

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA, 2022: PROPUESTA DE UN
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Bachiller: QUISPE ALCÁNTARA, FRANK ERICK

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca - Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA, 2022: PROPUESTA DE UN
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Bachiller: QUISPE ALCÁNTARA, FRANK ERICK

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca - Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del Jurado Evaluador designados según Resolución De Decanato N° xxxxxxxxx-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller Frank Erick Quispe Alcántara, denominada: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA, 2022: PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

.....

Nombres y apellidos del Presidente

.....

Nombres y apellidos del Secretario

.....

Nombres y apellidos del Vocal

.....

Nombres y apellidos del Asesor

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios por brindarme los conocimientos necesarios para realizar este trabajo de investigación.

En segundo luego a mis padres por motivarme a alcanzar mis metas.

A mi madre Anita Alcántara, por su apoyo incondicional, por impulsarme a ser mejor día a día, por la paciencia y amor brindado en todo momento y lograr culminar mis estudios satisfactoriamente.

A mi padre Alfredo, que, a pesar de no acompañarme físicamente, sé que me cuida desde el cielo y quiero que se sienta orgulloso de mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia y amigos, ya que gracias a su apoyo incondicional y sus consejos lograron que culmine mis estudios universitarios.

Agradezco a mi asesor, el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, por su asesoramiento en la realización de la presente investigación y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente.

Además, agradezco al Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación en esta prestigiosa institución.

También quiero agradecer a mis docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración por sus grandes enseñanzas y guiarme en mis estudios universitarios.

Finalmente, agradezco a la Universidad Nacional de Cajamarca, por darme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO	6
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	11
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I.....	16
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1. Identificación del Problema.....	16
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema principal	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. Justificación	18
1.4.1. Justificación teórica-científica.....	18
1.4.2. Justificación práctica	19
1.4.3. Justificación académica.....	19
1.5. Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II	20
2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. A Nivel Internacional.....	20

2.1.2. A Nivel Nacional.....	23
2.1.3. A Nivel Local.....	25
2.2. Bases teóricas	28
2.2.1. Teoría Científica.....	28
2.2.2. Bases Conceptuales.....	31
2.3. Definición de términos básicos.....	48
CAPÍTULO III.....	51
3. Hipótesis y variables	51
3.1. Hipótesis	51
3.2. Identificación de la variable	51
3.3. Operacionalización de la variable.....	51
CAPÍTULO IV.....	53
4. METODOLOGÍA	53
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	53
4.1.1. Tipo de investigación	53
4.1.2. Nivel de investigación	53
4.2. Diseño de la investigación.....	53
4.3. Población de estudio.....	54
4.4. Tamaño de la muestra.....	54
4.5. Unidad de análisis.....	55
4.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	55
4.6.1. Método, instrumento y técnica de recolección de datos.....	55
4.6.2. Técnicas de procesamiento de la información	55

CAPÍTULO V	57
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	57
5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	57
5.1.1. Análisis e interpretación de resultados.....	57
A) De la Encuesta.....	57
B) De la Entrevista	71
C) De la Revisión Documental.....	71
5.1.2. Discusión de resultados.....	72
5.2. Contrastación de hipótesis	76
CAPÍTULO VI.....	77
Propuesta del Manual de Organización y Funciones	77
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
APÉNDICES	130
APÉNDICE 1: <i>Matriz de consistencia metodológica</i>	131
APÉNDICE 2: <i>Validación del instrumento - Cuestionario</i>.....	132
APÉNDICE 3: <i>Cuestionario sobre el Análisis Organizacional</i>	133
APÉNDICE 4: <i>Validación de Instrumento - Guía de Entrevista</i>.....	134
 APÉNDICE 5: <i>Guía de Entrevista a los Trabajadores del CORLAD Cajamarca para diseñar el Manual de Organización y Funciones</i>	135
APÉNDICE 6: <i>Validación de Instrumento - Guía de Revisión Documental</i>	137
APÉNDICE 7: <i>Guía de Revisión Documental para extraer información de los estatutos</i>	138
APÉNDICE 8: <i>Encuesta aplicada mediante Formulario de Google</i>	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable	52
Tabla 2 Distribución Poblacional.....	54
Tabla 3 Escala de valoración para el Análisis Organizacional	56
Tabla 4 Comunicación entre Áreas.....	57
Tabla 5 Estructura Organizacional.....	59
Tabla 6 Superioridad Jerárquica	60
Tabla 7 Dependencia Jerárquica	62
Tabla 8 Funciones y Responsabilidades	63
Tabla 9 Claridad en sus Funciones	65
Tabla 10 Perfil del Puesto	66
Tabla 11 Existencia del Manual del Organización y Funciones.....	68
Tabla 12 Implementación del Manual de Organización y Funciones.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comunicación entre Áreas	58
Figura 2 Estructura Organizacional	59
Figura 3 Superioridad Jerárquica.....	61
Figura 4 Dependencia Jerárquica.....	62
Figura 5 Funciones y Responsabilidades.....	64
Figura 6 Claridad en sus Funciones	65
Figura 7 Perfil del Puesto.....	67
Figura 8 Existencia del Manual del Organización y Funciones	68
Figura 9 Implementación del Manual de Organización y Funciones	70

RESUMEN

La investigación buscó determinar cuál es el funcionamiento organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, 2022, y de acuerdo a los resultados, diseñar e implementar un Manual de Organización y Funciones, el cual ayudará a mejorar el funcionamiento organizacional de la institución.

La investigación, es de tipo aplicada y para su desarrollo se empleó el método inductivo y deductivo. Asimismo, utilizó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta y entrevista que se aplicó a la población muestral de 12 colaboradores para conocer el funcionamiento organizacional del CORLAD Cajamarca y posteriormente diseñar un Manual de Organización y Funciones.

Los principales resultados son que se detectó la falta de comunicación entre las áreas existentes, no contar con estructura organizacional, algunos trabajadores no conocen quién es su superior jerárquico ni quién depende jerárquicamente de ellos, también de no conocer con exactitud cuáles son sus funciones y por ende realizan funciones que no les corresponde y esto lleva consigo a la duplicidad de funciones; además los colaboradores no conocen cuál es el perfil del puesto en el que se desempeñan. Es por ello que para mejorar el funcionamiento organizacional del CORLAD Cajamarca se elaboró y se hizo la propuesta de un Manual de Organización y Funciones (MOF).

Palabras clave: Manual de Organización y Funciones, Análisis Organizacional, Estructura Organizacional, Descripción de Funciones, Perfil de Puesto.

ABSTRACT

The research sought to determine the organizational functioning of Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, 2022, and according to the results, design and implement an Organization and Functions Manual, which contributed to improving the organizational functioning of the institution.

The research is of an applied type and for its development the inductive and deductive method was used. Likewise, the questionnaire instrument and the survey and interview technique that was applied to the sample population of 12 collaborators were used to learn about the organizational functioning of CORLAD Cajamarca and later design an Organization and Functions Manual.

The main results are that the lack of communication between the existing areas was detected, they do not have an organizational structure, some workers do not know who their hierarchical superior is or who depends hierarchically on them, they also do not know exactly their functions and therefore perform functions that they do not correspond to them and this leads to duplication of functions; In addition, the collaborators do not know what the profile of the position in which they work is. That is why, in order to improve the organizational functioning of CORLAD Cajamarca, an Organization and Functions Manual (MOF) was developed and proposed.

Keywords: Organization and Functions Manual, Organizational Analysis, Organizational Structure, Job Description, Job Profile.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se hace muy necesario saber en qué situación se encuentra el funcionamiento organizacional de toda institución, además de saber si la institución cuenta o no con manuales administrativos, ya que su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, fomenta el orden, evita la duplicidad de funciones, contiene el organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos, el perfil de puestos y sirve como guía para todo el personal.

El Colegio Regional de Licenciados en Administración (CORLAD Cajamarca) no cuenta un Manual de Organización y Funciones (MOF), es por ello que en el presente trabajo de investigación se hará el diseño y propuesta de un organigrama y un Manual de Organización y Funciones para dicha institución.

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en seis capítulos:

El capítulo I se tiene el planteamiento de la investigación donde se describe la realidad problemática, se identifica y formula el problema, los objetivos, justificación, importancia y limitaciones de la investigación.

El capítulo II contiene el marco teórico donde se muestran los antecedentes, las bases teóricas y definición de términos básicos; con el fin de dar sustento científico a la investigación.

En el capítulo III se tiene la hipótesis, la identificación de la variable y la operacionalización de la variable.

En el capítulo IV presenta el marco metodológico que nos permite determinar el tipo de investigación, nivel y diseño de la investigación, población y muestra, unidad de análisis, unidad de observación; métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la técnica de procesamiento y análisis de datos.

En el capítulo V contiene los resultados del cuestionario aplicado y su respectivo análisis e interpretación.

En el capítulo VI se presenta una propuesta del Manual de Organización y Funciones para el CORLAD Cajamarca.

Por último, tenemos las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y apéndices.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del Problema

En la actualidad el nivel competitivo del mercado actual, la globalización, el cambio de los intereses de los clientes, la tecnología, el cambio de normas de aplicación contable y otros factores externos más, exigen a las organizaciones a efectuar cambios significativos, tanto en la parte administrativa como en la parte asistencial, operativa y funcional.

Es por ello que es imprescindible que las instituciones estén bien organizadas, estructuradas y preparadas, de tal forma que sean ágiles para afrontar o adaptarse a los constantes cambios que se puedan presentar en el camino.

El control interno de las actividades de la empresa nos permite verificar, identificar y determinar si se está respetando las normas organizacionales y funcionales establecidas por las empresas y cuales requieren cambios o mejoras orientadas al logro de los objetivos de forma efectiva y eficiente.

La actual directiva del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca (CORLAD Cajamarca) al asumir la gestión encontró muchas dificultades y deficiencias en la administración. Al realizar un análisis organizacional se constató que la institución no cuenta con un Manual de Organización y Funciones, en consecuencia, los trabajadores no tienen clara las funciones y responsabilidades del cargo que ocupan.

El personal que labora en el CORLAD Cajamarca, cumple diversas funciones, obligaciones, actividades y responsabilidades, pero lamentablemente la institución no cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), siendo este fundamental ya que son lineamientos que el personal debe cumplir obligatoriamente, además establece las líneas de autoridad, relaciones internas y externas.

Es por este motivo que se lleva a cabo la presente investigación titulada: Análisis Organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, 2022: Propuesta de un Manual de Organización y Funciones.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿Cómo se puede mejorar el funcionamiento organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la estructura organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca?
- ¿Cuáles son las funciones de cada puesto de trabajo del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca?
- ¿Cuál es el perfil de puesto para cada cargo del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Realizar un análisis organizacional y elaborar un Manual de Organización y Funciones para el Colegio de Licenciados Administración de Cajamarca.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar y diseñar la estructura organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.
- Describir las funciones de cada puesto de trabajo del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.
- Formalizar el perfil de puesto para cada cargo del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica-científica

La investigación permitirá contribuir al incremento y precisión del conocimiento científico en cuanto al análisis organizacional y la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF), lo cual servirá para mejorar la discusión de la comunidad científica en esta temática.

Además, servirá como antecedente para similares futuras investigaciones en esta temática.

1.4.2. Justificación práctica

La presente investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el funcionamiento organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, con el uso de un Manual de Organización y Funciones (MOF), cuyo resultado servirá para tomar decisiones adecuadas, elegir estrategias para mejorar a la institución y beneficiar a todos sus colaboradores y agremiados.

1.4.3. Justificación académica

La investigación permitirá afianzar mis conocimientos adquiridos en las aulas universitarias respecto al análisis organizacional y el diseño del Manual de Organización y Funciones (MOF) y obtener mi Título Profesional de Licenciado en Administración en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.5. Limitaciones de la investigación

La principal limitación sería la recopilación de la información debido a que los colaboradores se encontrarán desarrollando sus labores y quehaceres cotidianos. Además, la investigación afrontará las restricciones sociales impuestas por la Pandemia del COVID 19.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A Nivel Internacional

Ramos (2018), desarrolló el trabajo de tesis titulado *La Importancia del Manual de Funciones y Procedimientos en la Estructura de las Empresas* con el fin de obtener el Grado Académico de Contador Público otorgado por la Universidad Mayor de San Andrés - Bolivia, con el objetivo de describir de manera detallada el Manual de Funciones y Procedimientos, como un instrumento que contribuya a la comprensión de la estructura administrativa y operativa de una organización, que permita apoyar el funcionamiento óptimo de la institución.; la metodología utilizada fue de nivel descriptivo, donde se pudo describir la temática del Manual de Funciones y Procedimientos, para la concreción del trabajo, primeramente, se ha determinado el tema, el cual pueda generar el interés correspondiente, y que además sea un aporte para orientar acerca de la utilidad del Manual de Funciones y Procedimientos y sea fuente para su aplicación, de esta manera, para la concreción del trabajo se ha recurrido a las diferentes páginas web, las cuales son un medio para obtener información sobre el tema; concluyendo que, un Manual de Funciones y Procedimientos, para su respectiva implementación debe estar debidamente elaborado, pues este documento permite al empleado de la institución o empresa, conocer de manera clara con respecto al cumplimiento de sus funciones, qué debe hacer, cómo,

cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea.

Cárdenas (2015), desarrolló el trabajo de tesis titulado *El Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del Personal Operativo de la Empresa OLPI Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*, con el fin de obtener el Grado Académico de Psicóloga Industrial otorgado por la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador; con el objetivo de realizar el levantamiento de información necesaria para la creación de una adecuada estructura del manual de funciones, que contiene información relevante sobre las tareas 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, facilitando el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encomendadas, reflejando esto en el logro de metas y objetivos planteados por la empresa de calzado OLPI.; la metodología utilizada fue un enfoque cualitativo para realizar un análisis más descriptivo del Manual del Organización y Funciones y el Rendimiento laboral del personal operativo, respaldado de la entrevista y la observación para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática, tratando de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica; también se utilizó un enfoque cuantitativo para determinar la relación entre variables cuantificadas, orientado a la comprobación de la hipótesis con la finalidad de obtener un énfasis en los resultados finales, que se representará a través de tablas y gráficos; concluyendo que, 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, además debido a la inexistencia de una Estructura Orgánica los altos mandos confunden el orden jerárquico de sus colaboradores provocando desorden al momento de ejecutar órdenes para realizar las funciones de cada puesto de trabajo y sin un manual de funciones los trabajadores no conocen cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.

Izquierdo y López (2018), desarrollaron el trabajo de tesis titulado *Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP* con el fin de obtener el Título de Máster en Gestión Empresarial otorgado por la Universidad de Ingeniería de Nicaragua, cuyo objetivo es realizar un Diagnóstico, de la situación actual de la estructura organizacional. Los indicadores utilizados para realizar el análisis, proporcionó información de las causas de la problemática, efectos y alternativas de solución, además realizar una propuesta de una nueva Estructura Organizacional ajustada a los recientes cambios internos y alternativas de solución a los hallazgos encontrados en el área de Educación Continua; la metodología utilizada es cualitativa y de alcance descriptivo, el diseño de la investigación fue participativo con una población y muestra conformada por todos los funcionarios de Educación Continua de la UCP; concluyendo que, el diseño de la estructura organizacional, el Manual de Funciones y el Manual de procedimientos, proporcionó lineamientos que permitieron

la debida documentación de las funciones y tareas de los puestos que conforman la estructura organizacional del área de Estudios de postgrado y Educación Continua. Este documento constituye por tanto una herramienta eficaz en la agilización de los procedimientos, logrando así contribuir al cumplimiento de los objetivos.

2.1.2. A Nivel Nacional

Gonzales (2021), desarrolló el trabajo de tesis titulado *Implementación de un Manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Delima Norte Comunicaciones SAC en el Distrito de los Olivos, 2020*, con el fin de obtener el Título de Licenciada en Administración otorgado por la Universidad Privada del Norte, cuyo objetivo fue implementar un Manual de Organización de Funciones en la empresa Delima Norte Comunicaciones SAC., con la finalidad de mejorar la Gestión Administrativa; la metodología utilizada fue de enfoque cualitativa tipo descriptiva, en donde se obtiene información de las insuficiencias presentadas en la empresa para luego analizarlas, la encuesta estuvo dirigida a los jefes de cada área y administradores de cada tienda de ventas dando un total de 16 personas; concluyendo que, con el presente Manual de Organización y Funciones ayuda a eliminar la duplicidad de funciones, mejorar la comunicación interna entre las diferentes áreas, reducir la rotación del personal, desarrollar los puestos de trabajo, reforzar los conocimientos de la estructura organizacional al personal, implementar capacitaciones y eliminar el exceso de trabajo o carga laboral describiendo las funciones de manera equitativa. Además, permite conocer al personal cuáles son realmente sus funciones y

responsabilidades desarrollando con eficiencia sus actividades y contribuyendo a mejorar la Gestión Administrativa dentro de la empresa.

Tarrillo y Niquin (2020), desarrollaron el trabajo de tesis titulado *Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019*, con el fin de obtener el Título de Licenciados en Administración otorgado por la Universidad Privada del Norte, cuyo objetivo fue determinar de qué manera la propuesta de implementación del manual de organización y funciones mejora la gestión administrativa del área de exportación e importación de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019; la metodología utilizada fue de diseño transversal descriptivo y con enfoque cualitativo, la muestra consistió en 14 colaboradores de la empresa. La encuesta consistió en 2 cuestionarios; con 12 ítems para la variable independiente con valor de Alfa de Cronbach de 0.883 y 8 ítems para la variable dependiente con valor de Alfa de Cronbach de 0.808, con una muestra de 14 colaboradores; concluyendo que, un 61% de los encuestados manifestaron su conformidad con la implementación del MOF y el mismo porcentaje de trabajadores aceptaron su importancia en la Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo, 2019.

Li (2018), desarrolló el trabajo de tesis titulado: *“Propuesta de implementación del manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura”* con el fin de obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas otorgado por la Universidad de Piura, con el objetivo de contribuir al mejoramiento continuo y una mejor gestión administrativa que facilite

los procedimientos internos y permita tener un mayor control de las tareas asignadas, puesto que las responsabilidades y actividades en la actualidad solo están expresadas de manera verbal. Asimismo, se hace la propuesta de un organigrama donde se identifica cada departamento, puesto y líneas de autoridad, esto con la finalidad que los colaboradores puedan determinar aspectos relacionados a la delegación, responsabilidades de cada área y control de las actividades, la metodología utilizada fue realizar un análisis de la institución para identificar los problemas como consecuencia de la carencia del MOF y del organigrama; asimismo, se procedió con las etapas para la elaboración de un MOF: planeación, recopilar información, análisis de la información, la redacción del manual y aprobación, encontrándose la propuesta en esta última etapa para revisión por parte del Consejo Directivo; concluyendo que la implementación del MOF ayudará a mejorar la gestión administrativa, estableciendo mecanismos de coordinación, precisando las actividades, evitar duplicidad de funciones que permitan cumplir con los objetivos planteados por la institución. Además, servirá como base para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. El alcance de este manual será aplicado a los distintos departamentos afectados y manejado por todos aquellos que intervengan en las labores de la institución.

2.1.3. A Nivel Local

Lezameta (2019), desarrolló el trabajo de investigación titulado *El Manual de Organización y Funciones (MOF) y su contribución en el Proceso de Integración de Recursos Humanos de la Empresa MyA Contratistas Generales SRL- Periodo 2017*

con el fin de obtener el Título de Licenciada en Administración por la Universidad Nacional de Cajamarca, cuyo objetivo fue describir y analizar la contribución que generaría el contar con un Manual de Organización y Funciones MOF, mediante sus tres componentes de estructura orgánica, perfiles y descripciones de puestos, en la mejora de las fases del procedimiento en estudio, a raíz de estos componentes se podrán obtener múltiples beneficios que lograrán mejorar la ejecución del proceso de recursos humanos en la organización; la metodología utilizada fue hipotético – deductivo, de tipo descriptiva y explicativa, el diseño es no experimental y transversal, el muestreo es igual a la población, es decir 41 colaboradores que conforman el equipo de trabajo de la empresa MyA Contratistas Generales SRL; concluyendo que el Manual de Organización y Funciones mediante sus tres componentes, estructura organizacional, descripción de puesto y perfil de puesto, brinda información relevante para la ejecución óptima del proceso de integración de recursos humanos de la empresa MyA referido a las etapas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Guevara (2017), desarrolló el trabajo de tesis titulado *El diseño de los instrumentos organizativos y su relación con el desempeño del personal del restaurante turístico el mesón del marqués de Cajamarca 2015*, con el fin de obtener el Título de Licenciada en Administración por la Universidad Nacional de Cajamarca, cuyo objetivo fue identificar la relación entre el diseño de los instrumentos organizativos como el organigrama, manuales y reglamentos con el desempeño del personal del Restaurant turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca en el periodo

2015, lo cual se nota por las percepciones manifestadas en las respuestas a la encuesta aplicada a los trabajadores que hay un débil conocimientos de estas herramientas de gestión que son tan necesarios para el mejor desarrollo de las actividades de la gente; la metodología utilizada fue de tipo descriptiva y relacional con un diseño transversal y no experimental, empleándose para tal efecto el método deductivo para identificar tal relación investigada, la población y muestra es de 10 personas; concluyendo que se encontró una debilidad de gestión por parte de los concesionarios del Restaurante turístico “El Mesón del Marques” para la búsqueda permanente de la mejor productividad del personal. Justamente los instrumentos organizativos que se diseñan en la segunda etapa del proceso gerencial de “organizar” tienen la gran misión de hacer que las actividades se desarrollen fluidamente cuando la gente sabe cuáles son sus funciones que le corresponden y cómo deben hacerlo (manual de organización y funciones, el manual de procedimientos y el manual de procesos), que la gente sepa cuál es su nivel jerárquico (organigrama), algo sin lugar a dudas clave y vital para todas las organizaciones.

Llanos (2016), desarrolló el trabajo de tesis titulado *Aplicación del Manual de Funciones para Mejorar la Gestión Logística del Hospital Regional De Cajamarca - Año 2016* con el fin de obtener el Título de Licenciado en Administración por la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo fue aplicar el manual de funciones para mejorar la gestión logística del hospital regional de Cajamarca; se desarrolló utilizando una investigación de tipo descriptiva propositiva, con un diseño no experimental transversal. La técnica utilizada fue la encuesta con su instrumento cuestionario

confeccionado con 29 ítems operados de acuerdo a las dimensiones de las variables manual de funciones y gestión logística, el cual se aplicó para la obtención de información. Los cuestionarios fueron fiables a través de la prueba de alfa de Cronbach. El instrumento fue aplicado a la muestra la cual estuvo conformada por 12 colaboradores que laboran en la empresa área de logística objeto de estudio; concluyendo que el 83.33% está totalmente de acuerdo que el MOF debe presentar una visión en conjunto de la organización, mientras que el 16.67% está totalmente en desacuerdo. Además, se concluye que la aplicación del Manual de Funciones para mejorar la gestión logística del hospital regional de Cajamarca, es relativamente aceptable, puesto que se basan en protocolos para el almacenamiento y distribución de la materia prima y productos terminados.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría Científica

2.2.1.1. *Teoría Neoclásica de la Administración*

2.2.1.1.1. Características

Según Chiavenato (2006), las principales características de la teoría neoclásica son:

a) Énfasis en la práctica de la administración

La teoría neoclásica se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados

concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración.

b) Reafirmación de los postulados clásicos

La teoría neoclásica es casi una reacción a la gran influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, deterioro de los aspectos económicos y concretos que rodean el comportamiento de las organizaciones.

c) Énfasis en los principios generales de administración

Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de administración capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones. Esos principios generales, presentados bajo; formas y contenidos variables por cada autor, buscan definir cómo debe el administrador planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

d) Énfasis en los objetivos y en los resultados

Las organizaciones no existen en sí mismas, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. La organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos. De allí nace el énfasis en los objetivos organizacionales y en los resultados que deben alcanzarse, como medio de evaluar el desempeño de las organizaciones.

e) Eclecticismo conceptual

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogen el contenido de otras teorías administrativas recientes. Por este eclecticismo, la teoría neoclásica parece una teoría clásica actualizada y se sitúa en el modelo ecléctico que define la formación del administrador en la segunda mitad del siglo XX.

2.2.1.1.2. Principios básicos de la Administración

Para Chiavenato (2006), los autores neoclásicos sumaron algunos elementos al concepto de organización formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios. Y mencionan como principios básicos de la organización formal a:

a) División del trabajo

Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas.

b) Especialización

La especialización es consecuencia de la división del trabajo: cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.

c) Jerarquía

La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. Es decir, la organización necesita una estructura jerárquica, una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados.

d) Amplitud administrativa

Indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar. En la práctica, la amplitud de mando promedio establecida por una organización determina la configuración general de su estructura organizacional.

2.2.2. Bases Conceptuales

2.2.2.1. Análisis Organizacional

2.2.2.1.1. Definición:

Según Schlemenson (2014), el análisis organizacional es una disciplina teórica, metodológica, basada en conocimientos científicos, que ofrece un modelo de abordaje para lograr los cambios que un sistema organizativo particular requiere. Esto se logra atendiendo a la naturaleza específica de la institución en cuestión, las personas que trabajan en ella y la necesidad de cumplir con valores que hacen a la responsabilidad social de

las empresas. Todo esto hace sustentable a la entidad bajo estudio en el largo plazo.

Las características del método permiten profundizar el análisis apegado a los hechos de una situación organizacional mediante un enfoque extendido en el tiempo. Cuando el proyecto avanza, se produce una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos significativos de poder que van aceptando voluntariamente participar, y se establece una relación de colaboración para resolver los problemas a través de un proceso de mejora continua.

Esta disciplina constituye un aporte para el desarrollo del conocimiento, pues ha contribuido a encarar una diversidad y a tomar contacto con temas centrales que hacen a la convivencia y la participación en las organizaciones desde una perspectiva que incluyen aspectos significativos y profundos de las conductas comprometidas.

2.2.2.1.2. Finalidad

De acuerdo a Jauregui (2016), la finalidad de esta disciplina es lograr cambios en una organización en función de las necesidades de los miembros, el trabajo y el contexto externo. Además, busca intervenir en situaciones de conflicto y crisis organizacional en contextos turbulentos.

2.2.2.2. Instrumentos de Gestión

Vera (2017), define a los instrumentos de gestión como los documentos normativos que reglamentan la operatividad administrativa para el correcto funcionamiento de las organizaciones públicas dentro de su círculo en la que ejercen competencias. El concepto operacional se orienta en definir el nivel que tiene cada documento de gestión para que la organización funcione conforme a las reglas establecidos por Ley, surgiendo indispensable tener un ROF, MOF, CAP y PAP.

Para el correcto desempeño de cualquier institución, los instrumentos de gestión son de muy relevantes, al igual que la planificación, ya que permite reconocer los objetivos que se desean lograr, cómo hacerlo; asimismo de evaluar, lo que sea necesario progresar. La planificación se encamina a la acción, es decir, a la toma de decisiones eficaces. Exactamente, la planificación en las organizaciones, supone centrar valor para el progreso de institución, ejecución y prácticas, así como, la proyección y guía de los actos que ayuden a lograr los objetivos trazados, los mismos que se orientan al desarrollo de los aprendizajes y la formación integral (Sayritupa, 2018).

2.2.2.3. Instrumentos Organizativos

Según Daft (2010), en la segunda fase del proceso administrativo denominada “organización” se desarrolla la acción de organizar al organismo social sea este lucrativo o no lucrativo. Además, se debe de diseñar los instrumentos

organizativos que integran a los instrumentos que toda la organización y/o empresa debe poseer desde el inicio como un medio administrativo importante para el correcto desempeño de sus actividades. Entre ellos tenemos: los Organigramas, los Manuales y los Reglamentos.

En la “Teoría general de la administración”, Chiavenato (2004) define a los instrumentos organizativos como los instrumentos mediante los cuales, con la intención de controlar los recursos de la organización, se realiza un método de planeamiento, organización, dirección y control, puesto que dichas estrategias son valiosas para administrar todo tipo de empresa ya sea pública o privada; porque la planeación permite planificar las acciones a efectuar en un futuro cercano; la organización ayuda en las acciones para poner en marcha lo planeado; la dirección guía al colaborador en función de sus metas: mientras que el control ayuda a garantizar que lo planeado, organizado y dirigido logre el propósito pronosticado.

Para Pulgar y Rios (2011, p. 279), los manuales organizativos son documentos institucionales que abarca información detallada de una institución. Su contenido contiene:

- Información histórica o antecedentes de la institución así también la fecha de creación, información de los fundadores, fases de crecimiento, logros, etc.
- Presentación de la visión y la misión de la institución.
- Contiene la filosofía, valores, políticas generales prácticas empresariales y características de su cultura organizacional.

- Organigrama general que tiene la estructura de la organización que grafica las áreas o departamentos y los puestos.
- En caso de ser una exigencia, se incluye la disposición legal que obliga su elaboración.

2.2.2.4. Los Manuales Administrativos

2.2.2.4.1. Definición

De acuerdo a Tenorio y Bernal (2018), los Manuales Administrativos, aportan a las organizaciones en la guía y organización de descripción de puestos, perfil de puestos y funciones de cada uno de sus colaboradores que labora dentro de ella, con base en los niveles jerárquicos. Además, los trabajadores sabrán quien es su jefe a quien dirigirse en cada una de los departamentos donde brinda sus servicios y conocerá la estructura organizacional de toda la institución.

Según Laborda y De Zuani (2005), los manuales son la manifestación formal escrita de las informaciones, normas e instrucciones imprescindibles para operar en cada una de las artes, unidades o sectores del modelo de funcionamiento adoptado. Enuncian correctas guías escritas que conllevan a guiar los esfuerzos de los trabajadores de la institución hacia la dirección correcta.

Para Alvarez y Durán (2009), los manuales son documentos ejecutado en forma sistemática, donde se orientan las acciones que deben realizar los empleados de una entidad pública o privada y la formas en que se ejecutarán ya sea en forma conjunta o en forma individual. El manual contiene datos importantes sobre la

definición de la organización, el aporte económico, amenazas y oportunidades; además hace un aporte a la creación de indicadores para el rastreo del desempeño y competitividad de las instituciones; presenta un modelo de formulario para el levantamiento de datos que permitan instrumentalizar los indicadores y generar información que puedan orientar mejor las políticas para la misma.

Para Espinoza (2016), los manuales se desarrollan a fin de contribuir con la situación actual, concreta y adecuado de las gestiones que deben realizarse durante la operatividad de la organización, por lo cual debe actualizarse constantemente para evitar fallas de calidad y eficiencia empresarial.

Por ello, se define al manual administrativo como un documento que presenta, en forma estructurada, sistemática y comprensible, información importante e instrucciones con el propósito de ayudar a los colaboradores de una institución o a terceros que se vinculen con ella en su actuación con respecto a dicha institución.

2.2.2.4.2. Objetivos de los Manuales Administrativos

De acuerdo a Chuiquicondor (2020), los objetivos de los manuales administrativos son los siguientes:

- Ofrecer una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Determinar las funciones atribuidas a cada unidad administrativa, para precisar responsabilidades, prevenir duplicaciones y encontrar omisiones de las mismas.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, previniendo la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el balance de la institución.
- Ayudar al reclutamiento, selección e integración de trabajadores.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la institución.
- Establecer las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con las demás áreas de la institución.
- Determinar expresamente el grado de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos que componen la institución.
- Incentivar el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de conexión y coordinación con otras organizaciones

2.2.2.4.3. Funciones de los Manuales Administrativos

De acuerdo a Pulgar y Rios (2011, p. 279), las funciones que cumplen los manuales administrativos son:

- Ordenar múltiples aspectos de la institución como estructura, políticas, descripciones de puestos y procedimientos, como medios necesarios para facilitar el trabajo de los administradores y el cumplimiento de sus obligaciones.

- Facilitar la ejecución eficiente y oportuna de las funciones, actividades y tareas de una institución mediante comunicación clara y al alcance de todos.
- Aprovechar como medio de comunicación de la imagen corporativa al público y a los miembros de la misma institución.

2.2.2.4.4. Elaboración de Manuales Administrativos

Según D' Jesus (2010), para la elaboración de un manual administrativo, se deben desarrollar las siguientes etapas:

a) Planificación del Trabajo

En esta fase la realización de los manuales se les encomendado a un equipo de trabajo encomendado, este puede ser compuesto por un delegado de cada una de las unidades administrativas de la organización. Se deberá designar un coordinador o encargado quién manejará la labor del equipo con la intención de conservar homogeneidad en el contenido y la presentación de la información.

Además, en esta fase se determina cuáles serán los recursos metodológicos que se empleará para conseguir la información para desarrollar los manuales, así como el tipo de información que se va a necesitar y el cronograma de las actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.

b) Búsqueda de la Información

Ya teniendo la planificación del trabajo, se da inicio a obtener la información requerida para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas investigativas elegidas. La indagación de esta información se logra realizar mediante:

- **Investigación documental:** todos aquellos documentos impresos o electrónicos en los cuales se consiga información importante para el desarrollo del manual respectivo, ya sea normativa, estudios técnicos que amparen un proceso de reorganización administrativa, manuales anteriores de procedimientos, informes de labores, manuales de servicio, memorias institucionales, etc.
- **Investigación monumental:** toda aquella información que no se esté escrita en algún documento y ante lo cual se debe acudir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, etc.; para conseguir dicha información por parte de los trabajadores que la conocen dicha información.

c) Análisis de la Información

Después que se haya conseguido la información requerida para la elaboración del manual, esta deberá ser organizada y analizada de tal forma que tenga un orden razonable para el desarrollo del manual. Para guiar el

proceso de ordenar la información, pueden ser utilizadas las siguientes preguntas:

- ¿Qué trabajo o actividad se hace?
- ¿Quién es el responsable realizarlo? O ¿Quién lo hace?
- ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo?
- ¿Para qué se realiza el trabajo?
- ¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo?
- ¿Cuándo o en qué momento se hace?
- ¿Por qué se hace?

Estas preguntas ayudan a permitir el trabajo de estudio de la información y ayuda a comprender las actividades de la organización, explicar su comportamiento, determinar las relaciones que se presentan entre cada hecho, darse cuenta del funcionamiento de la organización y conservar la secuencia y lógica de la información.

d) Elaboración del Manual.

En esta fase, se construye el diseño y la presentación que se empleará para elaborar el manual administrativo, para ello se debe tener en consideración:

- La redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y entendible para todos los usuarios del mismo.

- La elaboración de diagramas, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros.

- El formato, teniendo en cuenta que la información presentada tenga una secuencia lógica, que haya paridad en la letra, y que su redacción sea entendible, entre otros aspectos de forma.

e) Validación del Manual

Luego de tener elaborado el manual administrativo, el mismo se debe exponer a los jefes de cada unidad administrativa al que corresponda el manual, para que conduzcan a corroborar si la información remitida concuerda con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que le corresponde efectuar tanto a la organización; como a las unidades administrativas a las que apunta el manual.

f) Autorización del Manual.

Después de contar con la validación del manual se debe oficializar el mismo. Aquí, el responsable de la unidad administrativa correspondiente, deberá aprobar el manual, de manera que se pueda iniciar con la

reproducción, difusión y distribución del mismo al grado institucional en general o de las unidades administrativas correspondientes.

g) Difusión y distribución del Manual.

Tras ser validado y autorizado el manual, es muy de su importancia que se reparta el mismo entre todas las unidades administrativas, con la intención que los trabajadores lo tengan a su alcance, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica. Además, la versión electrónica del manual podrá ser incluido en la web de la organización, con el fin de proporcionar a la ciudadanía libre acceso a la información organizacional de la empresa.

h) Revisión y Actualización del Manual.

Los Manuales son materia de revisiones constantemente, es decir, deben ser flexibles a las modificaciones que se realicen en la organización, para ello, se debe tener una relación de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con la finalidad de que se conlleve a la par con la realidad institucional.

Es fundamental tener en cuenta, que no se tiene un único estándar establecido para realizar un Manual Administrativo.

2.2.2.5. *Manual de Organización y Funciones (MOF)*

2.2.2.5.1. Definición

El manual de Organización y Funciones (MOF) es una herramienta de apoyo que permite asegurar el cumplimiento de los procedimientos, ya que en el manual se describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo que hay en una organización (Nuñez, 2019).

Según Peralta (2016), el Manual de Organización y Funciones, o también conocido por sus siglas como (MOF), es un documento formal que las organizaciones hacen para representar parte de la estructura de la organización que han adoptado, y que sirve como referencia para todos los trabajadores. El MOF presenta principalmente la estructura organizacional, también llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la organización. Además, se suele incorporar la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. En la actualidad se hace más importante tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino también por su uso interno y cotidiano, disminuye los problemas de las áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden. Además, es el pilar para crear otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera, entre otros.

Para Vera (2017, p. 149), el Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento de carácter normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puestos de trabajo, lo cual se da a partir de la estructura orgánica y funciones generales que se encuentran establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones; además de los requerimientos de cargos contemplados en el Cuadro de Asignación de Personal.

El Manual de Organización y Funciones detalla la estructura general de la organización establecida, determina las distintas categorías y niveles jerárquicos. Contiene instrucción e información metodológica y funciones específicas de tareas que deben cumplir cada unidad orgánica (Contreras, 2006, p. 72).

En conclusión, el Manual de Organización y Funciones es de suma importancia y utilidad, ya que define las funciones específicas que van a realizar los trabajadores que laboran en la empresa, ayudándoles a conocer con exactitud sus actividades y determinando las responsabilidades a cada uno de ellos, evitando así la duplicidad en las funciones.

2.2.2.5.2. Importancia del Manual de Organización y Funciones

Según Li (2018, p. 20), el Manual de Organización y Funciones es importante por los siguientes aspectos:

- Permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.

- Desarrolla los perfiles de los cargos considerados en la organización, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.
- Permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de instrucción y orientación del personal que ya se encuentra laborando en la institución, permitiéndoles conocer con claridad y precisión sus funciones y responsabilidades del cargo a que han sido asignados.

2.2.2.5.3. Limitaciones del Manual de Organización y Funciones

Según Ríos (2012), el Manual de Organización y Funciones puede tener las siguientes limitaciones:

- No es una solución para todos los inconvenientes de carácter administrativo; pero, es una herramienta que puede guiar las soluciones de estos inconvenientes.
- Los costos de confección y revisión, pueden ser elevados.
- Tiene que ser actualizado periódicamente para que no pierda operatividad.

- Representa solamente los aspectos formales de la organización.

2.2.2.5.4. Elaboración de un Manual de Organización y Funciones

Para Vásquez y Montoya (2009), la elaboración de un MOF necesita de la realización de los siguientes pasos:

a) Constitución del equipo técnico

Se establece un equipo de trabajo para la elaboración del MOF conformado por: el jefe del personal, el jefe de área y los trabajadores y sus jefes inmediatos. Todos examinan y verifican conclusiones del estudio de los puestos con respecto a sus actividades y deberes. Por ende, la elaboración del MOF suele involucrar un esfuerzo común entre el equipo técnico, los empleados y los jefes.

b) El perfil del puesto

Es un procedimiento en el que se busca establecer las actitudes, cualidades y capacidades que son primordiales para una correcta ocupación. Para la elaboración del perfil es adecuado tener en cuenta la experiencia laboral, el nivel de formación y las condiciones de trabajo.

c) Los pasos para elaborar el MOF

Paso 1: Análisis De Jerarquización

Se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación.

Paso 2: Análisis desde los objetivos institucionales

A partir de la información recogida y revisar si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar el desarrollo de sus funciones: se revisará la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Paso 3: Elaborar la descripción del puesto

Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto:

- La descripción del puesto incluye las responsabilidades inherentes al mismo, así como las características importantes y las condiciones de trabajo
- La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.

Paso 4: Revisión del análisis con los participantes

El análisis realizado debe ser verificado con el trabajador. Esta verificación ayudará si la descripción realizada es correcta, está completa y es fácil de entender para todos los involucrados.

Paso 5: Llenar los formatos del MOF

El esquema general para el contenido del MOF es el siguiente:

- Carátula de identificación

- Presentación
- Capítulo I: Generalidades
- Capítulo II: Base Legal, Aprobación y Actualización
- Capítulo III: Estructura Orgánica
- Capítulo IV: Descripción de Puestos y Perfil de Puestos

2.3. Definición de términos básicos

• **Administración:** la administración es un todo, un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma. Fayol (1916)

• **Control:** El control en administración se refiere a establecer estándares, medir el desempeño real de los trabajadores y tomar las medidas correctivas que correspondan ante posibles desviaciones de las actividades de una organización. Sy Corvo (2020).

• **Descripción del Funciones:** es el conjunto de actividades, tareas, que se determinan en cada puesto laboral, teniendo como punto de partida, el conocimiento de la estructura organizacional. Pérez (2021).

• **Dirección:** La dirección es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes. Villalona (2014)

• **Estructura Organizacional:** Formada por la distribución jerárquica, que incluye la formación de unidades orgánicas. Las unidades orgánicas y cargos, en la cual se desenvuelven las actividades y los procesos estratégicos, técnicos y operativos, se distribuye el poder y la jerarquía, se instituye el sistema de relaciones formales de autoridad, subordinación, coordinación. Prakash y Gupta (2008).

• **Función:** una función es aquel objetivo o propósito que tiene un individuo, un objeto, un proceso o una situación. Es el «para qué» de un elemento, para qué está hecho o para qué se encuentra en determinado lugar. Martínez (2021).

• **Gestión:** la gestión es el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. Editorial Economía (2014).

• **Gestión Administrativa:** es el grupo de tareas y actividades coordinadas que apoyan a emplear óptimamente los recursos que tiene una organización. Quiroa (2020).

• **Manual:** Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Es decir, una guía que apoya a comprender el funcionamiento de algo. Asanza (2016).

• **Manual de Organización y Funciones:** es una herramienta de apoyo que permite asegurar el cumplimiento de los procedimientos, ya que en el manual se describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo que hay en una organización. Nuñez (2019).

• **Norma:** las normas son reglas de conducta que están establecidas por la sociedad para alcanzar una convivencia en armonía y que pueden variar según cada cultura. Máxima (2020).

• **Organigrama:** El organigrama es una herramienta que permite a las empresas entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando. Orellana (2020)

• **Organización:** Organización se diseña la estructura que permita una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas durante la planificación. Herbert (2020).

• **Perfil de Puestos:** son descripciones específicas de las características, de la formación académica, de los conocimientos y experiencias que debería poseer la persona que ocupe cierto puesto laboral. Coindreau (2020).

• **Planificación:** La planificación es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Riquelme (2017).

• **Procedimiento:** Un proceso es una secuencia de tareas que se llevan a cabo una detrás de la otra. Todas las organizaciones trabajan bajo procesos por lo tanto los procesos en las empresas representan el eje principal sobre el que giran todas las actividades que se llevan a cabo en un negocio. Torres (2020).

CAPÍTULO III

3. Hipótesis y variables

3.1. Hipótesis

Para la presente investigación no se ha planteado una hipótesis por ser un estudio de nivel descriptivo - proposicional.

3.2. Identificación de la variable

Variable X:

Manual de Organización y Funciones

3.3. Operacionalización de la variable

Tabla 1*Operacionalización de la variable*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Manual de Organización y Funciones	Herramienta de apoyo que permite el cumplimiento de los procedimientos, ya que en el manual se describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Nuñez (2019).	Estructura de la empresa, descripción de puestos y funciones de los trabajadores y perfil del puesto para el correcto funcionamiento organizacional de la institución.	Estructura Organizacional Descripción de Funciones Perfil de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades organizativas • Trabajadores responsables • Subordinación • Puestos de trabajo • Grado de dependencia • Relaciones Jerárquicas • Actividades • Tareas • Obligaciones • Funciones • Puesto • Visión del puesto • Reclutamiento • Requisitos mínimos • Competencias profesionales • Condiciones del ambiente • Compensaciones y beneficios 	<p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Guía de entrevista • Guía de revisión documental <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • Revisión documental

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es de tipología aplicada porque se aplicó en una realidad concreta utilizando conocimientos teóricos existentes sobre el Manual de Organización y Funciones, en este caso en el Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca. Bernal (2016).

4.1.2. Nivel de investigación

La investigación es de nivel descriptiva, porque realizó un análisis del Manual de Organización y Funciones del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca 2022. Bernal (2016).

4.2. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental y de corte transversal. Bernal (2016).

No experimental, porque no se manipularon los datos recopilados en Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, solo se analizaron e interpretaron en función de los objetivos en su contexto natural.

Transversal porque el estudio se realizó en un momento determinado del tiempo, en este caso en el año 2022.

4.3. Población de estudio

La población de estudio está conformada por 12 personas.

Para recopilar información sobre el funcionamiento organizacional fueron los 12 colaboradores que pertenecen a la institución.

Tabla 2

Distribución Poblacional

Cargo	Número de personas por cargo
Decano Regional	1
Directora Regional de Desarrollo y Habilidad Profesional	1
Director Regional de Economía y Finanzas	1
Directora Regional de Secretaría	1
Director Regional de Información Científica y Tecnológica	1
Director Regional de Imagen Institucional	1
Directora Regional de Seguridad y Bienestar Social	1
Tribunal de Honor Regional	1
Comité Electoral Regional	1
Asistente Administrativo	3
Total	12

4.4. Tamaño de la muestra

La muestra debido a que la población es pequeña, será la misma que la población. Para recopilar información sobre el funcionamiento organizacional, es no probabilística y está conformado por los 12 colaboradores del CORLAD Cajamarca.

4.5. Unidad de análisis

La investigación tiene como unidad de análisis al Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.

4.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

4.6.1. Método, instrumento y técnica de recolección de datos

Para la recolección se empleó el método inductivo y deductivo, ya que en base a las teorías científicas relacionadas con la variable; se construyó el marco teórico que le dio sustento a la investigación la misma que se aplicó en el Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.

Instrumentos:

- Cuestionario
- Guía de entrevista
- Guía de revisión documental

Técnicas:

- Encuesta aplicada mediante formulario de Google
- Entrevista
- Revisión documental para extraer información de los estatutos

4.6.2. Técnicas de procesamiento de la información

La investigación procesó la información recopilada manualmente a través del Microsoft Excel con el que se elaboró las tablas y figuras relacionada con los

indicadores explorados mediante las encuestas y entrevista aplicadas a la muestra de estudio.

El análisis e interpretación se realizó por cada ítem representado en las tablas y figuras, en función de la variable de la investigación.

El análisis e interpretación se realizó tomando en cuenta la siguiente escala de valoración.

Tabla 3

Escala de valoración para el Análisis Organizacional

Deficiente	Eficiente
No	Sí
1	2
1%– 50%	51% – 100%

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Análisis e interpretación de resultados

A) De la Encuesta

5.1.1.1. Análisis Organizacional

Para tener un diagnóstico se aplicó una encuesta dirigido a los 12 colaboradores del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, llegando a la conclusión que el funcionamiento organizacional es deficiente luego de analizar las preguntas correspondientes que se detallan a continuación:

a) Comunicación entre Áreas

Tabla 4

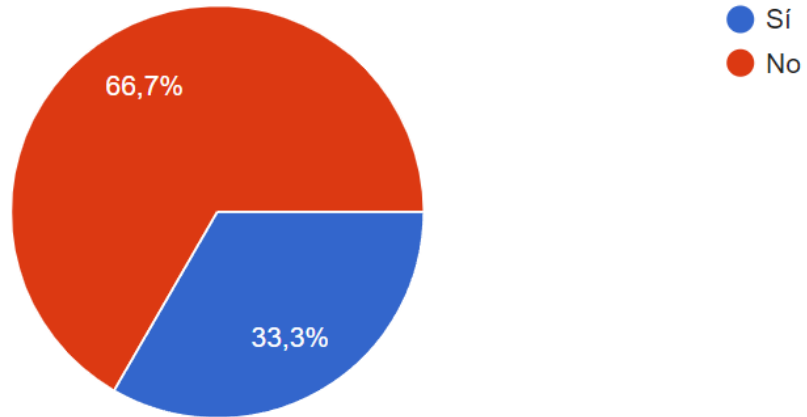
Comunicación entre Áreas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	4	33.3	33.3	33.3
No	8	66.7	66.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario de Análisis Organizacional

Figura 1

Comunicación entre Áreas



Nota. Tabla 3

Interpretación:

De los 12 colaboradores encuestados, respecto a la comunicación formal entre las áreas; el 66.7% mencionan que no existe comunicación entre las áreas, mientras que el 33.3% mencionan que sí existe comunicación entre las áreas.

Esta situación debe corregirse mediante la coordinación y comunicación ya que la comunicación entre las áreas es importante en toda organización, lo cual beneficiará tanto a los colaboradores como a los agremiados del Colegio.

b) Estructura Organizacional

Tabla 5

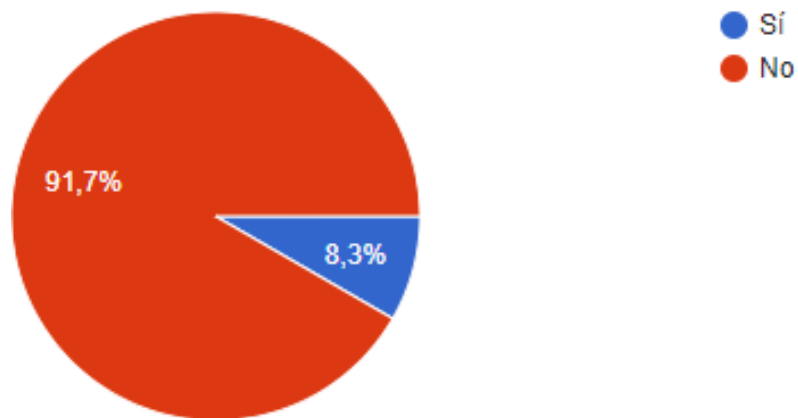
Estructura Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	1	8.3	8.3	8.3
No	11	91.7	91.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario de Análisis Organizacional

Figura 2

Estructura Organizacional



Nota. Tabla 4

Interpretación:

De los 12 colaboradores encuestados, respecto a la estructura organizacional del CORLAD; el 91.7% mencionan que la institución no tiene una estructura organizacional, mientras que el 8.3% mencionan la institución sí tiene una estructura organizacional.

Esta situación debe corregirse analizando las unidades orgánicas con las que cuenta la institución, ya que tener a la institución bien estructurada organizacionalmente ayudará a un mejor funcionamiento organizacional.

c) Superior Jerárquico

Tabla 6

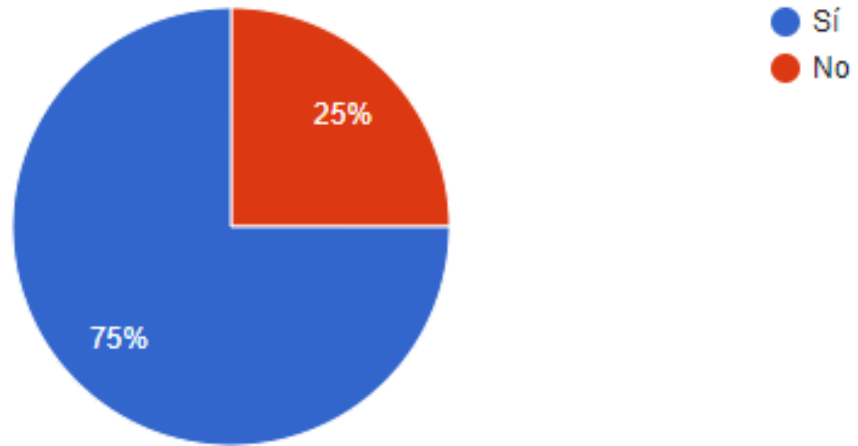
Superioridad Jerárquica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	9	75.0	75.0	75.0
No	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario de Análisis Organizacional

Figura 3

Superioridad Jerárquica



Nota. Tabla 5

Interpretación:

De los 12 colaboradores encuestados, respecto a la superioridad jerárquica; el 75% mencionan que sí conocen quién es su superior jerárquico, mientras que el 25% mencionan que no conocen quién es su superior jerárquico.

Esta situación debe corregirse analizando los niveles jerárquicos y las diversas áreas con las que cuenta la institución, ya que tener a la institución bien estructurada organizacionalmente ayudarán a un mejor funcionamiento organizacional.

d) Dependencia Jerárquica

Tabla 7

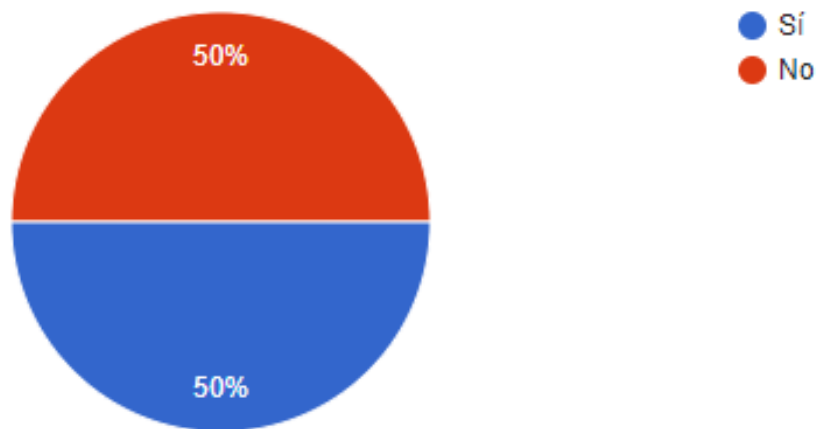
Dependencia Jerárquica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	6	50.0	50.0	50.0
No	6	50.0	50.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario de Análisis Organizacional

Figura 4

Dependencia Jerárquica



Nota. Tabla 6

Interpretación:

De los 12 colaboradores encuestados, respecto a la dependencia jerárquica; el 50% mencionan que sí conocen quién depende jerárquicamente de ellos, mientras que el otro 50% mencionan que no conocen quién depende jerárquicamente de ellos.

Esta situación debe corregirse analizando los niveles jerárquicos y las diversas áreas con las que cuenta la institución, ya que tener a la institución bien estructurada organizacionalmente ayudarán a una mejor gestión.

e) Funciones y Responsabilidades

Tabla 8

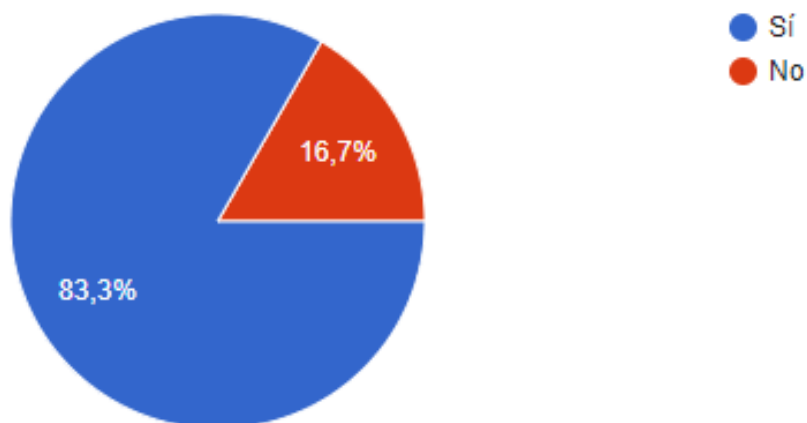
Funciones y Responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	10	83.3	83.3	83.3
No	2	16.7	16.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario de Análisis Organizacional

Figura 5

Funciones y Responsabilidades



Nota. Tabla 7

Interpretación:

De los 12 colaboradores encuestados, respecto a sus funciones y responsabilidades; el 83.3% mencionan que sí conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades en el CORLAD, mientras que el otro 16.7% mencionan que no conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Esta situación debe corregirse implementando un Manual de Organización y Funciones, ya que esto ayudará a saber mejor cuáles son sus funciones y responsabilidades.

f) Claridad en sus Funciones

Tabla 9

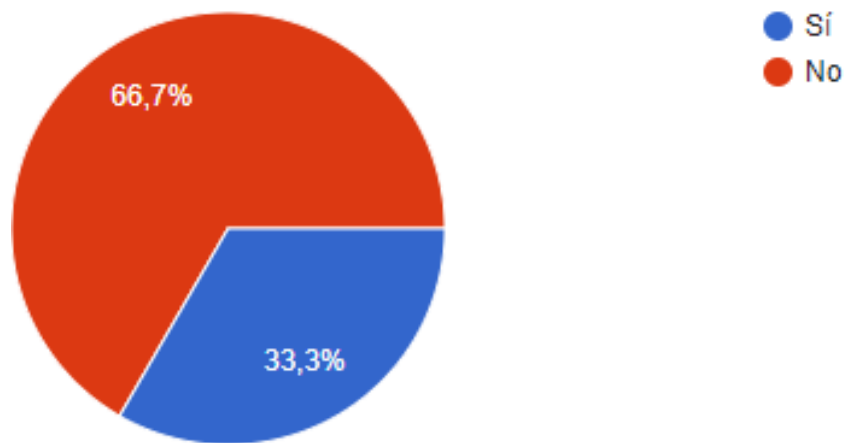
Claridad en sus Funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	4	33.3	33.3	33.3
No	8	66.7	66.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario de Análisis Organizacional

Figura 6

Claridad en sus Funciones



Nota. Tabla 8

Interpretación:

De los 12 colaboradores encuestados, respecto a sus funciones y responsabilidades; el 33.3% mencionan que sí tiene claridad en sus funciones que desempeña en el CORLAD, mientras que el otro 66.7% mencionan que no tiene claridad en sus funciones que desempeña.

Esta situación debe corregirse implementando un Manual de Organización y Funciones, ya que esto ayudará a saber mejor cuáles son sus funciones y responsabilidades y de esta manera evitar la duplicidad de funciones.

g) Perfil del Puesto

Tabla 10

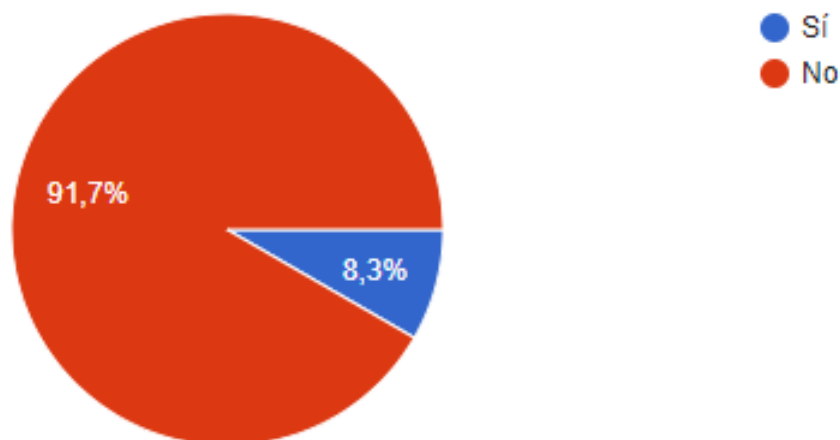
Perfil del Puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	1	8.3	8.3	8.3
No	11	91.7	91.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario de Análisis Organizacional

Figura 7

Perfil del Puesto



Nota. Tabla 9

Interpretación:

De los 12 colaboradores encuestados, respecto al perfil del puesto; el 91.7% mencionan que no está establecido el perfil del puesto en el que se desempeñan en el CORLAD, mientras que el otro 8.3% mencionan que sí está establecido el perfil del puesto en el que se desempeñan.

Esta situación debe corregirse implementando un Manual de Organización y Funciones, ya que esto ayudará cuáles son las funciones y obligaciones que tiene cada colaborador de la institución, así como las competencias laborales y conocimientos que deben tener para cada puesto.

h) Existencia del Manual de Organización y Funciones

Tabla 11

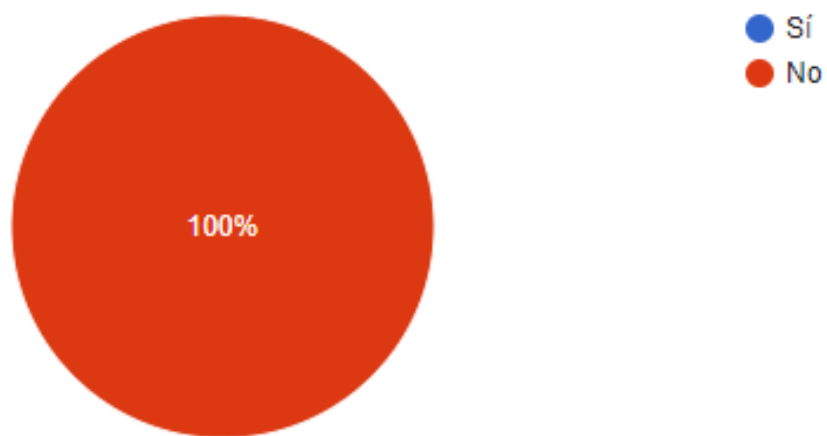
Existencia del Manual del Organización y Funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	1	8.3	8.3	8.3
No	11	91.7	91.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario de Análisis Organizacional

Figura 8

Existencia del Manual del Organización y Funciones



Nota. Tabla 10

Interpretación:

De los 12 colaboradores encuestados, respecto al Manual de Organización y Funciones; el 100.0% mencionan que el CORLAD no tiene un Manual de Organización y Funciones, mientras que el otro 0.0% mencionan que el CORLAD sí tiene un Manual de Organización y Funciones.

Esta situación debe corregirse implementando un Manual de Organización y Funciones, ya que esto ayudará a describir con claridad las funciones de cada uno de los órganos con los que se cuenta, delimitando la amplitud, naturaleza y campo de acción de éstas, además ayudará a determinar los cargos dentro de la estructura organizacional y las funciones que le corresponde a cada colaborador y los requisitos mínimos que estos deben de cumplir para ser asignados en cada una de los puestos.

i) Implementación del Manual de Organización y Funciones

Tabla 12

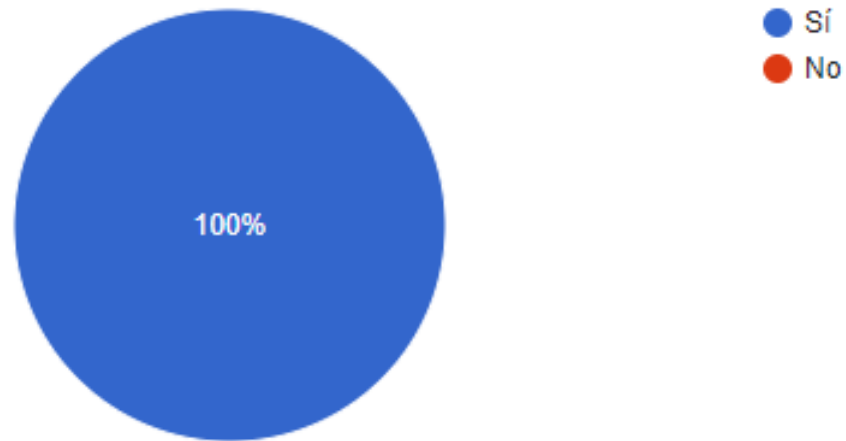
Implementación del Manual de Organización y Funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	12	100.0	100.0	100.0
No	0	0.0	0.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario de Análisis Organizacional

Figura 9

Implementación del Manual de Organización y Funciones



Nota. Tabla 11

Interpretación:

De los 12 colaboradores encuestados, respecto a la implementación del Manual de Organización y Funciones; el 100.0% mencionan sí están de acuerdo con la implementación del Manual de Organización y Funciones en el CORLAD, mientras que el otro 0.0% menciona que no están de acuerdo con la implementación del Manual de Organización y Funciones.

La implementación de un Manual de Organización y Funciones, ayudará a describir con claridad las funciones de cada uno de los órganos con los que se cuenta, delimitando la amplitud, naturaleza y campo de acción de éstas, además ayudará a determinar los cargos dentro de la estructura organizacional y las funciones que le corresponde a cada colaborador y los requisitos mínimos que estos deben de cumplir para ser asignadas en cada una de los puestos.

B) De la Entrevista

Para recabar información y hacer la propuesta de un Manual de Organización y Funciones para el CORLAD Cajamarca se realizó una entrevista dirigida a los 12 colaboradores del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, llegando a recabar información sobre la misión, visión, estatutos existentes, unidades orgánicas, organigrama, órganos directivos, líneas jerárquicas, jefes inmediato, subordinados, coordinación entre las áreas, funciones de los colaboradores, duplicidad de funciones, personal adecuado, formación académica, desempeño de sus labores, capacitaciones de los colaboradores y el perfil de puesto de los colaboradores.

Toda esta información sirvió para la propuesta del Manual de Organizaciones y mejorar el funcionamiento organizacional del CORLAD Cajamarca.

C) De la Revisión Documental

Para extraer información y proponer el Manual de Organización y Funciones se realizó una revisión documental de los estatutos del Colegio de Licenciados en Administración utilizando la guía de revisión documental, llegando a extraer información sobre las funciones y perfil de puesto de cada uno de los colaboradores del CORLAD Cajamarca, de esta manera se esquematizó el Manual de Organización y Funciones que se encuentra en la propuesta del presente trabajo de investigación.

5.1.2. Discusión de resultados

La investigación tuvo por objetivo realizar un análisis organizacional y elaborar un Manual de Organización y Funciones para el Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, 2022; encontrando que no tiene un buen funcionamiento organizacional, porque no se encuentra en un buen nivel las dimensiones de la variable, es por ello que se propone el diseño de un Manual de Organización y Funciones.

Los resultados coinciden con los resultados obtenidos en la tesis de Ramos: *“La Importancia del Manual de Funciones y Procedimientos en la Estructura de las Empresas”*, en el sentido que, un Manual de Funciones y Procedimientos, para su respectiva implementación debe estar debidamente elaborado, pues este documento permite al empleado de la institución o empresa, conocer de manera clara con respecto al cumplimiento de sus funciones, qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea.

De igual manera, con los resultados de Cárdenas (2015), en el trabajo de investigación en Ecuador: *“El Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del Personal Operativo de la Empresa OLPI Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”* en el sentido que, 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, además debido a la inexistencia de una Estructura Orgánica los altos mandos confunden el orden jerárquico de sus colaboradores provocando desorden al momento de ejecutar órdenes para realizar las funciones de cada puesto de trabajo y sin un manual de funciones los trabajadores no conocen cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.

Igualmente, con los resultados de la tesis de Izquierdo y López (2018) quienes desarrollaron el trabajo de tesis titulado: *“Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP”*, en el sentido que, el diseño de la estructura organizacional, el Manual de Funciones y el Manual de procedimientos, proporcionó lineamientos que permitieron la debida documentación de las funciones y tareas de los puestos que conforman la estructura organizacional del área de Estudios de postgrado y Educación Continua. Este documento constituye por tanto una herramienta eficaz en la agilización de los procedimientos, logrando así contribuir al cumplimiento de los objetivos.

De igual modo, coinciden con los resultados del trabajo de tesis de Gonzales (2021), titulada: *“Implementación de un Manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Delima Norte Comunicaciones SAC en el Distrito de los Olivos, 2020”*, en el sentido de que, con el presente Manual

de Organización y Funciones se establece eliminar la duplicidad de funciones, mejorar la comunicación interna entre las diferentes áreas, reducir la rotación del personal, desarrollar los puestos de trabajo, reforzar los conocimientos de la estructura organizacional al personal, implementar capacitaciones y eliminar el exceso de trabajo o carga laboral describiendo las funciones de manera equitativa. Además, permite conocer al personal cuáles son realmente sus funciones y responsabilidades desarrollando con eficiencia sus actividades y contribuyendo a mejorar la Gestión Administrativa dentro de la empresa.

También coincide con el trabajo de investigación desarrollado por Tarrillo y Niquin (2020), titulada: *“Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019*, en el sentido de que, los encuestados manifestaron su conformidad con la implementación del MOF y aceptaron su importancia en la Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo, 2019.

De igual forma, con el trabajo de tesis de Li (2018), titulado: *“Propuesta de implementación del manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura”*, en el sentido de que la implementación del MOF ayudará a mejorar la gestión administrativa, estableciendo mecanismos de coordinación, precisando las actividades, evitar duplicidad de funciones que permitan cumplir con los objetivos planteados por la institución.

Además, servirá como base para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. El alcance de este manual será aplicado a los distintos departamentos afectados y manejado por todos aquellos que intervengan en las labores de la institución.

Asimismo, con la tesis de Lezameta (2019), titulado: *“El Manual de Organización y Funciones (MOF) y su contribución en el Proceso de Integración de Recursos Humanos de la Empresa MyA Contratistas Generales SRL- Periodo 2017”*, en el sentido que, al realizar un contraste entre los perfiles de puestos y los datos académicos obtenidos del análisis de puestos, se ha obtenido información importante para la delimitación de las necesidades de capacitación en la empresa.

Igualmente, con la tesis de Guevara (2017), titulad: *“El diseño de los instrumentos organizativos y su relación con el desempeño del personal del restaurante turístico el mesón del marqués de Cajamarca 2015”*, en el sentido que se encontró una debilidad de gestión por parte de los concesionarios del Restaurante turístico “El Mesón del Marques” para la búsqueda permanente de la mejor productividad del personal. Justamente los instrumentos organizativos que se diseñan en la segunda etapa del proceso gerencial de “organizar” tienen esa gran misión de hacer que las actividades se desarrollen fluidamente cuando la gente sabe cuáles son sus funciones que le corresponden y cómo deben hacerlo (manual de organización y funciones, el manual de procedimientos y el manual de

procesos), que la gente sepa cuál es su nivel jerárquico (organigrama), algo sin lugar a dudas clave y vital para todas las organizaciones.

Finalmente, coincide con los resultados de la tesis de Llanos (2016), titulado: *“Aplicación del Manual de Funciones para Mejorar la Gestión Logística del Hospital Regional De Cajamarca - Año 2016”*, en el sentido que la mayoría de los trabajadores está totalmente de acuerdo que el MOF debe presentar una visión en conjunto de la organización, mientras que la minoría está totalmente en desacuerdo. Además, que la aplicación del Manual de Funciones para mejorar la gestión logística del hospital regional de Cajamarca, puesto que se basan en protocolos para el almacenamiento y distribución de la materia prima y productos terminados.

5.2. Contrastación de hipótesis

Para la presente investigación no se ha planteado una hipótesis por ser un estudio de nivel descriptivo – proposicional, motivo por el cuál no hay necesidad de contrastarla.

CAPÍTULO VI

Propuesta del Manual de Organización y Funciones

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)



COLEGIO REGIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA CORLAD CAJAMARCA

Cajamarca, octubre 2022

PRESENTACIÓN

Manual de Organización y Funciones es un documento normativo, en el que se describe la estructura orgánica, las atribuciones, especifica las interrelaciones jerárquicas y las funciones que le corresponden a cada puesto del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca (CORLAD Cajamarca). Además, se establecen diversas tareas y responsabilidades que debe desempeñar cada trabajador, funciones que no deben considerarse limitantes, sino deben utilizarse como una guía de acción para lograr los objetivos establecidos.

El presente manual se compone principalmente por la estructura orgánica (plasmada en un organigrama), descripción de puesto (funciones a desempeñar en un determinado puesto de trabajo) y los perfiles de puestos (formación académica, conocimientos, experiencia y habilidades que debe tener el aspirante a un cargo).

El presente manual se realizó con la finalidad de analizar a detalle la estructura orgánica del CORLAD Cajamarca, además de brindar a los trabajadores una guía de las tareas y funciones que deben desempeñar dentro de la organización. También para ayudar a delimitar las funciones generales de los órganos, departamentos y áreas de la organización.

En este sentido, el Consejo Directivo Regional del CORLAD Cajamarca, considera que la organización, deberá contar con un Manual de Organización y Funciones (MOF) en la cual se abordará temas como la descripción de puestos y perfiles de puestos; las cuales ayudarán al fácil entendimiento del funcionamiento del CORLAD Cajamarca, tanto para los Directivos como para los colaboradores, colegiados e inclusive para la ciudadanía en general.

Por lo expuesto, para que el CORLAD Cajamarca logre un mejor funcionamiento organizacional que sea eficiente y de calidad, es indispensable contar con este documento de gestión.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Finalidad:

El Manual de Organización y Funciones (MOF) del Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca (CORLAD Cajamarca), es un documento normativo de dirección y control, que tiene la finalidad de normar la estructura organizacional y precisar las funciones, características y conocimientos que debe de poseer una persona para ocupar un determinado puesto en cada una de los departamentos que conforman la entidad.

Además, tiene por finalidad establecer y regular la organización interna, determinando las funciones generales de su estructura y las funciones específicas para su óptimo funcionamiento.

1.2. Justificación

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) tiene como justificación ya que el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca (CORLAD Cajamarca), no cuenta con un organigrama establecido ni con documento que especifique las responsabilidades y funciones que tiene cada trabajador. Además, el MOF presentará una guía que servirá a los Directivos y al personal que labora en el CORLAD Cajamarca para una correcta gestión administrativa.

Finalmente, al poner en práctica el presente manual de organización y funciones (MOF), ayudará a brindar al CORLAD Cajamarca, una herramienta que ayudará al personal que labora en la organización, ejecutar con mayor facilidad sus funciones, y a conocer con claridad sus

responsabilidades, además de facilitar el proceso de inducción del personal a incorporar, y de los que ya se encuentran trabajando.

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

Elaborar un Manual de Organización y Funciones (MOF) al Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca (CORLAD Cajamarca), para cumplir con las metas y objetivos de la organización.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Precisar las funciones para cada unidad orgánica que servirá para establecer responsabilidades, evitar la duplicación y detectar omisiones.
- Contribuir a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los trabajadores y propiciar la paridad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las unidades orgánicas.
- Brindar una propuesta de la estructura organizacional y de distribución de tareas y responsabilidades, adecuada para lograr un mejor desempeño laboral.
- Establecer el perfil de puestos para cada área de la organización.

- Definir las relaciones y coordinaciones que se deben dar entre las distintas unidades orgánicas que conforman la organización.

1.4. Alcance:

El Manual de Organización y Funciones será propuesto para su aprobación y posterior implantación en CORLAD Cajamarca, por lo tanto, su alcance es para los miembros del Consejo Directivo Regional y también para todo el personal que labora en las diferentes áreas de la estructura orgánica con las que cuenta el CORLAD Cajamarca.

1.5. Misión del CORLAD Cajamarca

Somos una Institución gremial sin fines de lucro que representa, integra y desarrolla la competitividad profesional del Licenciado en Administración, propiciando el fortalecimiento de las organizaciones públicas y privadas del país, complementado con valores y principios éticos, que permiten superar las expectativas de nuestros agremiados brindando servicios de calidad.

1.6. Visión del CORLAD Cajamarca

Al año 2025 ser el colegio profesional de excelencia con presencia internacional, que fomente la cultura de innovación y tecnología, practicando valores éticos a través del desarrollo competitivo e integrador de sus agremiados.

1.7. Valores del CORLAD Cajamarca

- Respeto
- Compromiso
- Responsabilidad
- Integración
- Profesionalismo

Capítulo II: Base Legal, Aprobación y Actualización

2.1. Base legal:

- Decreto Ley N° 22087 – Ley de Creación del Colegio de Licenciados en Administración.
- Decreto Supremo N° 020 – 2006 – ED – Estatutos del Colegio de Licenciados en Administración.
- Resolución N° 0029 – 2008 – CLAD – CDN – Reglamento Interno del Colegio de Licenciados en Administración.
- Resolución N° 028 -2009 – CLAD/CDN – D – Código de Ética de Licenciados en Administración.
- Ley 31060 – Ley del Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración.

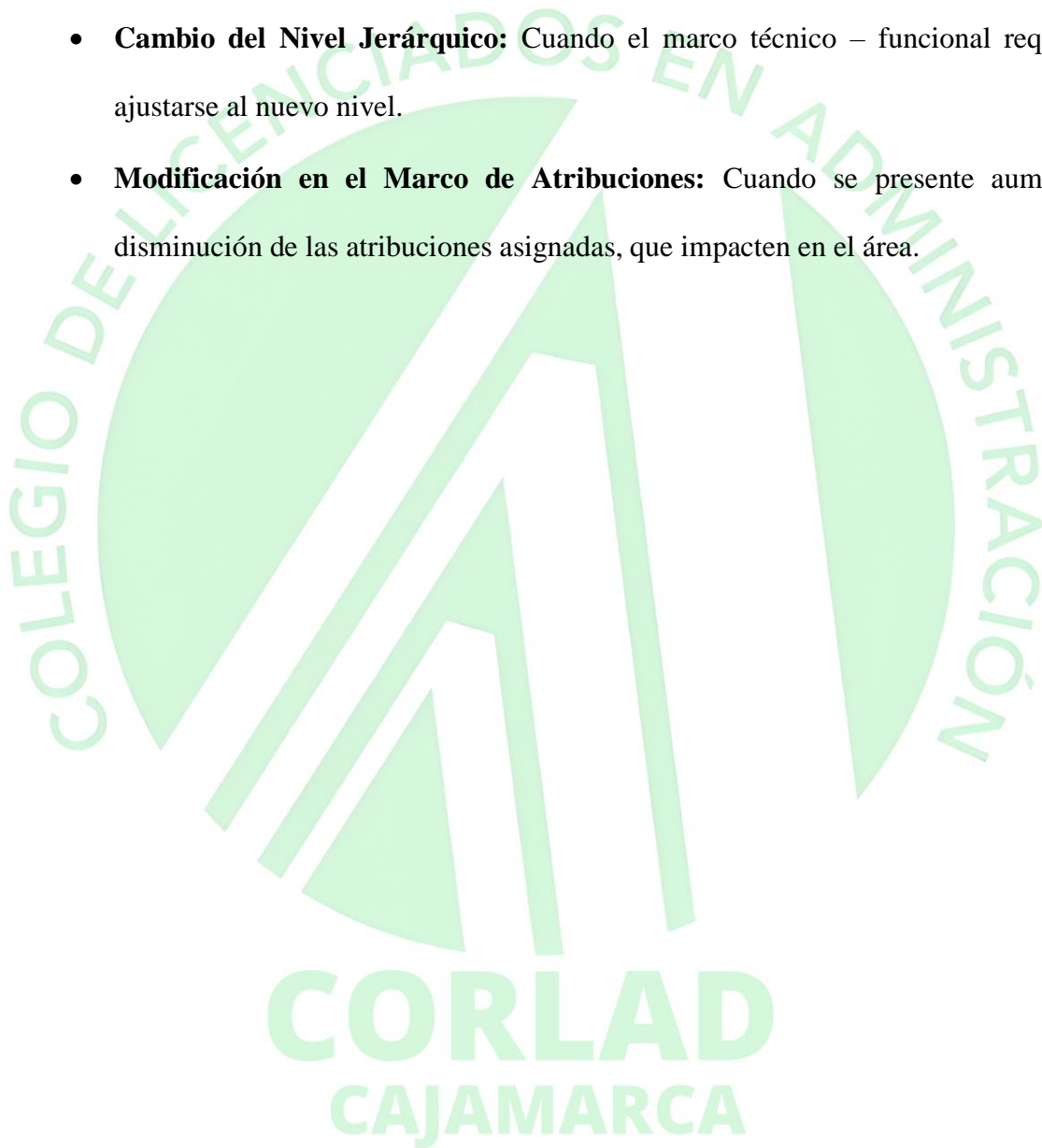
2.2. Aprobación:

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) será aprobado en su totalidad por el Consejo Directivo Regional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca (CORLAD Cajamarca).

2.3. Actualización

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento de gestión dinámico por naturaleza es por ello que deberá ser actualizado continuamente y cuando el Consejo Directivo Regional del CORLAD Cajamarca autorice la modificación de la estructura orgánica de las unidades orgánicas. Además, cuando se presente alguno de los siguientes casos que se muestran a continuación:

- **Crecimiento de la Estructura Orgánica:** Cuando se incrementa el número de puestos en cualquiera de las unidades orgánicas, o cuando se efectúan cambios de asignación al interior de su estructura.
- **Cambio del Nivel Jerárquico:** Cuando el marco técnico – funcional requiere ajustarse al nuevo nivel.
- **Modificación en el Marco de Atribuciones:** Cuando se presente aumento, disminución de las atribuciones asignadas, que impacten en el área.



Capítulo III: Estructura Orgánica

3.1. Estructura Organizacional CORLAD Cajamarca

3.1.1. Órganos de Dirección

- Consejo Directivo Regional
- Decanato Regional

3.1.2. Órganos de Línea

- Dirección Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional
- Dirección Regional de Información Científica y Tecnológica
- Dirección Regional de Secretaría
- Dirección Regional de Economía y Finanzas
- Dirección Regional de Imagen Institucional
- Dirección Regional de Seguridad y Bienestar Social

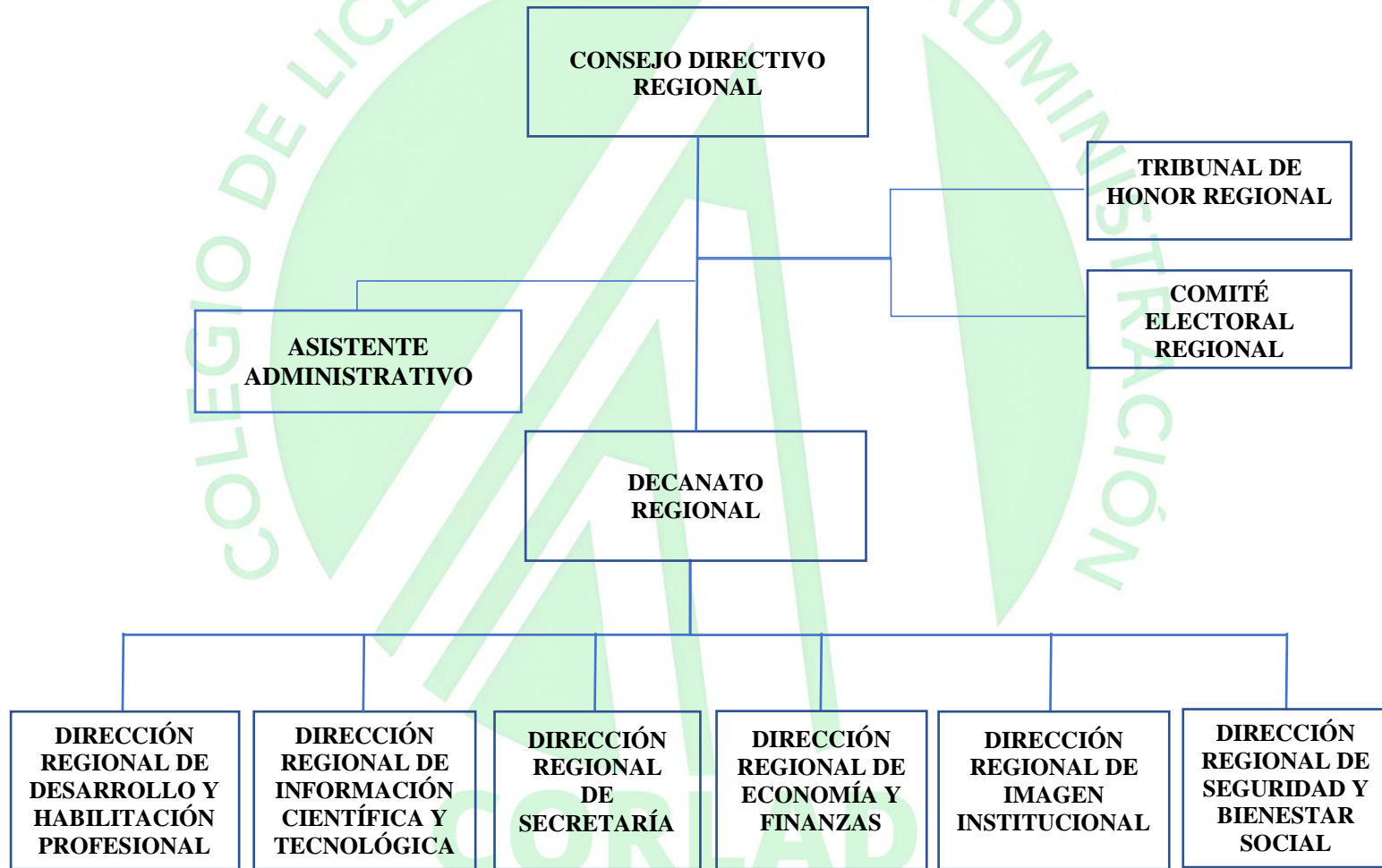
3.1.3. Órganos de Disciplina

- Tribunal de Honor Regional
- Comité Electoral Regional

3.1.4. Órgano de Gestión Interna

- Área administrativa

3.2. Organigrama del CORLAD Cajamarca



Capítulo IV: Descripción y Perfil de Puestos

4.1. Consejo Directivo Regional

4.1.1. Descripción del Puesto

4.1.1.1. Nombre del Cargo:

Consejo Directivo Regional

4.1.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de dirección

4.1.1.3. Superior Jerárquico

No tiene

4.1.2. Funciones del Consejo Directivo Regional

- Planear, organizar, dirigir y controlar la gestión institucional en el ámbito regional conforme a los fines del Colegio.
- Resolver consultas relacionados con las ciencias administrativas y el Ejercicio de la Profesión del Licenciado en Administración.
- Propagar el Código de Ética Profesional y custodiar su estricto cumplimiento.
- Coordinar con el Consejo Directivo Nacional - CDN.
- Proponer acciones de capacitación, actualización profesional y estudios de postgrado para los miembros de la Orden.

- Administrar de la mejor manera los bienes y rentas del CORLAD.
- Recepcionar, procesar, evaluar y calificar la documentación de las solicitudes de Colegiación, trasladando la información al CDN para su evaluación, aprobación e inscripción en el Registro Único de Colegiación (REGUC).
- Aprobar la suscripción de convenios a nivel regional y nacionales informando a través del Decano Regional al Consejo Directivo Regional.
- Nombrar a propuesta del Decano Regional al delegado del CORLAD ante el CDN.
- Pronunciarse en lo que es de competencia a nombre del CORLAD en el ámbito de su jurisdicción.
- Imponer las sanciones que fuesen de su competencia de acuerdo a la falta cometida por algún miembro de la Orden.
- Cubrir las vacantes de los cargos directivos que se produzcan en el Consejo Directivo a propuesta del Decano Regional.
- Designar a los representantes del CORLAD ante las instituciones de la región.
- Normar la habilitación, certificación y recertificación profesional del Licenciado en Administración en el ámbito de su jurisdicción.
- Destinar comisiones para el estudio de la problemática del Ejercicio Profesional y las Ciencias Administrativas en el ámbito de su jurisdicción.

- Aprobar a propuesta del Decano Regional el Presupuesto, Plan de Trabajo Anual y Balance.
- Organizar eventos académicos-profesionales y congresos regionales y nacionales.
- Remitir mensualmente al CDN el 20% de los ingresos totales que por todo concepto obtenga en el ejercicio de sus funciones.
- Comunicar al CDN los traslados, sanciones y otros propios del cumplimiento de sus funciones.
- Otras atribuciones que conforme con la Ley y el Estatuto sean necesarias para el mejor funcionamiento del CORLAD.

4.1.2. Perfil del Puesto

- Ser miembro hábil con habilitación mínima de tres (3) meses, a la fecha del sufragio.
- Cinco (5) años de colegiado a la fecha del sufragio.
- Dos (2) años de residencia ininterrumpida en la respectiva sede regional, anterior a su postulación, y compromiso con firma legalizada de residir en ella durante su mandato.
- Para Decano Regional, se requiere diez (10) años de colegiado y haber desempeñado cargo directivo, por elección en alguno de los Consejos Directivos Regionales.

4.2. Decanato Regional

4.2.1. Descripción del Puesto

4.2.1.1. Nombre del Cargo:

Decanato Regional

4.2.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de dirección

4.2.1.3. Superior Jerárquico

Consejo Directivo Regional

4.2.1.4. Supervisa

- Dirección Regional de Secretaría
- Dirección Regional de Economía y Finanzas
- Dirección Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional.
- Dirección Regional de Información Científica y Tecnológica.
- Área administrativa

4.2.1.5. Misión del Puesto

El Decano Regional es el representante legal y la más alta autoridad del CORLAD de Cajamarca, formula y dirige las políticas institucionales en el ámbito regional en armonía con la Ley de Creación del Colegio, el Estatuto, los acuerdos del CDR y la normatividad vigente.

4.2.2. Funciones del Puesto

- Conducir la supervisión y evaluación del funcionamiento del CORLAD que representa en concordancia con las disposiciones legales administrativas vigentes.
- Representar legal y oficialmente al CORLAD en sus relaciones con las instituciones estatales, particulares y Colegios Profesionales del ámbito regional.
- Defender y cautelar los derechos e intereses de los miembros de la Orden.
- Convocar, presidir, tomar parte en las deliberaciones y dar por concluidas las sesiones del Consejo Directivo Regional. En casos de empate tiene voto dirimente.
- Suscribir las resoluciones, normas y convenios; absolver consultas, firmar los documentos de gestión, ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento de los acuerdos del CDR y lo dispuesto por la Ley de Creación del Colegio, el Estatuto y la Ley del Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración.
- Formular e inspeccionar la ejecución del Presupuesto y Plan de Trabajo Anual.
- Aprobar las inversiones y/o gastos administrativos propios de la gestión.

- Autorizar la apertura de cuentas bancarias, giro de cheques, recibos y demás documentos que sustente las operaciones económico-financieras del CDR.
- Presentar al CDR a inicio de cada año para su aprobación, el Balance General, los Estados de Ganancias y Pérdidas y los Estados Analíticos de cuentas; ya aprobados, firmarlos con el Director Regional de Economía y Finanzas, disponer su publicación y elevarlos al CDN para su ratificación.
- Firmar con el Director Regional Secretario la documentación oficial del CORLAD.
- Firmar con el Decano Nacional los Diplomas de Colegiación de los miembros del ámbito de su jurisdicción regional que se incorporan a la Orden.
- Proponer la designación y remoción del personal gerencial, administrativo, operativo o de servicios requerido para el cumplimiento de las funciones del CDR.
- Proponer a los miembros de la Orden necesarios para cubrir las vacantes que se produzcan en el CDR.
- Proponer al CDR al miembro de la Orden que será el delegado del CORLAD ante el CDN.
- Delegar las atribuciones y funciones que estime necesario para el buen funcionamiento del CORLAD.

- Disponer la remisión oportuna al CDN de los documentos (incluyendo el voucher) que sustenten el depósito en cuenta corriente el equivalente al 20% de los ingresos totales que por todo concepto obtenga el CORLAD.
- Otras atribuciones de su competencia funcional que le asigne el CDN o le correspondan por disposiciones legales que así lo establezcan.

4.2.3. Perfil del Puesto

- Para Decano Regional, se requiere diez (10) años de colegiado y haber desempeñado cargo directivo por elección en alguno de los Consejos Directivos Regionales.
- Ser miembro hábil del CLAD, habiendo cotizado regularmente durante los tres (3) últimos meses de manera ininterrumpida, a la fecha del sufragio.
- Dos (2) años de residencia ininterrumpida en la ciudad de Cajamarca, anterior a la fecha de su postulación.
- De ser elegido como Decano Regional, deberá de presentar un compromiso con firma legalizada de residir en Cajamarca durante su mandato.

4.3. Dirección Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional

4.3.1. Descripción del Puesto

4.3.1.1. Nombre del Cargo:

Dirección Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional

4.3.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de línea

4.3.1.3. Superior Jerárquico

Decanato Regional

4.3.1.4. Supervisa

No ejerce supervisión

4.3.1.5. Misión del Puesto

El Director Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional en el ámbito de la jurisdicción del CORLAD Cajamarca formula las propuestas de capacitación, especializaciones y actualización profesional, de programas de estudio a nivel de posgrado de los miembros de la Orden.

Además, dictamina la habilitación, certificación y recertificaciones de los miembros del CLAD en el ámbito del CORLAD Cajamarca.

4.3.2. Funciones del Puesto

- Formular, proponer ejecutar y difundir el Plan de Capacitación y Actualización Profesional en Ciencias Administrativas dirigido a los miembros de la Orden del CORLAD Cajamarca.
- Proponer la actualización de las normas y Procedimientos de Colegiación.
- Plantear al Decano Regional para la aprobación, el Plan de Trabajo Anual en el ámbito de su competencia.
- Verificar las solicitudes y documentación presentadas por los licenciados al CORLAD para Colegiación o inscripción en el Registro Único de Colegiación y procesarlas para ser sometidas a la aprobación del CDN.
- Proyectar la resolución de incorporación al CLAD o de Inscripción en el Registro Único de Colegiación.
- Coordinar el auspicio de entidades públicas y/o privadas para la ejecución de acciones de capacitación especializada y estudios de posgrado.
- Plantear las normas de habilitación, certificación y recertificación profesional en el ámbito del CORLAD Cajamarca y velar por la actualización de las mismas.
- Proponer la opinión del Consejo Directivo Regional sobre los planes y programas de estudios a nivel de posgrado en Ciencias Administrativas en el ámbito de la Jurisdicción del CORLAD.

- Coordinar el trámite y aprobar los documentos de habilitación, certificación y/o recertificación profesional y los de participación en los eventos organizados o auspiciados por el CORLAD Cajamarca.
- Organizar la presentación pública de las obras científicas, tecnológicas y otras producidas por miembros de la Orden que por su calidad prestigien al CORLAD Cajamarca.
- Otras atribuciones de su competencia funcional que le asigne el CDR o el Decano Regional.

4.3.2. Perfil del Puesto

- Cinco (05) años de colegiado a la fecha del sufragio.
- Ser miembro hábil del CLAD, habiendo cotizado regularmente durante los tres (3) últimos meses de manera ininterrumpida, a la fecha del sufragio.
- Dos (2) años de residencia ininterrumpida en la ciudad de Cajamarca, anterior a la fecha de su postulación.
- De ser elegido como Director Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional, deberá de presentar un compromiso con firma legalizada de residir en Cajamarca durante su mandato.

4.4. Dirección Regional de Información Científica y Tecnológica

4.4.1. Descripción del Puesto

4.4.1.1. Nombre del Cargo:

Dirección Regional de Información Científica y Tecnológica

4.4.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de línea

4.4.1.3. Superior Jerárquico

Decanato Regional.

4.4.1.4. Supervisa

No ejerce supervisión.

4.4.1.5. Misión del Puesto

El Director Regional de Información Científica y Tecnológica en el ámbito de la jurisdicción del CORLAD Cajamarca contribuye con la actualización de conocimientos mediante el acopio y difusión de la información científica, tecnológica y especializada en Ciencias Administrativas.

4.4.2. Funciones del Puesto

- Proponer la adquisición de información científica y tecnológica referida a las Ciencias Administrativas.

- Plantear para su aprobación al Decano Regional el Plan de Trabajo Anual del ámbito de su competencia.
- Llevar el inventario de la información científica y tecnológica que el CDR adquiera por compra o donación.
- Realizar el acopio y brindar información científica y tecnológica en Ciencias Administrativas a solicitud de los miembros de la Orden del CORLAD Cajamarca.
- Motivar el intercambio de información científica y tecnológica con las diferentes entidades universitarias, científicas y/o profesionales del ámbito del CORLAD Cajamarca.
- Mantener relaciones de coordinación con los órganos similares de los Colegio Profesionales e instituciones relacionadas con sus funciones y atribuciones en el ámbito del CORLAD.
- Otras atribuciones de su competencia funcional que le asigne el CDR o el Decano Regional.

4.4.2. Perfil del Puesto

- Cinco (05) años de colegiado a la fecha del sufragio.
- Ser miembro hábil del CLAD, habiendo cotizado regularmente durante los tres (3) últimos meses de manera ininterrumpida, a la fecha del sufragio.
- Dos (2) años de residencia ininterrumpida en la ciudad de Cajamarca, anterior a la fecha de su postulación.

- De ser elegido como Director Regional de Información Científica y Tecnológica, deberá de presentar un compromiso con firma legalizada de residir en Cajamarca durante su mandato.

4.5. Dirección Regional de Secretaría

4.5.1. Descripción del Puesto

4.5.1.1. Nombre del Cargo:

Dirección Regional de Secretaría

4.5.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de apoyo

4.5.1.3. Superior Jerárquico

Decanato Regional

4.5.1.4. Supervisa

No ejerce supervisión

4.5.1.5. Misión del Puesto

El Director Regional de Secretaría en el ámbito de la jurisdicción del CORLAD Cajamarca organiza y ejecuta el registro y custodia de las actas de las sesiones, da forma final a las comunicaciones del CDR y es el responsable del patrimonio documental del CORLAD Cajamarca.

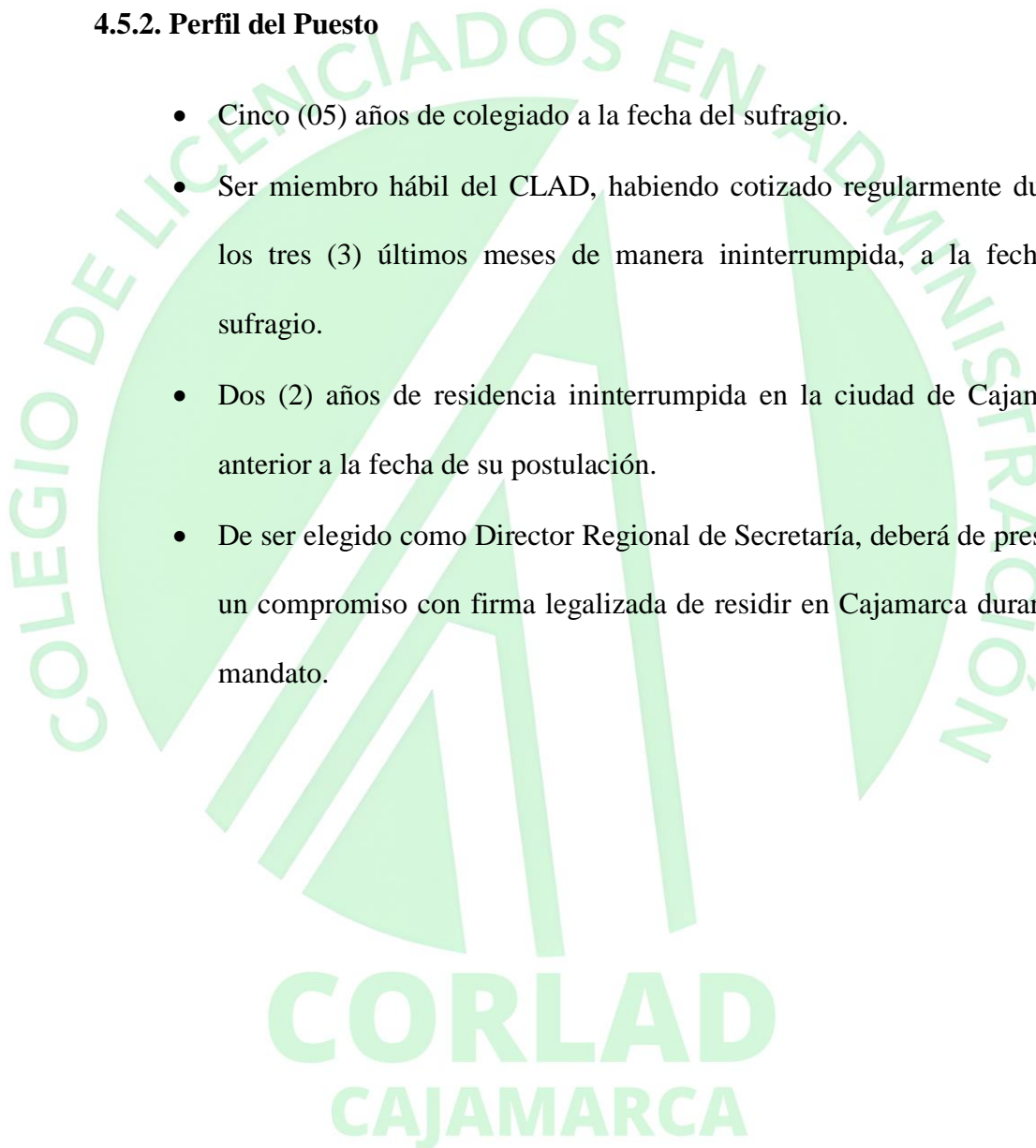
4.5.1.6. Funciones del Puesto

- Organizar y administrar la documentación del CDR llevando el registro numérico ascendente correlativo correspondiente.
- Proponer para su aprobación al Decano Regional el Plan de Trabajo Anual del ámbito de su competencia.
- Citar con anticipación no menos de cuarenta y ocho (48) horas. A los miembros del CDR a las sesiones ordinarias y extraordinarias conforme con la convocatoria del Decano Regional verificando el cargo de recepción.
- Realizar las actas de las sesiones del Consejo Directivo Regional-CDR.
- Formular y llevar a cabo el registro de Asistencia a Sesiones del CDR.
- Actuar como relator y registrar lo actuado en las sesiones del CDR.
- Preparar y presentar al Decano Regional las actas y el despacho para las sesiones del CDR.
- Registrar y procesar la correspondencia conforme lo disponga el Decano Regional.
- Preservar el patrimonio documental del CORLAD adoptando las medidas pertinentes.
- Llevar un archivo de normas legales y administrativas referidas al ámbito del CORLAD.
- Dar fe o autenticar los documentos internos del CORLAD y del CDR.

- Otras atribuciones de su competencia funcional que le asigne el CDR o el Decano Regional.

4.5.2. Perfil del Puesto

- Cinco (05) años de colegiado a la fecha del sufragio.
- Ser miembro hábil del CLAD, habiendo cotizado regularmente durante los tres (3) últimos meses de manera ininterrumpida, a la fecha del sufragio.
- Dos (2) años de residencia ininterrumpida en la ciudad de Cajamarca, anterior a la fecha de su postulación.
- De ser elegido como Director Regional de Secretaría, deberá de presentar un compromiso con firma legalizada de residir en Cajamarca durante su mandato.



4.6. Dirección Regional de Economía y Finanzas

4.6.1. Descripción del Puesto

4.6.1.1. Nombre del Cargo:

Dirección Regional de Economía y Finanzas

4.6.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de apoyo

4.6.1.3. Superior Jerárquico

Decanato Regional

4.6.1.4. Supervisa

No ejerce supervisión

4.6.1.5. Misión del Puesto

El Director Regional de Economía y Finanzas en el ámbito de la jurisdicción del CORLAD Cajamarca es el responsable de preservar la adecuada administración de los recursos económicos y financieros del CORLAD bajo la responsabilidad del Consejo Directivo Regional - CDR. Propone al Decano Regional el proyecto de presupuesto que respalda el Plan de Trabajo Anual y supervisa las acciones de contabilidad y ejecuta las de tesorería.

4.6.1.6. Funciones del Puesto

- Proponer, organizar, supervisar y ejecutar las acciones de presupuesto, tesorería y contabilidad que administra el Consejo Directivo Regional - CDR.
- Proponer para su aprobación al Decano Regional el Plan de Trabajo Anual del ámbito de su competencia.
- Elaborar los estados financieros sustentados para su aprobación por el CDR y firma del Decano Regional, difundiéndolos en la página web institucional y otros medios.
- Llevar y mantenga actualizados los libros y registros contables del CORLAD.
- Disponer y verificar que se reciba, registre y deposite en el banco dentro de las veinticuatro (24) horas el dinero que por cualquier concepto se recaude o se ingrese al CDR.
- Girar y firmar los cheques autorizados por el Decano Regional.
- Presentar mensualmente al Consejo Directivo Regional - CDR el flujo de caja y la conciliación bancaria.
- Preparar y gestionar la remisión mensual del veinte por ciento (20%) de los ingresos percibidos por todo concepto, la cual será depositada en la cuenta del CLAD.
- Firmar con el Decano Regional los documentos sobre donaciones y legados a favor del CORLAD.

- Recabar y consolidar la información económica-financiera del CORLAD.
- Formular los primeros meses de cada año, el Balance General, los Estados de Ganancias y Pérdidas, los Estados Analíticos de Cuentas y elevarlos al Decano Regional para su aprobación por el Consejo Directivo Regional.
- Realizar la lista de Miembros Hábiles y elevarla al Decano Regional.
- Mantener relaciones de coordinación con los órganos similares de los Colegios Profesionales y entidades relacionadas con sus fines en el ámbito de la jurisdicción del CORLAD.
- Otras atribuciones de su competencia funcional que le asigne el CDR o el Decano Regional.

4.6.2. Perfil del Puesto

- Cinco (05) años de colegiado a la fecha del sufragio.
- Ser miembro hábil del CLAD, habiendo cotizado regularmente durante los tres (3) últimos meses de manera ininterrumpida, a la fecha del sufragio.
- Dos (2) años de residencia ininterrumpida en la ciudad de Cajamarca, anterior a la fecha de su postulación.
- De ser elegido como Director Regional de Economía y Finanzas, deberá de presentar un compromiso con firma legalizada de residir en Cajamarca durante su mandato.

4.7. Dirección Regional de Imagen Institucional

4.7.1. Descripción del Puesto

4.7.1.1. Nombre del Cargo:

Dirección Regional de Imagen Institucional

4.7.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de apoyo

4.7.1.3. Superior Jerárquico

Decanato Regional

4.7.1.4. Supervisa

No ejerce supervisión

4.7.1.5. Misión del Puesto

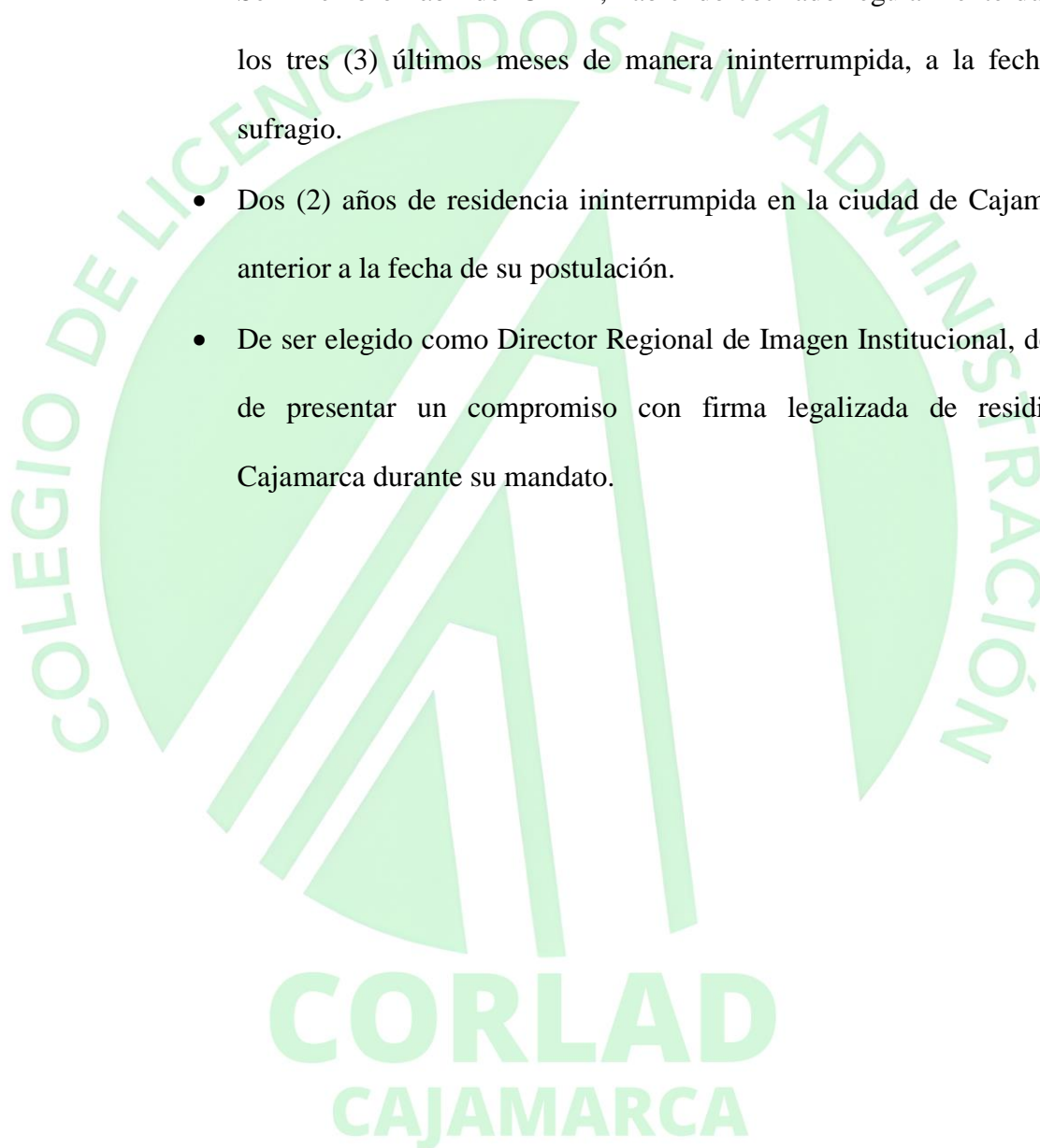
El Director Regional de Imagen Institucional en el ámbito de la jurisdicción del CORLAD Cajamarca es responsable de informar a los miembros de la orden y público en general las actividades que realiza el CORLAD y propone las acciones que contribuyan con la buena imagen institucional.

4.7.1.6. Funciones del Puesto

- Proponer para su aprobación al Decano Regional el Plan de Trabajo Anual del ámbito de su competencia
- Proponer, organizar y ejecutar las actividades de prensa y las que promuevan la buena imagen del CORLAD Cajamarca.
- Proponer y difundir las actividades institucionales del CORLAD Cajamarca.
- Proporcionar información permanente a los miembros del Colegio y a la comunidad en general sobre las acciones que desarrolla el Consejo Directivo Regional a través de la página web del CORLAD y las redes sociales.
- Proponer y apoyar las actividades conmemorativas del aniversario institucional y del 14 de febrero, Día del Licenciado en Administración.
- Velar por la proyección de la buena imagen institucional del CORLAD Cajamarca.
- Gestionar, con autorización del Decano Regional, donaciones y/o legados a favor del CORLAD Cajamarca.
- Otras atribuciones de su competencia funcional que le asigne el CDR o el Decano Regional.

4.7.2. Perfil del Puesto

- Cinco (05) años de colegiado a la fecha del sufragio.
- Ser miembro hábil del CLAD, habiendo cotizado regularmente durante los tres (3) últimos meses de manera ininterrumpida, a la fecha del sufragio.
- Dos (2) años de residencia ininterrumpida en la ciudad de Cajamarca, anterior a la fecha de su postulación.
- De ser elegido como Director Regional de Imagen Institucional, deberá de presentar un compromiso con firma legalizada de residir en Cajamarca durante su mandato.



4.8. Dirección Regional de Seguridad y Bienestar Social

4.8.1. Descripción del Puesto

4.8.1.1. Nombre del Cargo:

Dirección Regional de Seguridad y Bienestar Social

4.8.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de apoyo

4.8.1.3. Superior Jerárquico

Decanato Regional

4.8.1.4. Supervisa

No ejerce supervisión

4.8.1.5. Misión del Puesto

El Director Regional de Seguridad y Bienestar Social en el ámbito de la jurisdicción del CORLAD Cajamarca formula las propuestas que contribuyan con la mejora de la calidad de vida de los miembros de la Orden.

CORLAD
CAJAMARCA

4.8.1.6. Funciones del Puesto

- Formular y proponer la política institucional sobre seguridad y bienestar social.
- Proponer para su aprobación al Decano Regional el Plan de Trabajo Anual del ámbito de su competencia.
- Propiciar el desarrollo de programas de bienestar para los miembros de la Orden coordinando con las entidades respectivas.
- Organizar y actualizar la base de datos para cumplimiento de los fines del CORLAD Cajamarca.
- Proponer los convenios institucionales con instituciones prestadoras de servicios médicos y/o aseguradoras de salud, para la atención preferencial y a menor costo de los miembros del CORLAD Cajamarca y sus familiares.
- Proponer y conducir las actividades de bienestar y recreativas para los miembros del CORLAD Cajamarca y sus familiares.
- Proponer y actualizar las normas para el reconocimiento de miembros de la Orden y personalidades que contribuyan con el prestigio del ejército profesional.
- Proponer a los miembros de la Orden y personalidades que conforme con las normas establecidas deban ser reconocidos por prestigiar el ejército profesional.

- Mantener relaciones de coordinación con los órganos similares de los Colegios Profesionales y entidades relaciones en el ámbito de la jurisdicción del CORLAD Cajamarca.
- Otras atribuciones de su competencia funcional que le asigne el CDR o el Decano Regional.

4.8.2. Perfil del Puesto

- Cinco (05) años de colegiado a la fecha del sufragio.
- Ser miembro hábil del CLAD, habiendo cotizado regularmente durante los tres (3) últimos meses de manera ininterrumpida, a la fecha del sufragio.
- Dos (2) años de residencia ininterrumpida en la ciudad de Cajamarca, anterior a la fecha de su postulación.
- De ser elegido como Director Regional de Seguridad y Bienestar Social, deberá de presentar un compromiso con firma legalizada de residir en Cajamarca durante su mandato.

**CORLAD
CAJAMARCA**

4.9. Tribunal de Honor Regional

4.9.1. Descripción del Puesto

4.9.1.1. Nombre del Cargo:

Tribunal de Honor Regional

4.9.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de disciplina

4.9.1.3. Superior Jerárquico

Tribunal de Honor Nacional

4.9.1.4. Supervisa

Miembros de la orden

4.9.1.5. Misión del Puesto

El Tribunal De Honor Regional es el órgano de asesoramiento del Consejo Directivo Regional, que contribuye a la adecuada aplicación de la Ley, Estatuto, Reglamento Interno, Código de Ética Profesional y demás normas que regulan la actividad profesional de los Licenciados en Administración y recomienda al Consejo Directivo Regional, con primera instancia administrativa, la aplicación de las sanciones correspondientes.

4.9.1.6. Funciones del Puesto

- Atender en primera instancia las denuncias que presenten contra miembros de la Orden por transgresión del Estatuto, Reglamentos, Código de Ética y normas del CORLAD Cajamarca.
- Emitir dictámenes con base al estudio exhaustivo e investigación de los antecedentes, causales y fundamentación de las denuncias y/o medidas correctivas.
- Enviar al Consejo Directivo Regional los informes de los procesos concluidos dentro del término de siete (07) días, recomendando la aplicación de las sanciones y/o medidas correctivas.
- Velar por ofrecer las garantías del debido proceso en el tratamiento de las denuncias.
- Procesar inmediatamente a los directivos del Consejo Directivo Regional, que no cumplan con efectuar la entrega de sus respectivos cargos.
- Llevar el Registro Regional de Quejas y Sanciones sobre infracciones al Estatuto, Código de ética Profesional y normas del CORLAD Cajamarca.
- Procesar y recomendar la sanción correspondiente a los directivos del CORLAD Cajamarca al que pertenecen que incumplan con las disposiciones legales y administrativas que regulan las actividades del CORLAD.

- Absolver las consultas que se le formulen en los casos de duda acerca de la interpretación del Código de Ética Profesional.

4.9.2. Perfil del Puesto

- Cinco (05) años de colegiado a la fecha del sufragio.
- Ser miembro hábil del CLAD, habiendo cotizado regularmente durante los tres (3) últimos meses de manera ininterrumpida, a la fecha del sufragio.
- Dos (2) años de residencia ininterrumpida en la ciudad de Cajamarca, anterior a la fecha de su postulación.
- Tener una excelente trayectoria académica, profesional y ética.
- No haber sido sancionado anteriormente por alguna falta disciplinaria ni estar inmerso en un procedimiento de esta índole.
- De ser elegido como miembro del Tribunal de Honor, deberá de presentar un compromiso con firma legalizada de residir en Cajamarca durante su mandato.

**CORLAD
CAJAMARCA**

4.10. Comité Electoral Regional

4.10.1. Descripción del Puesto

4.10.1.1. Nombre del Cargo:

Comité Electoral Regional

4.10.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de disciplina

4.10.1.3. Superior Jerárquico

Comité Electoral Nacional

4.10.1.4. Supervisa

Candidatos a Consejo Directivo

4.10.1.5. Misión del Puesto

El Comité Electoral Regional – CER del CORLAD Cajamarca es la primera instancia administrativa y la autoridad en materia electoral en el ámbito de la jurisdicción bajo su competencia; sus acuerdos son apelables, norma, conduce y fiscaliza el proceso electoral en el ámbito del CORLAD Cajamarca.

4.10.1.6. Funciones del Puesto

- Efectuar las elecciones en el mes de noviembre del año correspondiente, mediante lista completa.
- Verificar que los candidatos cumplan con los requisitos y que los adherentes estén en la condición de hábiles.
- Inscribir las listas de los candidatos.
- Supervisar que el sufragio para elegir al Consejo Directivo Regional se efectúe en las respectivas sedes regionales en el mismo día y en un acto ininterrumpido.
- Inmediatamente de concluido el sufragio proclamar la lista ganadora como Consejo Directivo Regional electo.
- Realizar el escrutinio para el Consejo Directivo Regional, emitidos en cada CORLAD y el resultado comunicarlo de inmediato al Comité Electoral Nacional - CEN.

4.10.2. Perfil del Puesto

- Miembro de la Orden.
- Encontrarse Habilitado Profesionalmente

4.11. Área Administrativa

4.11.1. Descripción del Puesto

4.11.1.1. Nombre del Cargo:

Asistente Administrativo

4.11.1.2. Unidad Orgánica:

Órgano de Gestión Interna

4.11.1.3. Superior Jerárquico

Consejo Directivo Regional

4.11.1.4. Supervisa

No ejerce supervisión

4.11.1.5. Misión del Puesto

Responsable de apoyar en las labores administrativas al Consejo Directivo Regional en el ámbito de competencia de cada uno de sus miembros, a fin de contribuir para que la gestión se cumpla dentro de la normatividad vigente.

4.11.1.6. Funciones del Puesto

- Brindar el apoyo necesario a cada uno de los directores del Consejo Directivo Regional, de acuerdo al trabajo que realizan dentro de su competencia.

- Preparar la información y/o comunicados diversos, así como en la página web y redes sociales.
- Apoyar en la entrega de documentación a los Directivos, previa a la realización de sesiones ordinarias, extraordinarias y de trabajo del Consejo Directivo Regional.
- Hacer gestiones o trámites ante entidades públicas o privadas dispuestas por el CDR.
- Utilizar con responsabilidad los activos fijos a su cargo, el estado operativo e informar inmediatamente si requiere de mantenimiento o baja del activo.
- Apoyar en cualquiera de las labores administrativas dispuestas por el CDR.
- Atender a los licenciados que desean colegiarse, informar, absolver sus consultas o dudas sobre la inscripción, así como de los requisitos para su colegiación, recepcionando y verificando los expedientes para su posterior inscripción y colegiación.
- Preparar los expedientes de nuevos colegiados para entregarlos al Director Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional para su revisión previa, para la presentación al Consejo Directivo para su aprobación y posteriormente preparar los cargos de envío y remisión al Consejo Directivo Nacional.

- Recepcionar y verificar la conformidad de los Diplomas de Colegiación remitidos por el CDN, para la firma del Decano y del Director Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional.
- Preparar la relación de los Diplomas de Colegiación, medallas, solaperos, carnets y compendios de Normas legales, para ser entregados a los nuevos Miembros de la Orden en la Ceremonia de Colegiación.
- Coordinar con el CDR el lugar, día, alquiler de local, bufete y otros que sean necesarios para la ceremonia de colegiación.
- Atender en forma física, telefónica o virtual a los colegiados que tienen deudas sobre sus aportaciones mensuales.
- Programar, difundir, inscribir, controlar y preparar todo el material necesario para el dictado de cursos, seminarios, talleres u otros que el CDR haya aprobado.
- Llevar el control mensual y comunicar con los colegiados que se encuentran inhábiles o morosos.
- Efectuar la venta y control del stock de artículos de merchandising institucional.
- Recepcionar la documentación externa enviada al CORLAD Cajamarca.
- Mantener actualizado, ordenado y en buen estado todos los expedientes de los colegiados, así como la documentación que de acuerdo a sus funciones genera o recepciona.

- Elaborar documentos como cartas, oficios, informes y otros que CDR solicite.
- Apoyar en las sesiones y reuniones de trabajo del CDR, con información o documentación que ellos requieran.
- Elaborar el registro de compromisos de pagos de la institución (alquileres, seguros, planillas, honorarios, servicios, obligaciones tributarias y otros).
- Solicitar y mantener en custodia el stock de útiles de oficina para su correcta distribución, llevando el control y registro respectivo.
- Efectuar la impresión de los comprobantes de depósito (voucher), efectuados por los colegiados y público en general por conceptos de ingresos por colegiación, cuotas mensuales, constancias de habilitaciones, cursos, seminarios, talleres, fórums y otros.
- Registrar en la base de datos y comunicar al interesado de la recepción de sus pagos o aportes realizados.
- Emitir los recibos de pago por los ingresos obtenidos y brindar una copia del recibo al solicitante.
- Elaboración y presentación de reporte diario de ingresos, detallando modalidad y el concepto de cada uno de ellos.
- Preparar la información mensual de ingresos y egresos mensuales, para luego enviarla al Director Regional de Economía y Finanzas.

- Mantener al actualizada la Base de Datos de los colegiados respecto a los pagos realizados durante el día.
- Mantener al día, ordenado y clasificado el archivo documentario correspondiente.
- Otras que de acuerdo a sus funciones y atribuciones le encargue el Decano Regional y el CDR.

4.11.2. Perfil del Puesto

Educación

- Bachiller en Administración.
- Conocimientos de Informática.

Experiencia

- Experiencia no menor de 01 años en puestos similares en la administración privada o pública.

Habilidades y aptitudes:

- Liderazgo.
- Proactivo.
- Trabajo en equipo y bajo presión.
- Excelente redacción y ortografía.
- Habilidades de comunicación verbal y escrita de alto nivel
- Integridad y confidencialidad.

CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis organizacional y se elaboró un Manual de Organización y Funciones para mejorar el funcionamiento organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.
2. Se diseñó la estructura organizacional para el Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, esto ayudó a conocer las áreas existentes con los puestos definidos y comprender las relaciones de dependencia y jerarquía para saber sobre quien recae la toma de decisiones en la institución.
3. Se logró identificar y describir las funciones de cada puesto de trabajo del CORLAD Cajamarca, de esta manera se evitará la duplicidad de funciones, además se determinó sus responsabilidades y de esta manera mejorar el funcionamiento organizacional en la institución.
4. Se logró formalizar a través del Manual de Organización y Funciones un perfil de puesto para cada uno de los cargos existentes del CORLAD Cajamarca.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca (CORLAD Cajamarca), aprobar e implementar el organigrama y el Manual de Organización y Funciones propuesto, ya que estos ayudarán a tomar decisiones, realizar cambios y hacer ajuste en el funcionamiento organizacional.
- Actualizar constantemente el organigrama y el Manual de Organización y Funciones, ya que los requerimientos de los trabajadores van a ir variar según las nuevas necesidades que tengan las unidades orgánicas del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.
- Se recomienda al Consejo Directivo Regional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca establecer la idea en todo el personal que el Manual de Organización y Funciones es una herramienta imprescindible que se ajusta a la estrategia organizacional para lo cual esta deberá ser revisada constantemente para la correcta realización de sus funciones.
- Los directivos de cada área del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca deberán dar cumplimiento a las funciones de su puesto de trabajo y a su vez supervisen que sus subordinados cumplan con las funciones que le corresponden, las cuales se encuentran establecidas en el Manual de Organización y Funciones propuesto.

- La implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF) ayudará a mejorar el funcionamiento organizacional ya que permitirá simplificar procesos en la administración puesto que todo el personal sabrá claramente qué labor hacer en el puesto que se encuentra laborando, esto conllevará a desarrollar con eficiencia sus actividades, además se evitará conflictos entre las áreas por falta de coordinación, asimismo facilitará el proceso de inducción para nuevos trabajadores y orientación del personal que ya se encuentra trabajando en la institución y de esta manera mejorar el funcionamiento organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, M., & Durán Lima, J. (2009). *Manual de la Micro, Mediana y Pequeña Empresa: Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. CENPROMYPE.
- Asanza Molina, M. I. (08 de Noviembre de 2016). *Manual de Procedimiento en la Empresa*. Eumed.net: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación (4ta Ed.)*. PEARSON.
- Cárdenas Molina, I. C. (2015). *El Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del Personal Operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]*. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/13034>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a Teoría General de la Administración*. Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chuiquicondor, M. (18 de Mayo de 2020). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Blogger: <http://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/manuales-administrativos.html>
- Coindreau, R. (23 de Mayo de 2020). *Perfiles de Puesto*. Integratec: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Contreras Contreras, F. (2006). *Planeamiento estratégico para la calidad de los servicios en unidades de información*. Universidad Ricardo Palma.

- D' Jesus, M. (10 de Junio de 2010). *Elaboración de Manuales Administrativos*. Manuales Administrativos: <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/10/elaboracion-de-manuales-administrativos/>
- Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Editorial Economía. (01 de Febrero de 2014). *Definición de Gestión*. Economía: <https://economia.org/gestion.php>
- Espinoza Reyes, L. C. (2016). *Elaboración y Socialización de un Manual sobre el Servicio y Atención al Usuario para el Personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chaguarpamba [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Sudamericano]*. Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico Sudamericano. https://www.academia.edu/35582159/TESIS_FINAL_LETICIA_ESPINOZA
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Orbis.
- Gonzales Cabana, A. E. (2021). *Implementación de un Manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Delima Norte Comunicaciones SAC en el Distrito de los Olivos, 2020 [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]*. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27750>
- Guevara Zoria, A. R. (2017). *El diseño de los instrumentos organizativos y su relación con el desempeño del personal del restaurante turístico el mesón del marqués de Cajamarca 2015 [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca]*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/977>

- Herbert, S. (13 de Setiembre de 2020). *¿Qué es Organización Administrativa? Conoce tu empresa*: <https://blog.conducetuempresa.com/2018/07/el-proceso-de-organizacion.html>
- Izquierdo Hernández, J. A. & Lopez Hernández, L. A. *Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua]*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. <https://core.ac.uk/download/pdf/322610888.pdf>
- Jauregui, M. (30 de junio de 2016). *Análisis organizacional: definición, antecedentes y finalidad*. Aprendiendo Administración: <https://aprendiendoadministracion.com/analisis-organizacional/>
- Laborda Castillo, L., & De Zuani, E. (2005). *Introducción a la Gestión Empresarial, fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. Servicio De Publicaciones Universidad De Alcalá.
- Lezameta Aliaga , A. M. (2019). *El Manual de Organización y Funciones (MOF) y su contribución en el Proceso de Integración de Recursos Humanos de la Empresa MyA Contratistas Generales SRL- Periodo 2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca]*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca. <http://190.116.36.86/handle/20.500.14074/2982>
- Li Tirado, Y. R. (2018). *Propuesta de implementación del Manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura [Trabajo Suficiencia de Licenciatura, Universidad de Piura]*. Repositorio Institucional de la Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3428>

- Llanos Gutierrez, S. (2016). *Aplicación del Manual de Funciones para Mejorar la Gestión Logística del Hospital Regional de Cajamarca - Año 2016 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional de Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25040>
- Martínez, A. (03 de Agosto de 2021). *Definición de Función*. ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/funcion/>
- Máxima Uriarte, J. (19 de Diciembre de 2020). *Normas en general*. Caracteristicas.co: <https://www.caracteristicas.co/normas-en-general/>
- Nuñez, M. (01 de Mayo de 2019). *La Importancia del Manual de Organización y Funciones*. Churakuy: <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>
- Orellana Nirian, P. (14 de Abril de 2020). *Organigrama*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>
- Peralta Berru, L. E. (2016). *Documentos de Gestión en el Rendimiento de los Trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016 [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]*. Repositorio Institucional de la Universidad de Huánuco. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/337>
- Pérez, O. (14 de Mayo de 2021). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Blog People Next: <https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano>

- Prakash, Y., & Gupta, M. (2008). Explorando la relación entre la estructura de la organización y la innovación percibida en el sector manufacturero de la India. *Singapore Management Review*, 30(1), 55-76. <https://bit.ly/3YN9jpE>
- Pulgar Vidal, L. H., & Rios Ramos, F. (2011). *Metodologías para Implantar la Estrategia: Diseño Organizacional de la Empresa*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas .
- Quiroa González, M. L. (07 de Diciembre de 2020). *Gestión Administrativa*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Ramos Huancani , W. (2018). *La Importancia del Manual de Funciones y Procedimientos en la Estructura de las Empresas [Tesis de Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]*. Repositorio Institucional de la Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Rios Asto, M. S. (2012). *Elaboración de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Panificadora Metropolitana de Huamachuco [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3323>
- Riquelme, M. (16 de Setiembre de 2017). *¿Qué es la planificación?* Web y Empresa: <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Sayritupa Cruz, O. (2018). *Instrumentos de Gestión y su Relación con el Servicio Educativo de Calidad en la Institución Educativa Secundaria Carlos Rubina Burgos de Puno, 2017 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional San Agustín]*. Repositio Institucional de la Universidad Nacional San Agustín. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6928>

- Schlemenson, A. (2014). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia (1a Edición)*. Granica.
- Sy Corvo, H. (14 de Diciembre de 2020). *Control en administración*. Liferder: <https://www.liferder.com/control-en-administracion/>
- Tarrillo Rivera, A. M., & Niquin Carranza, M. F. (2020). *Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]*. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28063>
- Tenorio González, V., & Bernal Huazano, V. J. (2018). *Manuales Administrativos en el Instituto Cultural de Colima [Residencia Profesional de Licenciatura, Instituto Técnico de Colima]*. Repositorio Institucional del Instituto Técnico de Colima. <https://dspace.itcolima.edu.mx/handle/123456789/844>
- Torres, I. (20 de Febrero de 2020). *¿Cuál es la diferencia entre proceso y procedimiento?* IVE Academy: <https://iveconsultores.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>
- Vásquez Moreano, D., & Montoya Zevallos, L. (26 de Noviembre de 2009). *Los organigramas y el Manual de Organización y Funciones (MOF)*. Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos76/organigramas-manual-organizacion-funciones/organigramas-manual-organizacion-funciones>
- Vera Novoa, M. R. (2017). *Elaboración de Documentos de Gestión*. Instituto Pacífico S.A.C.
- Villalona, N. (18 de Mayo de 2014). *Dirección y Liderazgo*. Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/direccion-y-liderazgo/>

APÉNDICES

APÉNDICE 1: Matriz de consistencia metodológica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
General ¿Cómo se puede mejorar el funcionamiento del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca?	General Realizar un análisis organizacional y elaborar un Manual de Organización y Funciones para el Colegio de Licenciados de Administración de Cajamarca.	Para la presente investigación no se ha planteado una hipótesis por ser un estudio de nivel descriptivo - proposicional.		Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidades organizativas ▪ Trabajadores responsables ▪ Subordinación ▪ Puestos de trabajo ▪ Grado de dependencia ▪ Relaciones Jerárquicas 	Instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Guía de Entrevista • Guía de Revisión documental
Específicos ¿Cuál es la estructura organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca?	Específicos Identificar y diseñar la estructura organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca, 2022.		V1: Manual de Organización y Funciones	Descripción de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades ▪ Tareas ▪ Obligaciones ▪ Funciones ▪ Puesto ▪ Visión del puesto 	Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • Revisión documental
¿Cuáles son funciones de cada puesto de trabajo del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca?	Describir las funciones de cada puesto de trabajo del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.			Perfil de puestos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento ▪ Requisitos mínimos ▪ Competencias profesionales ▪ Condiciones del ambiente ▪ Compensaciones y beneficios 	
¿Cuál es el perfil de puestos de cada cargo del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca?	Formalizar el perfil de puesto para cada cargo del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca.					

APÉNDICE 2: Validación del instrumento - Cuestionario

- 1. Título de la Tesis:** “ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA, 2022: PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”
- 2. Nombre del tesista:** Frank Erick Quispe Alcántara
- 3. Experto:** Reynaldo Mendoza Huaripata
- 4. Grado Académico:** Doctor en Ciencias Económicas
- 5. Cargo:** Docente UNC
- 6. Estimado (a) experto(a):**

Adjunto instrumentos de recolección de datos, matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		X			

Opinión: Favorable (X) No favorable ()

Cajamarca, 05 de septiembre de 2022.

.....
Dr. Reynaldo Mendoza Huaripata

APÉNDICE 3: *Cuestionario sobre el Análisis Organizacional*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DEL COLEGIO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA**

Nombre:

Cargo:

Estimado colaborador:

Responda cada una de los siguientes ítems relacionados con el Funcionamiento Organizacional en el CORLAD Cajamarca.

N°	ITEM	SI	NO
1	¿Existe comunicación formal entre las áreas del CORLAD Cajamarca?		
2	¿El CORLAD Cajamarca cuenta con una estructura organizacional?		
3	¿Conoce de quién depende en su puesto de trabajo en el CORLAD Cajamarca?		
4	¿Conoce quién depende de Ud. en su puesto de trabajo en el CORLAD Cajamarca?		
5	¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe realizar en el CORLAD Cajamarca?		
6	¿Tiene claro las funciones bajo su responsabilidad en el CORLAD Cajamarca?		
7	¿Está establecido el perfil del puesto en el que se desempeña en el CORLAD Cajamarca?		
8	¿El CORLAD Cajamarca cuenta con un Manual de Organización y Funciones?		
9	¿Considera necesario el diseño e implementación de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el funcionamiento del CORLAD Cajamarca?		

Gracias por su colaboración

APÉNDICE 4: Validación de Instrumento - Guía de Entrevista


- 1. Título de la Tesis:** “ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA, 2022: PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”
- 2. Nombre del tesista:** Frank Erick Quispe Alcántara
- 3. Experto:** Julio Norberto Sánchez De la Puente
- 4. Cargo:** Docente UNC
- 5. Grado Académico:** Dr. en Contabilidad
- 6. Estimado (a) experto(a):**

Adjunto instrumentos de recolección de datos, matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		X			

Opinión: Favorable (X) No favorable ()

Cajamarca, 05 de septiembre de 2022.



Dr. Julio Norberto Sánchez De la Puente

APÉNDICE 5: *Guía de Entrevista a los Trabajadores del CORLAD Cajamarca para diseñar el Manual de Organización y Funciones*

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores del CORLAD Cajamarca?
2. ¿Existe dentro de su área algún documento especificando los procedimientos a seguir para desempeñar sus funciones?
3. ¿Cómo es la comunicación entre las áreas del CORLAD Cajamarca?
4. ¿Cuáles son las unidades orgánicas que tiene el CORLAD Cajamarca?
5. ¿Cómo está estructurado el organigrama del CORLAD Cajamarca?
6. ¿El CORLAD Cajamarca cuenta con un Manual de Organización y Funciones?
7. ¿Cuáles son sus funciones dentro del CORLAD Cajamarca?
8. ¿Cuáles son las líneas jerárquicas de su puesto de trabajo?
9. ¿El CORLAD Cajamarca tiene el personal adecuado en cantidad y experiencia para realizar sus funciones?
10. ¿Considera que recibe la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?
11. ¿Se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones?
12. ¿Considera que se encuentra desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?

13. ¿El CORLAD Cajamarca le brinda capacitaciones para mejorar su desempeño en sus funciones?
14. ¿A qué órgano directivo pertenece?
15. ¿Quién es su jefe inmediato superior?
16. ¿Coordina oportunamente con su jefe inmediato superior?
17. ¿Quién es su subordinado o subordinados?
18. ¿Cuál es el perfil del puesto en el que trabaja?
19. ¿Considera usted que la implementación de un Manual de Organización ayudará a mejorar el funcionamiento del CORLAD Cajamarca?

APÉNDICE 6: Validación de Instrumento - Guía de Revisión Documental

- 1. Título de la Tesis:** “ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA, 2022: PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”
- 2. Nombre del tesista:** Frank Erick Quispe Alcántara
- 3. Experto:** Lennin Rodríguez Castillo
- 4. Grado Académico:** Doctor en Ciencias Económicas
- 5. Cargo:** Docente UNC
- 6. Estimado (a) experto(a):**

Adjunto instrumentos de recolección de datos, matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		X			

Opinión: Favorable (X) No favorable ()

Cajamarca, 05 de septiembre de 2022.



Dr. Lennin Rodríguez Castillo

APÉNDICE 7: Guía de Revisión Documental para extraer información de los estatutos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

REVISIÓN DOCUMENTARIA DE LOS ESTATUTOS DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA

I. Funciones de los colaboradores del CORLAD Cajamarca

A) Consejo Directivo

1. Funciones del Decanato

.....
.....

2. Funciones de la Dirección de Desarrollo y Habilitación Profesional

.....
.....

3. Funciones de la Dirección de Información Científica y Tecnológica

.....
.....

4. Funciones de la Dirección de Secretaría

.....
.....

5. Funciones de la Dirección de Economía y Finanzas

.....
.....

6. Funciones de la Dirección de Imagen Institucional

.....
.....

7. Funciones de la Dirección de Seguridad y Bienestar Social

.....
.....

8. Funciones del Tribunal de Honor

.....
.....

9. Funciones del Comité Electoral

.....
.....

B) Personal Administrativo

1. Funciones de los Asistentes Administrativos

.....
.....

II. Perfil de Puesto de los colaboradores del CORLAD Cajamarca

A) Consejo Directivo

1. Perfil de Puesto del Decanato

.....
.....

2. Perfil de Puesto de la Dirección de Desarrollo y Habilitación Profesional

.....
.....

3. Perfil de Puesto de la Dirección de Información Científica y Tecnológica

.....
.....

4. Perfil de Puesto de la Dirección de Secretaría

.....
.....

5. Perfil de Puesto de la Dirección de Economía y Finanzas

.....
.....

6. Perfil de Puesto de la Dirección de Imagen Institucional

.....
.....

7. Perfil de Puesto de la Dirección de Seguridad y Bienestar Social

.....
.....

8. Perfil de Puesto del Tribunal de Honor

.....
.....

9. Perfil de Puesto del Comité Electoral

.....
.....

C) Personal Administrativo

1. Perfil de Puesto de los Asistentes Administrativos

.....
.....
.....
.....

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CAJAMARCA

Responda cada una de los siguientes ítems relacionados con el Funcionamiento Organizacional en el CORLAD Cajamarca.

*Obligatorio

1. **CARGO ***

Marca solo un óvalo.

- DECANO REGIONAL
- DIRECTORA REGIONAL DE DESARROLLO Y HABILITACIÓN PROFESIONAL
- DIRECTOR REGIONAL DE ECONOMÍA Y FINANZAS
- DIRECTOR REGIONAL DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA
- DIRECTOR REGIONAL DE SEGURIDAD Y BIENESTAR SOCIAL
- DIRECTOR REGIONAL DE IMAGEN INSTITUCIONAL
- DIRECTORA REGIONAL DE SECRETARÍA
- Otro: _____

2. **¿Existe comunicación formal entre las áreas del CORLAD Cajamarca? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

3. ¿El CORLAD Cajamarca cuenta con una estructura organizacional? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

4. ¿Conoce de quién depende en su puesto de trabajo en el CORLAD Cajamarca? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. ¿Conoce quién depende de Ud. en su puesto de trabajo en el CORLAD Cajamarca? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe realizar en el CORLAD Cajamarca? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

-
7. **¿Tiene claro las funciones bajo su responsabilidad en el CORLAD Cajamarca?** *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. **¿Está establecido el perfil del puesto en el que se desempeña en el CORLAD Cajamarca?** *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. **¿El CORLAD Cajamarca cuenta con un Manual de Organización y Funciones?** *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

10. **¿Considera necesario el diseño e implementación de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el funcionamiento del CORLAD Cajamarca?** *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

https://docs.google.com/forms/d/1Bx5RVf7Ga8LUcNK-HCqN40Y1LF9oz_y7RuNMYI/edit