



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”: Una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

Lenin Franclin Febre Perez  
Karina Lucero Vera Guivar

**Asesor:**

Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken

Trujillo - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, a Dios, por darme las fuerzas para no darme por vencida y poder alcanzar mi meta trazada, a mi hijo por ser mi motivación e impulso para superarme cada día, y a mi madre porque gracias a ella aprendí a no derrumbarme en la primera caída, sino a ser perseverante porque el camino no es fácil de llegar, pero tampoco imposible.

**Karina Lucero Vera Guivar**

Este proyecto está dedicado a Dios por dame la salud y fuerza necesaria para cumplir esta meta tan anhelada, a mis padres por todo el amor y apoyo, que me enseñaron a ser un hombre de bien y a no bajar los brazos ante la adversidad, a mi hijo porque es mi inspiración, mi voluntad y mi fuerza que me impulsa día a día para recorrer este difícil camino y lograr todo lo trazado.

**Lenin Franclin Febre Perez**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a todas las personas que nos brindan su apoyo para la culminación del presente proyecto como es nuestro asesor Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken, a nuestros padres por su apoyo incondicional y a todas las personas que dejamos de lado para poder desarrollar nuestra investigación con el único propósito de lograr nuestros objetivos para el bienestar de nuestra familia y nuestro.

## Tabla de contenido

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURA .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro con descripción de los buscadores.....	11
Tabla 2. Cuadro con los resultados de búsqueda.....	16
Tabla 3: Resultado de Búsqueda por años.....	22
Tabla 4: Resultado de Búsqueda por países.....	23
Tabla 5: Resultado de Búsqueda por fuente.....	24

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Selección de artículos.....	15
Figura 2. Resultado de búsqueda por años .....	22
Figura 3. Resultado de búsqueda por países .....	23
Figura 4. Resultado de Búsqueda por fuente.....	24

## RESUMEN

El manual de organización y funciones es una pieza importante en toda organización, pues es un documento en el que se establecen de manera detallada las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo; por ello su implementación debería ser fundamental para que así cada trabajador tenga en claro lo que la empresa espera de él, y todos contribuyan al logro de los objetivos planteados.

El objetivo de este proyecto es determinar la importancia y los beneficios de contar con un manual de organización y funciones (MOF), partiendo del estudio de artículos, libros y tesis de los últimos 10 años. La metodología de la revisión sistemática utilizada fue PRISMA.

Las fuentes de información que se utilizaron son buscadores como: Google Académico, Scielo, Dialnet, Ebsco, Redalyc, Repositorios. Donde se encontró una gran cantidad de documentos, que fueron pasando por un filtro para descartar artículos con contenido irrelevante o que no eran de importancia para el proyecto.

Como conclusión determinamos que es de vital importancia contar con un manual de organización y funciones pues ayuda a mantener a la organización sólida, permitiendo minimizar conflictos entre las áreas interrelacionadas, dividiendo equitativamente el trabajo y definiendo responsabilidades, además este manual deberá estar disponible para todos los trabajadores.

**PALABRAS CLAVES:** Manual de funciones, manual de organización, manual, funciones, organización

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

“Actualmente la necesidad de medir la eficiencia y eficacia de las empresas, se ha convertido en el centro de atención de ciertos empresarios, sin embargo, no notan que el medio para lograrlo, radica en el rendimiento de su personal, el mismo que es responsabilidad completa de la administración, por lo tanto, es necesario poseer un adecuado proceso administrativo, que permita la correcta planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa”. (Lopez,2013)

En base a lo mencionado por López (2013), “las empresas tienen que realizar un adecuado proceso administrativo, debiendo tener herramientas que permitan al personal desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo, como son los manuales administrativos, enfocando así nuestro análisis en la importancia del manual de organización y funciones.”

“Las grandes empresas a nivel mundial se han ido desarrollando gracias a la ayuda de un manual de organización y funciones bien definido con la finalidad de que todos los colaboradores de la empresa cumplan con cada una de las funciones asignadas, de acuerdo a sus conocimientos o experiencias adquiridas en diferentes áreas.” “En la actualidad se hace más necesario tener este tipo de herramienta, no solo porque todas las certificaciones de las normas de calidad lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.” (Mazabanda,2010)

“El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.” “El MOF

contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.” (Ríos, 2010).

“Un organigrama se puede definir como la representación jerárquica de la organización de una empresa, quedando plasmada en dicha representación las áreas funcionales en las que se divide y las tareas a desarrollar en cada una de ellas.” (Guirao,2014)

“Los manuales de organización y funciones presentan una visión de conjunto de la organización y determinan claramente las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Contribuyen así a evitar la existencia de “zonas grises” en la cual la responsabilidad por el desarrollo de una actividad sea dudosa, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta.” (Pintos, 2009)

Según lo antes expuesto por los diferentes autores, nos vemos en la necesidad de plantearnos la siguiente interrogante ¿Cuál es la importancia y los beneficios de contar con un manual de organización y funciones (MOF) en las empresas en los últimos 10 años?

De la pregunta enunciada se plantea el siguiente objetivo de investigación: Establecer la importancia y los beneficios de contar con un manual de organización y funciones dentro de las empresas según los resultados del análisis de la investigación de los últimos 10 años.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### **Tipo de Estudio**

El estudio de la revisión sistemática de la literatura científica se elaboró en base a la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses) (Urrútia & Bonfill, 2010). La pregunta de investigación para realizar el proceso metodológico fue la siguiente: ¿Cuál es la importancia de contar con un manual de organización y funciones en las empresas en los últimos 10 años?

### **Fuentes de búsqueda de Información:**

El proceso de búsqueda se ha llevado a cabo teniendo como fuentes de información diferentes artículos de investigación sobre la importancia del manual de organización y funciones (2010-2019), a través de los buscadores como: Google académico, Scielo, Dialnet, Ebsco, Redalyc y Repositorios de la UPN. El término que se utilizó en todos los buscadores fue un lenguaje libre con la frase: “Manual de organización y funciones”

Se implementó una estrategia de búsqueda para tener la información más relevante sobre la variable de estudio, la cual consistió en dividir el proceso en etapas: 1ra. Se definieron los términos claves para la búsqueda siendo “Manual de organización y funciones”; 2da. Se obtuvo una base extensa de datos y para delimitar la información se procedió a realizar filtros como periodo del 2010 al 2019, idioma español, tipo de documento artículo, para disminuir la base de datos y poder elegir entre todo lo encontrado la información relevante con el variable de investigación.

**Tabla 1.**

*Cuadro con descripción de los buscadores*

<b>Buscador</b>	<b>Descripción</b>
Google Académico	Es un buscador de Google enfocado y especializado en la búsqueda de contenido y literatura científico- académica. (Wikipedia)
Scielo	Es un proyecto de biblioteca electrónica, que abarca una colección seleccionada de revistas científicas.
Dialnet	Es un portal de difusión de la producción científica hispana cuyo funcionamiento se inició en 2001 especializado en ciencias humanas y sociales. (Wikipedia)
Ebsco	Ofrece a las bibliotecas y otras organizaciones, excelentes contenidos y tecnologías de investigación.
Redalyc	La Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal es un proyecto académico para la difusión en Acceso Abierto de la actividad científica editorial. (Wikipedia)
Repositorios	Tesis universitarias, trabajos de investigación de la UPN

Fuente: Elaboración de los autores

## **GOOGLE ACADÉMICO**

Título: Manual de organización y funciones

Año: 2010 al 2019

Idioma: Español

Total: 5190

## **SCIELO**

Título: Manual de organización y funciones

Año: 2010 al 2019

Idioma: Español

Total: 2

## **DIALNET**

Título: Manual de organización y funciones

Total: 5

## **EBSCO**

Título: Manual de organización y funciones

Año: 2010 al 2019

Tipo de recurso: Disertaciones/Tesis, revistas

Limitar a: Texto completo

Total: 126

## **REDALYC**

Título: Manual de organización y funciones

Años: 2010,2011,2012,2013,2014,2015,2016,2018

Idioma: Español

Total: 14

## REPOSITORIO UPN

Título: Manual de organización y funciones

Facultad: De Negocios

Total: 16

### Criterios de inclusión e exclusión de documentos

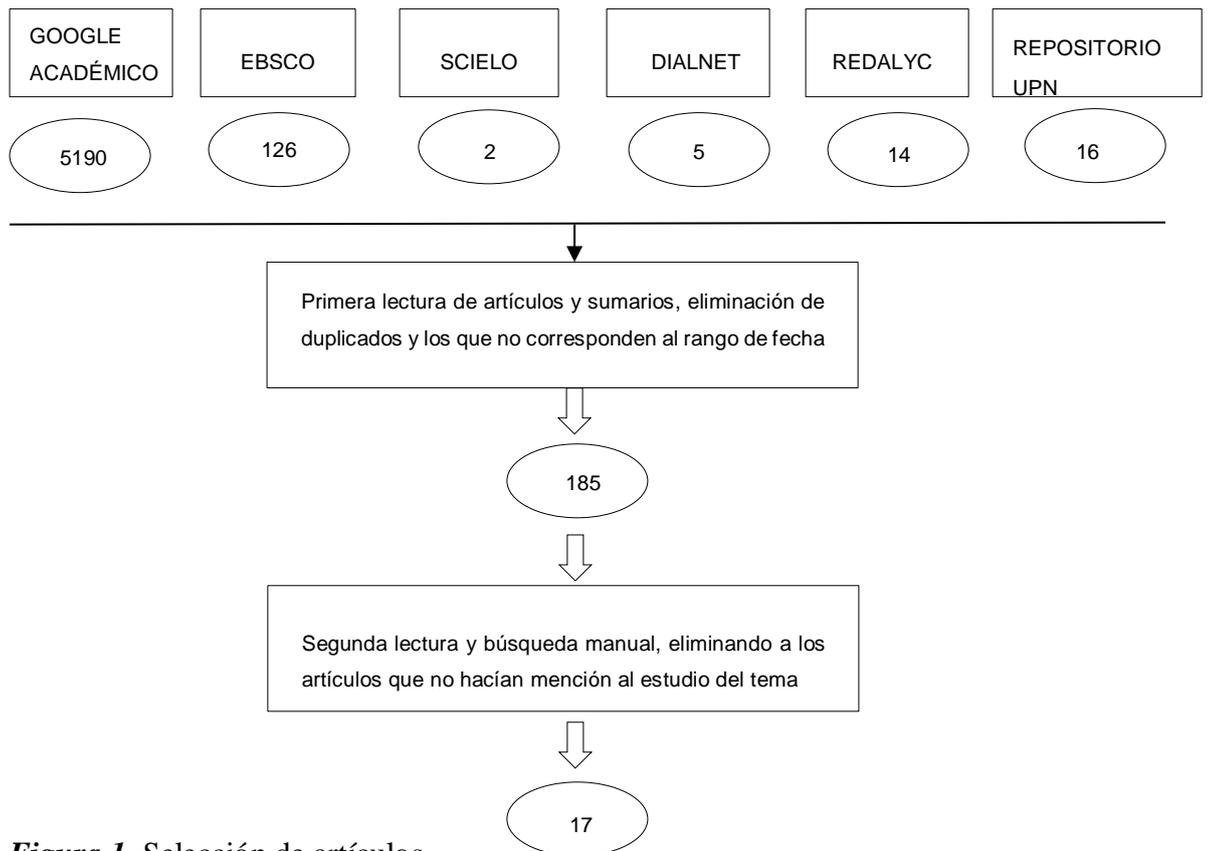
Se consideró los artículos que han sido publicados en la base de datos científicas indexadas como Google académico, Scielo, Dialnet, Ebsco, Redalyc y Repositorios de la UPN, para la búsqueda se colocó en el metabuscador la variable de estudio que es “*Manual de organización y funciones*”, dando como resultado varios artículos; sin embargo, se aplicó criterios de inclusión que nos permitan seleccionar artículos que tienen relación con la variable de investigación. Para el primer criterio de inclusión se eligieron los artículos que tengan como tema el “manual de organización y funciones”, en contraste se realizó la exclusión que consiste en separar todos los artículos que no tienen las características de los objetivos que se busca que es saber la importancia y beneficios del MOF, a pesar que mencionan la palabra de “manual de organización y funciones”, pero no es información relevante. Luego se estableció el segundo criterio de inclusión que consiste en elegir los artículos que se encuentren dentro del parámetro de fechas en relación a los años de estudios 2010-2019 donde hacen referencia al tema de investigación, excluyendo todos los documentos que no se encuentran en el rango establecido. Como tercer criterio de inclusión se estableció considerar todos los artículos en idioma español para su mejor análisis y en texto completo, descartando los artículos en otros demás idiomas y cuya información este incompleta, se realizó un análisis de los resúmenes y en algunos casos el contenido total de los artículos para seleccionar los artículos relevantes para la investigación.

## Selección de información

La selección de información fue realizada en equipo, teniendo en cuenta los criterios para la inclusión y exclusión de información, se determinó en mutuo acuerdo cuáles son los datos más relevantes para el tema de investigación. Por lo tanto, se analizaron cada uno de los artículos científicos provenientes de literatura publicada y acreditada formalmente.

- En la base de datos de Google Académico fueron encontrados 5190 artículos, los cuales se analizaron según su información, eliminando artículos repetidos en otra base, casi la mayoría de artículos contenían las palabras de búsqueda, pero la información no era relevante al tema de estudio descartando un total de 5187, quedando solo 6 artículos que ofrecían información que cumplía con el objetivo de la investigación.
- En la base de datos de Scielo se encontraron 2 artículos; pero ninguno trataba del tema de estudio.
- En la base de datos de Redalyc se encontraron 14 artículos; pero ninguno trataba del tema de estudio.
- En la base de datos de Dialnet se encontraron 5 artículos; pero ninguno brindaba información relevante para el tema de estudio.
- En la base de datos de Ebsco se encontraron 129 artículos; de los cuales se eliminaron 119 porque no brindaban información por el tema de estudio, quedando para el informe final 10 artículos.
- En la base de datos de Repositorios de se encontraron 16 artículos; de los cuales solo 1 brindaba información relevante, el resto estaban incompletas, no había acceso a toda la información.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS



**Figura 1.** Selección de artículos

Las estrategias iniciales de búsqueda identificaron un total de 5.353 referencias, las cuales fueron revisadas minuciosamente en 2 etapas. En la primera etapa se realizó una lectura del resumen de los artículos, se eliminaron los duplicados y los documentos que no tenían información sobre el Manual de Organización y funciones. Luego en la segunda etapa se hizo lectura de cada tesis, documento que contenía la palabra manual de organización y funciones, descartando las que, si mencionaban, pero la información no era referente a los objetivos planteados al inicio de la investigación, obteniendo para el informe final 17 artículos. (Tabla 2)

**Tabla 2:** Cuadro con los Resultados de búsqueda

ITEM	AÑO	AUTORES	PAÍS	TITULO	FUENTE	REVISTA/ COLECCIÓN	RESUMEN	PALABRAS CLAVES
1	2019	Carlos Ovidio Chávez Cotrina	Perú	Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC	EBSCO	Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo - UCV	La presente investigación titulada: "Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC", tuvo como objetivo general, incrementar el desempeño laboral en los empleados que laboran en la compañía mencionada.	Manual de Organización Funciones Desempeño Laboral
2	2019	Viera Encalada, Fátima Abigail	Perú	Propuesta de diseño organizacional para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.	EBSCO	Pirhua - Repositorio Institucional de la Universidad de Piura	El objetivo de la tesis es determinar las prácticas actuales y deficiencias que existen en la estructura organizacional y en los resultados de sus objetivos. Propone además un diseño organizacional para la empresa y presenta el uso de herramientas organizacionales: organigrama, Manual de Organización y Funciones (MOF) y Reglamento Interno de Trabajo (RIT).	Organización de la empresa, Cambio organizacional, Administración, Manuales administrativos, Aplicación Organigramas
3	2018	Rengifo Reyes, Katia Celinda	Perú	Propuesta de implementación de organigrama y manual de organización y funciones, para mejorar el control administrativo del Centro de Atención Psicológica en el distrito de Miraflores 2018	Repositorio UPN	Universidad Privada del Norte	El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo, implementar un organigrama y un manual organizacional y funciones con el fin de tener un mejor control administrativo en un centro de atención psicológica en el distrito de Miraflores. Estos documentos de gestión procuraran ser una guía para la organización y sus colaboradores ya que busca implementar niveles jerárquicos de centro, así como asignar, cargos, puestos, funciones entre otros.	Administración, organigrama, Manual de organización y funciones

ITEM	AÑO	AUTORES	PAÍS	TÍTULO	FUENTE	REVISTA/ COLECCIÓN	RESUMEN	PALABRAS CLAVES
4	2017	Davila Guevara, Miriam Jannet	Perú	Manual de organización y funciones, y el rendimiento laboral del personal de la Municipalidad de Chen Chen de Moquegua, 2017	Google Académico	Universidad Alas Peruanas	Toda institución pública como una Municipalidad de un sector debe velar por el buen desempeño de su personal en base a Manual de Organización y Funciones (MOF), pues es un documento de gestión, de direccionamiento y que permite encaminar hacia el crecimiento, desempeño y desarrollo del Centro Poblado de Chen Chen.	Administración de empresas, manuales
5	2017	Barreno Chimbo, Maritza Alexandra	Ecuador	Manual de organización y funciones del proceso de hospitalización de gineco-obstetricia del Hospital General Docente de Calderón	EBSCO	ftunivralosandes	El Manual de Organización y funciones es el conjunto de funciones desarrolladas de forma sistemática para ayudar a los profesionales a tomar decisiones sobre la atención de salud más apropiada y pertinente ante un requerimiento de atención. Dicho manual es considerado como un instrumento clave para retroalimentación de todo el Personal de salud que labora en el Proceso de Hospitalización de Gineco-Obstetricia.	Manual de Organización; Funciones del Proceso de Hospitalización
6	2016	Maldonado Alpaca, Marvin Enzo	Perú	Relación del Manual de Organización y Funciones y el desempeño laboral de la Corporación Patrover SAC- Surquillo, 2016	Google Académico	Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo - UCV	La investigación tuvo como objetivo determinar la relación del Manual de Organización y Funciones y el desempeño laboral de la Corporación Patrover SAC Surquillo, 2016,	Manual de organización y funciones

ITEM	AÑO	AUTORES	PAÍS	TITULO	FUENTE	REVISTA/ COLECCIÓN	RESUMEN	PALABRAS CLAVES
7	2016	Villalba Lévano, Rosalyng Angela	Perú	Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la Facultad de Odontología – USMP	EBSCO	Repositorio académico USMP	El presente proyecto se desarrolló en dos etapas: la primera se basó en la elaboración del manual de organización y funciones y manual de procesos y procedimientos de unidad administrativa de la facultad; la segunda etapa se basó en la realización de una propuesta de cómo sería un sistema de control de documentos, el cual facilitaría a todo el personal administrativo en la búsqueda del documento creado por la facultad y/o universidad.	Administración de documentos, Sistemas de información en administración, Manuales administrativos
8	2015	Dr. Franklin Mamani Bautista Dr. German Crespo Infantes Lic. Emira Imaña Maldonado Lic. Gonzalo Quisberth	Bolivia	Manual de organización y funciones Servicio Departamental La Paz	Google Académico	sedeslapaz.gob. bo	El presente MOF responde al contexto de los cambios estructurales del Estado, a los lineamientos del desarrollo en salud del "Del Pacto por la Paz" y a los objetivos estratégicos del PEI institucional 2015-2020,	Manual de organización y funciones
9	2015	Cárdenas Molina, Ivonne Catalina.	Ecuador	"El manual de Organización y Funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua"	Google Académico	Repositorio Universidad Técnica de Ambato	El presente trabajo tiene como objetivo realizar el levantamiento de información necesaria para la creación de una adecuada estructura del manual de funciones, que contiene información relevante sobre las taras y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados por la misma.	Manual de organización y funciones, rendimiento laboral

ITEM	AÑO	AUTORES	PAÍS	TITULO	FUENTE	REVISTA/ COLECCIÓN	RESUMEN	PALABRAS CLAVES
10	2015	Salcedo López, Galo Eduardo Encarnación Bravo, Ángel Aníbal	Ecuador	Elaboración de un manual de funciones y un reglamento de admisión y empleo para el Cuerpo de Bomberos del cantón Loja	Google Académico	Repositorio digital UNL	En la presente tesis, delimitada como una investigación de tipo descriptivo, en cual tiene como objetivo general o principal es la de "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN LOJA", manual que se detallan a designar responsabilidades en cada uno los puestos para el mejoramiento situacional actual de la institución. Del CBL, y que a posterior puedan estos implementarse.	Manual de funciones, admisión, empleo, cuerpo de bomberos, reglamento
11	2015	Espín Cadena, Laura Lisseth	Ecuador	Manual de organización y funciones para la Hacienda La Envidia de la parroquia Febres Cordero de la ciudad de Babahoyo Provincia de Los Ríos	EBSCO	funivralosandes	Indistintamente que sea una pequeña, mediana o una gran empresa, siempre es pertinente para que exista un buen desempeño de su personal, debe contar con una guía organizativa, la misma que debe definir diferentes aspectos, tales como: la estructura organizacional y la descripción de las funciones de todo el personal de la empresa.	Manual De Organización y Funciones
12	2015	Otoya Ruiz, Carlos Enrique	Perú	Propuesta de un reglamento de organización y funciones (rof) y un manual de organización y funciones (mof) para la escuela de ingeniería agroindustrial de la universidad nacional de Trujillo	Google Académico	Universidad Nacional de Trujillo ; Repositorio Institucional - UNITRU	El presente trabajo tuvo como objetivo proponer un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF) para la Escuela de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Nacional de Trujillo.	Reglamento de Organización y Funciones, Manual de organización y funciones

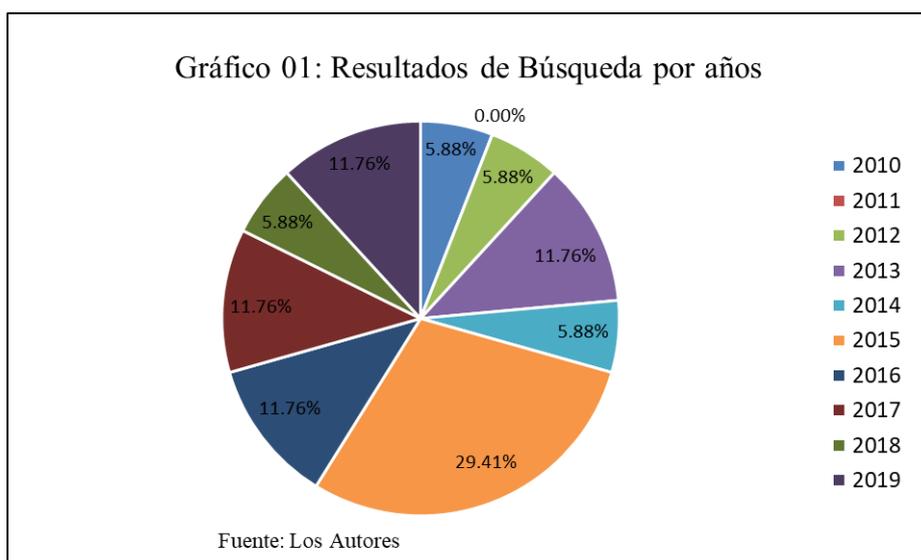
ITEM	AÑO	AUTORES	PAÍS	TITULO	FUENTE	REVISTA/ COLECCIÓN	RESUMEN	PALABRAS CLAVES
13	2014	Alvarez Rueckner, Dayann Arline Ochoa Rodríguez, Geraldine Maritza	Perú	“Importancia del manual de organización y funciones (mof) y el manual de procedimientos (mapro) en la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa waka-s textiles finos s.a.c. arequipa, 2018.”	EBSCO	Repositorio de la Universidad Católica de Santa María - UCSM	Las empresas en crecimiento demandan mejorar su estructura y procesos organizacionales, para responder adecuadamente a sus nuevas necesidades y exigencias. Esta investigación propone un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Procedimientos actualizados. Además, se pretende determinar la importancia del Manual de organización y funciones (MOF) y del Manual de Procedimientos (MAPRO)	Rendimiento Laboral, Manual de procedimientos, Manual de Organización y Funciones, Empresa Textil ; Tesis
14	2013	Camero Fernández, Víctor Alfonso Valcárcel Carpio, Hugo Gonzalo	Perú	Influencia de la implementación del manual de organización y funciones (M.O.F.) en la gestión de recursos humanos de La I.E.P. Claret en Arequipa, 2013	EBSCO	ftunicstmariadis	Definiciones sobre manual de organización y funciones finalidad de los manuales objetivos de los manuales por que utilizar un manual de organización y funciones proceso de cambio planeado análisis de la organización análisis de las áreas mediante organigrama base legal análisis de los cargos implementación y aplicación del MOF estructura organizacional división y distribución de funciones cultura organizacional gestión de talento y capacitación la comunicación grupos y equipos de trabajo coordinación.	MOF, gestion de recursos humanos

ITEM	AÑO	AUTORES	PAÍS	TITULO	FUENTE	REVISTA/ COLECCIÓN	RESUMEN	PALABRAS CLAVES
15	2013	Rocafuerte Orrala, Miguel Stalin	Ecuador	Manual de Organización y Funciones para el Área de Salud # 4 Hospital Manglaralto	EBSCO	ftuepsantaelena	Este trabajo de tesis persigue crear e implementar un Manual de Organización y Funciones, cuyo objetivo es dar solución a la problemática referente al desempeño y cumplimiento de las funciones, logrando resultados favorables donde no solo el investigador obtenga práctica profesional, sino incluso le sirva como aporte al Área de Salud # 4 Hospital Manglaralto en el momento de la elaboración o actualización del manual.	Manual, función, Salud
16	2012	Ríos Asto, Mirthia Sigry Patricia	Perú	Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora metropolitana de la ciudad de Huamachuco	EBSCO	Universidad Nacional de Trujillo ; Repositorio Institucional - UNITRU	El presente trabajo de investigación es el resultado de una intensa investigación encaminada a conocer el impacto que tiene la implementación de un Manual de Organización y Funciones, en el desempeño laboral de los trabajadores de la Panificadora "Metropolitana", ubicada en la ciudad de Huamachuco.	Desempeño laboral Manual de organización y funciones Panificadora
17	2010	Mazabanda Bayas, Carlos Hernán	Ecuador	Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora metropolitana de la ciudad de Huamachuco	Google Académico	Repositorio Universidad Técnica de Ambato	La presente investigación, tiene como finalidad la implantación de un manual de Organización y Funciones en la empresa de calzado Lady Rose de Ambato que permita ser mas eficiente en los trabajos realizados por cada uno de los empleados de la empresa para a ser frente a la competencia actual.	Manual de Funciones Manual de Organización Talento Humano Gestión del Talento Humano

**Tabla 3:** Resultados de búsqueda por años

AÑOS	CANTIDAD	%
2010	1	5.88%
2011	0	0.00%
2012	1	5.88%
2013	2	11.76%
2014	1	5.88%
2015	5	29.41%
2016	2	11.76%
2017	2	11.76%
2018	1	5.88%
2019	2	11.76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores



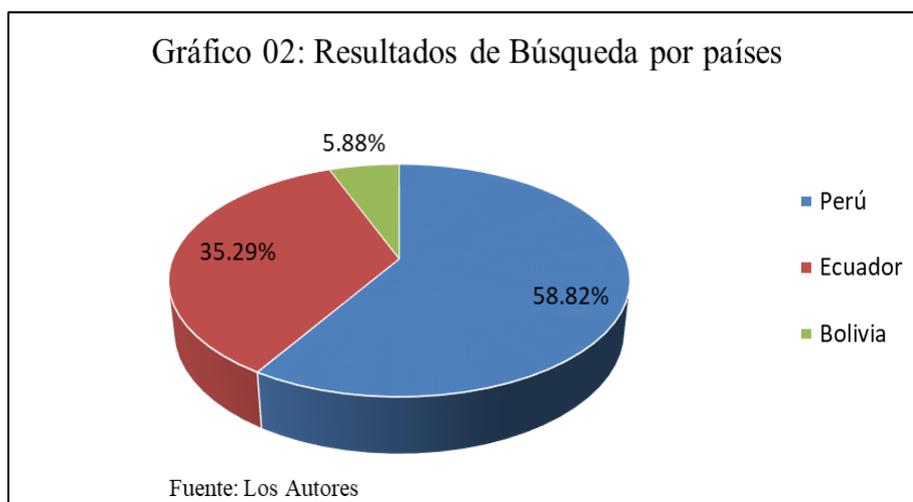
**Figura 2.** Resultado de búsqueda por años

Según la búsqueda realizada se consideró la información de los años 2010 hasta 2019, teniendo como resultado total 17 documentos, en el 2015 se encontró la mayor información con un 29.41%, en los años 2013,2016,2017 y 2019 se obtuvo un 11.76% y en el 2014 y 2018 solo el 5.88% del total encontrado, en el año 2010 y 2011 no se encontró información relevante para nuestra investigación.

**Tabla 4:** Resultados de búsqueda por países

AÑOS	CANTIDAD	%
Perú	10	58.82%
Ecuador	6	35.29%
Bolivia	1	5.88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores

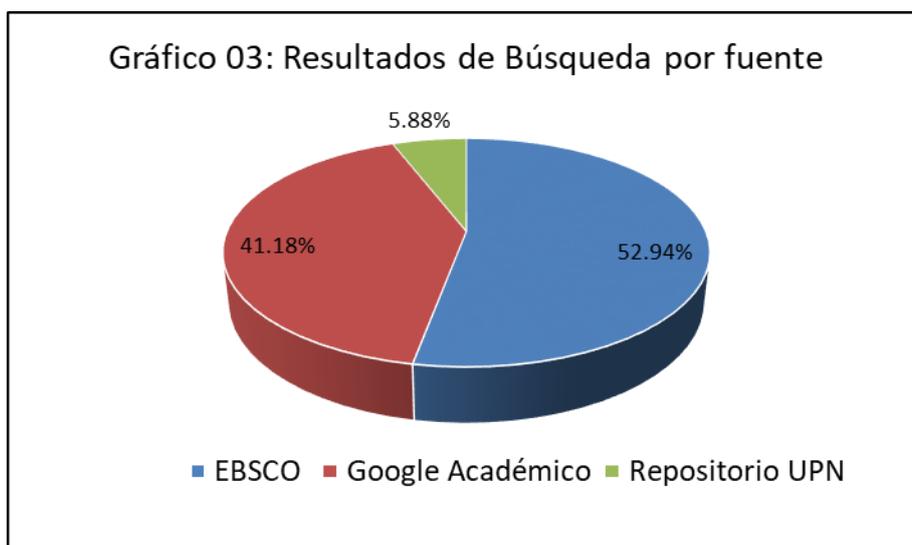


**Figura 3.** Resultados de búsqueda por países

Según la búsqueda realizada se consideraron más relevantes de los países Perú, Ecuador y Bolivia, de los 17 documentos encontrados, en el Perú se encontró la mayor información representando un 58.82%, en Ecuador el 35.29 % y Bolivia el 5.88 %.

**Tabla 5:** Resultados de búsqueda por fuente

FUENTE	CANTIDAD	%
EBSCO	9	52.94%
Google Académico	7	41.18%
Repositorio UPN	1	5.88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



**Figura 4.** Resultados de búsqueda por fuente

Según la búsqueda realizada en diferentes fuentes, después de analizar todos los documentos de los 17 seleccionados en Google académico se encontró la mayoría representando el 52.94%, luego EBSCO con 41.18% y en repositorio UPN 5.88%.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### Discusiones

En lo que se refiere al manual de organización y funciones todos los autores estudiados coinciden de manera significativa con la importancia de contar con el manual de organización y funciones, para Mazabanda (2010) “La empresa se maneja empíricamente sin contar con un Manual de Organización lo que causa la duplicidad de funciones”, mientras que para Espín (2015) “Ante la ausencia de un manual de organización de funciones los trabajadores no tienen claras sus funciones, para cumplirlas, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en las mismas.”

Según Chávez (2019) “Para incrementar el desempeño laboral de los empleados empresa, es vital identificar y ordenar las prerrogativas, funciones y responsabilidades de todos los puestos, de cada empleado a fin de evitar confusiones en las órdenes, duplicidad en los trabajos o intromisión, lo que conlleva a conflictos, falta de motivación, falta de identificación, pérdida de recursos y un ambiente de trabajo negativo”, para Cárdenas (2015) “el Manual de Organización y Funciones se relaciona con el rendimiento laboral, debido que en el Manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo. “

Para Ríos (2012) “El manual de organización y funciones, hace que facilite la implementación del organigrama estructural de puestos considerando que juntos tienen elementos suficientes para guiar con mayor claridad a la empresa hacia una mejor organización,” mientras que Rengifo (2018) menciona que “el organigrama y el Manual de Organización y Funciones colaboran con el control administrativo ya que brinda un marco

de formalidad al centro indicando; niveles jerárquicos, los perfiles de los puestos, funciones de los colaboradores, los grupos de trabajo, etc.”

Encarnación (2015) indica que “la aplicación de un manual de funciones tiene la finalidad de darle un cambio en su totalidad en sus actividades, ya que en ello establece la manera de organización y llevar con ello un eficiente desarrollo y servicio tanto interno como externo,” mientras que Alvarez & Ochoa (2014) mencionan que “al dar función a un MOF posibilitaría la delegación específica de autoridad y responsabilidad por ello habría mayor facilidad para exponer ideas de los trabajadores.”

Rocafuerte (2013) comenta que “el Manual de Organización y Funciones es importante e indispensable, porque se complementan recíprocamente con la organización para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades o áreas que integran una empresa”, para Gamero (2013) “El M.O.F. viene influenciando de manera positiva el proceso de comunicación ya que ha servido como sustento para llevar un mejor orden interno en las comunicaciones sobre todo formales pues se ha impulsado la utilización de reportes e informes que sirvan de base para las reuniones de trabajo entre personal y directivos.”

Dávila (2017) menciona que “toda institución pública como una Municipalidad de un sector debe velar por el buen desempeño de su personal en base a Manual de Organización y Funciones (MOF)”, para Los autores Mamani, Crespo & Imaña & Quisberth (2015) “El Manual de Organización y Funciones es un instrumento administrativo de carácter operativo, que establece la distribución formal de las diversas partes que integran la institución, define los niveles jerárquicos, y las responsabilidades existentes, en atención a parámetros de organización administrativa generalmente aceptados. Se constituye en el documento oficial

de referencia, orientación y consulta del personal, respecto de las funciones que deben desempeñar en cada una de las Unidades y Áreas organizacionales.”

Otoya & Tafur (2015) menciona que “tanto El ROF y el MOF son instrumentos de gestión administrativa interno de cualquier institución pública y privada, que consigna su estructura organica y la descripción de los cargos que la integran”, mientras que Viera (2019) “la implementación de un Manual de Organización y Funciones y el Reglamento Interno contribuirán a una organización adecuada de la empresa, así mismo permitirá lograr un lineamiento en el comportamiento y desempeño de cada trabajador, según su cargo, lo que repercutirá en la efectividad organizacional de la misma.”

Según Villalba (2016) “El manual de organizaciones y funciones de cada área funcional permitirá a la facultad emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempo y delegación de autoridad a todo el personal colaborador”, mientras que Barrero (2017) menciona que “el Manual de organización y funciones es una herramienta, donde se establece funciones de los profesionales y esto a su vez conlleva a disminuir conflictos, identificando claramente a los actores que lo componen y puedan contribuir al éxito de las Unidades de Producción y que influye en su práctica profesional, puesto que podrían ser una palanca para el cambio.”

## Conclusiones

- La conclusión de la presente investigación fue que el manual de organización y funciones es de vital importancia en toda institución tanto pública como privada, todas las empresas deben contar con el MOF para marche de manera organizada, los trabajadores conozcan cuál es su función dentro de la empresa, no haya rotación del personal, puesto que a veces esto genera que otras personas se tomen atribuciones de funciones que no tienen, generando malestar y por ende la renuncia de trabajadores.
- Los beneficios que brinda el MOF, es organización solida de la empresa, teniendo trabajadores más eficientes y productivos, generando mayores ingresos para la empresa, beneficiando a todos los que dependen de ella.
- No solo se debe contar con el MOF por ser un documento obligatorio sino para establecer una estructura organizada dentro de su empresa, así todos los colaboradores conocerán que tareas deben realizar, teniendo en la organización una comunicación efectiva, reduciendo pérdida de tiempo, teniendo trabajadores motivados, aumentando la producción, así la empresa será competitiva y se mantendrá estable dentro del sector donde se encuentra.

## REFERENCIAS

Alvarez Rueckner, D. A. & Ochoa Rodríguez, G.M. “*Importancia del manual de organización y funciones (mof) y el manual de procedimientos (mapro) en la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa waka-s textiles finos s.a.c. Arequipa, 2018.*”

Recuperado el 19 de Abril del 2019

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM\\_cdc971fb6c7697b16426e0b328f2d64/Cite](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM_cdc971fb6c7697b16426e0b328f2d64/Cite)

Chávez Cotrina C.O. (2019) “*Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC.*”

Recuperado el 22 de Abril del 2019

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/29732>

Gamero Fernández, V. A., & Valcárcel Carpio, H. G. (2013). “*Influencia De La Implementación Del Manual De Organización Y Funciones (M.O.F.) en La Gestión De Recursos Humanos De La I.E.P.*” “*Claret en Arequipa, 2013.*” Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.A2B98180&lang=es&site=eds-live>

Guirao Cuesta, María José. “*Técnicas administrativas básicas de oficina: manual,*” Editorial CEP, S.L., 2014. ProQuest Ebook Central,

Recuperado el 20 de Abril del 2019 de:

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=4508039>.

Li, Y. (2018). “*Propuesta de implementación del manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas).*” Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. “Programa Académico de Administración de Empresas”. Piura, Perú.

Recuperado el 18 de Abril del 2019

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3428/TSP\\_AE\\_003\\_REST.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3428/TSP_AE_003_REST.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López Vega, D. B. (2013). “*Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A. ubicada en el cantón El Triunfo Provincia del Guayas.*” Recuperado el 18 de Abril del 2019 de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.BE9E474A&lang=es&site=eds-live>

Mazabanda Bayes, C.H.(2010). “*El Manual de Organización y Funciones y su incidencia en el Talento Humano de la empresa Lady Rose de Ambato.*”

Recuperado el 20 de Abril del 2019 de:

<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1483>

Pintos Trías, G. (2009). “*Los manuales administrativos hoy*”

Recuperado el 18 de Abril del 2019:

[https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=71](https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=71)

Ríos Ramos, F (2010). “*La importancia del manual de Organización y funciones(MOF).*”

Recuperado el 21 de Abril del 2019 de:

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Rocafuerte Orrala M.S(2013). “*Manual de Organización y Funciones para el Área de Salud # 4 Hospital Manglaralto.*” Recuperado el 18 de Abril del 2019

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.A6FE3E36&lang=es&site=eds-live>

Viera, F. (2019). “Propuesta de diseño organizacional para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.”

Recuperado el 25 de Abril del 2019:

<https://hdl.handle.net/11042/3909>

Villalba Lévano, R. A. (2016). “*Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la Facultad de Odontología – USMP.*” Recuperado el 20 de Abril del 2019:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.2BCDB4F1&lang=es&site=eds-live>