garantizar la disponibilidad de productos.
Jueves	La disminución de la demanda permitió al personal reorganizar inventarios, reabastecer estanterías y preparar productos para futuras solicitudes.
Viernes	Se realizaron los despachos programados, la reposición de productos en estanterías y actividades de organización interna que facilitaron el cierre de la jornada laboral.

Interpretación del consolidado

El consolidado semanal permitió identificar que la dinámica operativa de VENPROLIM varía según la demanda de pedidos; sin embargo, durante toda la semana se observó una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, comunicación constante entre los colaboradores y disposición para apoyarse mutuamente cuando las actividades lo requerían. Asimismo, se constató que la empresa mantiene un adecuado control del abastecimiento de productos terminados y responde oportunamente a las necesidades de los clientes.

No obstante, también se evidenció que gran parte de estas actividades dependen de la experiencia del personal y de mecanismos informales de coordinación, lo cual reafirma la necesidad de implementar un Manual de Organización y Funciones que formalice los procesos, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la organización.

Análisis general de la observación de campo:

Los resultados obtenidos mediante la observación de campo permitieron corroborar la información recopilada a través del grupo focal y las entrevistas semiestructuradas. Se identificó que VENPROLIM posee fortalezas relacionadas con el trabajo en equipo, la comunicación interna y la capacidad de respuesta ante la demanda de los clientes; sin embargo, también se constató la ausencia de procedimientos formalmente documentados y de una definición clara de funciones, aspectos que justifican el diseño de un Manual de Organización y Funciones como herramienta para fortalecer la eficiencia administrativa de la empresa.

Síntesis general de hallazgos:

Los hallazgos obtenidos mediante el grupo focal aplicado a los colaboradores de VENPROLIM, las entrevistas realizadas a expertos y la observación de campo permitieron identificar que la empresa posee una estructura organizativa funcional basada principalmente en la experiencia práctica, la comunicación directa y la colaboración entre las diferentes áreas de trabajo.

Los colaboradores manifestaron conocer las actividades que desempeñan diariamente; sin embargo, este conocimiento se sustenta en orientaciones verbales y en el aprendizaje adquirido mediante la práctica laboral, debido a la inexistencia de documentos formales que regulen las funciones, responsabilidades y procedimientos de trabajo.

La observación de campo permitió corroborar estos resultados, evidenciando que durante la jornada laboral existe una adecuada organización operativa, coordinación constante entre las áreas de producción, despacho, ventas y administración, así como una comunicación permanente que facilita la atención de los pedidos y la resolución de situaciones propias de la operación diaria.

Asimismo, se constató que el personal mantiene una actitud colaborativa, apoyándose mutuamente cuando aumenta la demanda de trabajo, especialmente durante los primeros días de la semana.

De igual manera, la observación permitió identificar que el abastecimiento de productos terminados se mantiene de forma continua mediante la reposición inmediata de inventarios, procurando evitar desabastecimientos y garantizar una atención oportuna a los clientes.

Sin embargo, también se evidenció que gran parte de estas actividades dependen de la experiencia de los colaboradores y de mecanismos informales de coordinación, ya que no existen procedimientos formalmente documentados que orienten la ejecución de las funciones.

Asimismo, se identificó que la falta de personal, la acumulación de pedidos y la necesidad frecuente de apoyo entre áreas constituyen los principales factores que afectan la eficiencia operativa de la empresa. Aunque estas situaciones no han generado conflictos significativos de autoridad o desconocimiento de funciones, sí provocan sobrecarga laboral y limitan la capacidad de organización de los procesos, situación que también fue observada durante los días de mayor demanda, principalmente los lunes, martes y miércoles.

Por su parte, los expertos coincidieron en que la ausencia de un Manual de Organización y Funciones puede generar duplicidad de actividades, dificultades de coordinación y limitaciones en la gestión administrativa. Además, señalaron que la implementación de esta herramienta contribuirá a fortalecer la estructura organizacional, mejorar la distribución de responsabilidades, optimizar la comunicación interna y favorecer el crecimiento sostenible de la empresa.

La triangulación de la información obtenida mediante los tres instrumentos de investigación permitió confirmar la consistencia de los hallazgos. Tanto las percepciones expresadas por los colaboradores, como los criterios emitidos por los expertos y las evidencias registradas durante la observación de campo, coinciden en señalar la necesidad de formalizar la estructura organizativa mediante un Manual de Organización y Funciones que establezca claramente las responsabilidades, las líneas de autoridad, los procedimientos y los mecanismos de coordinación interna.

En consecuencia, los resultados obtenidos evidencian la necesidad de diseñar e implementar un Manual de Organización y Funciones adaptado a las características y necesidades de VENPROLIM, como una estrategia orientada al fortalecimiento de la eficiencia administrativa durante el primer semestre de 2026

10. Discusión

Los hallazgos obtenidos durante la presente investigación permitieron comprender la situación organizacional de VENPROLIM, caracterizar los principales elementos de su estructura administrativa, fundamentar el diseño del Manual de Organización y Funciones e identificar la percepción de los colaboradores respecto a la utilidad y pertinencia de contar con esta herramienta. Los resultados evidenciaron que la empresa cuenta con una estructura funcional que permite el desarrollo de sus actividades; sin embargo, una parte importante de las funciones, responsabilidades y procedimientos se gestiona mediante la experiencia laboral, la comunicación verbal y la práctica cotidiana, lo que evidencia la necesidad de fortalecer su formalización organizacional.

En relación con la situación actual de la estructura organizativa y de las funciones administrativas, los resultados evidenciaron que los colaboradores poseen conocimiento práctico de las actividades que desempeñan y reconocen las líneas de autoridad existentes. No obstante, dicho conocimiento se encuentra sustentado principalmente en la experiencia laboral, la comunicación directa y el aprendizaje adquirido mediante la práctica diaria, debido a la ausencia de documentación formal que establezca de manera sistemática las funciones, responsabilidades y procedimientos de trabajo.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por Rodríguez Moreira, Pérez Polanco y Guerrero Ruiz (2025) en la empresa ECOCENTRO S.A., quienes identificaron una estructura organizativa informal y la realización de actividades fuera de las funciones asignadas. De manera similar, en VENPROLIM se observó que los colaboradores en determinadas situaciones apoyan otras áreas debido a las necesidades operativas de la empresa y a la insuficiencia de personal. Esta situación evidencia que, aunque existe conocimiento práctico de las funciones, la organización depende en cierta medida de la flexibilidad y experiencia de sus colaboradores para responder a las necesidades del trabajo.

Asimismo, los hallazgos guardan relación con la investigación desarrollada por Pallavicini, Albert, Cruz, López y Pérez Balmaceda-Espinoza (2024) en la empresa Del Valle Express, cuyos resultados reflejaron ausencia de estandarización de procesos y realización de actividades fuera de las funciones establecidas. En el caso de VENPROLIM, aunque los colaboradores manifestaron conocer sus responsabilidades principales, reconocieron que en determinadas ocasiones deben asumir tareas adicionales para garantizar la continuidad de las operaciones y la atención a los clientes.

Por otra parte, la investigación permitió identificar que entre las principales dificultades organizativas de VENPROLIM se encuentran la falta de personal, la acumulación de pedidos y la necesidad de reorganizar determinadas actividades para responder a las demandas de los clientes. Estas condiciones pueden generar sobrecarga laboral y dificultar la distribución ordenada del trabajo, particularmente en períodos de mayor demanda.

Estos hallazgos presentan similitud con los resultados obtenidos por Cardona Lara (2023), quien identificó problemas relacionados con la duplicidad de tareas, el desconocimiento de responsabilidades y la desorganización administrativa en la empresa Taller Autowash Multiservicios S.A.S. De igual forma, Santana Tipán (2024) encontró sobrecarga laboral, falta de claridad en las funciones, ausencia de retroalimentación y duplicidad de tareas en la empresa Distribuidora Victoria. En VENPROLIM, aunque no se identificó un desconocimiento generalizado de las funciones, sí se evidenciaron situaciones de reorganización de actividades y apoyo entre áreas asociadas con las necesidades operativas de la empresa.

A diferencia de los resultados reportados por Cardona Lara (2023) y Zamora Sánchez (2025), quienes identificaron problemas relacionados con el desconocimiento de funciones, la ausencia de una estructura organizativa formal y la duplicidad de tareas, en VENPROLIM los colaboradores manifestaron conocer las actividades que desempeñan y las personas a quienes deben reportar. Esta diferencia puede relacionarse con el tamaño reducido de la empresa y con la comunicación directa y constante existente entre sus miembros, factores que facilitan la transmisión informal del conocimiento organizacional. Sin embargo, esta dinámica no sustituye la necesidad de contar con mecanismos formales que documenten y delimiten las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos.

En relación con la caracterización de la estructura organizacional, los hallazgos permitieron reconocer los principales cargos, funciones, responsabilidades y líneas de autoridad existentes en VENPROLIM. La información obtenida mediante el grupo focal y la observación de campo permitió establecer los elementos organizacionales que sirvieron como base para estructurar el Manual de Organización y Funciones. En este sentido, los resultados coinciden con Cardona Lara (2023), quien señaló la importancia de definir cargos, responsabilidades y relaciones jerárquicas como parte del diseño de un manual de funciones. De manera similar, Arroyo Solís (2023) evidenció que la elaboración de un manual permitió actualizar la estructura organizativa, definir perfiles de puesto y fortalecer el control interno de la empresa.

La caracterización realizada también guarda relación con los resultados de García Rodríguez, Molina Sevilla y Castro Olivas Ahiezer (2023), quienes identificaron la inexistencia de documentación formal para regular las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la empresa Tabacos Santa Cruz. En VENPROLIM, aunque existe una estructura funcional reconocida por los trabajadores, la falta de documentación formal representa una oportunidad para establecer de manera sistemática los elementos que actualmente son conocidos principalmente mediante la experiencia y la comunicación interna.

Respecto al diseño del Manual de Organización y Funciones, los hallazgos obtenidos proporcionaron los elementos necesarios para elaborar una propuesta adaptada a las necesidades operativas y administrativas de VENPROLIM. El manual incorpora la estructura organizacional, los niveles jerárquicos, los cargos, las funciones, las responsabilidades, las relaciones de dependencia y las líneas de autoridad identificadas durante el estudio.

Este resultado guarda relación con lo planteado por Arroyo Solís (2023), cuya investigación evidenció que la elaboración de un manual permitió actualizar la estructura organizativa, definir perfiles de puesto y fortalecer el control interno. Asimismo, Cardona Lara (2023) concluyó que el diseño de un manual permitió definir cargos, responsabilidades y relaciones jerárquicas. De igual manera, Campos Hernández, González Obando y Rodríguez Hernández (2024) encontraron que una propuesta de manual de funciones y procedimientos contribuyó a la estandarización de actividades y al fortalecimiento de la estructura organizativa.

Los resultados también presentan relación con Pallavicini, Albert, Cruz, López y Pérez Balmaceda-Espinoza (2024), quienes señalaron que la propuesta de un manual de funciones y procedimientos permitió fortalecer la organización interna y la eficiencia operativa. De igual forma, Vásquez Bravo, Aguirre Arias y Salgado Fuentes (2021) identificaron que los manuales administrativos pueden contribuir a mejorar la distribución del trabajo y fortalecer la eficiencia organizacional. Estos antecedentes respaldan la pertinencia de diseñar un instrumento que permita formalizar los elementos organizacionales identificados en VENPROLIM.

En cuanto a la percepción de los colaboradores, los resultados permitieron identificar una valoración favorable respecto a la utilidad y pertinencia de contar con un Manual de Organización y Funciones. Los participantes señalaron que una herramienta de este tipo podría contribuir a clarificar las funciones y responsabilidades, mejorar la coordinación entre

áreas, organizar las actividades de trabajo y establecer con mayor claridad las líneas de autoridad. Esta percepción resulta coherente con los hallazgos obtenidos en los antecedentes revisados, en los cuales se reconoce la utilidad de los manuales administrativos como instrumentos para formalizar funciones y fortalecer la organización.

En este sentido, Luciano Moreno (2024) encontró que la implementación de un Manual de Organización y Funciones favoreció la definición de responsabilidades, fortaleció la comunicación interna y mejoró el desempeño laboral de los colaboradores. De manera similar, Santana Tipán (2024) concluyó que un manual de funciones constituye una herramienta fundamental para fortalecer el desarrollo organizacional y mejorar la distribución de responsabilidades. Sin embargo, debe señalarse que estos estudios analizaron procesos relacionados con la implementación de los manuales, mientras que la presente investigación se concentró en el diagnóstico de VENPROLIM, la caracterización de su estructura, la identificación de la percepción de los colaboradores y el diseño de la propuesta de Manual de Organización y Funciones.

Desde la perspectiva teórica, los resultados guardan relación con los planteamientos de Chiavenato (2009), quien sostiene la importancia de definir formalmente funciones y responsabilidades para favorecer la coordinación organizacional y reducir la ambigüedad en el trabajo. Asimismo, los hallazgos se relacionan con los principios administrativos de Fayol (1916), particularmente con la división del trabajo, la autoridad y la unidad de mando, elementos que resultan pertinentes para establecer una estructura organizacional clara y facilitar la coordinación de las actividades.

A partir de la interpretación realizada, se considera que el funcionamiento administrativo de VENPROLIM no depende exclusivamente de la existencia de documentos organizacionales formales, sino también de factores como la experiencia de los colaboradores, la comunicación interna, la colaboración entre áreas y la capacidad de adaptación ante las necesidades operativas. Esta característica constituye una fortaleza para la continuidad de las actividades; sin embargo, también genera dependencia del conocimiento práctico de los trabajadores y puede dificultar la transmisión sistemática de información ante la incorporación de nuevo personal o cambios en la estructura organizacional.

En este sentido, la ausencia de herramientas administrativas formalizadas puede limitar la estandarización de las funciones y procedimientos, incrementar la dependencia del conocimiento empírico acumulado por los trabajadores y dificultar la delimitación sistemática de responsabilidades. Por ello, el Manual de Organización y Funciones diseñado constituye una propuesta orientada a documentar y organizar los conocimientos, funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas identificados durante el estudio.

Finalmente, los hallazgos sustentan la pertinencia del diseño de un Manual de Organización y Funciones para VENPROLIM, orientado a contribuir al fortalecimiento de la eficiencia administrativa mediante la clarificación de los roles, funciones, responsabilidades y líneas de autoridad, así como al favorecimiento de una mejor coordinación y organización de los procesos internos. En este sentido, el Manual de Organización y Funciones constituye una propuesta administrativa fundamentada en las necesidades identificadas durante el estudio y en la percepción favorable de los colaboradores respecto a su utilidad y pertinencia.

11. Conclusiones

- El diagnóstico realizado permitió establecer que VENPROLIM posee una estructura organizativa funcional, sustentada principalmente en la experiencia de sus colaboradores, la comunicación directa y la colaboración entre áreas. Sin embargo, se evidenció la ausencia de un Manual de Organización y Funciones que formalice de manera sistemática las funciones, responsabilidades, procedimientos y líneas de autoridad. Esta situación genera dependencia del conocimiento empírico y limita la estandarización de los procesos administrativos.
- La caracterización de la estructura organizacional permitió establecer los principales cargos, funciones, responsabilidades y líneas de autoridad existentes en VENPROLIM, constituyendo estos elementos la base para el diseño del Manual de Organización y Funciones. La información obtenida mediante el grupo focal y la observación de campo permitió reconocer la estructura existente, mientras que los aportes de los expertos proporcionaron una perspectiva técnica y académica externa que complementó la interpretación de los hallazgos. Los resultados evidenciaron la importancia de formalizar y documentar estos elementos para favorecer una mayor claridad en la organización del trabajo.
- Como resultado de la investigación, se diseñó un Manual de Organización y Funciones adaptado a las necesidades operativas y administrativas de VENPROLIM, incorporando el organigrama, los niveles organizacionales, la descripción de cargos, las funciones específicas, las responsabilidades, las líneas de autoridad y las relaciones de dependencia. El manual constituye una herramienta administrativa orientada a fortalecer la estructura organizacional y proporcionar una base formal para la clarificación de los roles, funciones, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la empresa.
- La percepción de los colaboradores respecto a la utilidad y pertinencia del Manual de Organización y Funciones fue favorable, ya que consideraron que esta herramienta podría contribuir a mejorar la organización interna, fortalecer la coordinación entre áreas, clarificar las responsabilidades de cada puesto y favorecer el desarrollo ordenado de las actividades administrativas y operativas. Esta percepción respalda la pertinencia de la propuesta diseñada a partir de las necesidades identificadas durante el estudio.

De manera general, se concluye que el Manual de Organización y Funciones constituye una propuesta administrativa pertinente para VENPROLIM, debido a que responde a las necesidades organizacionales identificadas y permite formalizar los roles, funciones, responsabilidades y líneas de autoridad de los diferentes cargos. Asimismo, el manual está orientado a contribuir al fortalecimiento de la eficiencia administrativa, mediante una mayor claridad en la estructura organizacional, la coordinación del personal y la organización de los procesos internos.

La investigación aporta elementos aplicables al contexto de las empresas familiares dedicadas a la fabricación y comercialización de productos de limpieza, al evidenciar la importancia de formalizar las funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y procedimientos que, en organizaciones de tamaño reducido, pueden gestionarse principalmente mediante la experiencia, la comunicación directa y el conocimiento práctico de los colaboradores.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra su desarrollo en una única empresa y la participación de un número reducido de colaboradores, por lo que los hallazgos corresponden específicamente a la realidad organizacional de VENPROLIM y no pretenden generalizarse a otras empresas. Asimismo, la ausencia de participación del Gerente General en el grupo focal limitó la incorporación directa de su perspectiva mediante esta técnica; no obstante, esta situación fue complementada mediante la observación de campo y las entrevistas realizadas a expertos como fuente externa de información.

Finalmente, el alcance de la investigación se centró en el diagnóstico de la situación organizacional, la caracterización de la estructura, la identificación de la percepción de los colaboradores y el diseño del Manual de Organización y Funciones. Por tanto, los resultados sustentan la pertinencia de la propuesta, pero no permiten determinar un efecto posterior del manual sobre la eficiencia administrativa, debido a que dicha evaluación no formó parte del estudio. El manual constituye, en consecuencia, una base técnica para orientar el fortalecimiento de la gestión administrativa de VENPROLIM.

12. Recomendaciones

- Formalizar y documentar progresivamente las funciones, responsabilidades y procedimientos de los diferentes cargos de VENPROLIM, tomando como referencia el Manual de Organización y Funciones diseñado, con el propósito de reducir la dependencia del conocimiento adquirido mediante la experiencia y la comunicación verbal y favorecer una mayor claridad en la organización del trabajo.
- Mantener actualizada la estructura organizacional de VENPROLIM, revisando periódicamente los cargos, funciones, relaciones de dependencia y líneas de autoridad establecidos en el Manual de Organización y Funciones, especialmente cuando se produzcan cambios en el personal, crecimiento de la empresa o modificaciones en las actividades operativas.
- Fortalecer la coordinación y distribución de las actividades entre las diferentes áreas de trabajo, considerando las situaciones de apoyo entre colaboradores y carga laboral identificadas durante el estudio. Para ello, se recomienda utilizar el Manual de Organización y Funciones como referencia para delimitar responsabilidades y facilitar la coordinación del personal, especialmente durante períodos de mayor demanda.
- Promover la participación de los colaboradores en la revisión y actualización del Manual de Organización y Funciones, mediante espacios periódicos de retroalimentación que permitan identificar dificultades, cambios en las funciones y nuevas necesidades organizacionales. Esta medida permitiría aprovechar la experiencia práctica del personal y mantener el manual acorde con la realidad operativa de VENPROLIM.

A futuros investigadores, desarrollar estudios posteriores que permitan evaluar los resultados de la aplicación del Manual de Organización y Funciones en VENPROLIM, considerando aspectos como la eficiencia administrativa, la distribución de responsabilidades, la coordinación del personal y el desempeño laboral. Asimismo, se recomienda ampliar este tipo de investigaciones a otras empresas familiares dedicadas a la fabricación y comercialización de productos de limpieza, con el propósito de comparar diferentes realidades organizacionales.

13. Referencias Bibliográficas

- Álvarez Torres, M. G. (2020). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos (14.^a ed.). Editorial Panorama.
- Ander-Egg, E. (2011). Técnicas de investigación social. Humanitas.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.^a ed.). Episteme.
- Arroyo Solís, S. A. (2023). Diseño y elaboración de un manual de organización para mejorar las funciones y actividades de la constructora Grupo PROVI en Mérida, Yucatán [Tesis de maestría en Gestión Organizacional].
- Bardin, L. (2002). Análisis de contenido. Akal.
- Campos Hernández, L. F., González Obando, M. B., & Rodríguez Hernández, J. S. (2024). Propuesta de manual de funciones y procedimientos para el restaurante Mi Viejo Ranchito ubicado en el municipio de Granada [Trabajo monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial]. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Cardona Lara, A. F. (2023). Diseño de manual de funciones para la empresa Taller Autowash Multiservicios S.A.S. contribuyendo a sus indicadores de desempeño [Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas].
- Chiavenato, I. (1978). Administración moderna. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1983). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Febre, J., & Vera, M. (2020). Estandarización de procesos administrativos [Trabajo de titulación].
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Franklin, E. B. (2022). Organización de empresas: análisis, diseño y estructura. McGraw-Hill.
- García Leal, C., Gago García, M. L., López Barra, S., & Ruiz Otero, E. (2021). Gestión de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.
- García Rodríguez, R. D., Molina Sevilla, E., & Castro Olivas, J. J. (2023). Propuesta de un manual de funciones para la empresa Tabacos Santa Cruz, ubicada en Jalapa, Nueva Segovia [Trabajo monográfico para optar al título de Ingeniero de Sistemas].

Universidad Nacional de Ingeniería.

Harrington, H. J. (1993). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Krueger, R. A. (1991). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications.

López, R., & Contreras, M. (2020). *Descripción de puestos y procedimientos administrativos*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Luciano Moreno, J. A. (2024). *Propuesta de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inversiones Lucong S.A.C. [Trabajo de suficiencia profesional para optar al título de Licenciado en Administración]*.

Manual de funciones y procedimientos del proceso operativo de importaciones de la empresa Del Valle Express (2024), Envíos PPNIC CORP entre las sucursales Managua (Nicaragua)–Miami (US) [Trabajo monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial]. Universidad Nacional de Ingeniería.

Pallavicini, E., Albert, W., Belén Cruz, L., López, D., & Pérez Balmaceda-Espinoza, L.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.^a ed.). Pearson Educación.

Rodríguez Moreira, G. C., Pérez Polanco, M. A., & Guerrero Ruiz, N. J. (2025). *Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la gestión de operaciones en el área de producción de la empresa ECOCENTRO S.A., ubicada en la ciudad de Granada [Trabajo monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial]*. Universidad Nacional de Ingeniería.

Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Cengage Learning.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.

Santana Tipán, L. N. (2024). *Manual de funciones para mejorar el desarrollo organizacional*

- en la empresa Distribuidora Victoria, Ambato, Ecuador [Examen complejo previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas y Administración de Negocios].
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica (4.ª ed.). Limusa.
- Tapiaza Quispe, M. C. (2022). Plan de implementación del manual de organización y funciones (MOF) en el área de logística de la empresa PROBAS SAC en el año 2019 [Tesis de grado].
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.
- Vásquez Bravo, G. V., Aguirre Arias, H. J., & Salgado Fuentes, I. J. (2021). Propuesta de manuales de funciones, normas y procedimientos organizativos para la empresa Importaciones Puerto Paiz, S.A., con sede central en Managua [Trabajo monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial]. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247–252.
- Zamora Sánchez, F. M. (2025). Diseño de un manual de funciones para la optimización del desempeño laboral en Comercial Macías Cedeño [Examen complejo previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas y Administración de Negocios].

14. Anexos

Anexo 1 Guía de preguntas – Grupo Focal Dirigido a los colaboradores

Tema: Manual de Organización y Funciones en VENPROLIM **Objetivo:** Analizar la estructura organizativa, funciones del personal y eficiencia administrativa para diseñar el MOF.

1. Preguntas de apertura

¿Podría cada uno presentarse y mencionar cuál es su puesto dentro de la empresa?

¿Cuánto tiempo tienen trabajando en VENPROLIM?

2. Organización actual de la empresa

¿Cómo consideran que está organizada actualmente la empresa?

¿Creen que existe orden en las actividades diarias?

¿Cómo se coordinan entre las diferentes áreas (producción, ventas, despacho, administración)?

3. Funciones y responsabilidades

¿Tienen claramente definidas sus funciones dentro de la empresa?

¿Alguna vez han tenido dudas sobre qué tareas les corresponden?

¿Han realizado funciones que no les corresponden? ¿Por qué sucede esto?

4. Problemas en el trabajo diario

¿Qué dificultades enfrentan en su trabajo relacionadas con la organización?

¿Se repiten tareas entre varios trabajadores?

¿Han ocurrido errores por falta de claridad en las funciones?

¿Qué situaciones generan más desorden en el trabajo?

5. Comunicación y autoridad

¿Tienen claro a quién deben reportar?

¿Cómo es la comunicación con sus jefes o supervisores?

¿Se han presentado problemas por falta de claridad en la autoridad o mando?

6. Procesos de trabajo

¿Existen procedimientos claros para realizar sus actividades?

¿Cómo aprendieron a hacer su trabajo?

¿Consideran que los procesos actuales son eficientes o podrían mejorar?

7. Necesidades de mejora

¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar la organización de la empresa?

¿Qué aspectos creen que deberían estar mejor definidos?

¿Qué haría su trabajo más fácil o más ordenado?

8. Sobre el Manual de Organización y Funciones (MOF)

¿Consideran que un manual de funciones ayudaría a mejorar la empresa? ¿Por qué?

¿Qué información creen que debería incluir ese manual?

¿Cómo creen que este manual podría ayudarles en su trabajo diario?

9. Pregunta de cierre

¿Qué recomendaciones darían para mejorar la organización y el funcionamiento de VENPROLIM

Anexo 2 Guía de entrevistas semiestructuradas dirigida a expertos

Tema: Manual de Organización y Funciones para mejorar la eficiencia administrativa de la empresa familiar VENPROLIM de productos de limpieza, período 2026.

Objetivo: Obtener criterios técnicos y académicos sobre la importancia, diseño, estructura e implementación de un Manual de Organización y Funciones en una empresa familiar.

Datos Generales del Experto

Nombre:

Profesión:

Cargo:

Especialidad:

Años de experiencia:

Fecha:

1. ¿Considera importante que una empresa familiar como VENPROLIM cuente con un Manual de Organización y Funciones? ¿Por qué?

2. Desde su experiencia profesional, ¿cuáles son los principales problemas administrativos que enfrenta una empresa cuando no posee funciones claramente definidas?

3. ¿Qué elementos considera indispensables dentro de un Manual de Organización y Funciones para garantizar una adecuada estructura organizativa?

4. ¿Cómo contribuye un Manual de Organización y Funciones a mejorar la eficiencia administrativa y la coordinación del personal dentro de una empresa?

5. ¿Qué recomendaciones brindaría para diseñar un Manual de Organización y Funciones adaptado a las necesidades de una empresa familiar dedicada a productos de limpieza?

6. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que podrían presentarse durante la implementación de un Manual de Organización y Funciones?

7. Desde el punto de vista académico y administrativo, ¿qué impacto puede generar un Manual de Organización y Funciones en el crecimiento y fortalecimiento organizacional de una empresa?

8. ¿Desea agregar alguna recomendación o comentario que contribuya al fortalecimiento organizacional y administrativo de VENPROLIM?

Anexo 3. Lista de cotejo para observación de campo

Objetivo: Registrar sistemáticamente aspectos relacionados con la organización, distribución de funciones y eficiencia administrativa de la empresa familiar VENPROLIM durante la jornada laboral.

No.	Criterio de observación	Sí	No	Observaciones
1	Existe una distribución organizada del trabajo al iniciar la jornada.	•		Las actividades iniciaban con una distribución de labores entre producción, despacho, ventas y administración.
2	Los colaboradores conocen las actividades que deben realizar.	•		Cada colaborador conocía las actividades correspondientes al inicio de la jornada laboral.
3	Se respetan las líneas de autoridad establecidas.	•		No se observaron conflictos relacionados con la autoridad durante la jornada; la coordinación se desarrolló mediante comunicación directa.
4	Existe comunicación	•		Se evidenció comunicación

	entre producción, ventas, despacho y administración.			permanente entre las diferentes áreas.
5	Los colaboradores apoyan otras áreas cuando aumenta la demanda.	•		Durante los períodos de mayor demanda los colaboradores apoyaban otras áreas para atender los pedidos.
6	Se evidencia coordinación durante la preparación de pedidos.	•		Existió coordinación constante para agilizar el etiquetado, empaque y despacho de productos.
7	Las funciones se desarrollan sin generar conflictos entre colaboradores.	•		Se observó trabajo colaborativo y no se evidenciaron conflictos durante la observación.
8	Las estanterías permanecen abastecidas durante la jornada.	•		Producción reabastecía oportunamente los productos cuando disminuía el inventario.
9	La producción responde oportunamente a las solicitudes de despacho.	•		Se inició la elaboración o empaque de productos cuando era necesario.
10	Los pedidos son preparados siguiendo un orden establecido.	•		Se observó organización durante la preparación y despacho de pedidos.
11	Se observa una adecuada organización del área de trabajo.	•		Las áreas mantuvieron condiciones organizadas durante la jornada.
12	Los colaboradores utilizan adecuadamente los recursos disponibles.	•		Se aprovechaban los recursos existentes para responder a la demanda de pedidos
13	La comunicación con la supervisora es constante.	•		Se observó comunicación permanente entre supervisión, producción, ventas y despacho.
14	Las actividades se desarrollan sin interrupciones	•		La jornada transcurrió con normalidad, aunque la carga laboral

	importantes.			aumentó al inicio de la semana.
15	Los pedidos urgentes son atendidos mediante coordinación entre áreas.	•		El apoyo entre áreas permitió responder oportunamente a los requerimientos de los clientes.
16	Los trabajadores mantienen colaboración durante la jornada.	•		Se observó apoyo mutuo entre los colaboradores cuando aumentó la carga de trabajo.
17	Los procedimientos de trabajo son conocidos por el personal.	•		Los trabajadores conocían cómo realizar las actividades, aunque el conocimiento dependía principalmente de la experiencia y no de procedimientos documentados.
18	Se observa cumplimiento de las funciones asignadas.	•		Se cumplían las funciones; sin embargo, algunos colaboradores apoyaban otras áreas cuando era necesario
19	La organización facilita la atención de los clientes.	•		La coordinación permitió atender oportunamente los pedidos y responder a los clientes.
20	La estructura organizativa favorece la eficiencia administrativa.	•		La estructura facilita el funcionamiento diario; no obstante, se identificó la necesidad de formalizar funciones, procedimientos y mecanismos de coordinación mediante un Manual de Organización y Funciones.

Anexo 5 Carta de autorización para la realización de la investigación

VENPROLIM
Venta De Productos De Limpieza

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Managua, Nicaragua
27 de marzo de 2026

Por medio de la presente, yo, **Julio Xavier Carrión Méndez, Representante Legal de la empresa VENPROLIM**, autorizo a **Jorge Luis Carrión Cerna**, de la carrera de **Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT)**, para desarrollar el trabajo de investigación titulado:

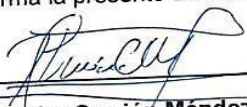
“Manual de Organización y Funciones para mejorar la eficiencia administrativa de la empresa familiar VENPROLIM de productos de limpieza, durante el primer semestre de 2026.”

Para el desarrollo de esta investigación se autoriza el ingreso a las instalaciones de la empresa y la realización de las siguientes actividades:

- Observación de campo de las actividades administrativas y operativas.
- Aplicación de un grupo focal a los colaboradores de la empresa.
- Recolección de información relacionada con la estructura organizacional, funciones, procesos administrativos y operativos.
- Elaboración de registros de observación, y demás actividades necesarias para el desarrollo del estudio.

La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad de los datos proporcionados por la empresa y sus colaboradores, de conformidad con los principios éticos de la investigación.

En constancia de lo anterior, se firma la presente autorización para los fines académicos que correspondan.


Julio Xavier Carrión Méndez
Representante Legal
VENPROLIM



Anexo 6. Grupo focal a los trabajadores de la empresa VENPROLIM



Anexo 7. Evidencia de entrevista a expertos

Forms

Entrevista a Expertos - Guardado

Comprar Microsoft 3

Volver a las preguntas

2. Profesión

7 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Mercadóloga y Docente Universitario
2	anonymous	Ingeniero
3	anonymous	Administradora
4	anonymous	Docente
5	anonymous	Contador
6	anonymous	Economista
7	anonymous	Comercio exterior

Cerrar

es y acciones

para ver los resultados en la tabla y ordenar, filtrar, generar gráficos de los datos.

resultados en Excel

probar resultados individuales

Forms

Entrevista a Expertos - Guardado

Comprar Microsoft 3

Volver a las preguntas

4. Universidad

7 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	UNAN-RUCFA
2	anonymous	UNI, UNIVERSIDAD DEL MAR DE CHILE, UCA
3	anonymous	UCA
4	anonymous	UNAN
5	anonymous	Universidad de Managua
6	anonymous	UNAN
7	anonymous	Unival

es y acciones

para ver los resultados en la tabla y ordenar, filtrar, generar gráficos de los datos.

resultados en Excel

probar resultados individuales

[← Volver a las preguntas](#)

6. ¿Considera importante que una empresa familiar como VENPROLIM cuente con un Manual de Organización y Funciones? ¿Por qué?

7 Respuestas

6. ¿Considera importante que una empresa familiar como VENPROLIM cuente con un Manual de Organización y Funciones? ¿Por qué?

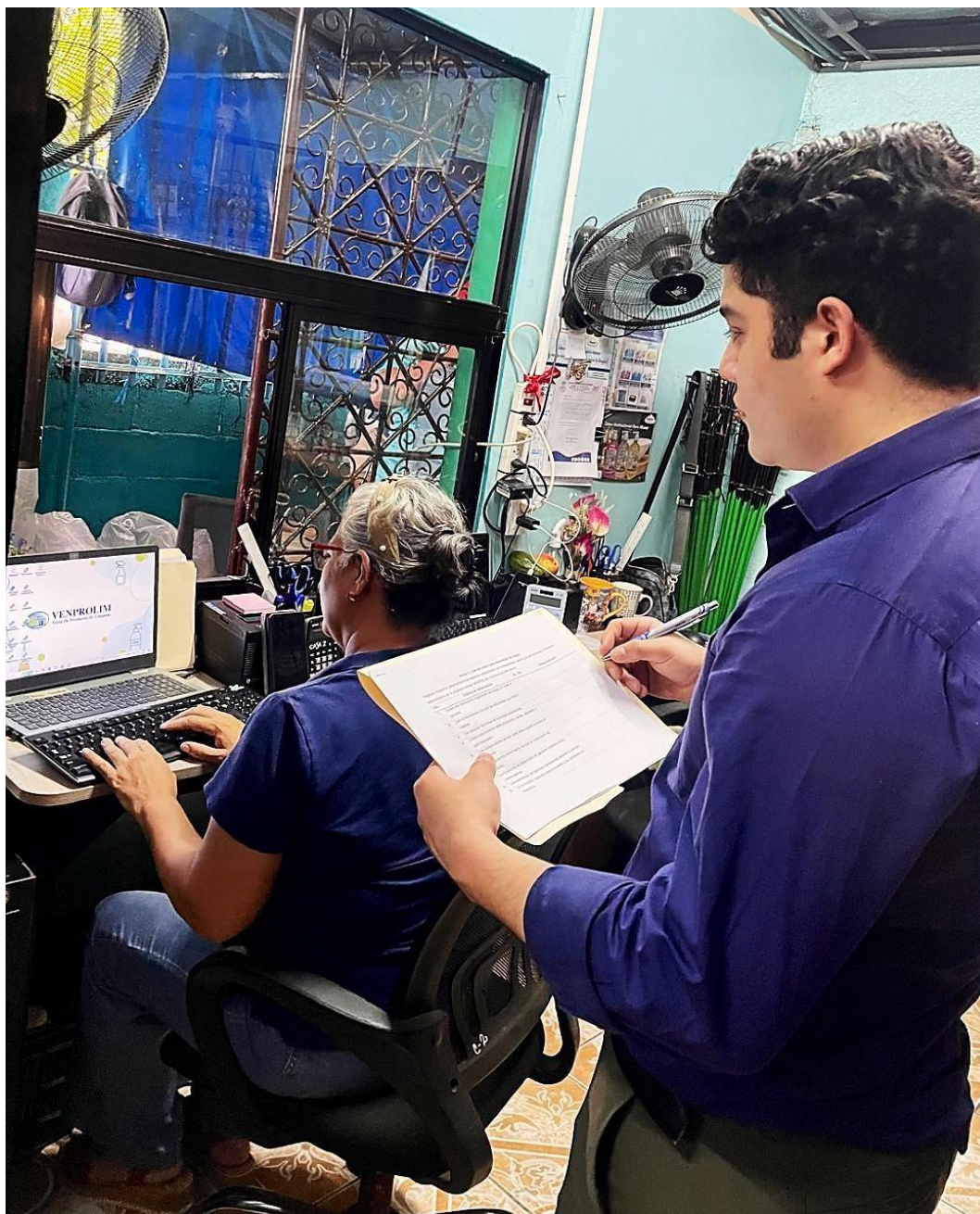
7 Respuestas

1	anonymous	una herramienta administrativa que permite definir claramente la estructura organizacional, las responsabilidades, los niveles de autoridad y las funciones específicas de cada puesto de trabajo. En una empresa familiar como VENIPROLIM, este documento contribuye a evitar la duplicidad de funciones, reducir conflictos internos, mejorar la comunicación y facilitar la toma de decisiones. Además, fortalece la profesionalización de la empresa, favorece la continuidad operativa y sirve como guía para la capacitación y evaluación del personal.
2	anonymous	Muy necesario porque permite que las áreas funcionales de la empresa puedan llevar acabo de cada una de las actividades de las áreas funcionales de la organización o empresa.
3	anonymous	Claro que es importante, es la mejor forma de ordenarse y conocer lo que cada colaborador hace, para saber cual es su papel en la cadena productiva.
4	anonymous	Claro que si, de esta manera será más organizada y podrá delimitar con Claridad los aspectos que cada colaboradores debe realizar.
5	anonymous	Claro que si , es lo correcto
6	anonymous	Si, claridad de las funciones de cada cargo

8. ¿Qué elementos considera indispensables dentro de un Manual de Organización y Funciones para garantizar un

[Más detalles](#)

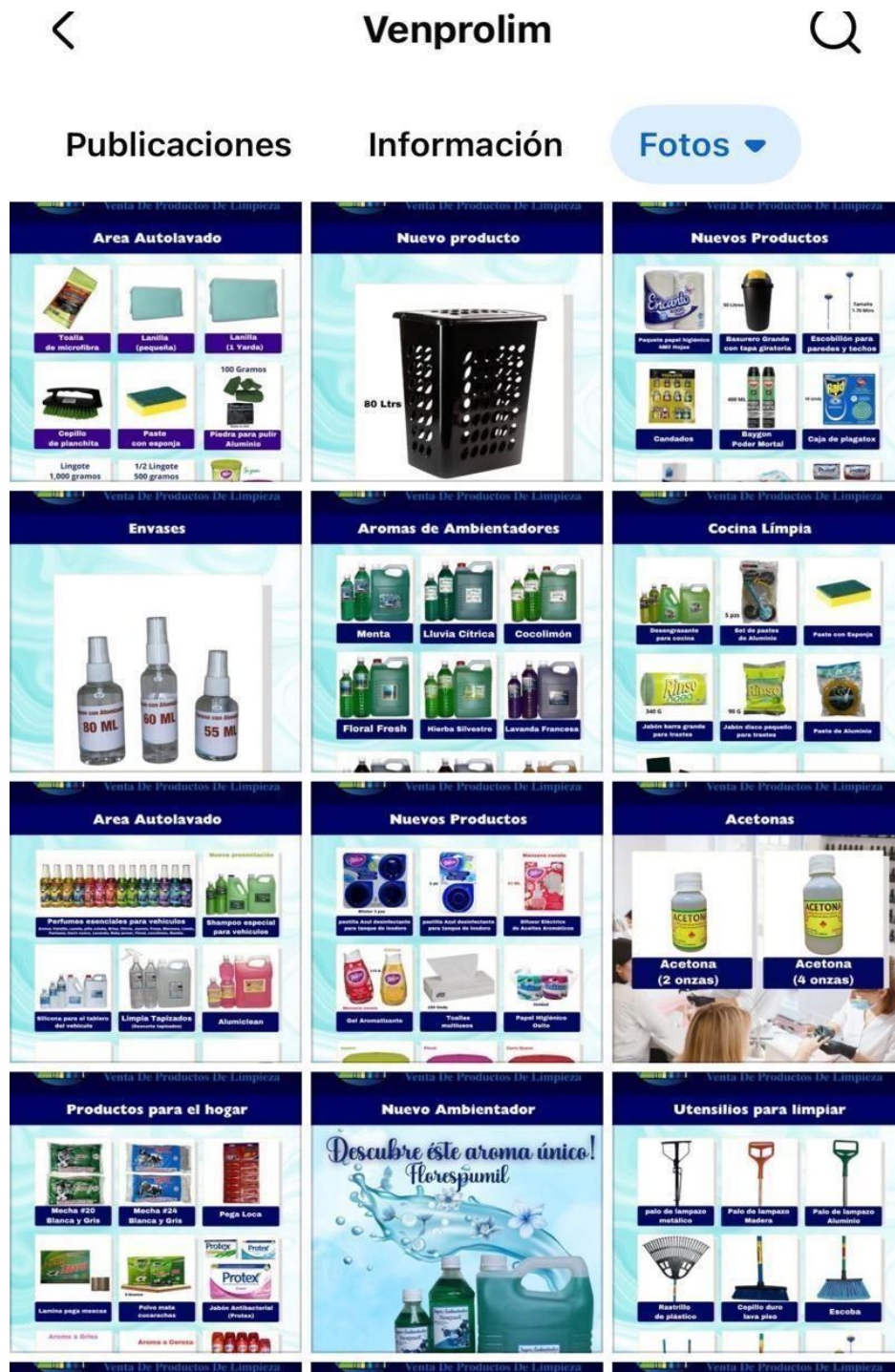
Anexo 8. Observación de campo realizada en las instalaciones de VENPROLIM.



Anexo 9. Estantería con productos terminados.



Anexo 10. Página oficial de Facebook de la empresa VENPROLIM



Anexo 11 Análisis FODA de la empresa VENROLIM



VENPROLIM

Venta De Productos De Limpieza

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

1. Empresa familiar con más de 20 años de experiencia en el mercado nicaragüense (desde 2003).
2. Produce y comercializa sus propios productos de limpieza, permitiendo mayor control sobre la calidad y los costos.
3. Personal con amplia experiencia práctica en la elaboración, empaque y distribución de productos.
4. Buena comunicación entre los colaboradores durante la jornada laboral.
5. Existe apoyo mutuo entre las diferentes áreas cuando aumenta la demanda de pedidos.
6. Capacidad para responder rápidamente a pedidos urgentes mediante la coordinación del personal.
7. Relación cercana entre la gerencia y los colaboradores, facilitando la toma de decisiones.
8. Conocimiento consolidado de los clientes y del mercado local.
9. Capacidad para mantener abastecidos los productos de mayor rotación.
10. Disposición del personal para implementar mejoras administrativas como el Manual de Organización y Funciones.

OPORTUNIDADES

1. Crecimiento constante de la demanda de productos de limpieza en hogares, comercios e instituciones.
2. Posibilidad de ampliar la cartera de clientes a nivel nacional.
3. Implementación de herramientas administrativas que fortalezcan la gestión empresarial.
4. Acceso a programas de apoyo para MIPYMES en Nicaragua.
5. Incorporación de tecnologías para mejorar el control administrativo y de inventarios.
6. Desarrollo de nuevos canales de comercialización mediante plataformas digitales.
7. Capacitación continua del personal en gestión administrativa y atención al cliente.
8. Posibilidad de participar como proveedor de empresas privadas e instituciones públicas.

DEBILIDADES

1. No existe un Manual de Organización y Funciones formalmente implementado.
2. Las funciones de los colaboradores se desarrollan principalmente con base en la experiencia.
3. Algunos colaboradores desempeñan funciones distintas a su puesto cuando aumenta la carga laboral.
4. Falta documentación formal de procedimientos administrativos.
5. Existe sobrecarga de trabajo durante los días de mayor demanda.
6. Dependencia del conocimiento empírico de trabajadores con mayor experiencia.
7. Escasa estandarización de los procesos internos.
8. Limitado número de colaboradores para atender el crecimiento de la empresa.
9. Ausencia de indicadores formales para evaluar el desempeño del personal.

AMENAZAS

1. Incremento de la competencia en el mercado de productos de limpieza.
2. Aumento en los precios de materias primas e insumos.
3. Cambios en la legislación tributaria, laboral o sanitaria.
4. Variaciones económicas que disminuyan el poder adquisitivo de los consumidores.
5. Riesgo de pérdida de clientes por retrasos en la entrega durante períodos de alta demanda.
6. Aparición de nuevos competidores con mayor capacidad tecnológica.
7. Incremento en los costos de transporte y distribución.
8. Cambios en las preferencias del consumidor hacia nuevas marcas o productos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA



VENPROLIM
Venta De Productos De Limpieza

Empresa Familiar dedicada a la Elaboración y Distribución Productos de Limpieza

Fecha de Elaboración: 2026

Versión: 1.0

Managua, Nicaragua 13 de junio del 2026

Índice

Antecedentes Históricos
Misión
Visión
Valores Organizacionales
Objetivo Del Manual
Alcance
Marco Jurídico – Administrativo
Estructura Organizacional
Niveles De La Estructura Organizacional
Descripción De Las Áreas Que Conforman La Empresa
Organigrama De La Empresa
Descripción Del Organigrama
Descripción De Puestos
Gerente General
Contadora General
Cajera
Supervisora De Producción
Operario De Producción
Encargado De Despacho De Ventanilla
Encargado De Despacho De Estantería
Delivery
Líneas De Autoridad Y Comunicación
Matriz De Autoridad Y Dependencia
Políticas Generales Del Manual
Mecanismos De Actualización Del Manual
Glosario De Términos
Bibliografía

Antecedentes históricos

VENPROLIM es una empresa familiar nicaragüense dedicada a la fabricación y distribución de productos de limpieza para hogares, comercios, instituciones y empresas.

La empresa fue fundada el 26 de septiembre del año 2003 por el señor Julio Xavier Carrión Méndez, con el propósito de ofrecer productos de limpieza de calidad que contribuyeran a satisfacer las necesidades de higiene y limpieza de los clientes en Managua y sus alrededores.

Desde sus inicios, VENPROLIM ha desarrollado sus actividades bajo un modelo de negocio familiar, caracterizado por la cercanía con sus clientes, la atención personalizada y el compromiso con la calidad de los productos comercializados. Gracias al esfuerzo constante de sus propietarios y colaboradores, la empresa ha logrado mantenerse en el mercado durante más de veinte años, fortaleciendo su cartera de clientes y ampliando gradualmente sus operaciones comerciales.

Actualmente, VENPROLIM cuenta con ocho colaboradores distribuidos en las áreas de administración, contabilidad, caja, despacho, distribución y supervisión operativa, quienes contribuyen al funcionamiento diario de la organización.

Como resultado del crecimiento experimentado por la empresa y de la necesidad de fortalecer su estructura administrativa, surge la elaboración del presente Manual de Organización y Funciones, el cual tiene como propósito definir claramente las responsabilidades, funciones, niveles de autoridad y relaciones de coordinación entre los diferentes puestos de trabajo, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia administrativa y organizacional de VENPROLIM.

Misión

Distribuir productos de limpieza de calidad, brindando soluciones eficientes que satisfagan las necesidades de higiene y limpieza de hogares, comercios, instituciones y empresas, mediante un equipo comprometido con la excelencia, la responsabilidad y la mejora continua.

Visión

Ser una empresa líder en la fabricación, y distribución de productos de limpieza en Nicaragua, reconocida por la calidad de sus productos, la excelencia en el servicio al cliente, la innovación y la mejora continua.

Valores Organizacionales

- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Calidad en el servicio
- Disciplina
- Integridad
- Orientación al cliente
- Mejora continua

OBJETIVO DEL MANUAL:

Establecer la estructura organizativa de VENPROLIM mediante la definición clara de funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones de coordinación de cada puesto de trabajo, con el propósito de fortalecer la eficiencia administrativa y operativa de la empresa.

ALCANCE:

El presente Manual de Organización y Funciones es de aplicación obligatoria para todos los colaboradores de VENPROLIM, sin distinción del cargo o nivel jerárquico que ocupen dentro de la organización.

Su contenido abarca las áreas administrativas y operativas de la empresa, incluyendo Gerencia General, Administración y Finanzas, Producción, Despacho y Distribución, estableciendo las funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones de coordinación correspondientes a cada puesto de trabajo.

Este documento constituye una herramienta de gestión destinada a definir de manera clara las actividades y responsabilidades del personal, así como los canales de comunicación y coordinación necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa. Asimismo, servirá de apoyo para los procesos de inducción, capacitación, supervisión, control y evaluación del desempeño de los colaboradores.

La aplicación del presente manual contribuirá al fortalecimiento de la estructura organizacional, la optimización de los procesos administrativos y operativos, la mejora de la comunicación interna y el incremento de la eficiencia en el desarrollo de las actividades relacionadas con la elaboración, distribución y comercialización de productos de limpieza.

De igual forma, el manual facilitará la delimitación de funciones, evitará la duplicidad de actividades y promoverá una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales de VENPROLIM.

MARCO JURÍDICO – ADMINISTRATIVO:

El Marco Jurídico–Administrativo constituye el conjunto de disposiciones legales que regulan el funcionamiento de las empresas en Nicaragua y sirven de fundamento para la elaboración e implementación del Manual de Organización y Funciones de VENPROLIM. Estas normativas establecen obligaciones relacionadas con la organización empresarial, las relaciones laborales, la seguridad social, el cumplimiento tributario, la protección del consumidor y la seguridad ocupacional, aspectos que contribuyen al fortalecimiento de la eficiencia administrativa y operativa de la empresa.

Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley No. 645)

Descripción:

Tiene por objeto promover el desarrollo integral, la competitividad y la formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Nicaragua, facilitando su acceso a programas de capacitación, asistencia técnica, financiamiento y fortalecimiento empresarial.

Código del Trabajo de Nicaragua (Ley No. 185)

Descripción:

Regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, estableciendo derechos, obligaciones, jornadas laborales, remuneraciones, descansos, contratación y condiciones de trabajo.

Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo (Ley No. 618)

Descripción:

Establece las normas mínimas de prevención de riesgos laborales y protección de la salud de los trabajadores en sus centros de trabajo.

Ley del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) (Ley No. 539, Ley de Seguridad Social.)

Descripción:

Regula el sistema de seguridad social obligatorio para los trabajadores, incluyendo prestaciones de salud, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez y muerte.

Ley de Defensa de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarías (Ley No. 842)

Descripción:

Protege los derechos de los consumidores y usuarios, garantizando el acceso a productos de calidad, información veraz y mecanismos de protección frente a prácticas comerciales indebidas.

Código de Comercio de Nicaragua

Descripción:

Regula las actividades mercantiles, los actos de comercio, la documentación empresarial, los registros contables y las operaciones comerciales realizadas por las empresas.

Ley de Concertación Tributaria (Ley No. 822)

Descripción:

Establece las obligaciones tributarias de las personas naturales y jurídicas, regulando el pago de impuestos, la facturación, los registros contables y las declaraciones fiscales.

Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia Empresa, Industria y Comercio (Ley No. 1097)

Descripción:

Compila y ordena la normativa jurídica relacionada con la actividad empresarial, industrial y comercial en Nicaragua.
responsabilidades.

Niveles de la Estructura Organizacional.**Nivel I: Nivel Estratégico (Institucional o directo)**

Gerente General (Dueño)

Nivel II: Nivel Táctico (Intermedio o gerencial)

Supervisora de producción

Contadora General.

Nivel III: Nivel Operativo (técnico o de ejecución)

Operario de producción

Cajera

Delivery

Despacho de ventanilla

Despacho de estantería

Descripción de las Áreas que Conforman la Empresa VENPROLIM

Gerencia General:

Es el área responsable de dirigir, planificar, organizar y supervisar todas las actividades de la empresa. Tiene la responsabilidad de establecer los objetivos organizacionales, tomar decisiones estratégicas y coordinar el funcionamiento de las diferentes áreas de trabajo. Asimismo, vela por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos, garantizando el crecimiento y desarrollo de VENPROLIM.

Área de Administración y Finanzas:

Es el área encargada de gestionar los recursos administrativos, contables y financieros de la empresa. Tiene la responsabilidad de controlar los ingresos y egresos, registrar las operaciones contables, elaborar informes financieros, administrar la caja, gestionar pagos a proveedores y velar por el cumplimiento de las obligaciones fiscales y administrativas. Esta área está integrada por la Contadora General y la Cajera.

Área de Producción:

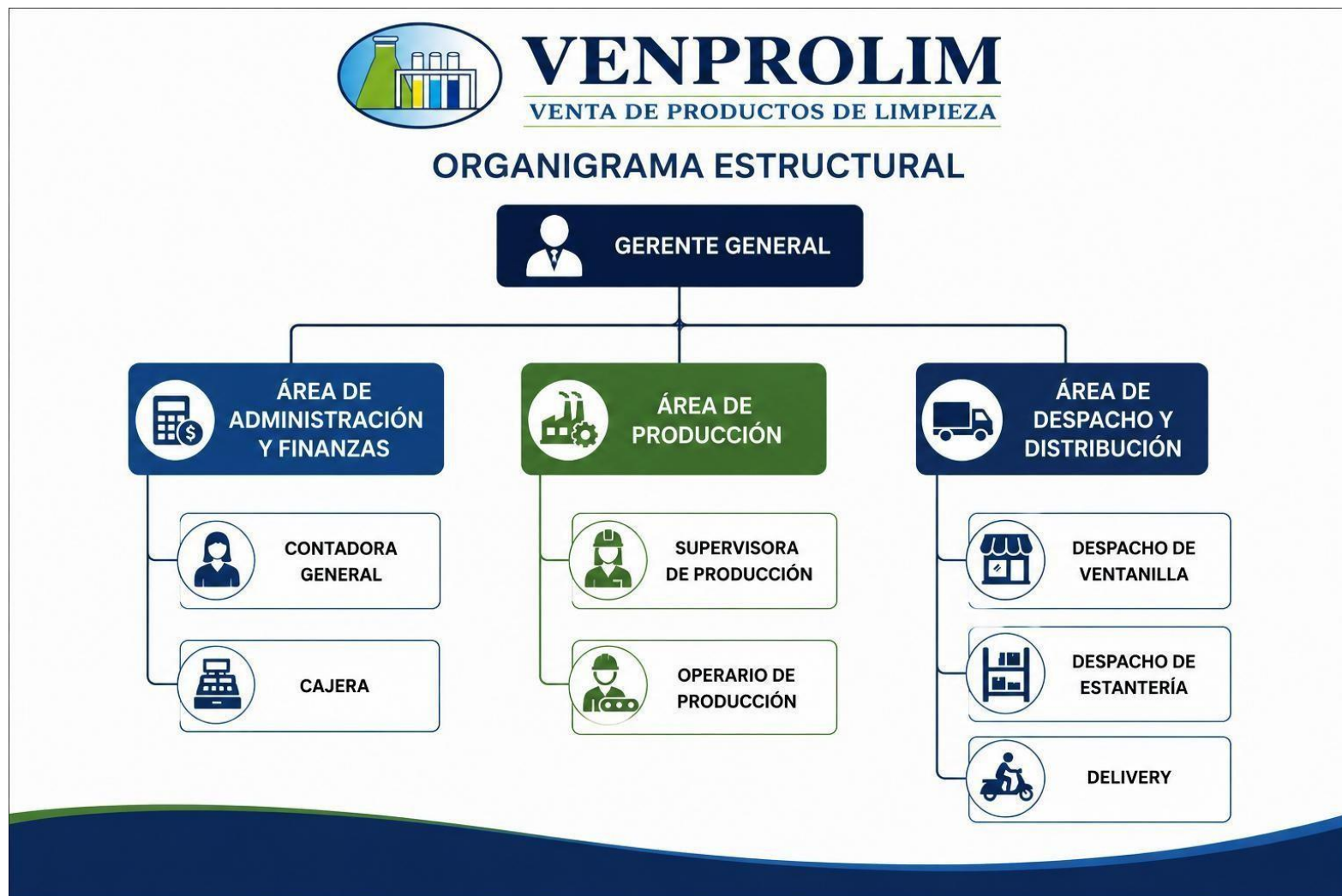
Es el área responsable de la elaboración, preparación y acondicionamiento de los productos de limpieza comercializados por la empresa. Tiene la función de garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos, supervisando los procesos de llenado, etiquetado, revisión y control de los productos antes de su despacho.

Esta área está conformada por la Supervisora de Producción y el Operario de Producción.

Área de Despacho y Distribución:

Es el área encargada de preparar, organizar, despachar y distribuir los pedidos solicitados por los clientes. Tiene la responsabilidad de verificar la correcta entrega de los productos, mantener el control de las existencias destinadas al despacho y garantizar que los pedidos lleguen oportunamente a su destino. Esta área está integrada por el personal de Despacho de Ventanilla, Despacho de Estantería y Delivery.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: elaboración propia

Descripción del Organigrama

El organigrama de VENPROLIM es de tipo vertical funcional, ya que representa gráficamente la estructura jerárquica de la empresa y agrupa los puestos de trabajo según las funciones que desempeñan. Este tipo de organigrama permite identificar las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación entre las diferentes áreas de la organización (Chiavenato, 2009).

Descripción de Puestos

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Concepto	Descripción
Denominación del Cargo	Gerente General
Área	Gerencia General
Nivel Organizacional	Estratégico
Cantidad de Puestos	1
Jefe Inmediato	No aplica (Dueño)
Personal a Cargo	Contadora General Cajera Supervisora de Producción Operario de Producción Encargado de Despacho de Ventanilla Encargado de Despacho de Estantería Delivery
II. OBJETIVO DEL PUESTO <p>Dirigir, planificar, organizar y controlar las actividades administrativas, financieras, productivas y comerciales de VENPROLIM, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la rentabilidad del negocio y la satisfacción de los clientes mediante el uso eficiente de los recursos disponibles.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <p>Dirigir y supervisar el funcionamiento general de la empresa.</p> <p>Establecer políticas, objetivos y estrategias para el crecimiento y desarrollo de la organización.</p> <p>Planificar y controlar las actividades administrativas, financieras, productivas y comerciales.</p> <p>Autorizar compras, inversiones y gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada colaborador.</p> <p>Evaluar periódicamente el desempeño del personal y promover acciones de mejora.</p>	

Analizar los resultados financieros y operativos para la toma de decisiones.

Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, laborales, tributarias y administrativas aplicables a la empresa.

Representar a VENPROLIM ante clientes, proveedores, instituciones financieras y entidades gubernamentales.

Promover la mejora continua de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

IV. AUTORIDAD

Aprobar políticas y procedimientos internos.

Autorizar pagos, compras e inversiones.

Contratar, sancionar o desvincular personal conforme a la legislación vigente.

Asignar funciones y responsabilidades al personal.

Tomar decisiones relacionadas con la gestión operativa y administrativa de la empresa.

V. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas

Contadora General.

Cajera.

Supervisora de Producción.

Operario de Producción.

Encargado de Despacho de Ventanilla.

Encargado de Despacho de Estantería.

Delivery.

Relaciones Externas

Clientes.

Proveedores.

Instituciones financieras.

Dirección General de Ingresos (DGI).

Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).

Alcaldías y entidades gubernamentales relacionadas.

VI. REQUISITOS DEL CARGO

Formación Académica:

Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o carreras afines.

Experiencia:

Mínimo cinco años en cargos de dirección, administración o gestión empresarial.

Conocimientos Específicos:

Administración de empresas.

Planeación estratégica.

Gestión financiera.

Legislación laboral y tributaria.

Gestión de personal.

Microsoft Office.

VII. COMPETENCIAS

Competencias Técnicas:

Planeación y organización.

Toma de decisiones.

Dirección y control.

Gestión financiera.

Análisis estratégico.

Competencias Personales:

Liderazgo.

Responsabilidad.

Honestidad.

Ética profesional.

Comunicación efectiva.

Capacidad de negociación.

Orientación a resultados.

Trabajo en equipo.

Resolución de problemas.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Concepto	Descripción
Denominación del Cargo	Contadora General
Área	Administración y Finanzas
Nivel Organizacional	Táctico
Cantidad de Puestos	1
Jefe Inmediato	Gerente General

Personal a Cargo	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO Planificar, organizar, controlar y ejecutar las actividades contables, financieras y tributarias de VENPROLIM, garantizando la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y el adecuado control de los recursos económicos de la empresa para apoyar la toma de decisiones gerenciales.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Registrar y controlar las operaciones contables de la empresa. Elaborar estados financieros e informes contables para la Gerencia General. Realizar conciliaciones bancarias y controles financieros periódicos. Preparar y presentar declaraciones tributarias conforme a la legislación vigente. Controlar los ingresos, egresos y movimientos financieros de la empresa. Verificar la correcta aplicación de las políticas contables establecidas. Supervisar el adecuado archivo y resguardo de la documentación contable. Coordinar el pago de obligaciones tributarias, laborales y de seguridad social. Brindar información financiera oportuna para la toma de decisiones.	
IV. AUTORIDAD Solicitar documentación financiera necesaria para el cumplimiento de sus funciones. Revisar y verificar registros contables y financieros. Emitir recomendaciones financieras a la Gerencia General. Coordinar aspectos contables y tributarios con instituciones correspondientes. Solicitar correcciones en documentos financieros cuando sea necesario.	

V. RELACIONES DE TRABAJO**Relaciones Externas**

Dirección General de Ingresos (DGI).

Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).

Entidades bancarias.

Proveedores.

Auditores externos.

Instituciones gubernamentales relacionadas

VI. REQUISITOS DEL CARGO**Formación Académica**

Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas.

Licenciatura en Contabilidad.

Carreras afines.

Experiencia

Mínimo tres años en cargos similares.

Conocimientos Específicos

Contabilidad financiera.

Legislación tributaria nicaragüense.

Elaboración de estados financieros.

Sistemas contables computarizados.

VII. COMPETENCIAS

Competencias Técnicas

Análisis financiero.

Organización y control documental.

Elaboración e interpretación de estados financieros.

Planificación financiera.

Control administrativo.

Competencias Personales

Responsabilidad.

Honestidad.

Ética profesional.

Confidencialidad.

Comunicación efectiva.

Capacidad analítica.

Trabajo en equipo.

Orientación a resultados.

Organización.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Concepto	Descripción
Denominación del Cargo	Cajera
Área	Administración y Finanzas
Nivel Organizacional	Operativo
Cantidad de Puestos	1
Jefe Inmediato	Contadora General
Personal a Cargo	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar, registrar y controlar los ingresos monetarios derivados de las operaciones comerciales de VENPROLIM, garantizando la correcta facturación, recepción de pagos y custodia de los recursos financieros de la empresa, contribuyendo al adecuado control

administrativo y financiero.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Recibir pedidos y coordinar la facturación de los productos solicitados por los clientes.
 Emitir facturas de contado y crédito conforme a las políticas establecidas por la empresa.
 Recibir pagos en efectivo, transferencias u otros medios autorizados.
 Elaborar recibos de caja y comprobantes de pago correspondientes.
 Realizar arqueos de caja y verificar la exactitud de los fondos bajo su responsabilidad.

Registrar diariamente los ingresos obtenidos por ventas.
 Coordinar con contabilidad la entrega de documentación relacionada con las operaciones de caja.
 Brindar atención cordial y eficiente a los clientes.
 Mantener el control y resguardo de los documentos generados por las operaciones de caja.

IV. AUTORIDAD

Verificar la documentación requerida para facturación y cobro.
 Solicitar aclaraciones sobre pagos o documentos relacionados con las ventas.
 Rechazar operaciones que no cumplan con los procedimientos establecidos.
 Reportar inconsistencias financieras a la Contadora General o Gerente General.

V. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Externas

Clientes.

VI. REQUISITOS DEL CARGO

Formación Académica

Bachiller.

Técnico en Contabilidad, Administración o carreras afines (preferiblemente).

Experiencia

Mínimo un año en cargos relacionados con caja, facturación o atención al cliente.

Conocimientos Específicos:

Manejo de caja.

Facturación.

Atención al cliente.

Control de efectivo.

Microsoft Office.

Manejo de sistemas de facturación.

VII. COMPETENCIAS

Competencias Técnicas

Manejo de efectivo.

Control documental.

Facturación.

Organización administrativa.

Atención al cliente.

Competencias Personales

Honestidad.

Responsabilidad.

Confidencialidad.

Organización.

Comunicación efectiva.

Atención al detalle.

Trabajo en equipo.

Orientación al servicio.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Concepto	Descripción
Denominación del Cargo	Supervisora de Producción
Área	Producción
Nivel Organizacional	Táctico
Cantidad de Puestos	1
Jefe Inmediato	Gerente General
Personal a Cargo	Operario de Producción
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la elaboración, preparación, acondicionamiento y control de calidad de los productos de limpieza fabricados por VENPROLIM, garantizando el cumplimiento de los estándares establecidos y la disponibilidad oportuna de productos para su comercialización y distribución.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Supervisar las actividades de elaboración y acondicionamiento de los productos de limpieza.	
Verificar que los procesos de llenado, etiquetado y empaque se realicen correctamente.	
Coordinar las actividades diarias del Operario de Producción.	
Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la empresa.	
Verificar la disponibilidad de materias primas e insumos necesarios para la producción.	
Coordinar con el área de despacho la preparación de los pedidos solicitados por los clientes.	
Supervisar el orden y limpieza del área de producción.	

Llevar control de los productos elaborados y reportar los resultados a la Gerencia General.
Informar oportunamente cualquier anomalía que afecte la calidad o continuidad de la producción.
Proponer mejoras que contribuyan a incrementar la eficiencia de los procesos productivos.
IV. AUTORIDAD
Supervisar las actividades del Operario de Producción.
Verificar el cumplimiento de los procedimientos de producción.
Solicitar materiales e insumos necesarios para el proceso productivo.
Reportar incidencias operativas a la Gerencia General.
Recomendar acciones de mejora en los procesos de producción.
V. RELACIONES DE TRABAJO
Relaciones Internas
Gerente General.
Contadora General.
Cajera.
Operario de Producción.
Encargado de Despacho de Ventanilla.
Encargado de Despacho de Estantería.
Delivery.
Relaciones Externas
Proveedores de materias primas e insumos.
Clientes cuando sea requerido.
Instituciones relacionadas con actividades de control o supervisión.
VI. REQUISITOS DEL CARGO
Formación Académica
Bachiller aprobado.
Técnico en Producción, Administración o carreras afines (preferiblemente).

Experiencia
Mínimo dos años en actividades relacionadas con producción, supervisión o control de procesos.
Conocimientos Específicos
Procesos de elaboración de productos de limpieza.
Control de calidad.
Manejo de inventarios.
Seguridad e higiene laboral.
Microsoft Office.
VII. COMPETENCIAS
Competencias Técnicas
Supervisión de procesos.
Control de calidad.
Organización del trabajo.
Planificación operativa.
Control de inventarios.
Competencias Personales
Liderazgo.
Responsabilidad.
Organización.
Comunicación efectiva.
Trabajo en equipo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Concepto	Descripción
Denominación del Cargo	Operario de Producción
Área	Producción
Nivel Organizacional	Operativo
Cantidad de Puestos	1
Jefe Inmediato	Supervisora de Producción
Personal a Cargo	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Ejecutar las actividades relacionadas con la elaboración, preparación, llenado, etiquetado y acondicionamiento de los productos de limpieza fabricados por VENPROLIM, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad, presentación y seguridad establecidos por la empresa.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Elaborar y preparar los productos de limpieza de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa.	
Realizar el llenado de envases en las presentaciones correspondientes.	
Colocar etiquetas y verificar que la información de los productos sea correcta.	
Revisar la presentación física de los productos antes de su despacho.	
Verificar que los envases, tapas y etiquetas se encuentren en buen estado.	
Mantener limpia y ordenada el área de producción.	
Informar a la Supervisora de Producción sobre cualquier anomalía detectada durante el proceso de elaboración.	
Apoyar en la preparación de pedidos cuando sea requerido.	
Utilizar adecuadamente los equipos, herramientas y materiales asignados.	
Cumplir las normas de higiene, seguridad y calidad establecidas por la empresa.	
IV. AUTORIDAD	
Informar sobre deficiencias en materias primas, materiales o productos terminados.	
Solicitar materiales necesarios para la ejecución de sus labores.	
Reportar irregularidades que afecten la calidad de los productos.	

Detener temporalmente un proceso cuando detecte situaciones que puedan afectar la calidad o seguridad del producto.
V. RELACIONES DE TRABAJO
Relaciones Internas
Gerente General.
Supervisora de Producción.
Contadora General.
Cajera.
Encargado de Despacho de Ventanilla.
Encargado de Despacho de Estantería.
Delivery.
Relaciones Externas
No aplica de forma permanente.
VI. REQUISITOS DEL CARGO
Formación Académica
Educación secundaria aprobada.
Cursos técnicos relacionados con producción o manufactura (preferiblemente).
Experiencia
Mínimo un año en actividades relacionadas con producción, manufactura o manejo de productos.
Conocimientos Específicos
Elaboración de productos de limpieza.
Manejo de materiales e insumos.
Control básico de calidad.
Normas de higiene y seguridad ocupacional.
Buenas prácticas de manufactura.
VII. COMPETENCIAS
Competencias Técnicas
Manejo de procesos productivos.
Control de calidad.

Organización del área de trabajo.
Uso adecuado de materiales e insumos.
Cumplimiento de procedimientos.
Competencias Personales
Responsabilidad.
Disciplina.
Honestidad.
Atención al detalle.
Trabajo en equipo.
Compromiso.
Organización.
Orientación a la calidad.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Concepto	Descripción
Denominación del Cargo	Encargado de Despacho de Ventanilla
Área	Despacho y Distribución
Nivel Organizacional	Operativo
Cantidad de Puestos	1
Jefe Inmediato	Gerente General
Personal a Cargo	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>Atender de manera eficiente la entrega de productos a los clientes que realizan compras directas en las instalaciones de VENPROLIM, garantizando la correcta verificación de facturas, el control de los productos despachados y una atención oportuna y cordial.</p>	

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Recibir y verificar las facturas autorizadas para la entrega de productos.
Despachar los productos solicitados por los clientes de acuerdo con la factura emitida.
Verificar que las cantidades y presentaciones entregadas coincidan con la documentación correspondiente.
Mantener el control de los productos entregados en ventanilla.
Brindar atención cordial y eficiente a los clientes.
Coordinar con producción la disponibilidad de productos cuando sea necesario.
Informar oportunamente sobre faltantes o inconsistencias detectadas durante el despacho.
Mantener ordenada y limpia el área de trabajo.
Apoyar en actividades de organización y control de inventario cuando sea requerido.
Cumplir las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
IV. AUTORIDAD
Verificar la documentación necesaria para la entrega de productos.
Solicitar aclaraciones sobre pedidos o facturas cuando existan inconsistencias.
Reportar diferencias entre la factura y los productos preparados para despacho.
Informar cualquier incidencia relacionada con la atención al cliente o entrega de productos.
V. RELACIONES DE TRABAJO
Relaciones Internas
Gerente General.
Contadora General.
Cajera.
Supervisora de Producción.
Operario de Producción.
Encargado de Despacho de Estantería.

Delivery.
Relaciones Externas
Clientes.
Proveedores cuando sea necesario.
VI. REQUISITOS DEL CARGO
Formación Académica
Educación secundaria aprobada.
Estudios técnicos en administración, servicio al cliente o áreas afines (preferiblemente).
Experiencia
Mínimo un año en actividades relacionadas con atención al cliente, despacho o control de inventarios.
Conocimientos Específicos
Atención al cliente.
Control básico de inventarios.
Manejo de facturas y documentación comercial.
Organización de productos.
Microsoft Office básico.
VII. COMPETENCIAS
Competencias Técnicas
Control y verificación de productos.
Atención al cliente.
Organización documental.
Manejo de inventarios básicos.
Cumplimiento de procedimientos.
Competencias Personales
Responsabilidad.
Honestidad.

Amabilidad.
Comunicación efectiva.
Trabajo en equipo.
Organización.
Atención al detalle.
Orientación al servicio.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Concepto	Descripción
Denominación del Cargo	Encargado de Despacho de Estantería
Área	Despacho y Distribución
Nivel Organizacional	Operativo
Cantidad de Puestos	1
Jefe Inmediato	Gerente General
Personal a Cargo	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Organizar, controlar y preparar los productos almacenados en estantería para garantizar la disponibilidad de inventario y el despacho oportuno de los pedidos, contribuyendo a la eficiencia operativa y a la satisfacción de los clientes de VENPROLIM.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Recibir y verificar los productos que ingresan al área de almacenamiento.	
Organizar y mantener ordenados los productos en las estanterías de acuerdo con los procedimientos establecidos.	
Preparar los productos solicitados según las facturas o pedidos emitidos.	
Entregar los productos al área de despacho o distribución para su posterior entrega al cliente.	
Verificar que las cantidades y presentaciones de los productos coincidan con los pedidos solicitados.	

Mantener actualizado el control físico de los productos almacenados.
Informar oportunamente sobre faltantes, daños o irregularidades detectadas en el inventario.
Apoyar en la realización de inventarios físicos cuando sea requerido.
Mantener el orden, limpieza y seguridad del área de almacenamiento.
Colaborar con otras áreas cuando las necesidades operativas de la empresa lo requieran.
IV. AUTORIDAD
Verificar la recepción y entrega de productos.
Reportar inconsistencias en inventarios o pedidos.
Solicitar correcciones cuando existan diferencias entre productos y documentación.
Informar necesidades de reposición de productos almacenados.
V. RELACIONES DE TRABAJO
Relaciones Internas
Gerente General.
Contadora General.
Cajera.
Supervisora de Producción.
Operario de Producción.
Encargado de Despacho de Ventanilla.
Delivery.
Relaciones Externas
Proveedores durante la recepción de mercadería.
Clientes cuando sea necesario.
VI. REQUISITOS DEL CARGO
Formación Académica
Educación secundaria aprobada.
Experiencia
Mínimo un año en actividades relacionadas con bodega, almacén, inventarios o despacho.

Conocimientos Específicos
Control básico de inventarios.
Organización y almacenamiento de productos.
Recepción y despacho de mercadería.
Manejo básico de documentación comercial.
Normas básicas de seguridad y orden en almacenes.
VII. COMPETENCIAS
Competencias Técnicas
Control de inventarios.
Organización de almacenes.
Preparación de pedidos.
Verificación de productos.
Control de existencias.
Competencias Personales
Responsabilidad.
Honestidad.
Organización.
Atención al detalle.
Trabajo en equipo.
Compromiso.
Disciplina.
Orientación al servicio.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Concepto	Descripción
Denominación del Cargo	Delivery
Área	Despacho y Distribución
Nivel Organizacional	Operativo
Cantidad de Puestos	1
Jefe Inmediato	Gerente General
Personal a Cargo	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar la distribución y entrega de los productos comercializados por VENPROLIM de manera eficiente, segura y oportuna, garantizando el cumplimiento de los pedidos, la satisfacción de los clientes y el adecuado resguardo de la mercadería durante el proceso de transporte.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Entregar los pedidos a los clientes en las rutas y horarios establecidos por la empresa.	
Verificar que los productos entregados coincidan con las facturas y documentos de despacho correspondientes.	
Recibir y resguardar la documentación relacionada con las entregas realizadas.	
Mantener en buen estado los productos durante el proceso de transporte y entrega.	
Informar oportunamente cualquier incidencia presentada durante las entregas.	
Apoyar en la carga y descarga de los productos cuando sea necesario.	
Verificar diariamente las condiciones generales del vehículo o medio de transporte asignado.	
Cumplir las normas de tránsito y las políticas internas de la empresa.	
Mantener una atención cordial y respetuosa hacia los clientes.	
Colaborar con las actividades de despacho cuando las necesidades operativas de la empresa lo requieran.	

IV. AUTORIDAD
Verificar la documentación de los pedidos antes de realizar las entregas.
Reportar anomalías relacionadas con productos, rutas o clientes.
Solicitar apoyo cuando existan situaciones que dificulten el cumplimiento de las entregas.
Informar necesidades de mantenimiento del vehículo o medio de transporte utilizado.
V. RELACIONES DE TRABAJO
Relaciones Internas
Gerente General.
Contadora General.
Cajera.
Supervisora de Producción.
Operario de Producción.
Encargado de Despacho de Ventanilla.
Encargado de Despacho de Estantería.
Relaciones Externas
Clientes.
Proveedores.
Talleres mecánicos o servicios de mantenimiento cuando sea requerido.
VI. REQUISITOS DEL CARGO
Formación Académica
Educación secundaria aprobada.
Experiencia
Mínimo un año en actividades relacionadas con distribución, mensajería o entrega de productos.
Conocimientos Específicos
Conducción de motocicleta o vehículo.

Conocimiento de rutas y direcciones.
Manejo de documentación de entrega.
Normas de tránsito.
Atención al cliente.
Requisitos Adicionales
Licencia de conducir vigente correspondiente al vehículo utilizado.
VII. COMPETENCIAS
Competencias Técnicas
Conducción segura.
Distribución de productos.
Control de documentación.
Organización de rutas.
Atención al cliente.
Competencias Personales
Responsabilidad.
Honestidad.
Puntualidad.
Compromiso.
Comunicación efectiva.
Orientación al servicio.
Trabajo en equipo.
Capacidad para resolver situaciones imprevistas.

Líneas de Autoridad y Comunicación:

Las líneas de autoridad y comunicación establecen las relaciones jerárquicas y funcionales existentes dentro de VENPROLIM, permitiendo definir claramente los niveles de responsabilidad, supervisión y coordinación entre los diferentes cargos que conforman la estructura organizacional. Estas relaciones facilitan la comunicación interna, la toma de decisiones y el adecuado cumplimiento de las funciones asignadas a cada colaborador.

MATRIZ DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA:

Cargo	Reporta a	Supervisa a
Gerente General	No aplica	Todo el personal
Contadora General	Gerente General	Ninguno
Cajera	Contadora General	Ninguno
Supervisora de Producción	Gerente General	Operario de Producción
Operario de Producción	Supervisora de Producción	Ninguno
Encargado de Despacho de Ventanilla	Gerente General	Ninguno
Encargado de Despacho de Estantería	Gerente General	Ninguno
Delivery	Gerente General	Ninguno

POLÍTICAS GENERALES DEL MANUAL:

- El presente Manual de Organización y Funciones es de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores de VENPROLIM.
- Cada colaborador deberá conocer y cumplir las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad establecidos para su cargo.
- Ningún colaborador podrá asumir funciones permanentes que no correspondan a su puesto sin la autorización de la Gerencia General.
- Las relaciones de autoridad y comunicación deberán respetar la estructura organizacional establecida en el presente manual.
- Todo cambio en la estructura organizativa, funciones o responsabilidades deberá ser autorizado por la Gerencia General.
- El presente manual servirá como base para los procesos de inducción, capacitación, supervisión y evaluación del desempeño del personal.

- Los colaboradores deberán promover la cooperación, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El incumplimiento de las disposiciones establecidas en este manual podrá dar lugar a las medidas administrativas correspondientes de conformidad con la normativa interna de la empresa y la legislación laboral vigente.

MECANISMOS DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

El presente Manual de Organización y Funciones deberá ser revisado periódicamente por la Gerencia General con el propósito de garantizar que su contenido responda a las necesidades organizacionales de VENPROLIM.

La actualización del manual podrá realizarse cuando ocurran cambios en:

- La estructura organizacional de la empresa.
- La creación, modificación o eliminación de puestos de trabajo.
- Los procesos administrativos y operativos.
- Las disposiciones legales aplicables a la organización.
- Las estrategias y objetivos institucionales.

Toda modificación deberá ser aprobada por la Gerencia General y comunicada oportunamente a los colaboradores para garantizar su adecuada implementación y cumplimiento.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración: Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el propósito de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2009).

Autoridad: Derecho legítimo que posee una persona para tomar decisiones, impartir órdenes y exigir su cumplimiento dentro de la estructura organizacional (Chiavenato, 2009).

Cargo: Conjunto de funciones, responsabilidades y atribuciones asignadas a una persona dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

Coordinación: Integración y armonización de las actividades desarrolladas por las diferentes áreas y colaboradores para alcanzar objetivos comunes (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Descripción de Puestos: Documento que especifica las funciones, responsabilidades, relaciones de autoridad, requisitos y competencias de un cargo dentro de la organización (Chiavenato, 2009).

Eficacia: Capacidad de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidos por la organización (Robbins & Coulter, 2014).

Eficiencia: Capacidad de utilizar adecuadamente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales con el menor desperdicio posible de tiempo, esfuerzo y recursos (Chiavenato, 2009).

Eficiencia Administrativa: Capacidad de una organización para lograr sus objetivos mediante una adecuada administración de los recursos y procesos internos (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Estructura Organizacional: Disposición formal de los cargos, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad existentes dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

Función: Conjunto de actividades y tareas que deben ser realizadas por una persona dentro de un puesto de trabajo específico (Chiavenato, 2009).

Gerencia General: Nivel superior de dirección encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Jerarquía: Ordenamiento de los niveles de autoridad dentro de una organización, estableciendo relaciones de subordinación y supervisión (Chiavenato, 2009).

Manual de Organización y Funciones (MOF): Instrumento administrativo que describe la estructura organizacional, los puestos de trabajo, las funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad de una empresa (Chiavenato, 2009).

Nivel Estratégico: Nivel organizacional responsable de formular políticas, establecer objetivos y tomar decisiones de carácter general para la empresa (Robbins & Coulter, 2014).

Nivel Operativo: Nivel encargado de ejecutar las actividades y tareas necesarias para el funcionamiento diario de la organización (Chiavenato, 2009).

Nivel Táctico: Nivel organizacional responsable de coordinar y supervisar las actividades operativas para alcanzar los objetivos establecidos (Chiavenato, 2009).

Organigrama: Representación gráfica de la estructura organizacional que muestra los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y relaciones de dependencia entre los diferentes cargos de una empresa (Chiavenato, 2009).

Planeación: Función administrativa orientada a definir objetivos y determinar las acciones necesarias para alcanzarlos (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Procedimiento: Secuencia ordenada de actividades que se realizan para ejecutar una tarea o proceso específico dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

Responsabilidad: Obligación de una persona de cumplir las funciones asignadas y responder por los resultados obtenidos en el desempeño de su cargo (Chiavenato, 2009).

Supervisión: Proceso mediante el cual se orienta, controla y evalúa el trabajo realizado por los colaboradores para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2014).

Visión: Declaración que expresa la situación futura deseada que una organización aspira alcanzar en el largo plazo (Chiavenato, 2009).

Misión: Declaración que expresa la razón de ser de una organización, definiendo su propósito fundamental, las actividades que realiza y el valor que proporciona a sus clientes y demás grupos de interés (Chiavenato, 2009).

Bibliografía

Asamblea Nacional de Nicaragua. (1996). *Código del Trabajo de Nicaragua (Ley No. 185)*. La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional de Nicaragua. (2006). *Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo (Ley No. 618)*. La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional de Nicaragua. (2008). *Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley No. 645)*. La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional de Nicaragua. (2012). *Ley de Concertación Tributaria (Ley No. 822)*. La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional de Nicaragua. (2013). *Ley de Defensa de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarías (Ley No. 842)*. La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional de Nicaragua. (2021). *Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia Empresa, Industria y Comercio (Ley No. 1097)*. La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional de Nicaragua. (2002). *Ley General de Salud (Ley No. 423)*. La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional de Nicaragua. *Código de Comercio de la República de Nicaragua*. La Gaceta, Diario Oficial.

Instituto Nicaragüense de Seguridad Social. *Ley de Seguridad Social y sus reformas*. La Gaceta, Diario Oficial.

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

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12.^a ed.). Pearson Educación.