

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS UAPA**



**ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE  
VARESCRUZ TECHNOLOGY A PARTIR DE LA CREACIÓN DE UN  
MANUAL DE PUESTOS. PERIODO 2021.**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR  
EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**POR:**

ANA SIOMARY CRUZ CAMILO 2020-01811

LAURA MICHELLE MEDINA MERINO 2020-01711

**ASESOR:**

DR. JOSÉ ORLANDO GÓMEZ

**SANTO DOMINGO, D.N  
REPÚBLICA DOMINICANA  
Enero, 2022**

# ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| <b>RESUMEN</b>   | i   |
| <b>ABSTRACT</b>  | ii  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | iii |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>                      | 1   |
| 1.1 Planteamiento del problema                                       | 2   |
| 1.2 Formulación del Problema   | 5   |
| 1.2.1 Sistematización del Problema                                   | 5   |
| 1.3 Objetivo General   | 6   |
| 1.3.1 Objetivos Específicos  | 6   |
| 1.4 Justificación  | 7   |
| 1.5 Descripción del contexto   | 8   |
| 1.6 Delimitación   | 9   |
| 1.7. Limitaciones de la investigación                                | 9   |
| <br>   |     |
| 1.8 Cuadro de Operacionalización de las Variables                    | 10  |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>                                    | 11  |
| 2.1 Antecedentes de la Investigación                                 | 12  |
| 2.1.1 Antecedentes Internacionales                                   | 12  |
| 2.1.2 Antecedentes nacionales  | 14  |
| 2.2 Bases teóricas que sustentan la investigación                    | 15  |
| 2.2.1 Gestión de Recursos Humanos                                    | 15  |
| 2.2.1.1 Importancia de la Gestión Humana y el clima laboral          | 16  |
| 2.2.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo               | 17  |
| 2.2.2.1 Manual de funciones  | 22  |
| 2.2.2.2 Protocolo para medición del Desempeño laboral                | 26  |
| 2.2.2.2.1 Medición del desempeño y métodos de valuación de desempeño | 29  |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.2.2 Evaluación de desempeño   | 30 |
| 2.2.3 Beneficios del análisis y descripción de puestos                        | 32 |
| 2.2.4 Estrategias para la distribución de las labores                         | 33 |
| 2.2.5 Impacto de los procedimientos para la distribución de las labores       | 36 |
| 2.2.6 Acciones para que se garantice la adecuada distribución en el trabajo   | 40 |
| 2.2.7 Definición de términos  | 43 |
| <br>  |    |
| <b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>                                       | 45 |
| 3.1 Enfoque, Diseño y tipo de investigación                                   | 46 |
| 3.2 Técnicas e Instrumentos   | 47 |
| 3.3 Población y Muestra   | 47 |
| 3.4 Validez y Confiabilidad   | 48 |
| 3.5 Procedimientos de Recolección de Datos                                    | 49 |
| 3.6 Procedimientos de Análisis de Datos                                       | 49 |
|   | 50 |
| <br>  |    |
| <b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> | 50 |
| 4.1 Presentación de Resultados  | 51 |
| 4.2 Análisis de los Resultados  | 69 |
| <br>  |    |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | 73 |
| <b>RECOMENDACIONES</b>  | 78 |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>   | 80 |
| <b>ANEXOS Y APÉNDICES</b>   |    |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <b>Tabla 1.</b>  | Conocimiento detallado de sus funciones  | 45 |
| <b>Tabla 2.</b>  | Instrucciones específicas acerca de sus funciones  | 46 |
| <b>Tabla 3.</b>  | Métodos que implementa la empresa para el análisis y descripción de los puestos de trabajo.                    | 51 |
| <b>Tabla 4.</b>  | Equipo necesario para la realización del trabajo.  | 52 |
| <b>Tabla 5.</b>  | Indicaciones de sus funciones a través de un Manual cuando pasó a formar parte de la empresa.                  | 53 |
| <b>Tabla 6.</b>  | Optimización del conocimiento a través de la creación de un Manual de funciones.                               | 54 |
| <b>Tabla 7.</b>  | Organización del trabajo de equipo y el nivel de productividad según las exigencias de en su puesto.           | 55 |
| <b>Tabla 8.</b>  | Cree que sus compañeros de trabajo saben lo que tiene que hacer.   | 56 |
| <b>Tabla 9.</b>  | Definición de las funciones que debe realizar según el proceso en el que intervienen.                          | 57 |
| <b>Tabla 10.</b> | Existencia de un manual de inducción que permitan conocer las58 funciones y desempeño laboral en esta empresa. |    |
| <b>Tabla 11.</b> | Existencia de manuales de procedimientos para la realización de sus59 funciones en la empresa.                 |    |
| <b>Tabla 12.</b> | Mejoría de los procedimientos en esta empresa para elevar el desempeño actual.                                 | 60 |
| <b>Tabla 13.</b> | Mejoría de sus actividades en su puesto de trabajo.  | 61 |

## COMPENDIO

La presente investigación tuvo como objetivo la creación de un manual de puestos en la empresa Varescruz Technology a través de la evaluación de la efectividad de las políticas que se vienen desarrollando desde su experiencia empírica garantizando el buen funcionamiento de su estructura organizacional. Esta empresa se sitúa en un mercado competitivo debido a la implementación de estrategias organizativas que le permiten alcanzar metas y mantenerse posicionados localmente. Por la naturaleza de las variables que fueron sometidas a medición, la presente investigación es de carácter no experimental, con un enfoque multimétodo y modalidad mixta. Los tipos de investigación que se utilizaron para este estudio fueron de campo, documental y descriptiva. Se utilizó el método deductivo, con el que se buscó realizar la descripción objetiva y el método netnográfico para la recolección de los datos empleando las técnicas de la encuesta y la entrevista. De los datos arrojados por la presente investigación se concluye que al evaluar la efectividad de las políticas empíricas para la descripción de puestos implementadas en la empresa Varescruz Technology, se ha determinado que aunque dichas políticas no existen de manera formal o escrita y se están implementando acciones sobre los puestos sin establecerse formalmente en un manual de procedimientos, se hace imperativo la creación de dicho manual para que se garantice el buen funcionamiento de la estructura organizacional, lo cual se llevó a cabo y se encuentra desarrollado en este proyecto.

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado los datos arrojados por la investigación, se concluye de la manera siguiente:

**Objetivo específico 1: Verificar los métodos que implementa la empresa VaresCruz Technology para el análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

Se ha podido verificar, que actualmente no existen métodos formalmente establecidos en VaresCruz Technology, para el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Se destaca en este punto, que tanto la Gerente como los colaboradores reconocen que no existe un manual por escrito, así mismo establece que la empresa ejecuta procesos de análisis de cargos, aunque admite que la empresa no implementa procesos para el diseño de los puestos, lo que hace que no esté claramente definido el perfil de cada uno de los puestos.

Sin embargo, también es válido reconocer, que en la empresa sí tienen políticas informales planteadas para el análisis y descripción de los puestos de trabajo, donde se definen los roles, pero no por escrito en documentos oficiales. Y según Chiavenato (1993) "El análisis y descripción de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y requisitos de aptitudes de un puesto y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratados para ocuparlos." Por ende, la implementación de estos métodos es más que necesaria.

**Objetivo específico 2: Determinar las estrategias que implementa la empresa VaresCruz Technology para la distribución de las labores que deben realizar los colaboradores.**

Se ha determinado, que a pesar de que actualmente no se encuentran por escrito dichas labores, con las estrategias que implementa la empresa VaresCruz Technology para la distribución de las labores que deben realizar los colaboradores, cada puesto está definido generalmente por jerarquía. Así mismo, en los procesos de inducción para el nuevo personal, en el entrenamiento de lugar se socializan las funciones de trabajo, donde se trata de cubrir todos los aspectos necesarios que

sirvan para lograr que el empleado conozca sus responsabilidades y así pueda lograr las metas de manera eficiente.

Pues como indica Chandler (2003), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.” Lo anterior dicho, es apoyado por la mayoría de empleados encuestados los cuales, de acuerdo con la gerente, aseguran conocer con detalles las funciones que realizan. Así mismo, dicen que, en el mismo momento de ingreso a esta empresa, se le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones a realizar en sus respectivos puestos.

**Objetivo específico 3: Evaluar el impacto de los procedimientos que implementa VaresCruz Technology para la distribución de las labores en el desempeño laboral de los colaboradores.**

Se ha verificado que, aunque no están por escrito, los procedimientos que implementa VaresCruz Technology para la distribución de las labores en el desempeño laboral de los colaboradores, han tenido impacto, el cual, según la Gerente se visualiza en que cada empleado pueda llevar a cabo sus labores de manera eficiente y cumplir con las expectativas requeridas. En este sentido, la mayoría de los empleados dice que siempre han estado conforme con la manera de cómo se organiza el trabajo de equipo y el nivel de productividad según las exigencias de su puesto. Así mismo, que siempre están claramente definidas las funciones que debe realizar según el proceso en el que intervienen.

**Objetivo específico 4: Identificar las acciones que deben implementarse en la empresa VaresCruz Technology para que se garantice la adecuada distribución en los puestos de trabajo.**

Se ha podido identificar las acciones que deben implementarse en la empresa VaresCruz Technology para que se garantice la adecuada distribución en los puestos de trabajo. En este sentido, la Gerente cree que es necesario la creación de más puestos de trabajo en la empresa documentado en un manual de puestos, al expresar que en el área técnica siempre se necesitan técnicos por la cantidad de

trabajo extra. En la parte administrativa se necesita ampliar con la creación de algunos departamentos, pero en la actualidad no se considera que la empresa lo pueda llevar a cabo de momento por la situación financiera.

Sobre este particular, los empleados consideran que creando manuales de puestos y procedimientos podrían mejorar sus actividades en sus diversos puestos, además de coordinar más los procesos realizados, aplicando políticas para la descripción de puestos y teniendo más personal. De lo anterior se visualiza la importancia de tener un manual con la descripción de labores de manera específica.

**Objetivo específico 5: Crear un manual descriptivo de puestos que beneficie la gestión del talento humano y el clima laboral de la empresa.**

Se ha podido determinar que ante la ausencia de un manual oficial de puestos que defina exactamente las funciones de cada puesto, han existido conflictos para perjuicio tanto de la empresa como de los colaboradores que se rigen en la administración con políticas y descripciones de funciones meramente empíricas.

Ante esto, se entiende que la creación de este manual de puestos, no solo beneficiará a la empresa impidiendo costos innecesarios en las contrataciones o la duplicidad de funciones, sino que ayudará a los empleados a aprender más de sus funciones y saber oficialmente que deben y no hacer. Por ende, se concluye afirmando la necesidad de crear un manual de puestos para la empresa y todo lo que le compone.

**En relación al objetivo General: Rediseñar la estructura organizacional de la empresa Varescruz Technology a partir de la creación de un manual de puestos.**

De los datos arrojados por la presente investigación se concluye que al evaluar y confirmar la ausencia de un manual de puestos que defina exactamente las funciones ahí dentro desarrolladas, y a su vez la efectividad de las políticas empíricas para el diseño e implementación de un manual de puestos en la empresa Varescruz Technology, se ha determinado que no existen políticas formales escritas para el análisis y descripción de puestos de trabajo que garanticen el buen



funcionamiento de la empresa y que las acciones que se están implementando se hacen sin establecerse formalmente en un manual de puestos, por lo que se hace imperativo la creación de dicho manual.

A pesar de realizar acciones para la distribución de puestos, estas las vienen desarrollando y ejecutando desde la experiencia empírica, es decir, que carecen de un manual de puestos y procedimientos que especifique las labores correspondientes a los colaboradores; por lo que se infiere que dichas funciones no están descritas en una documentación formal y están operando en algunos procesos de gestión sin el conocimiento adecuado que requieren las empresas con relación a la cultura organizacional que debe prevalecer para el buen funcionamiento, retos y oportunidades de mejora de la calidad y productividad de todos los involucrados.

Ante tal situación, dificulta a los gerentes describir sistemáticamente cómo se comportan los colaboradores de la empresa en condiciones inherentes a sus funciones laborales, así como también; comprender y predecir la cultura organizacional, debido al desconocimiento que prevalece en el área de la administración gerencial, siendo de vital importancia la pertinencia de un manual de puestos y procedimientos que establezcan los roles de desempeño, orientándolos con eficacia en el aprovechamiento óptimo de los recursos para dar respuestas a los retos y desafíos que exige el mercado laboral actual, y así no incurrir en la duplicidad de las asignaciones laborales por no tener este documento. De esta manera, fomentar un rediseño estructural total de la empresa que la cambie por completo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Editorial Red tercer milenio S.C.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Editorial Gránica.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Editorial Gesbiblo.
- Arnau, J., y Balluerka, N. (2001). *La psicología como ciencia: principales cambios paradigmáticos y metodológicos*. Editorial EREIN.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson.
- Cárdenas, N. y Angulo, F. (2016). Análisis de las dimensiones de adaptación, mejoramiento e innovación en los procesos de aprendizaje tecnológico. *Revista Cultura, Educación y Sociedad*, 4 (14).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc. Graw Hill.
- Cruz, V. A. (2004). Sistema de Gestión de la Calidad en el Apoyo a la Implementación de Estrategias de Producción Ajustada. *Revista La Serena*, 6 (21).
- Dessler, G. (2011). *Administración de Personal*. 6ta. Edición. Editorial Pearson, Prentice Hall.

- García Rubiano, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Impreso: Pontificia Universidad Javeriana.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional Principios y aplicaciones*. 4ta. Edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- Hernández, F. (2001). *Investigación documental y comunicación científica*. Editorial Búho.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, L. (2003) *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- Ibáñez, M. (2005). *Administración de Recursos humanos en la empresa*. Editorial San Marcos.
- Londoño, C. (2010). *Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa*. Editorial FC.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9va. edición. Editorial Pearson educación.
- Muller, J (2000). *Capacitación de los recursos humanos: clave para mejorar la productividad*. Impreso: PUCMM.
- Noguera, J. (2010). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Editorial: Universitat de València.
- Pereira, H. (2011). *Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa*. Editorial Centro de Gestión de Conocimiento, CEGESTI.
- Pérez, J. (2010). *Implementación de un sistema de gestión administrativa motivacional para centros educativos*. Impreso: Santiago de los Caballeros: UTESA.

- Prada, R. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 11 (34).
- Quirant, A. & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, 3 (8).
- Rivas, L. (Julio, 2007). *Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas*. Impreso: Instituto Politécnico Nacional.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson México.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, F. (2006). *La satisfacción laboral de los colaboradores del departamento de envasado de la empresa Cervecería Vegana, S. A., 2005*, Impreso: Santiago de los Caballeros: UAPA.
- Torres, J. y Jaramillo, L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Editorial Universidad del Norte.
- Waynee Mondy R. y Robert M Noe. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición. Editorial Pearson.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana  
809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb. Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.  
809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)