

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“Manual de Organización y Funciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025”.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN”**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**  
**PETER FRANZ VERA DÍAZ**

**ASESOR:**  
**Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

**CAJAMARCA – PERÚ**



**2026**



## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
PETER FRANZ VERA DÍAZ  
DNI: 48000907  
Escuela Profesional - Facultad:  
Escuela Profesional de Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:  
DR. Alejandro Vásquez Ruiz  
Departamento Académico:  
Ciencias Contables y Administrativas
3. Grado académico o título profesional para el estudiante  
☐ Bachiller      ☒ Título profesional      ☐ Segunda especialidad  
☐ Maestro      ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:  
☒ Tesis      ☐ Trabajo de investigación      ☐ Trabajo de suficiencia profesional  
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
**"Manual de Organización y Funciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025"**
6. Fecha de evaluación: 28/01/2026 SUBIDA AL TURNITIN
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN      ☐ URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 15 %
9. Código Documento: trn: oid:::3117:550138822
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
☒ APROBADO      ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES      ☐ DESAPROBADO

Fecha Emisión: 29/01/2026

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 <b>DR. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ</b> DNI: 16657425	 <b>DR. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO</b> Director de la Unidad de Investigación F-CECA

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

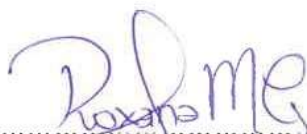
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del Jurado Evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 423-2025-F-CECA-UNC., aprueban la tesis desarrollada por el BACHILLER Peter Franz Vera Díaz, denominada:

**“Manual de Organización y Funciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025”.**

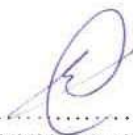
Fecha de sustentación: 22/01/2026



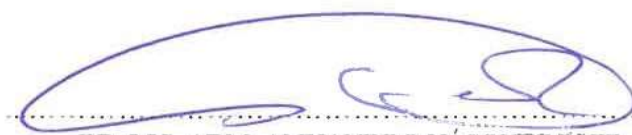
.....  
MTRO. LIC. ADM. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO  
PRESIDENTE



.....  
MG. LIC. ADM. LUCÍA ANTONIETA SMALL RUIZ  
SECRETARIA



.....  
DR. LIC. ADM. GILBERT H. ANDRÉS CRUZADO VILLAR  
VOCAL



.....  
DR. LIC. ADM. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ  
ASESOR

## **Dedicatoria**

Dedicado con mucho cariño a mi Familia, por su apoyo incondicional y su presencia constante a lo largo de este proceso académico, quienes han sido el pilar fundamental para dar este importante paso.

## **Agradecimiento**

Gracias a DIOS, porque sin su ayuda no habría sido posible llegar hasta aquí. Porque en los momentos donde todo parecía complicado, siempre me dio la claridad, la paciencia y la fuerza necesarias para seguir.

A mi asesor Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, por su orientación constante, su paciencia y su compromiso con mi formación académica.

A los Docentes que en las aulas compartieron sus conocimientos y por inspirarme a lo largo de mi carrera universitaria.

Agradezco sinceramente a la propietaria de la empresa: Esther Palomino Becerra, por su amable disposición y por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación. Su apoyo fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco profundamente a todas las personas que, de una u otra forma, hicieron posible la realización de este trabajo.

## Índice de contenido

Carátula.....	iii
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	1
Capítulo I Planteamiento de la investigación.....	2
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	2
1.1.1 Contextualización .....	2
1.1.2 Descripción del problema.....	2
1.2 Delimitación del problema .....	3
1.2.1 Delimitación espacial .....	3
1.2.2 Delimitación temporal .....	3
1.2.3 Delimitación teórica .....	3
1.3 Formulación del problema .....	3
1.3.1 Pregunta general .....	3
1.3.2 Preguntas específicas.....	3
1.4 Justificación de la investigación.....	4
1.4.1 Justificación teórica .....	4
1.4.2 Justificación práctica .....	4
1.4.3 Justificación académica .....	4
1.5 Objetivos .....	5
1.5.1 Objetivo general .....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 Limitaciones de la investigación .....	5
Capítulo II Marco teórico.....	6
2.1 Antecedentes de la investigación .....	6
2.1.1 Internacionales.....	6
2.1.2 Nacionales .....	8
2.1.3 Regionales .....	9
2.2 Bases teóricas .....	10
2.2.1 Teoría científica aplicada al MOF .....	10

2.2.2 Teoría neoclásica de la administración.....	10
2.2.3 Teoría del desempeño laboral .....	11
2.2.4 Teoría de la expectativa del desempeño laboral.....	14
2.3 Bases conceptuales.....	14
2.3.1 Instrumentos de gestión.....	14
2.3.2 Instrumentos organizativos.....	15
2.3.3 Los manuales administrativos .....	16
2.3.4 Manual de organización y funciones (MOF).....	16
2.3.5 Desempeño laboral .....	20
2.4 Definición de términos básicos .....	26
Capítulo III Hipótesis y variables .....	30
3.1 Planteamiento de la Hipótesis .....	30
3.1.1 Hipótesis general .....	30
3.1.2 Hipótesis específicas.....	30
3.2 Variables.....	30
3.3 Operacionalización de los componentes de la hipótesis .....	31
Capítulo IV Marco metodológico .....	32
4.1 Enfoque y métodos de la investigación.....	32
4.1.1 Enfoque de la investigación.....	32
4.1.2 Métodos de la investigación .....	32
4.2 Diseño de la investigación .....	34
4.3 Población y Muestra.....	34
4.3.1 Población .....	34
4.3.2 Muestra .....	34
4.4 Unidad de análisis y observación .....	35
4.4.1 Unidad de análisis.....	35
4.4.2 Unidad de observación .....	35
4.5 Técnica e Instrumento de recolección de datos.....	35
4.5.1 Técnica de recolección de datos .....	35
4.5.2 Instrumento de recolección de datos .....	35
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	35
Capítulo V Resultados y discusión .....	36
5.1 Presentación de resultados .....	36
5.1.1 Manual de organización y funciones .....	36
5.1.2. Desempeño laboral .....	40

5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	48
5.2.1 Análisis e interpretación de resultados.....	48
5.2.2 Discusión de resultados .....	56
5.3 Prueba de hipótesis.....	59
5.3.1 Demostración de las hipótesis .....	59
Capítulo VI Propuesta del MOF .....	64
6.1 Introducción .....	64
6.2 Justificación.....	64
6.3 Objetivos. ....	65
6.3.1 Objetivo general. ....	65
6.3.2 Objetivos específicos.....	66
6.4 Alcance.....	67
6.5 Misión visión y valores .....	67
6.5.1 Misión.....	67
6.5.2 Visión.....	67
6.5.3 Valores.....	67
6.6 Organigrama.....	69
6.7 Procedimiento de actividades del servicio .....	70
6.7.1 Flujograma de actividades del servicio .....	70
6.7.2 Descripción flujograma de actividades del servicio .....	72
6.8 Descripción de cargos .....	73
6.8.1 Propuesta de cargos del MOF .....	73
6.9. Implementación.....	83
6.9.1 Estrategias de implementación.....	83
6.9.2 Beneficios esperados.....	83
Conclusiones .....	85
Recomendaciones .....	87
Referencias.....	88
Apéndices.....	95
Anexos .....	106



## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de los componentes de la hipótesis .....	31
<b>Tabla 2</b> Tabla cruzada manual de organización y funciones, y desempeño laboral (agrupadas).....	56
<b>Tabla 3</b> Correlación entre el manual de organización y funciones, y desempeño laboral (agrupadas).....	60
<b>Tabla 4</b> Correlación entre el manual de organización y funciones, y ejecución de funcione (agrupada) .....	61
<b>Tabla 5</b> Correlación entre el manual de organización y funciones y el control de funciones (agrupadas).....	62
<b>Tabla 6</b> Correlación entre el manual de organización y funciones, y aprobación del MOF (Propuesta del MOF e Implementación) (agrupada) .....	63
<b>Tabla 7</b> Operacionalización de variables .....	96

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Existencia del MOF .....	36
<b>Figura 2</b> Organización (Organigrama, departamentos, áreas) ;Error! Marcador no definido.	
<b>Figura 3</b> Cadena de mando (Autoridad y jefe inmediato) .....	38
<b>Figura 4</b> Procedimientos (manual, reportes, atención trabajo) .....	39
<b>Figura 5</b> Cumplimiento de funciones.....	40
<b>Figura 6</b> Motivación.....	42
<b>Figura 7</b> Compromiso laboral .....	44
<b>Figura 8</b> Desarrollo personal.....	45
<b>Figura 9</b> Control de actividades e información.....	46
<b>Figura 10</b> Propuesta del MOF e implementación .....	47
<b>Figura 11</b> Variable manual de organización y funciones .....	48
<b>Figura 12</b> Dimensión conocimiento del MOF .....	49
<b>Figura 13</b> Dimensión estructura organizacional .....	50
<b>Figura 14</b> Variable desempeño laboral .....	51
<b>Figura 15</b> Dimensión ejecución de funciones.....	52
<b>Figura 16</b> Dimensión control de funciones.....	53
<b>Figura 17</b> Dimensión Aprobación del MOF (Propuesta del MOF e implementación) .	54

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre el manual de organización y funciones (MOF), y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, se desarrolló con un diseño no experimental, de corte transversal, y de asociación correlacional. Se realizó considerando un total de 12 trabajadores, utilizando como instrumento el cuestionario con escala ordinal. Los resultados descriptivos respecto al uso del MOF y la estructura organizacional, muestran una percepción desfavorable con una mayoría de nivel medio del 42%, nivel bajo del 42% y alto del 16%, de igual manera, el desempeño laboral respecto a la ejecución y control de funciones, es desfavorable con una mayoría de nivel medio del 42%, un nivel bajo del 25% y alto del 33%, los resultados inferenciales evidencian un coeficiente de relación estadística Rho de 0.809; concluyendo que hay una relación positiva alta entre el manual de organización y funciones y el desempeño laboral. A nivel de dimensiones, se halló una relación fuerte entre el MOF y la ejecución de funciones con Rho de 0.809, lo que representa una relación positiva alta, a su vez existe una correlación positiva alta con Rho de 0.907 entre el MOF y el control de funciones, y se evidencia una alta disposición hacia la propuesta de un MOF en un Rho de 0.763, mostrando una correlación positiva alta entre el MOF y la aprobación del mismo.

**Palabras clave:** Manual de organización, desempeño laboral, estructura organizacional, control, eficiencia.

### **Abstract**

The general objective of the study was to determine the relationship between the MOF and the work performance of the collaborators of the company Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. of Cajamarca, it was developed with a non-experimental design, cross-sectional, and correlational association. It was carried out considering a total of 12 workers, using a questionnaire with an ordinal scale as an instrument. The descriptive results regarding the use of the MOF and the organizational structure, show an unfavorable perception with a majority of medium level of 42%, low level of 42% and high of 16%, likewise, the work performance regarding the execution and control of functions, is unfavorable with a majority of medium level of 42%, low level of 25% and high of 33%, the inferential results show a coefficient of statistical relationship Rho of 0.809, so it is concluded that there is a high positive relationship between the organization and functions manual and work performance. At the level of dimensions, a strong relationship was found between the MOF and the execution of functions with Rho of 0.809, which represents a high positive relationship, in turn there is a high positive correlation with Rho of 0.907 between the MOF and the control of functions, and a high disposition towards the proposal of a MOF is evidenced in a Rho of 0.763, which indicates a high positive correlation between the MOF and the approval of the same.

**Key words:** Organization manual, job performance, organizational structure, control, efficiency.

## **Introducción**

Se han observado situaciones en que las empresas no hacen uso del manual de organización y funciones, lo que se constituye como un problema en cuanto al manejo de la gestión empresarial.

El manual de organización y funciones es una herramienta que optimiza la buena marcha de las empresas, ya que permite mejores procedimientos en cuanto a la gestión administrativa.

En tal sentido se ha planteado el objetivo de determinar la relación entre el manual de organización y funciones, y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa. Basado en un tipo de investigación aplicada, de nivel descriptivo, de diseño no experimental transversal, con una muestra en igual número que la población, conformada por los doce colaboradores de la Empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca; los métodos usados fueron el deductivo, analítico y sintético, inductivo-deductivo, y para la recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario.

La presente tesis se estructuró de la siguientes manera: Capítulo I, donde se muestra la identificación y formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones; en el Capítulo II, se presentan los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos; el Capítulo III está conformado por la hipótesis, variables y Operacionalización de las variables; el Capítulo IV presenta el tipo, nivel y diseño de la investigación, población, muestra, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de información, y matriz de consistencia metodológica; el capítulo V habla de la presentación de resultados, análisis, interpretación y discusión de resultados, y prueba de hipótesis; en el capítulo VI se muestra la propuesta del manual de organización y funciones, y a continuación las conclusiones, recomendaciones, referencias, apéndices y anexos.

## **Capítulo I Planteamiento de la investigación**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

#### ***1.1.1 Contextualización***

La buena marcha de todas las empresas del mundo, dependen mucho de la eficiente gestión que desarrollan, y una herramienta estratégica para saber gestionar es el Manual de Organización y Funciones (MOF).

El MOF, es un documento técnico normativo que se aplica en diversas organizaciones, aunque las particularidades pueden variar según el contexto y la entidad específica, dentro de los cuales es común la definición y objetivos, la divulgación y actualización, así como la estructura organizativa.

Gran parte del sector empresarial en nuestro país, no le brinda la debida importancia al MOF, hecho que debe tenerse en cuenta para hacer conocer su valor, puesto que contribuye en la realización de una apropiada gestión empresarial, ya que básicamente se constituye como una guía clara sobre los procedimientos, funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la entidad.

#### ***1.1.2 Descripción del problema***

Las empresas que no hacen uso del MOF, fundamentalmente incurren en problemas de desconocimiento de la organización de la empresa, falta de claridad en roles y responsabilidades, ineficiencia operativa, problemas de comunicación, eventos de formación y capacitación, así como el inadecuado control de las actividades.

Incluso la toma de decisiones del Administrador o Gerente de una empresa, también tienen relación respecto al diseño organizacional, donde es de gran importancia el uso del MOF.

Ante esta situación y la consideración de lo valioso que es el MOF, en el presente trabajo se analizó la relación entre el MOF con respecto al desempeño laboral en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L.

## **1.2 Delimitación del problema**

El presente trabajo de investigación se ocupa de evaluar la situación de la empresa, respecto al MOF y el desempeño laboral; teniendo en cuenta el conocimiento del MOF, la estructura organizacional de la misma, así como la ejecución y control de las funciones de sus colaboradores.

### ***1.2.1 Delimitación espacial***

Se llevó a cabo el presente trabajo de investigación, en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L., en el distrito de Cajamarca.

### ***1.2.2 Delimitación temporal***

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el año 2025.

### ***1.2.3 Delimitación teórica***

La investigación se circunscribe específicamente en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. Por lo que los hallazgos y conclusiones serán aplicables exclusivamente a esta empresa y no se generalizan a otras entidades de naturaleza similar.

## **1.3 Formulación del problema**

### ***1.3.1 Pregunta general***

¿Cuál es la relación entre el manual de organización y funciones, y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025?

### ***1.3.2 Preguntas específicas***

a. ¿Cómo se relaciona el MOF y la ejecución de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025?

b. ¿Cómo se relaciona el MOF y el control de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025?

c. ¿Cómo se relaciona la propuesta del MOF, respecto al cumplimiento de las funciones de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025?

## **1.4 Justificación de la investigación**

### ***1.4.1 Justificación teórica***

Se considera que, teóricamente se justifica porque el MOF es relevante para lograr una gestión eficiente y una adecuada estructura de las organizaciones. Es decir, el MOF es una herramienta científicamente fundamentada que contribuye a la eficiencia, la transparencia y el buen funcionamiento de las empresas e instituciones. Según teorías de administración y comportamiento organizacional, cuando los colaboradores comprenden sus funciones y objetivos, el desempeño laboral tiende a mejorar.

### ***1.4.2 Justificación práctica***

El presente trabajo se orienta a establecer una relación entre el MOF y el desempeño laboral, es decir qué; a través del MOF se busca mejorar las labores que conduzcan a un adecuado cumplimiento de las obligaciones por parte de los colaboradores de la empresa. Además, el MOF servirá como una herramienta de gestión, cuya aplicación práctica permitirá reducir errores operativos y fortalecer el entorno organizacional.

### ***1.4.3 Justificación académica***

Es importante tener en cuenta la aplicación del MOF en las instituciones o empresas, y específicamente en una empresa del sector gastronómico en Cajamarca, por lo que en el presente trabajo se evaluó la relación del MOF con el desempeño laboral en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L.



La investigación a desarrollar, servirá como una guía y material de consulta académica, útil para futuras investigaciones y para la formación de profesionales en administración, respecto al uso del MOF en el entorno empresarial.

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general***

Determinar la relación entre el MOF, y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.

### ***1.5.2 Objetivos específicos***

a. Establecer la relación del MOF, respecto a la ejecución de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.

b. Establecer la relación del MOF respecto al control de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.

c. Elaborar una propuesta del MOF, respecto al cumplimiento de las funciones de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

En el desarrollo de la presente investigación no se han presentado limitaciones, ya que, para el desarrollo de la misma, básicamente se ha contado con la disponibilidad de tiempo, recurso bibliográfico, así como la disposición por parte de la empresa; posibilitando investigación y aplicación del instrumento a los colaboradores de la entidad.

## Capítulo II Marco teórico

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Internacionales

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 una adecuada estructura del manual de funciones, con información relevante sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, y 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 MOF y el rendimiento laboral del personal operativo, respaldado con 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 MOF se relaciona con el Rendimiento Laboral, debido a que en el MOF las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que deben tener inciden 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.

Agama (2019), en su tesis “Manual de funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa «Eduflor» de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi” de Ecuador, planteó como objetivo evaluar el estado de los documentos actuales referido a los puestos y funciones de la empresa para proponer su actualización y lograr elevar el nivel del desempeño de sus trabajadores. El autor trabajó con una muestra de 30 trabajadores en un estudio cualitativo-cuantitativo. Aplicó cuestionarios y entrevista para obtener y procesar los resultados. El estudio concluyó que la gerencia de la empresa no ejecutaba ninguna evaluación a sus trabajadores, trabajando de forma rutinaria e informal. Los resultados indicaron que los niveles de desempeño son bajos y que no existe una manual de funciones que plasme las actividades a ejecutar. Con dichos resultados se procedió a elaborar una propuesta de manual con la descripción de cada puesto de trabajo.

Revelo (2015), en su tesis de pregrado “Manual de funciones y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa carrocerías IMCE del cantón Ambato, provincia de Tungurahua” de Ecuador, formuló como problema la inexistencia de un MOF por parte de la empresa en estudio. La investigación fue mixta (cualitativa-cuantitativa) y descriptiva, correlacional. Trabajó con una muestra total de 83 trabajadores. El autor llegó a la conclusión que la inexistencia de un manual influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Se sugiere que este documento incluya las actividades claras y precisas y se comuniquen de forma efectiva a todos los trabajadores y que motive a que su desempeño mejore, ya que a la fecha todos ellos trabajaban de forma rutinaria.

### **2.1.2 Nacionales**

Chávez (2019), en su investigación de maestría “Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC.” evaluó a 53 colaboradores para determinar, a través de la técnica de la encuesta, si el desempeño laboral está incluido por la falta de un MOF formal y documentado. La investigación fue cuantitativa, no experimental y descriptiva. Aplicó 2 instrumentos con escala de Likert para evaluar a cada variable en estudio. Los resultados demostraron que el desempeño de los trabajadores obtuvo indicadores del 47% de nivel regular, 21% de nivel adecuado y 32% de desempeño ineficiente por debajo de lo esperado.

Maraza (2018), en su trabajo para el grado de maestría “Cumplimiento del manual de organización funciones y desempeño laboral en la Región de Salud Policial Moquegua – 2018”. La investigación fue descriptiva, no experimental y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 26 colaboradores. La técnica utilizada fue la encuesta tanto para la variable independiente, como para la dependiente. Los resultados hallados indicaron que el MOF tiene una incidencia significativa sobre el desempeño laboral, corroborado por un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.803, que significa un nivel de correlación considerable.

Ríos (2012), en su informe de tesis de pregrado “Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora metropolitana de la ciudad de Huamachuco” analizó la situación actual de la empresa y evidenciar si el MOF influye sobre el desempeño de sus trabajadores dentro de la empresa. La muestra fue tomada con 12 trabajadores a quienes se les aplicó una encuesta para diagnosticar su conocimiento sobre la existencia del manual de funciones. Los resultados indicaron que el 75% de los colaboradores no reciben indicaciones precisas para ejecutar sus labores, tampoco conocen si existe un MOF. El 42% respondió que no cumple a cabalidad con los tiempos de su trabajo (elaboración de panes), porque tiene un trabajo recargado de

actividades que nos les permite elevar su desempeño laboral. El autor propuso un MOF que fue elaborado teniendo en cuenta las funciones evaluadas y se evitó la duplicidad de funciones de cada uno de los trabajadores en la empresa panificadora.

### **2.1.3 Regionales**

Lezameta (2019), en su tesis de licenciatura, “El manual de organización y funciones (Mof)y su contribución en el progreso de integración de recursos humanos de la empresa M y A Contratistas Generales SRL periodo 2017”, en la Universidad Nacional de Cajamarca, se describe la actual gestión del proceso de integración de recursos humanos, referido a las etapas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, teniendo como objetivo principal el describir y analizar la contribución que generaría el contar con un MOF, mediante sus tres componentes de estructura orgánica, perfiles y descripciones de puestos, en la mejora de las fases del procedimiento en estudio. Luego de realizar un diagnóstico de la puesta en marcha actual del proceso de integración de la empresa, se detectó problemas que acarrearán la administración exitosa de los RRHH., dificultades múltiples como el que exista un defectuoso reclutamiento ya que las convocatorias no describen ni identifican con exactitud el perfil del postulante que se está solicitando según el puesto, trayendo como consecuencia el no captar a los mejores postulantes, también el proceso de selección de personal presenta ciertas deficiencias ocasionadas por la falta de perfiles y descripciones de puestos ya que al no conocer al detalle las funciones, formación académica, habilidad y conocimientos generales que debe poseer el postulante trae como consecuencia que el personal encargado de la selección no aplique la técnica de evaluación más beneficiosa sino que estas últimas sean aplicadas de manera aleatoria, además que la preselección de currículos se realiza impensadamente porque no se cuenta con la fotografía del perfil idóneo que permita realizar un contraste entre lo que se está buscando y lo que nos estén ofertando; además la inducción realizada en la constructora es carente ya que el nuevo personal, en su

gran mayoría, no reciben inducción específica mediante compendios detallados y estructurados de sus funciones, trayendo como consecuencia que el nuevo empleado descubra por si solo la delimitación de sus funciones, acarreando un retraso en los resultados en términos de productividad, así también la falta de un MOF, específicamente de perfiles se mostrará como una falta considerable de información para desarrollar un adecuado plan de capacitación, ya que no se tendrá las herramientas necesarias para comparar entre el perfil idóneo que debería tener el trabajador y el perfil que la empresa necesita.

## **2.2 Bases teóricas**

### ***2.2.1 Teoría científica aplicada al MOF***

Taylor (1911), en su teoría busca optimizar la eficiencia laboral mediante la estandarización de tareas, la especialización del trabajo y la clara definición de responsabilidades, cuyos fundamentos de la teoría científica del MOF son:

**División del trabajo:** Cada puesto tiene funciones específicas para evitar duplicidad y mejorar la productividad.

**Estudio de tiempos y movimientos:** Se analizan las tareas para determinar la forma más eficiente de realizarlas.

**Selección científica del personal:** Se asignan funciones según las habilidades y competencias de cada trabajador.

**Supervisión funcional:** Se establece una jerarquía clara y mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de funciones.

**Capacitación continua:** Se promueve el desarrollo de habilidades para mejorar el desempeño en cada rol.

### ***2.2.2 Teoría neoclásica de la administración.***

La teoría neoclásica de la administración surge como una evolución de la teoría clásica, adaptándola a los nuevos desafíos organizacionales del siglo XX. Su enfoque es

pragmático, orientado a resultados concretos, y busca aplicar los principios clásicos de forma más flexible y contextual (Chiavenato, 2006).

**2.2.2.1 Características principales.** Reafirma los principios clásicos, retoma conceptos de Taylor y Fayol, como la planificación, organización, dirección y control, pero los adapta a nuevas realidades organizativas (Koontz y O'Donnell, 1955).

**2.2.2.2 Orientación hacia objetivos:** Introduce la Administración por Objetivos (APO) como herramienta clave para alinear esfuerzos individuales con metas organizacionales. (Drucker, 1954).

**2.2.2.3 Eficiencia y eficacia:** Se enfoca en lograr resultados concretos utilizando racionalmente los recursos disponibles, diferenciando entre hacer las cosas bien (eficiencia) y hacer las cosas correctas (eficacia). (Frederick, 2018).

**2.2.2.4 Estructura organizacional clara:** Promueve jerarquías definidas, especialización de funciones y unidad de mando como pilares de una administración ordenada. (Lifeder, 2025).

**2.2.2.5. Flexibilidad:** Adapta los principios administrativos a diferentes contextos y tipos de organización, permitiendo su aplicación tanto en empresas privadas como en instituciones públicas. (Blacutt, 2010).

### ***2.2.3 Teoría del desempeño laboral***

La teoría del desempeño laboral se refiere al estudio de los comportamientos, habilidades y resultados que los trabajadores manifiestan en el cumplimiento de sus funciones, y cómo estos contribuyen a los objetivos organizacionales. (Ticahuanca & Mamani, 2021).

### **2.2.3.1 Principales teorías del desempeño laboral**

**1. Teoría General del Desempeño Laboral:** Propuesta por Campbell (1990, 1999), plantea que el desempeño es el resultado de múltiples factores como habilidades, conocimientos, motivación y personalidad. (Campbell, 1990).

**2. Teoría del Desempeño Contextual:** Desarrollada por Borman y Motowidlo (1993), distingue entre el desempeño en la tarea (formal) y el contextual (comportamientos voluntarios que favorecen el clima organizacional).

**3. Teoría de las Conductas Cívicas Organizacionales (CCO):** Propuesta por Organ (1988), se enfoca en comportamientos voluntarios como el altruismo, la cortesía y el cumplimiento que no están formalmente requeridos, pero mejoran el funcionamiento organizacional.

**4. Teoría del Desempeño Adaptativo:** Introducida por Pulakos et al. (2000), considera la capacidad del trabajador para ajustarse a cambios, manejar crisis y aprender continuamente.

**5. Teoría de las Demandas y Recursos Laborales:** Desarrollada por Bakker y Demerouti (2007), plantea que el desempeño depende del equilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles.

Se ha considerado que, la teoría que fundamenta esta investigación es la Teoría General de Desempeño Laboral, porque ofrece un marco integral para analizar cómo los elementos organizativos, en este caso el MOF influye en el desempeño de los trabajadores en la empresa. Además, permite evaluar de manera sistemática cómo una intervención administrativa puede mejorar el rendimiento laboral al actuar sobre los factores que Campbell identifica como determinantes.



Al hablar acerca de “evaluar de manera sistemática”, significa aplicar un enfoque ordenado, riguroso y basado en evidencia para analizar cómo una acción, en este caso el uso de un MOF, influye en el desempeño laboral.

Al mencionar acerca de “intervención administrativa”, se refiere a que es cualquier acción o herramienta implementada por la empresa para mejorar su funcionamiento. En este caso, el MOF es la intervención porque define roles, tareas, responsabilidades y estructura jerárquica.

En tanto que, al aplicar la teoría de Campbell, se puede medir con precisión cómo una herramienta administrativa concreta como el MOF impacta directamente en los elementos que configuran el desempeño laboral, lo que permite tomar decisiones más informadas y efectivas dentro de la gestión organizacional. De manera que lo indicado se puede demostrar por lo siguiente:

Campbell identifica varios factores determinantes del desempeño, como:

- **Conocimientos:** Saber qué hacer y cómo hacerlo.
- **Habilidades:** Capacidad técnica y práctica para ejecutar tareas.
- **Motivación:** Deseo de cumplir metas y comprometerse con el trabajo.
- **Personalidad:** Rasgos individuales que influyen en el comportamiento laboral.

Considerando los factores de desempeño predichos, se podría relacionar lo siguiente:

- Con el MOF, se clarifican funciones, lo que mejora el conocimiento del puesto.
- Con el MOF se facilita la capacitación, lo que fortalece habilidades.
- Con el MOF se establece expectativas claras, lo que puede aumentar la motivación.
- Con el MOF se segregan funciones, lo que mejora la adaptación según la personalidad.

Según lo indicado se sustenta que, la teoría que fundamenta esta investigación, es la Teoría General de Desempeño Laboral

#### ***2.2.4 Teoría de la expectativa del desempeño laboral.***

La teoría de la expectativa del desempeño laboral fue desarrollada por Vroom (1964), es una de las más influyentes en el campo de la motivación organizacional. Esta teoría sostiene que las personas se esfuerzan más en su trabajo cuando creen que:

1. Su esfuerzo conducirá a un buen desempeño (expectativa).
2. Ese desempeño será recompensado (instrumentalidad).
3. La recompensa tiene valor para ellas (valencia).

##### **2.2.4.1 Componentes clave:**

***Expectativa:*** Creencia de que el esfuerzo personal llevará al rendimiento deseado.

***Instrumentalidad:*** Convicción de que el rendimiento será recompensado.

***Valencia:*** Valor que el individuo otorga a la recompensa.

La fórmula que propone Vroom es:

$$\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$$

Si alguno de estos factores es cero, la motivación también lo será.

### **2.3 Bases conceptuales**

#### ***2.3.1 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 establecidas por ley, surgiendo indispensable tener un ROF, MOF, CAP y PAP.

Para el correcto desempeño de cualquier institución, los instrumentos de gestión son importantes, al igual que la planificación, ya que permite reconocer los objetivos que se desean lograr, cómo hacerlo; y 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 la 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).

### ***2.3.2 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.

### **2.3.3 Los manuales administrativos**

**2.3.3.1 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 uno de los departamentos donde brinda sus servicios y conocerá la estructura organizacional de toda la institución.

Para Espinoza (2016), los manuales se desarrollan a fin de contribuir con la situación actual, concreta y adecuada de las gestiones que deben realizarse durante la operatividad de la organización, por consiguiente, debe actualizarse constantemente los manuales, 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.

### **2.3.4 Manual de organización y funciones (MOF)**

**2.3.4.1 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 (Núñez, 2019).

Según Peralta (2016), el (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 MOF es un documento de carácter normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puestos de trabajo, hecho que se da a partir de la estructura orgánica y funciones generales que se encuentran establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones; demás de los requerimientos de cargos contemplados en el Cuadro de Asignación de Personal.

El MOF 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 MOF 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.

**2.3.4.2 Importancia del manual de organización y funciones.** Según Li (2018, p. 20), el MOF 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.

**2.3.4.3 Limitaciones del MOF.** Según Ríos (2012), el MOF 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.

**2.3.4.4 Elaboración de un MOF.** 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.

##### ***2.3.5 Desempeño laboral***

**2.3.5.1 Definición.** Benavides (2002), considera que el desempeño laboral es la actividad que efectúa el personal, el cual se puede observar y medir, esta actividad ayuda a la empresa a tomar decisiones para mejorar el rendimiento de su personal.

Para Bohórquez (2007), el desempeño laboral es el resultado que se ha obtenido en base al comportamiento eficaz del colaborador, en un tiempo establecido el cual ayudará a lograr las metas de la institución.

Según Chiavenato (2002), considera al desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

Según Palací (2005), define al desempeño laboral como aquel importe que se espera, que el cliente interno aporte a la empresa u organización en los diversos episodios conductuales que una individual lleva a cabo durante su permanencia, tales conductas contribuirán a la eficacia organizacional.

Pedraza (2010), infiere que el ejercicio laboral también es definido como el conjunto de acciones que efectúa una o más personas con la finalidad de originar, crear, transformar y forjar una labor en poco tiempo, con menos energía y excelente calidad, obteniendo así un buen resultado.

Según Robbins y Judge (2013), infiere que el ejercicio laboral es como el proceso mediante el cual la organización evalúa a su personal con la finalidad de fijar en que medida se han obtenido los propósitos laborales.



**2.3.5.2 Importancia del desempeño laboral.** Para García (2006), el grado de evaluar el ejercicio o desempeño laboral radica en la administración eficaz de la empresa, es decir si se conoce el rendimiento en el personal, analizando cuan positiva y eficaz se está efectuando la labor efectuada por sus miembros para alcanzar los propósitos, en donde el alto mando podrá tomar decisiones favorables para la institución, ya que todo esfuerzo conlleva al logro de la misión y visión propuesta, si no se logra aquello es momento de ejecutar acciones de mejora.

Por su parte Robbins (2004), menciona que el desempeño laboral es muy relevante, ya que proporciona información necesaria para ejecutar decisiones en el departamento de administración del talento humano, siendo estos en su mayoría los ascensos, transferencias, rotaciones y despidos, por otro lado, permite que se identifique las necesidades que presentan el personal para capacitarlos o ayudarlos a desarrollarse.

**2.3.5.3 Características del desempeño laboral.** Según Chiavenato (2008), las peculiaridades principales respecto al desempeño laboral son las siguientes:

**Participación:** Implica involucrarse activamente en las tareas y proyectos laborales. Los empleados participativos aportan ideas, colaboran con sus compañeros y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

**Responsabilidad:** Se refiere a asumir las consecuencias de las acciones propias. Los individuos responsables cumplen con sus deberes, son confiables y se esfuerzan por alcanzar los resultados esperados.

**Claridad:** La comunicación clara y efectiva es esencial en el entorno laboral. La claridad en las instrucciones, objetivos y expectativas ayuda a evitar malentendidos y mejora la eficiencia.

**Interacción:** La habilidad para relacionarse con colegas, superiores y clientes. Una buena interacción promueve un ambiente de trabajo positivo, fomenta la colaboración y facilita la resolución de problemas.

**Flexibilidad:** La capacidad de adaptarse a cambios, nuevas circunstancias y demandas laborales. Los empleados flexibles pueden ajustarse a situaciones imprevistas y encontrar soluciones creativas.

**Focalización:** Significa mantener la atención en las tareas prioritarias. Los individuos enfocados evitan distracciones y trabajan de manera eficiente para lograr los objetivos establecidos.

**Creatividad:** La creatividad impulsa la innovación y la resolución de problemas. Los empleados creativos generan ideas frescas, ven oportunidades y proponen soluciones originales.

**Rapidez:** La agilidad para tomar decisiones y actuar con prontitud. La rapidez es crucial en entornos dinámicos y competitivos.

En resumen, estas características contribuyen al desempeño laboral exitoso al promover la colaboración, la eficiencia, la adaptabilidad y la comunicación efectiva en el lugar de trabajo.

**2.3.5.4. Dimensiones del desempeño laboral con pertinencia en el MOF.** Para definir las dimensiones en el marco del objetivo general, que es determinar la relación entre el MOF y el desempeño laboral de los colaboradores del Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L., se ha considerado estudiar la variable Desempeño Laboral, con pertinencia en las actividades realizadas por los colaboradores de la empresa vinculados al MOF, considerando tres aspectos clave: Ejecución de funciones, control de funciones y aprobación del MOF. Esta decisión responde a la necesidad de evaluar el desempeño alineado con los componentes organizativos que el MOF regula.

Se considera además la propuesta de Bohórquez (2007), sobre los factores del desempeño laboral y su articulación con las tres dimensiones planteadas: Ejecución de funciones, control de funciones y aprobación del MOF, ya que cada uno de los factores descritos incide directamente en la forma en que los colaboradores desarrollan, regulan y legitiman sus actividades dentro de la organización. Así tenemos:

### **1. Ejecución de funciones**

Esta dimensión permite medir el grado en que los colaboradores cumplen con las tareas asignadas según lo establecido en el MOF. Evaluar esta ejecución es fundamental, ya que refleja directamente la aplicación práctica de los conocimientos, habilidades y motivación, los cuales son factores centrales en la Teoría General del Desempeño Laboral de (Campbell, 1990).

En la ejecución de funciones, la **orientación a resultados y la iniciativa**, como factores del desempeño laboral juegan un papel determinante. Según Bohórquez (2007), cuando los trabajadores conocen los objetivos institucionales y comprenden la importancia de su rol en el logro de los mismos, se fortalecen la motivación y la eficiencia individual. La ejecución efectiva no solo requiere claridad en las metas, sino también autonomía y creatividad para proponer mejoras, situación que refleja la iniciativa personal. Este factor, como sostiene el autor, impulsa la proactividad y la responsabilidad, elementos esenciales para un desempeño laboral óptimo y coherente con las metas organizacionales que el MOF busca institucionalizar.

Resulta fundamental evaluar dentro de la dimensión Ejecución de funciones aspectos clave como el cumplimiento de funciones, la motivación, el compromiso laboral y el desarrollo personal. Estos elementos permiten valorar el desempeño de los colaboradores, ya que el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas refleja el grado de responsabilidad y alineación con los objetivos institucionales; la motivación impulsa la productividad y la

actitud positiva frente a los retos laborales; el compromiso laboral evidencia la identificación del trabajador con la misión organizacional; y el desarrollo personal asegura la mejora continua de las competencias y habilidades.

## 2. Control de funciones

El control implica supervisión, seguimiento y retroalimentación sobre el cumplimiento de responsabilidades. Esta dimensión es clave para identificar desviaciones, reforzar estándares y fomentar la mejora continua. Además, permite observar cómo la estructura organizativa influye en la motivación y el compromiso del personal, aspectos también abordados por Campbell como determinantes del desempeño.

Respecto a la dimensión de control de funciones, las **relaciones interpersonales** constituyen un eje fundamental, en este sentido, Bohórquez (2007), destaca que la interacción positiva entre los miembros de una organización favorece la comunicación y la cooperación, factores indispensables para el control y la evaluación continua del desempeño. Un entorno laboral que promueve el respeto, la escucha activa y el trabajo colaborativo permite que los procesos de supervisión se desarrollen con transparencia y compromiso, garantizando que el cumplimiento de las tareas se realice de acuerdo con los lineamientos del MOF.

En la dimensión Control de funciones, la investigación considera esencial evaluar aspectos como el control de las actividades y el control de la información, ya que constituyen la base para garantizar la eficiencia y transparencia en los procesos organizacionales. El control de las actividades permite verificar el cumplimiento oportuno y adecuado de las tareas asignadas, asegurando que los procedimientos se desarrollen conforme a los lineamientos establecidos en el MOF. Por su parte, el control de la información contribuye a una gestión ordenada, confiable y accesible de los datos generados en cada área.

### 3. Aprobación del MOF

La aceptación y validación del MOF por parte de los colaboradores es esencial para garantizar su aplicación efectiva. Esta dimensión mide el nivel de alineación entre el documento organizativo y la percepción del personal, hecho que impacta en la disposición a cumplir funciones, la claridad de roles y la motivación laboral.

En la aprobación del MOF, el **trabajo en equipo** representa el componente integrador de todos los factores anteriores. De acuerdo con Bohórquez (2007), el trabajo colaborativo permite la construcción de acuerdos, la definición compartida de responsabilidades y la validación de los procedimientos institucionales. Esta dinámica participativa fortalece la legitimidad del MOF, pues los colaboradores se sienten partícipes de su contenido y comprometidos con su aplicación. En este sentido, la aprobación del manual no solo es un acto administrativo, sino un proceso de consenso y cohesión organizacional sustentado en la cooperación y el reconocimiento mutuo.

En la dimensión Aprobación del MOF, la investigación incorpora el aspecto de la validación y aceptación del mismo, considerando que este proceso es esencial para asegurar su efectividad y legitimidad dentro de la institución. La validación implica la conformidad de que un MOF, mejoraría el desempeño laboral, teniendo en cuenta que este es un documento que describe la estructura interna de la empresa, especificando responsabilidades y tareas de cada uno, así como las relaciones adecuadas entre los colaboradores de la empresa.

A su vez, la aceptación del MOF por parte de los colaboradores refleja el nivel de compromiso y apropiación del documento, ya que su aplicación exitosa depende del reconocimiento y respaldo de quienes lo implementan. De esta manera, la aprobación del MOF representa un acto formal y a su vez un proceso participativo que fortalece la gestión organizacional.

## 2.4 Definición de términos básicos

- **Administración:**

La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2019).

- **Control:**

Conjunto de mecanismos que son diseñados para aumentar la probabilidad de que los individuos se comporten de forma que se puedan alcanzar los propósitos de la organización-. (Flamholtz et al., 1985).

- **Colaborador:**

Un colaborador se refiere a cualquier persona que desempeña un rol específico dentro de una organización, contribuyendo a la consecución de sus objetivos. (Billin, 2025).

- **Descripción de Funciones:**

Es la creación de un perfil de puesto, que tiene en cuenta no solo las funciones, sino también las competencias clave para desempeñar bien el trabajo y adaptarse a los nuevos desafíos del puesto, para el éxito de la organización. (Bohlander et al., 2018)

- **Desempeño Laboral:**

Es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden. (Robbins y Coulter, 2014)

- **Dirección:**

Capacidad de hacer funcionar un grupo social ya constituido. (Fayol, 1916).

- **Estructura Organizacional:**

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, la cual involucra las decisiones sobre la especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control y formalización. (Robbins, 2004).

- **Eficacia:**

Capacidad de tomar las decisiones necesarias y adecuadas que lleven a la empresa a cumplir las metas trazadas, haciendo el menor uso de sus recursos. Por comunión perfecta, toda empresa que practique la eficacia, deberá tender a la eficiencia. (Robbins & Coulter, 2014).

- **Eficiencia:**

Capacidad de una empresa o grupo empresarial de obtener los mejores resultados con la menor utilización de recursos, tanto humanos, materiales y financieros. Los errores de una gestión implican gastos, mientras que las tareas llevadas a cabo bajo la eficiencia se traducen en ahorro. (Robbins & Coulter. 2014)

- **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 Administrativa:**

La gestión administrativa es un conjunto de tareas y actividades que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos de la organización. Todo ello para conseguir los mejores resultados. (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:**

El MOF, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales. (Macchiavello, 2010).

- **Norma:**

Son reglas de conducta que mantienen la cohesión social y el orden en una sociedad...las normas son esenciales para prevenir el caos y el conflicto en la comunidad. (Durkheim, 2001).

- **Organigrama:**

El organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual. (Orellana, 2020).

- **Organización:**

Organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

- **Perfil de Puestos:**

Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en una organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe. (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

- **Planificación:**

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Goodstein, 1998).

- **Procesos:**

Los procesos son secuencias de tareas que se realizan de manera ordenada para lograr un objetivo específico. (Montoya, 2020).

- **Productividad:**

Uso eficiente de recursos – trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Es la posibilidad de aumentar la producción a



partir del incremento de cualquiera de los factores productivos antes mencionados.

(Sladogna, 2017).

### **Capítulo III Hipótesis y variables**

#### **3.1 Planteamiento de la Hipótesis**

##### ***3.1.1 Hipótesis general***

El manual de organización y funciones tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.

##### ***3.1.2 Hipótesis específicas***

a) Existe una relación significativa entre el MOF., y la ejecución de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025

b) Existe una relación significativa entre el MOF., y el control de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025

c) Existe una relación significativa entre la propuesta del MOF., y el cumplimiento de las funciones de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025

#### **3.2 Variables**

- **Variable 1:** Manual de organización y funciones.
- **Variable 2:** Desempeño laboral.

### 3.3 Operacionalización de los componentes de la hipótesis

**Tabla 1**

*Operacionalización de los componentes de la hipótesis*

Manual de organización y funciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.				
Variables	Definición De Variables	Operacionalización De Variables		
		Dimensiones	Indicadores	Instrumentos De Recolección / Índice
<b>1: Manual de organización y funciones</b>	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. (Núñez, 2019).	Conocimiento MOF	Existencia MOF	Encuesta / Cuestionario Escala Likert (1-5) Índice Sintético 1. No 2. Parcialmente 3. Sí
		Estructura organizacional	Organización Cadena de mando Procedimientos	
<b>2:Desempeño laboral</b>	Es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden. (Robbins y Coulter, 2014).	Ejecución de funciones	Cumplimiento de funciones Motivación Compromiso Laboral Desarrollo personal	
		Control de funciones	Control de las actividades e información	
		Aprobación MOF	Propuesta del MOF e Implementación	

## Capítulo IV Marco metodológico

### 4.1 Enfoque y métodos de la investigación

#### 4.1.1 Enfoque de la investigación

Se tuvo en cuenta un enfoque orientado a un análisis descriptivo del MOF y la relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, a través de la entrevista y la observación, para obtener información y conocer la realidad, las relaciones y su estructura ; también se considera un enfoque cuantitativo para determinar la relación entre variables cuantificadas, orientado a la comprobación de la hipótesis y lograr obtener los resultados finales, los cuales se mostrarán a través de tablas y gráficos, para poder establecer que, el MOF se relaciona con el desempeño laboral.

En cuanto al nivel de la investigación, se consideró descriptivo. Según Bernal (2016), la investigación descriptiva mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno bajo estudio. En este tipo de estudio, se seleccionan una serie de cuestiones y se recopila información sobre cada una de ellas para describir lo que está siendo investigado.

En la presente investigación se consideraron las variables: *Manual de Organización y Funciones*; y *Desempeño Laboral*, en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. en el distrito de Cajamarca, 2025.

#### 4.1.2 Métodos de la investigación

Para esta investigación, se aplicaron los siguientes métodos:

**Método analítico – sintético:** Conforme a la perspectiva de Bernal (2016), el Método Analítico - Sintético se enfoca en el estudio de los hechos mediante su recolección en partes individuales para analizarlas por separado (análisis). Luego, estas partes son integradas para examinarlas de manera holística y global (síntesis). En este estudio, se utilizó este método,

para analizar el MOF, así como el desempeño laboral, en sus diversas dimensiones e indicadores.

Se hizo uso del método analítico-sintético, ya que se van a desagregar las variables: *manual de organización y funciones y desempeño laboral*, donde el análisis se hará por medio de sus dimensiones e indicadores, cuya síntesis se encontrará presente en las conclusiones del trabajo de investigación.

**Método hipotético deductivo:** Mediante este método se formuló las hipótesis en concordancia con el problema de investigación y los objetivos del estudio, centrándose finalmente en su contrastación estadística.

**Método descriptivo:** Se consideró el método descriptivo, porque para correlacionar las variables ha sido necesario valorar o medir cada una de ellas.

La investigación descriptiva tiene como finalidad: definir, clasificar, sistematizar, caracterizar, valorar los elementos que conforman la estructura del objeto de estudio. (Hernández et al., 2014).

**Método inductivo-deductivo:** Este método se fundamenta en la lógica y examina hechos particulares, siendo **inductivo** en un sentido (partiendo de lo particular para llegar a lo general). Es decir, se parte de la observación de casos concretos dentro de la empresa, como la falta de claridad en funciones, duplicidad de tareas o bajo rendimiento laboral. A partir de estos datos se determina cómo el MOF influye en el desempeño de los colaboradores; y **deductivo** en el sentido contrario (procediendo de lo general a lo particular) (Bernal, 2016, p. 71). Es decir que, una vez realizada la investigación, sirven las teorías o fundamento generales, para confirmar la relación entre el MOF y el desempeño laboral.

Este enfoque mixto permitió no solo comprender la realidad específica de la empresa, sino también enriquecer el análisis con fundamentos teóricos, logrando una investigación más sólida y aplicable.

## 4.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental (sin intervención de las variables), de corte transversal (con recolección en solo momento) y de asociación correlacional, esta asociación permite determinar el grado de relación entre las variables *manual de organización y funciones* y *el desempeño laboral* (Hernández et al., 2014).

La investigación consideró un enfoque descriptivo, tal como lo indica Bernal (2016), este tipo de estudio se centra en la caracterización de un evento, fenómeno, persona o grupo, con el propósito de comprender su estructura o comportamiento. Se basa en la observación y el registro de datos sin manipular las variables en estudio. Su objetivo es describir las cualidades, atributos o rasgos de los objetos o sujetos investigados, junto con sus relaciones o discrepancias. Se utilizaron métodos de recolección de datos como encuestas, entrevistas, cuestionarios, escalas y pruebas, ya sea de naturaleza cuantitativa o cualitativa, o una combinación de ambas, dependiendo de la naturaleza y el nivel de información requerido. Este enfoque permitió la identificación de problemas, necesidades, tendencias o situaciones que pueden servir como punto de partida para investigaciones más exhaustivas o propuestas de solución.

## 4.3 Población y Muestra

### 4.3.1 Población

En la presente investigación, la población está conformada por 12 colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025, ubicada en el distrito de Cajamarca.

### 4.3.2 Muestra

La muestra corresponde al igual que la población y está conformada por los 12 colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L.

#### **4.4 Unidad de análisis y observación**

##### ***4.4.1 Unidad de análisis***

La unidad de análisis es la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025

##### ***4.4.2 Unidad de observación***

La unidad de observación de la presente investigación es cada uno de los colaboradores de la empresa, Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L., quienes brindaron información de la unidad de análisis.

#### **4.5 Técnica e Instrumento de recolección de datos**

##### ***4.5.1 Técnica de recolección de datos***

En la investigación, se empleó la técnica de la encuesta por cuestionario para recopilar datos de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. en el distrito de Cajamarca.

##### ***4.5.2 Instrumento de recolección de datos***

El instrumento es la encuesta por cuestionario, que se aplicó a cada uno de los colaboradores de la empresa, en el distrito de Cajamarca. El cuestionario diseñado fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y relevancia de cada ítem utilizando una ficha de validación.

Los resultados del proceso evidenciaron un nivel adecuado de validez, dado que los ítems obtuvieron una valoración promedio superior al 80% en los criterios establecidos. Las fichas de validación, se presenta en el Apéndice E.

#### **4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

El procesamiento de los datos se realizó haciendo uso de la Estadística, utilizando el enfoque cuantitativo (Ms Office Versión 2019, SPSS Statistics Versión 25). Para el análisis de la información se utilizaron tablas y figuras.

## Capítulo V Resultados y discusión

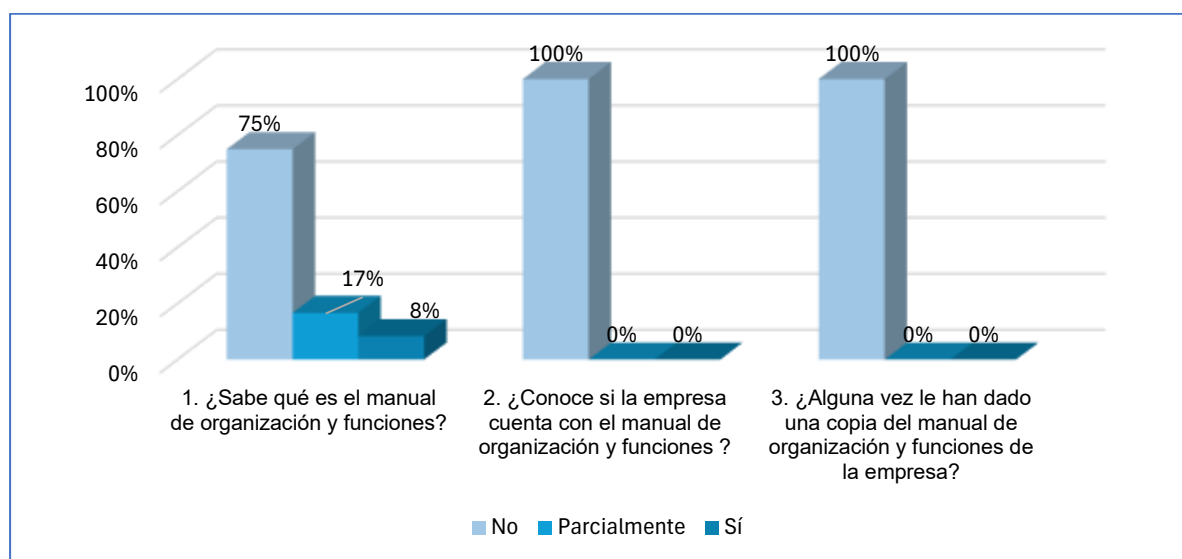
### 5.1 Presentación de resultados

#### 5.1.1 Manual de organización y funciones

##### Dimensión conocimiento del MOF

**Figura 1**

*Existencia del MOF*



Según la figura 1. Con respecto del conocimiento del MOF, el 75% afirmó no saber qué es el MOF y el 17% indicó conocerlo solo parcialmente, solo el 8% de los trabajadores manifestó saber qué es el MOF. Esto revela un desconocimiento generalizado del concepto básico del MOF, lo que puede incidir negativamente en el cumplimiento de funciones y responsabilidades institucionales.

Sobre la existencia del MOF en la empresa el 100% de los trabajadores indicó que no conoce si la empresa cuenta con un MOF. Esto sugiere que no hay una comunicación clara ni una socialización efectiva del documento dentro de la organización.

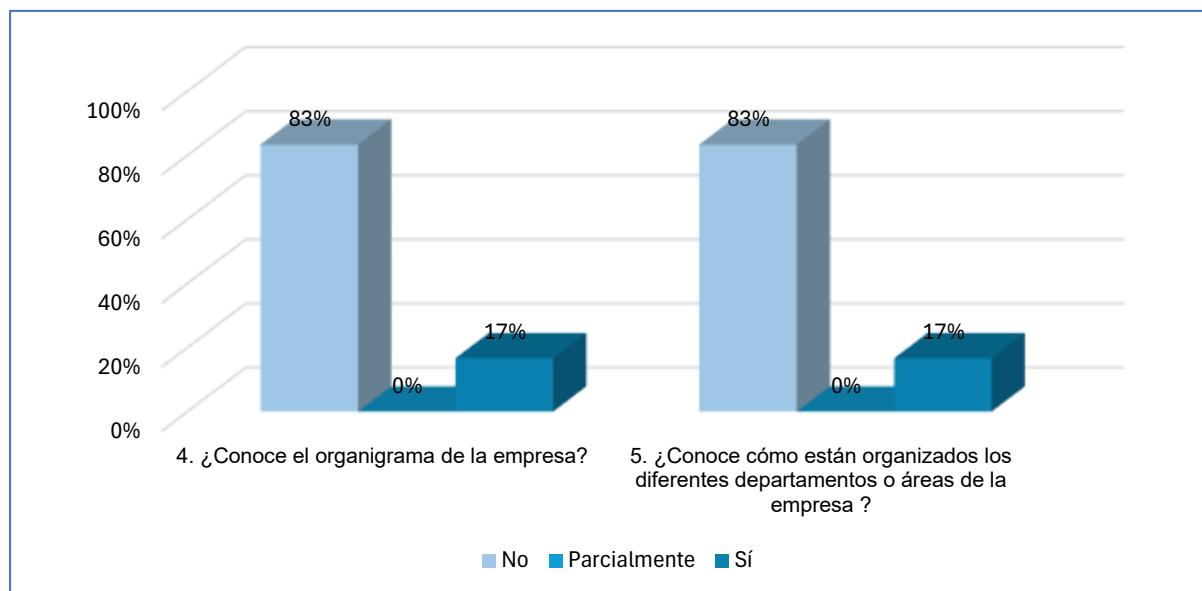
En relación del acceso al documento (disponibilidad y entrega): De forma consistente, el 100% de los encuestados indicó que nunca se les ha entregado una copia del MOF. Esta



falta de acceso físico o digital al documento limita severamente la posibilidad de comprensión y aplicación de este en sus funciones cotidianas.

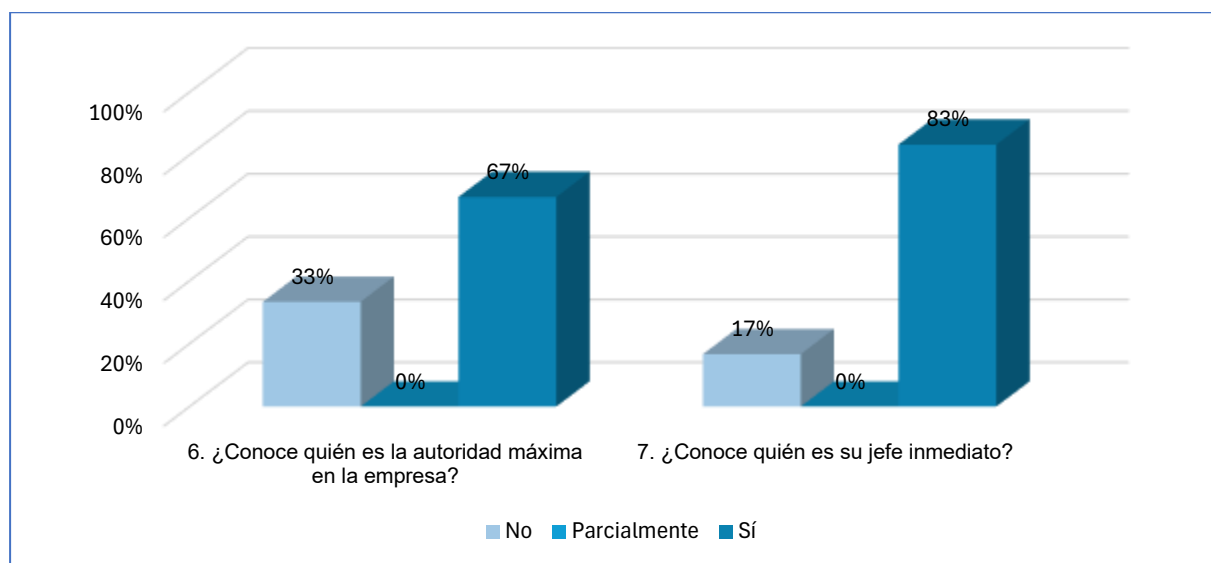
## Figura 2

*Organización (Organigrama, departamentos, áreas).*



Según la figura 2. Respecto del conocimiento del organigrama el 83% de los trabajadores indicó no conocer el organigrama de la empresa, mientras que solo el 17% afirmó conocerlo y ninguno manifestó tener un conocimiento parcial. Este resultado refleja una falta generalizada de información sobre la estructura jerárquica y funcional de la empresa, por lo que esto puede generar confusión respecto a las líneas de autoridad y a los canales formales de comunicación.

Acerca del conocimiento de la organización de departamentos o áreas el 83% de los trabajadores también señaló no conocer cómo están organizados los diferentes departamentos o áreas, mientras que únicamente el 17% dijo conocer dicha organización.

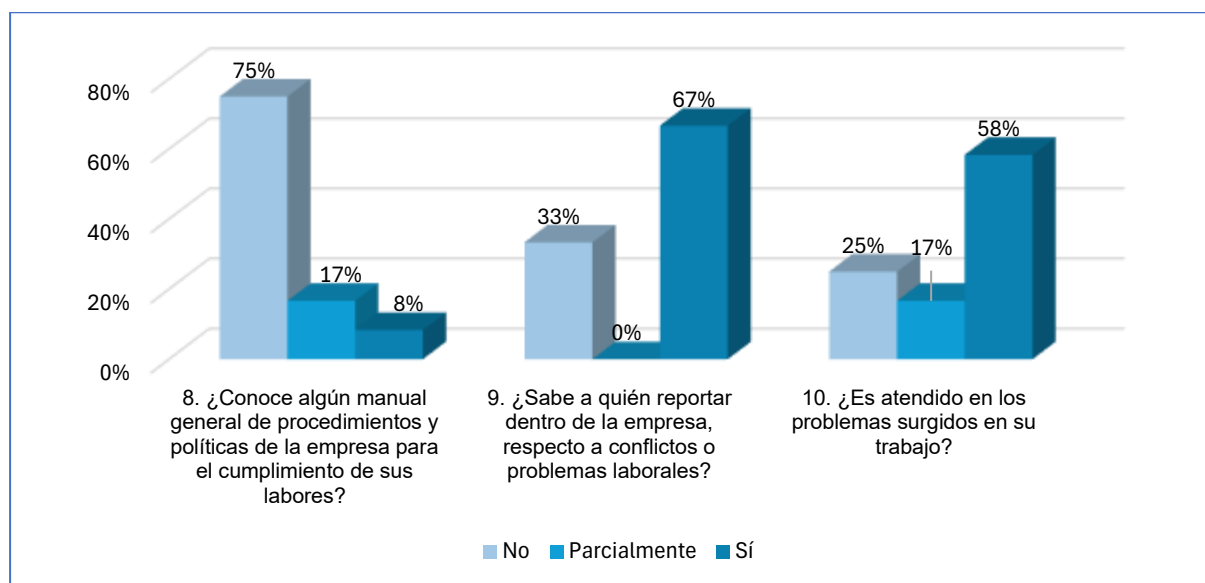
**Figura 3***Cadena de mando (Autoridad y jefe inmediato)*

Según la figura 3. Respecto de conocimiento de la autoridad máxima el 67% de los trabajadores afirmó conocer quién es la autoridad máxima de la empresa, mientras que un 33% indicó no saberlo. Este resultado muestra que la mayoría del personal tiene claridad sobre la figura de mayor jerarquía en la organización, lo que es positivo para el reconocimiento del liderazgo institucional. Sin embargo, el hecho de que una parte no lo sepa, evidencia que aún persiste una falta de comunicación clara sobre la estructura jerárquica superior.

Referente al conocimiento del jefe inmediato, el 83% de los trabajadores manifestó conocer quién es su jefe inmediato, y solo un 17% señaló no tener claridad al respecto. Este resultado indica que, en términos operativos, la mayoría de los trabajadores identifica correctamente a la persona responsable de supervisar su trabajo diario.

**Figura 4**

*Procedimientos (manual, reportes, atención trabajo)*



Según la figura 4. Con respecto a la disponibilidad de un manual general de procedimientos y políticas, el 75% de los trabajadores señaló no contar con un manual general de procedimientos y políticas, mientras que solo un 8% afirma tenerlo y un 17% indicó tenerlo parcialmente. Este resultado evidencia una falta significativa de documentación institucional accesible, lo que puede generar incertidumbre sobre cómo deben ejecutarse las tareas y cómo se deben manejar situaciones laborales.

Respecto del conocimiento sobre a quién reportar conflictos o problemas laborales el 67% de los trabajadores manifestó saber a quién dirigirse en caso de conflictos o problemas laborales, mientras que un 33% indicó no saberlo. Esto sugiere que, aunque existe un nivel aceptable de orientación sobre los canales de reporte, todavía parte del personal carece de claridad respecto a los procedimientos de comunicación interna en situaciones problemáticas.

Sobre la atención a los problemas surgidos en el trabajo el 58% de los trabajadores consideró que sí es atendido cuando surgen problemas en su trabajo, un 17% indica que lo es parcialmente, y un 25% señaló que no recibe atención. Este resultado refleja una respuesta

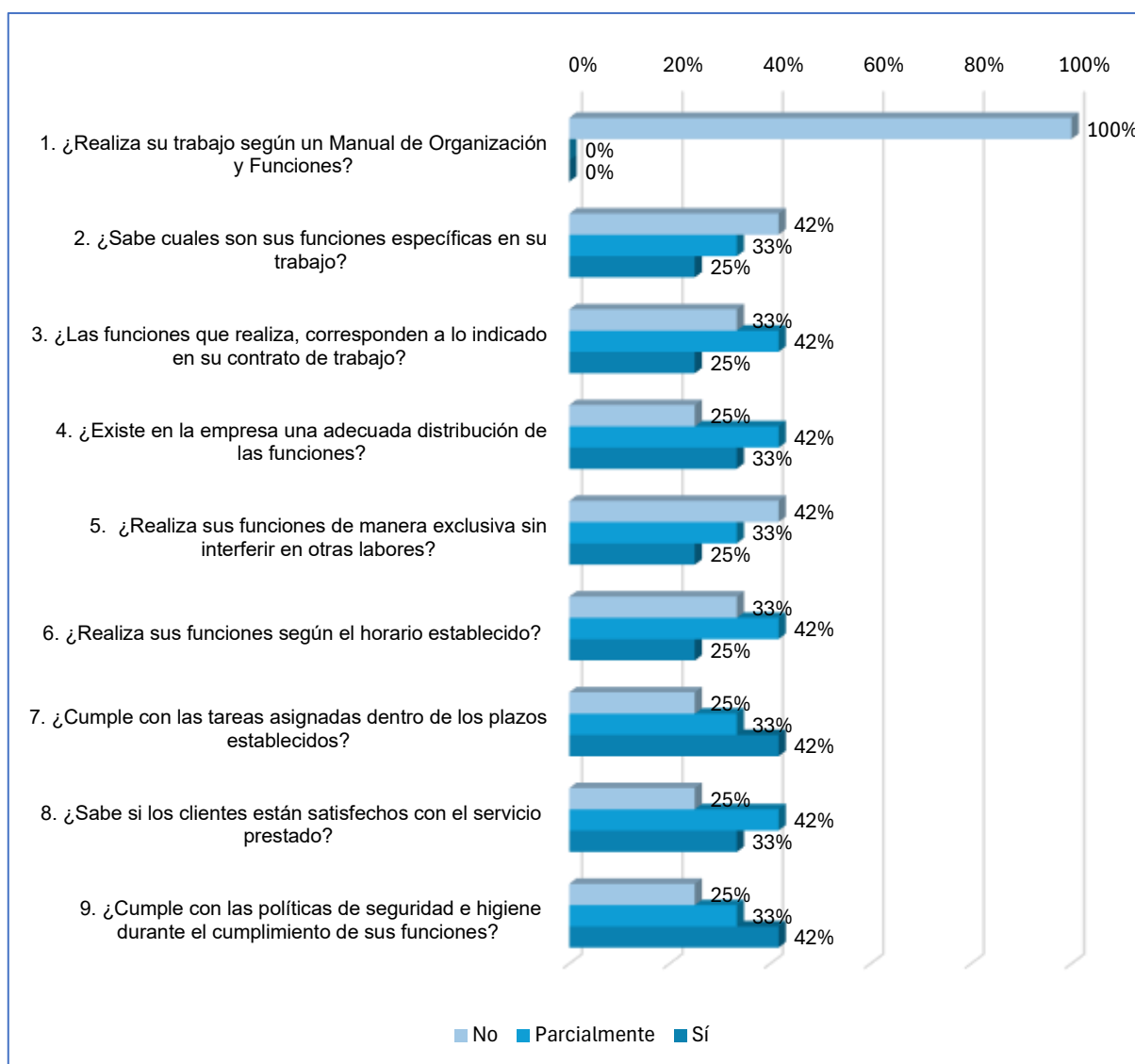
institucional relativamente positiva, aunque aún persisten vacíos en la atención oportuna de los problemas laborales.

### 5.1.2. Desempeño laboral

#### Dimensión ejecución de funciones

**Figura 5**

#### *Cumplimiento de funciones*



Según la figura 5. Con respecto del trabajo basado en el MOF, el 100% de los trabajadores indicó que no realiza su trabajo en base a un MOF, lo que confirma que no existe una guía institucional clara ni formalizada para el desempeño de funciones específicas.

Según el conocimiento de funciones específicas solo el 25% supo cuáles son sus funciones específicas, mientras que un 42% lo desconocía y un 33% lo supo parcialmente. Esto refleja una grave debilidad en la delimitación y comunicación de roles laborales.

Referente a la concordancia entre funciones realizadas y contrato laboral, solo el 25% consideró que las funciones que realiza corresponden a lo estipulado en su contrato, frente a un 42% que reconoce coincidencia parcial y un 33% que lo niega. Esto sugiere una desalineación entre lo formalmente establecido y lo ejecutado.

Con respecto la adecuada distribución de funciones solo el 33% consideró que existe una adecuada distribución de funciones, mientras que un 42% lo percibe parcialmente y un 25% consideró que no es adecuada. Esto refleja percepciones divididas respecto al orden organizacional.

Acerca de la realización exclusiva de funciones sin interferencia, apenas el 25% afirmó que realiza sus funciones de manera exclusiva, mientras que el 42% indicó que no, y un 33% lo hace parcialmente. Esto revela que muchos trabajadores asumen funciones ajenas a su rol, hecho que puede afectar el cumplimiento de funciones.

Sobre el cumplimiento de funciones según horario establecido, solo el 25% señaló cumplir con sus funciones dentro del horario previsto, mientras que el 42% lo hace parcialmente y el 33% no lo hace. Esto sugiere falta de control horario, desorganización o sobrecarga laboral.

Acerca del cumplimiento de tareas en los plazos establecidos hay un mejor desempeño: el 42% indicó que sí cumple con los plazos, aunque un 33% lo hace parcialmente

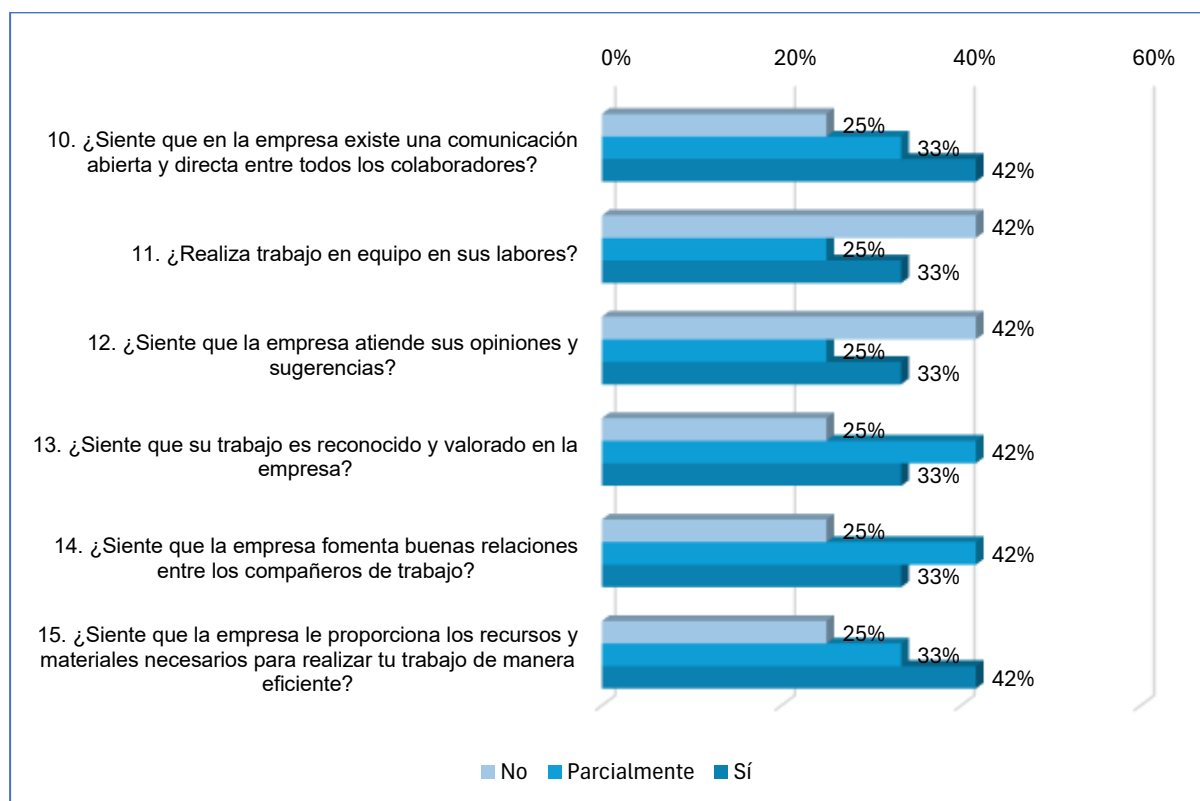
y un 25% no los cumple. esto refleja una relativa responsabilidad operativa, a pesar de las carencias estructurales.

Co respecto del conocimiento de la satisfacción del cliente solo el 33% manifestó saber si los clientes están satisfechos con el servicio, mientras que un 42% lo sabía parcialmente y un 25% no tiene información al respecto. Esto evidencia una falta de retroalimentación sistemática, que impide medir y mejorar la calidad del servicio al usuario.

Acerca del cumplimiento de políticas de seguridad e higiene, el 42% indicó que sí cumple con las políticas de seguridad e higiene, un 33% lo hace parcialmente y un 25% no las cumple. Aunque el cumplimiento no es mayoritario, existe una base positiva sobre la cual se puede fortalecer la cultura de seguridad laboral.

**Figura 6**

*Motivación*



Según la figura 6. Sobre la comunicación abierta y directa el 42% de los trabajadores consideró que existe una comunicación abierta y directa, mientras que un 33% la percibió parcialmente y un 25% no la reconoce. Esto indica que, aunque hay señales positivas, la comunicación interna no es plenamente efectiva ni uniforme.

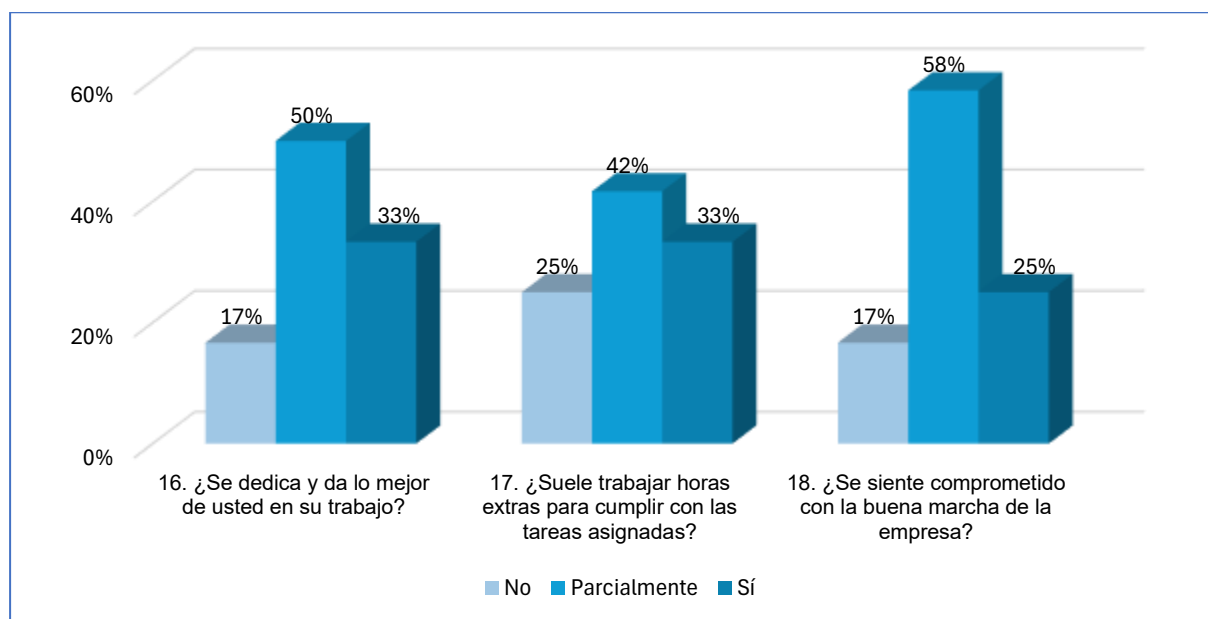
Acerca del trabajo en equipo solo el 33% afirmó que realiza trabajo en equipo, mientras que el 42% señaló que no, y un 25% lo hace parcialmente. Este resultado sugiere que el trabajo colaborativo no está plenamente institucionalizado.

Sobre la atención a opiniones y sugerencias el 33% consideró que sus opiniones son tomadas en cuenta, mientras que un 42% opinó lo contrario y un 25% lo percibe parcialmente. Esto refleja una débil cultura participativa, donde los trabajadores no se sienten plenamente escuchados ni involucrados en el trabajo en equipo.

Respecto el reconocimiento y valoración del trabajo el 33% siente que su trabajo es reconocido, pero un 42% percibe ese reconocimiento solo parcialmente y un 25% no lo percibe en absoluto. Este resultado sugiere que el reconocimiento existe, pero es percibido como insuficiente.

Respecto al fomento de buenas relaciones interpersonales el 33% consideró que se promueven buenas relaciones entre compañeros, un 42% lo percibe parcialmente, y un 25% no lo cree así. Esto muestra una convivencia laboral moderadamente positiva, aunque sin mecanismos firmes que garanticen un buen clima laboral.

Con respecto a la disponibilidad de recursos y materiales para el trabajo el 42% afirmó contar con los recursos necesarios, mientras que un 33% lo hizo parcialmente y un 25% considera que no los tiene. Este es uno de los aspectos más positivos, reflejando cierta capacidad operativa de la empresa para proveer insumos.

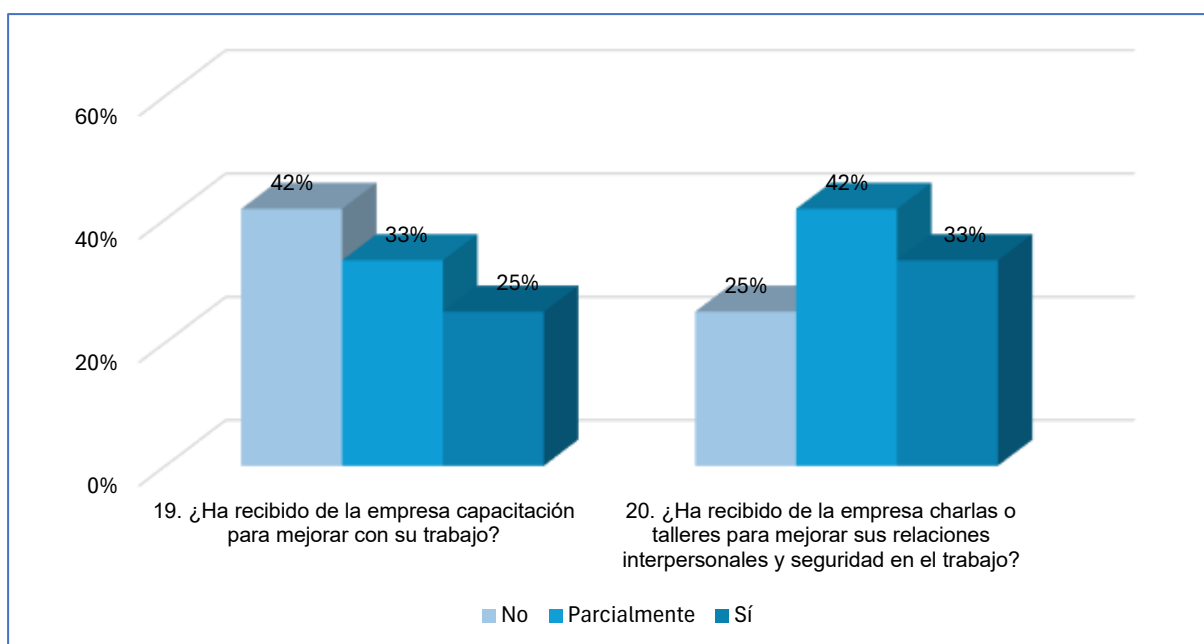
**Figura 7***Compromiso laboral*

Según la figura 7. Respecto a la dedicación y entrega en el trabajo, solo el 33% de los trabajadores consideró que se dedica y da lo mejor de sí en su trabajo, mientras que un 50% señaló que lo hace parcialmente, y un 17% indicó que no lo hace. Estos resultados revelan un compromiso moderado.

En relación del trabajo en horas extras para cumplir tareas, el 33% manifestó que suele trabajar horas extras, el 42% lo hace parcialmente y un 25% no lo hace. Esto podría interpretarse como una señal de esfuerzo y responsabilidad en algunos casos, pero también puede reflejar desorganización del tiempo laboral o sobrecarga de tareas.

Sobre el compromiso con la buena marcha de la empresa, solo el 25% se siente plenamente comprometido con el bienestar de la empresa, mientras que un 58% lo está parcialmente y un 17% no se siente comprometido. Este ítem muestra con claridad que el vínculo emocional e institucional con la organización es débil.



**Figura 8***Desarrollo personal*

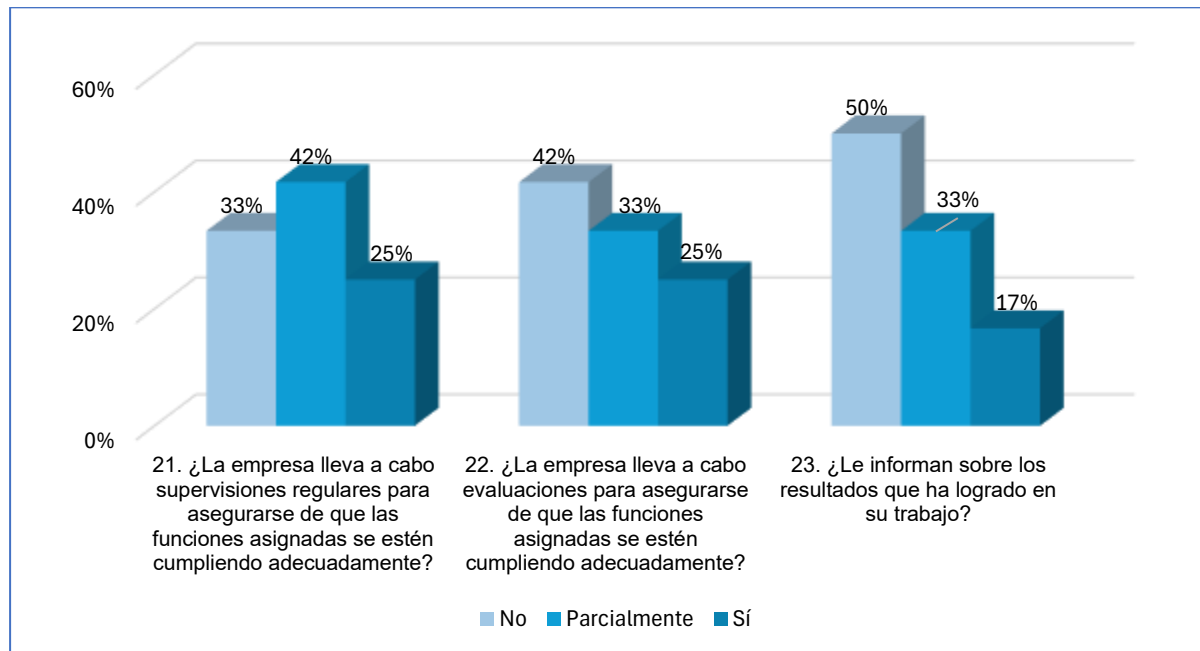
Según la figura 8. Respecto a la capacitación para mejorar el desempeño laboral, solo el 25% de los trabajadores afirmó haber recibido capacitación para mejorar en su trabajo, mientras que un 33% la recibió parcialmente y un significativo 42% no la ha recibido en absoluto. Esto revela una carencia en el fortalecimiento de competencias técnicas y profesionales del personal.

Sobre las charlas o talleres sobre relaciones interpersonales y seguridad laboral el 33% indicó que sí ha recibido este tipo de formación, un 42% lo ha hecho parcialmente y un 25% no ha recibido ninguna intervención. Si bien los resultados son algo más alentadores que en el primer ítem, aún se evidencia una falta de continuidad y cobertura adecuada en la formación para el desarrollo personal, en temas como la convivencia laboral y la prevención de riesgos.

### Dimensión control de funciones

**Figura 9**

*Control de actividades e información*



Según la figura 9. Respecto de las supervisiones regulares sobre el cumplimiento de funciones, solo el 25% de los trabajadores percibió que sí hay supervisión regular, mientras que un 42% consideró que esta es parcial y un 33% señaló que no existe. Esto evidencia que la empresa no cuenta con un sistema de supervisión sostenido ni equitativo.

Acerca de las evaluaciones para verificar el cumplimiento de funciones solo un 25% afirmó que la empresa realiza evaluaciones, mientras que un 42% indicó que no se hacen y un 33% las reconoce parcialmente. Esto sugiere que no existen procesos formales ni frecuentes de evaluación del desempeño.

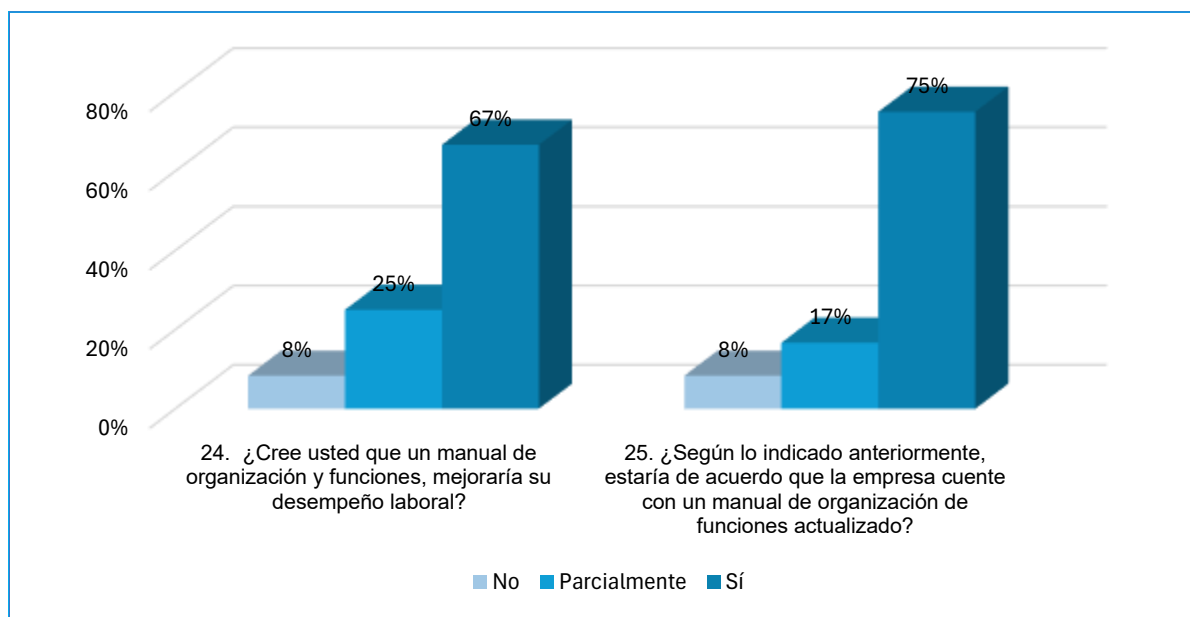
Sobre la retroalimentación referente a resultados laborales, es el aspecto más crítico, el 50% de los trabajadores indicó que no recibe información sobre sus resultados, un 33% la recibe parcialmente y solo un 17% afirmó recibir retroalimentación clara. Esto pone en

evidencia una fuerte carencia comunicacional que afecta directamente el aprendizaje y el sentido de logro de los colaboradores.

### Dimensión aprobación del MOF

**Figura 10**

*Propuesta del MOF e implementación*



Según la figura 10. Sobre la percepción sobre si el MOF mejoraría el desempeño laboral, el 67% de los trabajadores cree que el MOF contribuiría a mejorar su desempeño, mientras que un 25% lo consideró parcialmente útil y solo un 8% no lo consideró necesario. Esta respuesta refleja una fuerte expectativa positiva respecto al impacto que tendría el MOF en la organización.

Sobre el acuerdo con que la empresa cuente con un MOF el 75% estuvo de acuerdo en que la empresa debería contar con un MOF, el 17% se mostró medianamente de acuerdo, y solo un 8% no comparte esta necesidad. Este resultado reafirma el consenso generalizado de que la implementación de un MOF no solo es pertinente, sino urgente, en

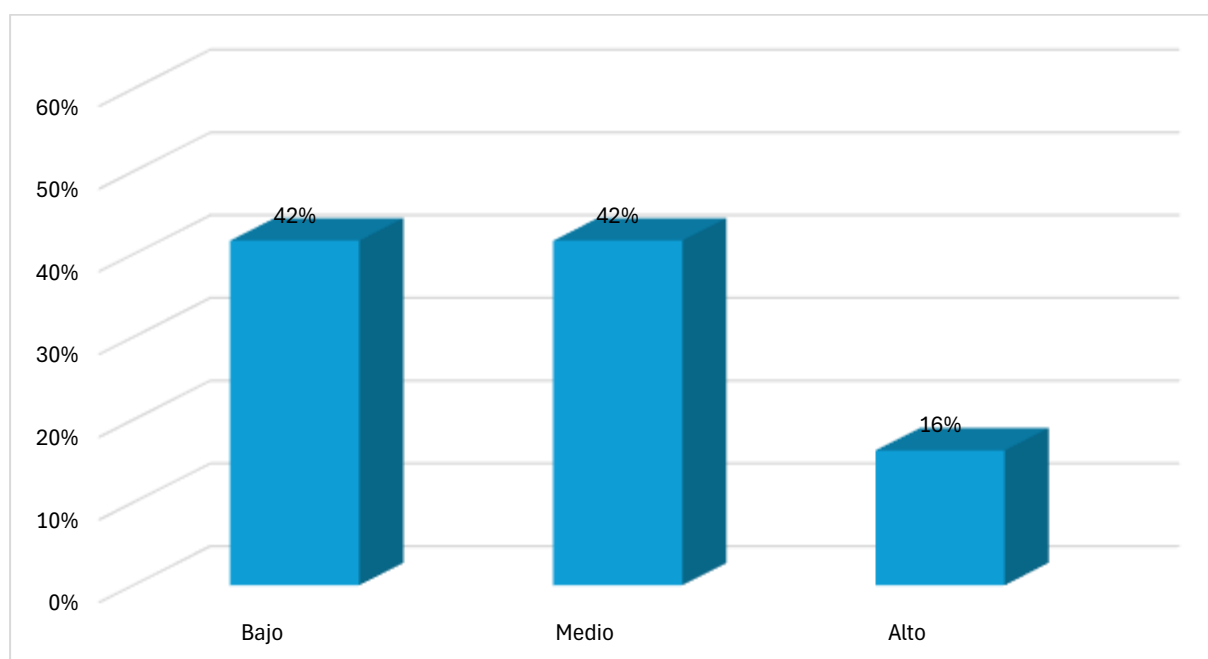
función de los problemas ya identificados en dimensiones como el cumplimiento de funciones, control de actividades y motivación.

## 5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

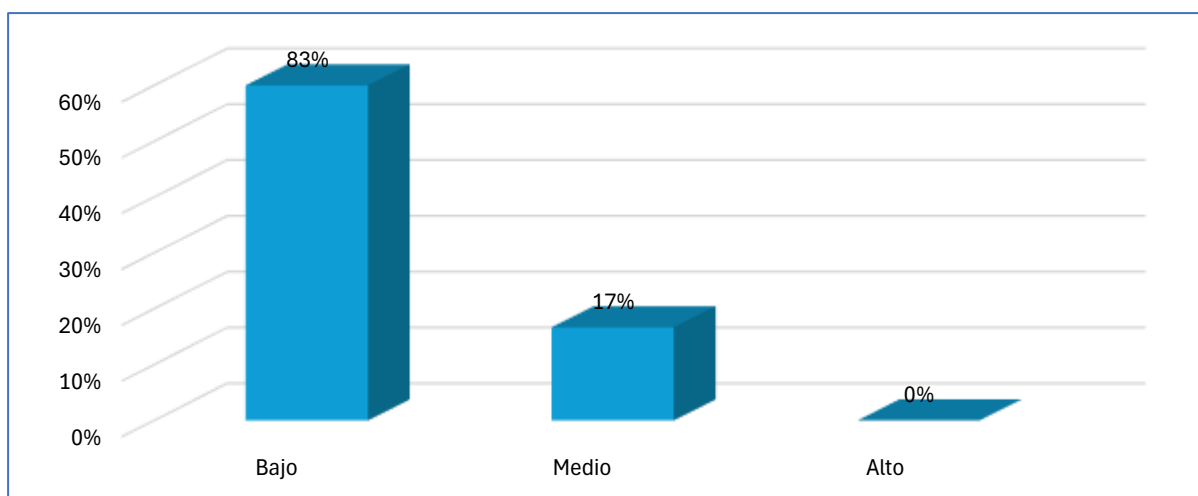
### 5.2.1 Análisis e interpretación de resultados

**Figura 11**

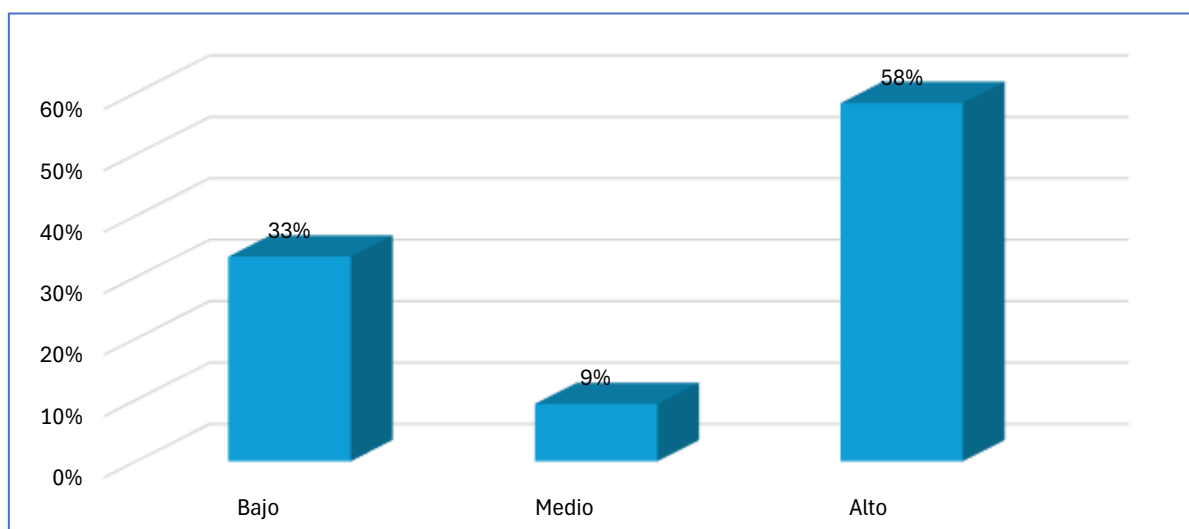
*Variable manual de organización y funciones*



Según la figura 11. Respecto de la variable *Manual De organización y funciones*. El 42% de los trabajadores mostró un bajo conocimiento del MOF, y de la estructura organizacional; y otro 42% tiene un conocimiento medio, lo que representa un 84% del total con percepciones que reflejan limitaciones del conocimiento del MOF y una estructura organizacional poco desarrollada. Solo un 16% percibe un nivel alto de conocimiento, lo que sugiere que muy pocos trabajadores reconocen al MOF y la estructura de la organización.

**Figura 12***Dimensión conocimiento del MOF*

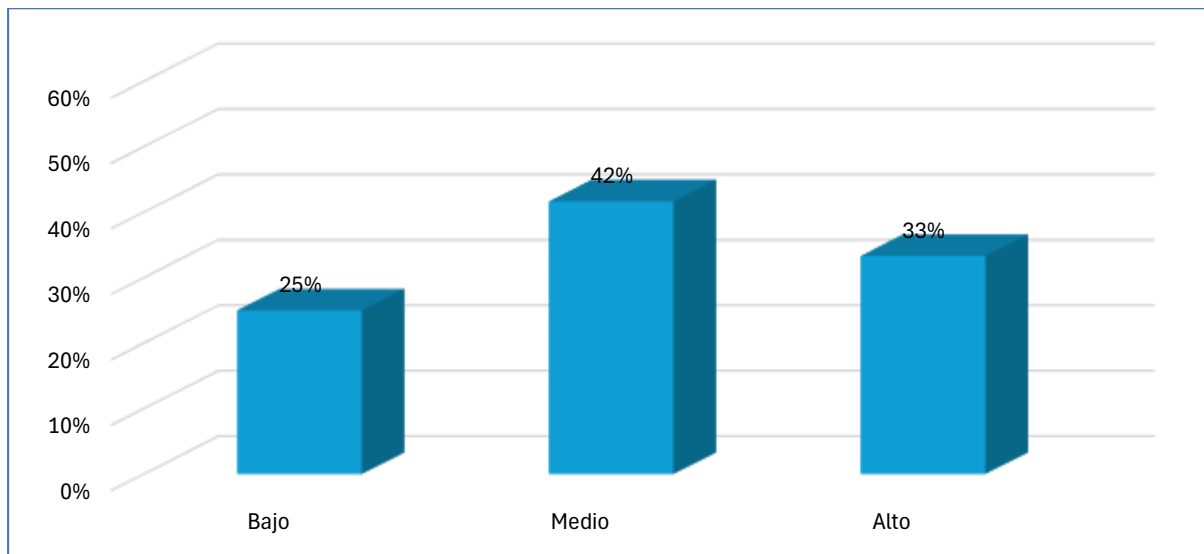
Según la figura 12. Respecto de la dimensión *Conocimiento del MOF*. El 83% manifestó tener un conocimiento bajo y ningún trabajador lo califica como alto, lo que indica una carencia significativa en la difusión, capacitación o accesibilidad de este documento clave para la gestión organizacional. El 17% que declaró tener un conocimiento medio apenas representa una minoría, hecho que confirma que el MOF no está siendo utilizado efectivamente como una herramienta de referencia para entender las funciones, responsabilidades y estructura de la entidad.

**Figura 13***Dimensión estructura organizacional*

Los resultados de la figura 13. Respecto de la dimensión Estructura Organizacional. Muestran que el 58% de los trabajadores de la empresa, afirmó tener un conocimiento alto de la estructura organizacional, hecho que es positivo, esto se debe a que aun cuando el personal no conoce el organigrama y no comprende cómo está organizada la entidad si conoce y comprende la cadena de mando. Un 33% manifestó tener un conocimiento bajo, lo que es una proporción que no debe subestimarse, ya que sugiere que una parte importante del personal puede estar operando sin una comprensión clara de la jerarquía o funciones. El 9% restante con conocimiento medio representa un segmento que podría fortalecerse fácilmente con acciones formativas puntuales.

**Figura 14**

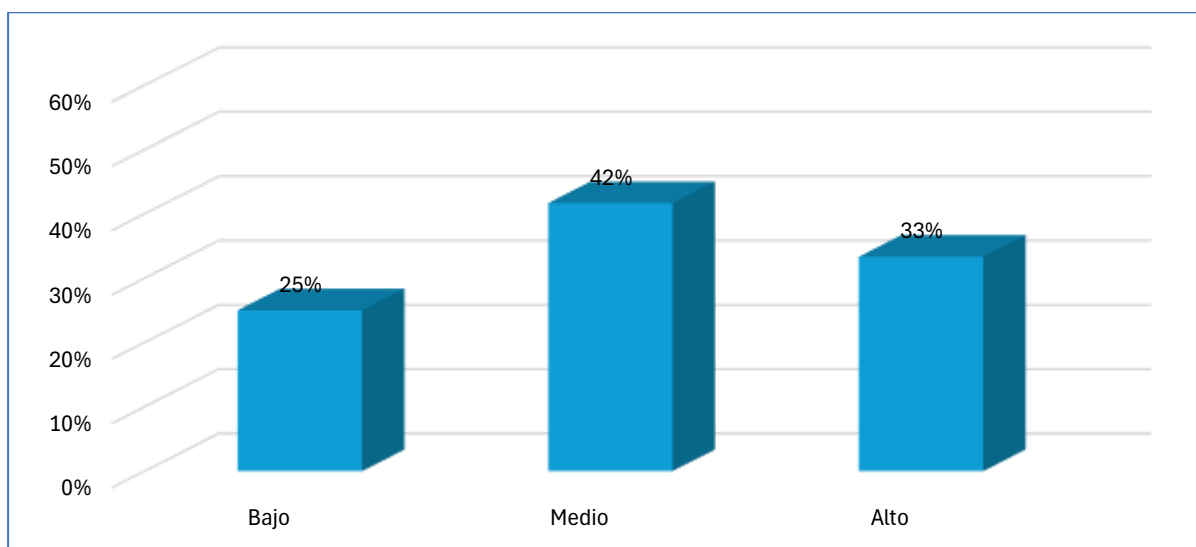
*Variable desempeño laboral*



Según la figura 14. Respecto de la Variable *Desempeño Laboral*. El 42% de los trabajadores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L, considera que el desempeño es de nivel medio, lo que sugiere que, si bien se cumple con la ejecución y control de funciones, podrían existir dificultades en la eficiencia o la calidad del trabajo. Por otro lado, un 33% valora el desempeño como alto, donde esto es un indicio de que una parte significativa del personal percibe un ambiente laboral funcional, no obstante, el hecho de que un 25% lo califique como bajo evidencia que parte de los trabajadores identifica deficiencias que podrían estar afectando las funciones de los trabajadores.

**Figura 15**

*Dimensión ejecución de funciones*

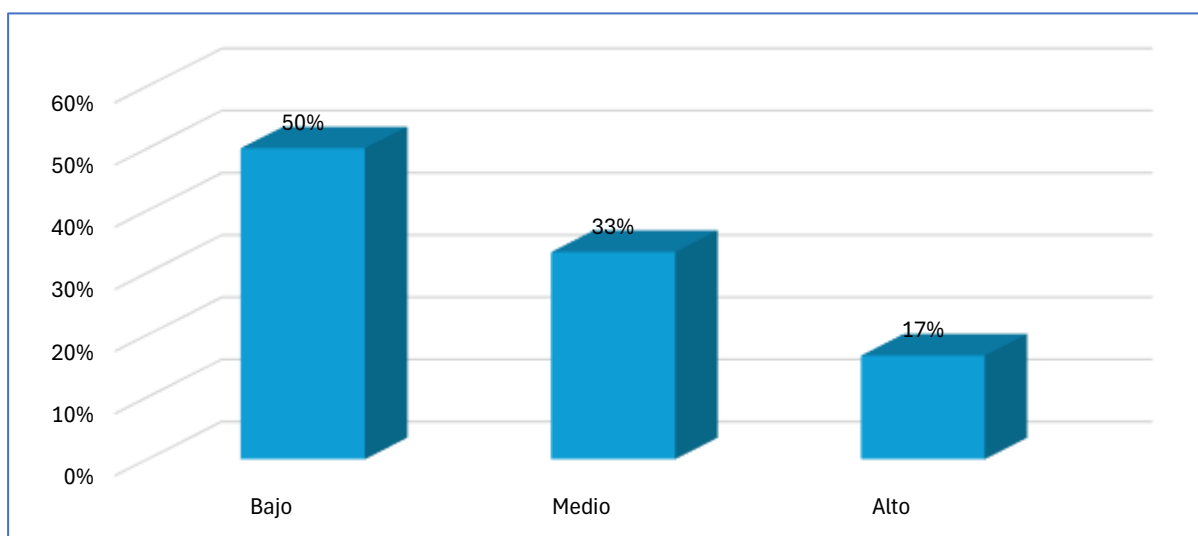


Según la figura 15. Respecto de la dimensión *Ejecución de Funciones*. El 42% de los trabajadores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L, consideró que la ejecución de funciones se encuentra en un nivel medio, lo que indica que, en general, las tareas asignadas se cumplen, pero no necesariamente con un nivel óptimo de cumplimiento motivación y compromiso, Un 33% percibió un alto nivel en la ejecución de funciones, lo que muestra que una parte importante del personal reconoce un buen cumplimiento de responsabilidades y posiblemente una organización funcional en ciertas áreas. Sin embargo, un 25% opina que esta ejecución es baja, lo que pone en evidencia que existen problemas en el desarrollo de tareas.



**Figura 16**

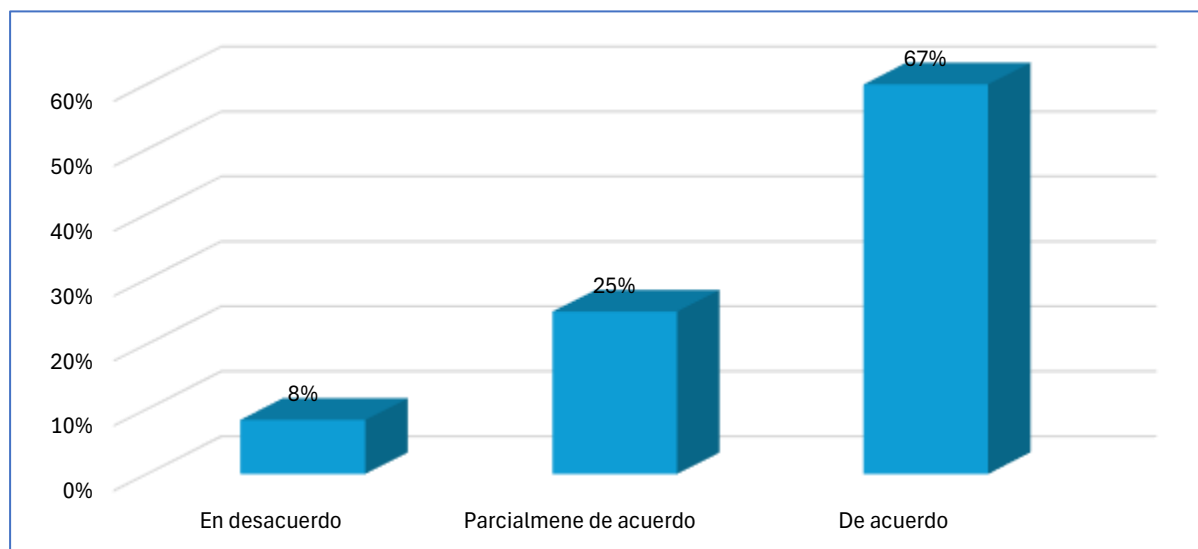
*Dimensión control de funciones*



Los resultados de la figura 16. Respecto de la dimensión *Control de Funciones*. Muestran que, el 50% de los trabajadores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L, percibió un nivel bajo del control de funciones, lo que indica que una parte significativa de los colaboradores percibe escasos mecanismos o acciones que buscan supervisar y regular el cumplimiento de tareas, Por otro lado, el 33% consideró que el control de funciones es medio, lo que sugiere que un grupo de trabajadores percibe que existen procedimientos no óptimos para la supervisión y evaluación del desempeño. Sin embargo, es importante destacar que un 17% de los trabajadores percibió un bajo control de funciones, lo que refleja una debilidad que podría estar afectando la eficiencia y la coordinación institucional.

**Figura 17**

*Dimensión Aprobación del MOF (Propuesta del MOF e implementación)*



Según los resultados de la figura 17. Respecto de la dimensión Aprobación del MOF (*Propuesta del MOF e implementación*). La mayoría de los trabajadores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L, 67% estuvo de acuerdo con la propuesta de elaborar e implementar un MOF, lo que una actitud favorable hacia esta herramienta de gestión organizacional, percibiéndola posiblemente como una medida que puede contribuir a mejorar la estructura, los roles y la eficiencia en el trabajo. Un 25% manifestó estar parcialmente de acuerdo, lo que sugiere que, si bien reconocen ciertos beneficios, podrían tener dudas o condiciones respecto a su aplicación práctica o utilidad real. Solo un 8% se mostró en desacuerdo, reflejando un nivel bajo de resistencia o escepticismo frente a la iniciativa.

**5.2.1.1 Interpretación general respecto al MOF.** Según la dimensión Conocimiento del MOF, e indicadores: Respecto a la *Existencia del MOF*, se muestra un preocupante desconocimiento del manual por parte de los empleados. En la dimensión Estructura Organizacional, e indicadores: Respecto a la *Organización*, se evidencia problemas en la formalización o actualización de los organigramas y estructuras departamentales; respecto a

la *Cadena De Mando*, se muestra una fortaleza ya que indica que los empleados reconocen la autoridad y tienen claridad sobre quién es su jefe inmediato; sin embargo, el efecto positivo de esta área se diluye en el contexto de las demás deficiencias; y respecto a los *Procedimientos*, se muestra un progreso en la creación de procesos y documentos, pero aún no es suficiente para asegurar una operación eficiente y coherente.

**5.2.1.2 Interpretación general respecto al desempeño laboral:** En la dimensión *Ejecución de Funciones*, e indicadores: Respecto al *Cumplimiento de Funciones*, los empleados no están cumpliendo plenamente con sus responsabilidades asignadas; respecto a la *Motivación*, aunque se observan algunos niveles de motivación, este indicador sigue siendo insuficiente; respecto al el *Compromiso Laboral*, se muestra que los empleados no están emocionalmente comprometidos con su trabajo o la organización; en el *Desarrollo Personal*, se refleja una escasa inversión en programas de capacitación, desarrollo profesional y crecimiento individual para los empleados. En la dimensión *Control de funciones*, e indicadores: Respecto al *Control de Actividades e información*, se observa una supervisión y evaluación inadecuadas en las funciones que realizan los trabajadores, cuya información de actividades, muestra que existe una falta de comunicación efectiva sobre actividades realizadas y su contribución de las mismas para con los objetivos de la empresa. Y según la dimensión *Aprobación del MOF*, e indicadores: Respecto a la *Propuesta del MOF e Implementación*, ha sido bien recibida por parte de la empresa, para facilitar la estructura organizacional, cuya implementación se ha considerado necesaria a efectos de mejorar el desempeño laboral, la estructura organizacional y los procesos.

**Tabla 2***Tabla cruzada manual de organización y funciones, y desempeño laboral (agrupadas)*

		Desempeño laboral			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Uso manual de organización y funciones	Bajo	21%	35%	27%	83%
	Medio	4%	7%	6%	17%
Total		25,0%	42,0%	33,0%	100,0%

**Interpretación de los resultados**

Del total de colaboradores, el 83% muestra un uso bajo del MOF, y dentro de este grupo: el 21% presenta desempeño deficiente, el 35% desempeño regular, y el 27% desempeño óptimo. En cambio, el 17% restante se ubica en contextos con uso medio del manual, y en ese grupo, solo el 4% muestra desempeño deficiente, el 7% desempeño regular, y el 6% un desempeño óptimo.

Los resultados evidencian una relación positiva fuerte y significativa entre el uso del MOF, y el desempeño laboral de los colaboradores; hecho que respalda la hipótesis de que el uso adecuado del MOF se asocia con un mayor desempeño laboral.

**5.2.2 Discusión de resultados**

Los resultados de la investigación revelan una realidad organizacional preocupante: el MOF no ha sido implementado en el Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L., lo que repercute directamente en su desempeño laboral. Esto se sustenta tanto en los datos descriptivos como en los análisis estadísticos realizados, y guarda coherencia con lo que otros estudios han señalado respecto a la importancia de contar con herramientas de gestión claras y funcionales.

#### **5.2.2.1 Percepciones y niveles de conocimiento del MOF.** Según los resultados

descriptivos, se observa que un 83% del personal tiene un conocimiento bajo del MOF, lo que deja en evidencia una clara deficiencia en la comunicación interna y en los procesos de capacitación. Este hallazgo coincide con lo planteado por Ríos (2012), quien reportó que una gran mayoría de trabajadores desconocía sus funciones por falta de información o por la inexistencia del manual, lo que afectaba su rendimiento.

Particularmente llamativo es que un 83% del personal reconoce tener un conocimiento bajo del MOF, y solo un 17% indica un nivel medio, el cual corresponde al concepto del MOF, mas no al conocimiento del documento, a su vez, no se identificó ningún caso con conocimiento alto (Figura 12), evidenciándose que el documento no existe, no ha sido comunicado, ni mucho menos interiorizado.

En contraste, un 58% sí manifiesta conocer la estructura organizativa. (Figura 13); lo que parece deberse más a una comprensión empírica de la cadena de mando que al conocimiento formal del organigrama. Esta dualidad entre lo práctico y lo normativo evidencia una desconexión que limita el desarrollo organizacional.

Este panorama refuerza lo planteado por Lezameta (2019), quien señala que la falta de perfiles claros impide alinear adecuadamente las competencias del personal con los objetivos de la empresa. Por su parte, Revelo (2015), identificó que la ausencia de un MOF funcional se traduce en impactos negativos directos sobre el desempeño.

**5.2.2.2 Desempeño laboral y sus dimensiones.** En cuanto al desempeño laboral, el 42% del personal lo califica como medio, el 33% como alto y un 25% como bajo. (Figura 14). Este último grupo representa un cuarto del personal, siendo el menor, y puede estar vinculado a la falta de claridad sobre sus funciones o a la ausencia de lineamientos concretos que orienten su labor diaria.

Al desagregar el análisis por dimensiones, se observa que, en la ejecución de funciones tiene porcentajes del 42% medio, 33% alto y 25% bajo (Figura 15). Así como en el control de funciones, muestra porcentajes del: 50% bajo, 33% medio y 17% alto. (Figura 16). Esto sugiere que, si bien es cierto hay esfuerzos individuales por cumplir sus funciones, también se nota que no se cuenta con un adecuado control de las mismas. No implementar el MOF, puede generar confusión, esfuerzo desperdiciado y resultados inconsistentes generando debilidades en la forma en que se interpretan y ejecutan las tareas.

Chávez (2019), encontró resultados comparables, señalando que un desempeño deficiente suele estar relacionado con la ausencia de herramientas normativas claras. De igual modo, Ríos (2012), reportó que la falta de definición de funciones genera sobrecarga y desorganización, afectando la calidad del trabajo, fenómeno que parece replicarse parcialmente en esta investigación.

**5.2.2.3 Actitudes hacia la implementación de un MOF.** Un hallazgo esperanzador es que la mayoría del personal (67%) está de acuerdo con la implementación de un MOF, y otro 25% muestra una disposición parcial. (Figura 17). Este resultado evidencia una actitud abierta al cambio y una valoración positiva de la posibilidad de contar con una herramienta que oriente su labor, clarifique funciones y fortalezca la organización. Es una oportunidad valiosa para la empresa, ya que implica una base favorable para el cambio institucional. Considerando que el MOF actúa como una guía estratégica que da orden y claridad a las funciones del personal. Cuando no existe, está desactualizado o no se conoce, surgen problemas evidentes como la desorganización, la duplicidad de tareas y una baja en el rendimiento del equipo. En conjunto, estos antecedentes resaltan el valor del MOF como una pieza clave para lograr eficiencia y articulación interna.

**5.2.2.4 Relación entre el MOF y el desempeño laboral.** Desde el análisis inferencial, los resultados son contundentes: existe una correlación positiva alta entre el conocimiento del

MOF y el desempeño laboral general ( $\rho = 0.809$ ). (Tabla 3). Esta relación también se mantiene al observar dimensiones específicas como la ejecución de funciones ( $\rho = 0.809$ ), el control de funciones ( $\rho = 0.907$ ) y la disposición hacia la propuesta de uso del MOF ( $\rho = 0.763$ ). Estos coeficientes reflejan que mientras más claro y presente esté el MOF, mejor es la percepción del desempeño del personal. (Tablas 4,5 y 6).

Estos hallazgos concuerdan con los resultados de Maraza (2018), quien encontró una correlación similar en un contexto distinto, y con Cárdenas (2015), quien concluyó que la ausencia del MOF trae consigo confusión, desorden jerárquico y bajo rendimiento. Agama (2019), también alertó sobre cómo la falta de esta herramienta mantiene a los trabajadores en dinámicas informales, afectando su eficacia.

**5.2.2.5 Síntesis y proyección.** En resumen, los resultados de esta investigación, respaldados por estudios previos, confirman que el MOF es una herramienta esencial para el buen funcionamiento organizacional. Su inexistencia o uso deficiente genera ambigüedades, duplicidades, desorganización y dificultades para evaluar y controlar el trabajo realizado.

En el caso del Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L., el bajo nivel de conocimiento del MOF muestra una debilidad institucional urgente de atender. La alta correlación entre el conocimiento del MOF y el desempeño laboral indica que es importante y necesario implementar y socializar adecuadamente este manual, a efectos de tener un impacto directo y positivo en la eficiencia, calidad del trabajo y clima organizacional.

## **5.3 Prueba de hipótesis**

### **5.3.1 Demostración de las hipótesis**

**Hipótesis general:** El manual de organización y funciones tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.

**Tabla 3**

*Correlación entre el manual de organización y funciones, y desempeño laboral (agrupadas)*

Rho de Spearman		Manual de organización y funciones (agrupada)	Desempeño laboral (agrupada)
Manual de organización y funciones (agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,809**
	Sig. (bilateral)		0,001
	N	12	12
Desempeño laboral (agrupada)	Coefficiente de correlación	,809**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,001	
	N	12	12

### Interpretación de los resultados

El coeficiente de correlación de Spearman es 0,809, lo que indica una correlación positiva alta entre el MOF y el Desempeño Laboral, según los datos agrupados. La significación bilateral es 0,001, lo que es menor al nivel de significancia de 0,05, indicando que la correlación es estadísticamente significativa. Es decir, existe evidencia suficiente para afirmar que la relación observada no se debe al azar.

### Conclusión

Existe una relación positiva y significativa entre el MOF y el desempeño laboral en la empresa. En términos prácticos, esto sugiere que una mejor comprensión y aplicación del MOF por parte de los trabajadores se asocia con un mejor desempeño en sus funciones. Esto respalda la idea de que el MOF es una herramienta valiosa que además de ordenar la estructura organizacional, mejora la eficiencia, claridad de funciones y productividad del personal.

**Hipótesis específica:** Existe una relación significativa entre el MOF., y la ejecución de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina

E.I.R.L. de Cajamarca, 2025



**Tabla 4***Correlación entre el manual de organización y funciones, y ejecución de funciones (agrupada)*

Rho de Spearman		Manual de organización y funciones (agrupada)	Ejecución de funciones (agrupada)
Manual de organización y funciones (agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,809**
	Sig. (bilateral)		0,001
	N	12	12
Ejecución de funciones (agrupada)	Coefficiente de correlación	,809**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,001	
	N	12	12

**Interpretación de resultados**

El coeficiente de correlación de Spearman es 0,809, lo que representa una correlación positiva alta entre el MOF y la ejecución de funciones por parte del personal. El valor de significancia (Sig. bilateral) es 0,001, lo que está por debajo del nivel de significancia de 0,05, indicando que la relación es estadísticamente significativa, lo que indica que la relación observada no se debe al azar.

**Conclusión**

Existe una relación positiva, fuerte y significativa entre el MOF y la ejecución de funciones en la empresa. Esto sugiere que cuando los trabajadores comprenden y se guían por el MOF, ejecutan mejor sus funciones asignadas, lo que probablemente mejora la eficiencia y la calidad del trabajo. Este resultado refuerza la importancia de socializar e implementar adecuadamente el MOF, contribuye directamente al mejor desempeño operativo del personal.

**Hipótesis específica:** Existe una relación significativa entre el MOF., y el control de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025

**Tabla 5**

*Correlación entre el manual de organización y funciones y el control de funciones (agrupadas)*

Rho de Spearman		Manual de organización y funciones (agrupada)	Control de funciones (agrupada)
Manual de organización y funciones (agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,907*
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	12	12
Control de funciones (agrupada)	Coeficiente de correlación	,907*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	12	12

### Interpretación de resultados

El coeficiente de correlación de Spearman es 0,907, lo que indica una correlación positiva alta entre el MOF y el control de funciones en la empresa. El nivel de significancia bilateral es 0,000, siendo menor que 0,05, lo que indica una correlación es estadísticamente significativa, es decir que la relación observada no se debe al azar.

### Conclusión

Existe una relación positiva y significativa entre el MOF y el control efectivo de las funciones en la empresa. Es decir, a mayor claridad y formalización en el MOF, mayor capacidad para supervisar, evaluar y dar seguimiento a las funciones desempeñadas por los trabajadores.

Este resultado sugiere que el MOF favorece el desempeño operativo y también los mecanismos de control.

**Hipótesis específica:** Existe una relación significativa entre la propuesta del MOF., y el cumplimiento de las funciones de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025

**Tabla 6**

*Correlación entre el manual de organización y funciones, y aprobación del MOF (Propuesta del MOF e Implementación) (agrupada)*

Rho de Spearman		Manual de organización y funciones (agrupada)	Aprobación del MOF (agrupada)
Manual de organización y funciones (agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,763**
	Sig. (bilateral)		0,004
	N	12	12
Aprobación del MOF (agrupada)	Coefficiente de correlación	,763**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,004	
	N	12	12

### **Interpretación de resultados**

El coeficiente de Spearman es 0,763, hecho que indica una correlación positiva alta entre el MOF y la propuesta de uso efectivo del mismo dentro de la organización. El valor de significación bilateral es 0,004, inferior al nivel de significancia de 0,05, lo que demuestra que la relación es estadísticamente significativa, evidenciando que los resultados no son producto del azar.

### **Conclusión**

Existe una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el grado de implementación del MOF y su uso efectivo por parte del personal. Este resultado sugiere que a mayor formalización, difusión y comprensión del MOF, mayor es su utilización como instrumento de referencia para el desarrollo de funciones.

Este hallazgo valida la utilidad práctica del MOF en la empresa: el que se percibe como un documento normativo, así como también guía para organizar el trabajo y tomar decisiones en función de roles y responsabilidades claramente definidos.

## **Capítulo VI Propuesta del MOF**

### **6.1 Introducción**

Los resultados operativos, económicos y de gestión en las empresas, dependen de diversos factores o variables, y un factor determinante es el desempeño laboral del personal; y el desempeño laboral depende en gran manera del uso adecuado de un MOF.

Para la propuesta del MOF en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L., se analizó la estructura organizacional de la empresa, para identificar los puestos de trabajo y la interrelación entre los trabajadores, las diferentes áreas que lo conforman, las jerarquías, los grados de autoridad, de responsabilidad y la descripción de las funciones, así como las obligaciones y tareas específicas de cada empleado, para contar con el personal idóneo en cada puesto requerido, a efectos de lograr un resultado positivo en el desempeño laboral de los colaboradores.

La información recolectada para este trabajo, se la obtuvo teniendo en cuenta: la observación directa, que permitió recabar información veraz, la misma que ayudo a sacar conclusiones; se realizaron entrevistas personales, con esta técnica se obtuvo información sobre las funciones, tareas y obligaciones de los empleados; también se utilizaron encuestas, con la que recabamos información en conjunto.

En este documento se presenta el organigrama de la empresa, la descripción del puesto, el objetivo del puesto, las funciones principales y específicas, el perfil del puesto, así como la identificación de los procesos, de tal manera que permite conocer los límites y nivel de responsabilidad de cada trabajador.

### **6.2 Justificación**

Actualmente la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L., no cuenta con un MOF, por lo que a través de este trabajo se presenta una propuesta que se constituye como una guía, tanto para el propietario como para los colaboradores de la empresa. El manual

delimitará el campo de acción de cada puesto, para lograr un efectivo desempeño en las tareas que tienen asignadas.

En virtud al estudio realizado en la empresa, se evidenció que:

Aunque hay fortalezas en la cadena de mando, la estructura organizacional en general es débil, debido al desconocimiento del MOF, a problemas de organización funcional formal y procedimientos inadecuados de gestión. Estas deficiencias generan un impacto significativo en la efectividad y productividad de la organización. El MOF muestra un nivel casi nulo en su conocimiento y aplicaciones, siendo esto un punto importante dentro del análisis, y su adecuada implementación puede ser una herramienta clave para abordar otras deficiencias estructurales y laborales.

El desempeño laboral está obstaculizado por bajos niveles de cumplimiento, una motivación insuficiente y un control limitado de actividades. Mejorar estas áreas es esencial para garantizar una ejecución más eficiente y productiva. Y consideramos que, se puede perfeccionar considerablemente este escenario, implementado un MOF.

Sobre la base de los hallazgos de la investigación, se identificó que el conocimiento del MOF es bajo en un 83%, lo que afecta directamente en el desempeño laboral. Es por ello, que se está planteando una propuesta e implementación del MOF.

### **6.3 Objetivos.**

#### ***6.3.1 Objetivo general.***

Establecer en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L., una estructura organizativa clara, que defina las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo, contribuyendo a mejorar el funcionamiento administrativo y operativo de la empresa, así como garantizar un servicio de calidad al cliente, asegurando que cada miembro del equipo sepa exactamente cómo contribuir al éxito y la satisfacción de los comensales. Hecho que se

puede realizar a través de la implementación del MOF a efectos de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

En este documento se hace una descripción teniendo en cuenta funciones, responsabilidades, alcances, dependencias y líneas de autoridad.

### **6.3.2 Objetivos específicos.**

- Que la empresa cuente con un documento (MOF) que sirva como instrumento administrativo y operativo para lograr el incremento del rendimiento laboral.
- Clarificar la estructura organizativa del restaurante campestre para contar con un sistema que establezca los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, delineando quién reporta a quién para evitar confusiones y duplicidades.
- Describir las funciones y responsabilidades de cada puesto, donde se pueda proporcionar descripciones detalladas de las tareas y responsabilidades de cada trabajador.
- Promover la comunicación y coordinación entre departamentos, para facilitar la colaboración y el trabajo en equipo, asegurando que todos los departamentos trabajen juntos hacia los objetivos comunes del restaurante, mejorando la armonía y la eficiencia operativa.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad, Implementando políticas y procedimientos para mantener altos estándares de higiene y seguridad en el restaurante, protegiendo tanto a los empleados como a los clientes.
- Mejorar la satisfacción del cliente, Implementando prácticas que aseguren un servicio al cliente de alta calidad, incluyendo la capacitación del personal en habilidades de atención al cliente y manejo de reclamos.
- Poner a disposición de la empresa, la propuesta del MOF, para su correspondiente implementación.

#### **6.4 Alcance.**

El MOF presentado en este trabajo, será propuesto para su implementación en la empresa, para su alcance y socialización a todo el personal de la misma.

#### **6.5 Misión visión y valores**

##### ***6.5.1 Misión***

La empresa tiene como misión ofrecer la mejor experiencia gastronómica campestre en Cajamarca, deleitando a los clientes con un servicio especial y preparación de comidas y bebidas de alta calidad, complementada con un ambiente de esparcimiento y recreación.

Parte importante involucrada para cumplir con la misión, es la propuesta del MOF como una herramienta vigente que oriente las actividades diarias de la organización, alineado con sus objetivos estratégicos, implantando con claridad la estructura organizativa, funciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo, contribuyendo a la eficiencia, la transparencia y la mejora continua en la gestión institucional.

##### ***6.5.2 Visión***

La empresa tiene como visión consolidarse como el restaurante campestre familiar líder y referente en Cajamarca, reconocido por la excelencia en su servicio, la calidad de su gastronomía y sus amplias instalaciones recreativas.

Igualmente, para coadyuvar en el cumplimiento de la misión, es valioso contar con un instrumento de gestión como el MOF, el cual contribuye en el desarrollo organizacional y la buena marcha de la empresa.

##### ***6.5.3 Valores***

###### ***Integridad:***

Proceder con honestidad y transparencia en todas nuestras acciones y decisiones, a efectos de fomentar la confianza entre los integrantes del equipo y los clientes, asegurando un ambiente de trabajo ético y sincero.

***Respeto:***

Tratar a los integrantes del equipo, clientes y proveedores con cortesía y dignidad, para promover un ambiente de trabajo inclusivo y armonioso donde todos se sientan valorados y apreciados.

***Calidad:***

Comprometerse con la excelencia en el servicio y en los productos que ofrecemos, para garantizar que los clientes disfruten de una experiencia positiva y memorable.

***Trabajo en Equipo:***

Colaborar y apoyar a nuestros compañeros para alcanzar juntos los objetivos comunes del restaurante, a efectos de lograr la eficiencia operativa y crear un entorno de trabajo solidario.

***Innovación:***

Estar abiertos a nuevas ideas y métodos para mejorar continuamente nuestros procesos y servicios y permitir al restaurante adaptarse y evolucionar con las demandas del mercado y las expectativas de los clientes.

***Responsabilidad:***

Asumir las obligaciones y acciones fomentando la confiabilidad y el sentido de responsabilidad dentro del equipo, asegurando el adecuado cumplimiento de las funciones.

***Sostenibilidad:***

Implementar prácticas que respeten y protejan el medio ambiente, alineando al restaurante con los valores de responsabilidad ambiental, mostrando a los clientes el interés por el cuidado del entorno.

***Compromiso con la Comunidad:***

Apoyar y participar activamente en el bienestar de nuestra comunidad local, para fortalecer la relación y responsabilidad con la sociedad.



***Orientación al Cliente:***

Priorizar las necesidades y expectativas de los clientes en las decisiones y acciones, asegurando que los clientes se sientan valorados y satisfechos.

***Mejora Continua:***

Buscar siempre formas de mejorar y optimizar nuestros procesos y servicios, de tal manera que en el restaurante se mantengan altos estándares y a adaptarse a los cambios del entorno y las expectativas de los clientes.

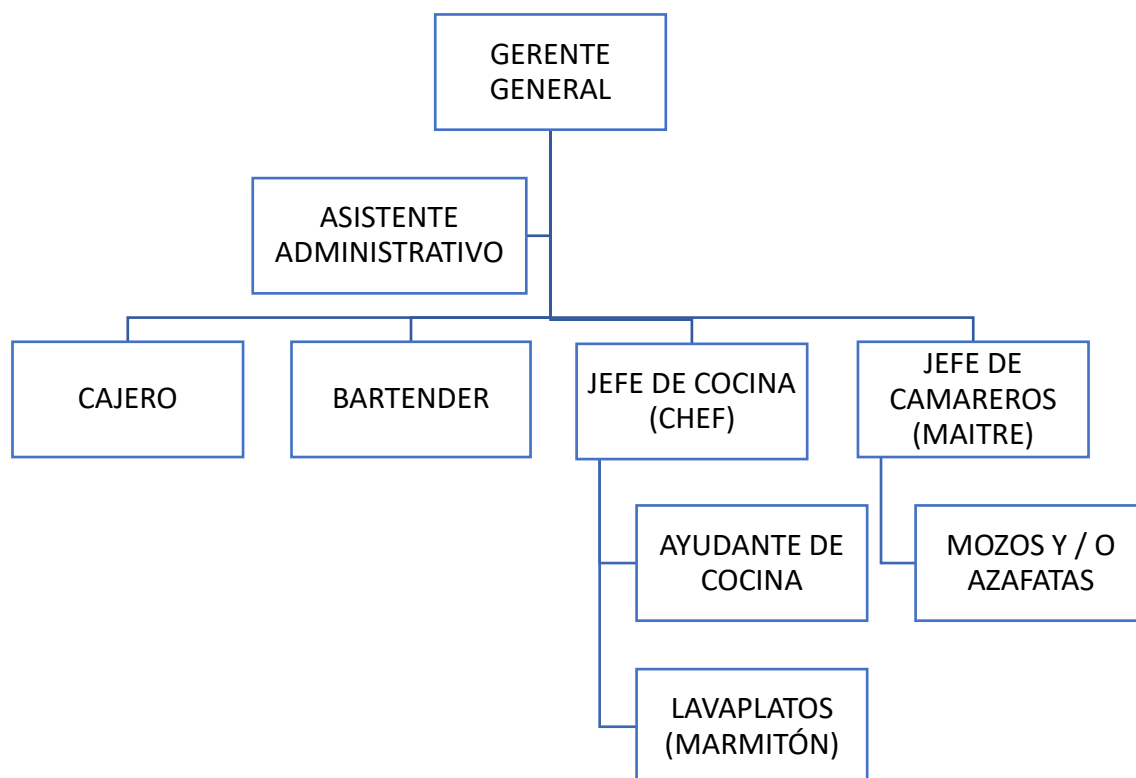
Incluir estos valores como parte del MOF establece un modelo claro para el comportamiento, las operaciones y procedimientos, y también mejora la cultura organizacional para impulsar el éxito del restaurante.

**6.6 Organigrama**

El organigrama ha sido diseñado, tomando como referencia el personal existente en la empresa y las funciones que desempeñan, y en vista de que dichas actividades se venían ejecutando de forma desorganizada y sin una estructura definida, se ha procedido a reorganizar los cargos conforme a lo establecido en el MOF, con el objetivo de facilitar su implementación y promover su adecuada socialización dentro de la organización.

## *Organigrama*

### *Restaurant Campestre la Molina E.I.R.L*

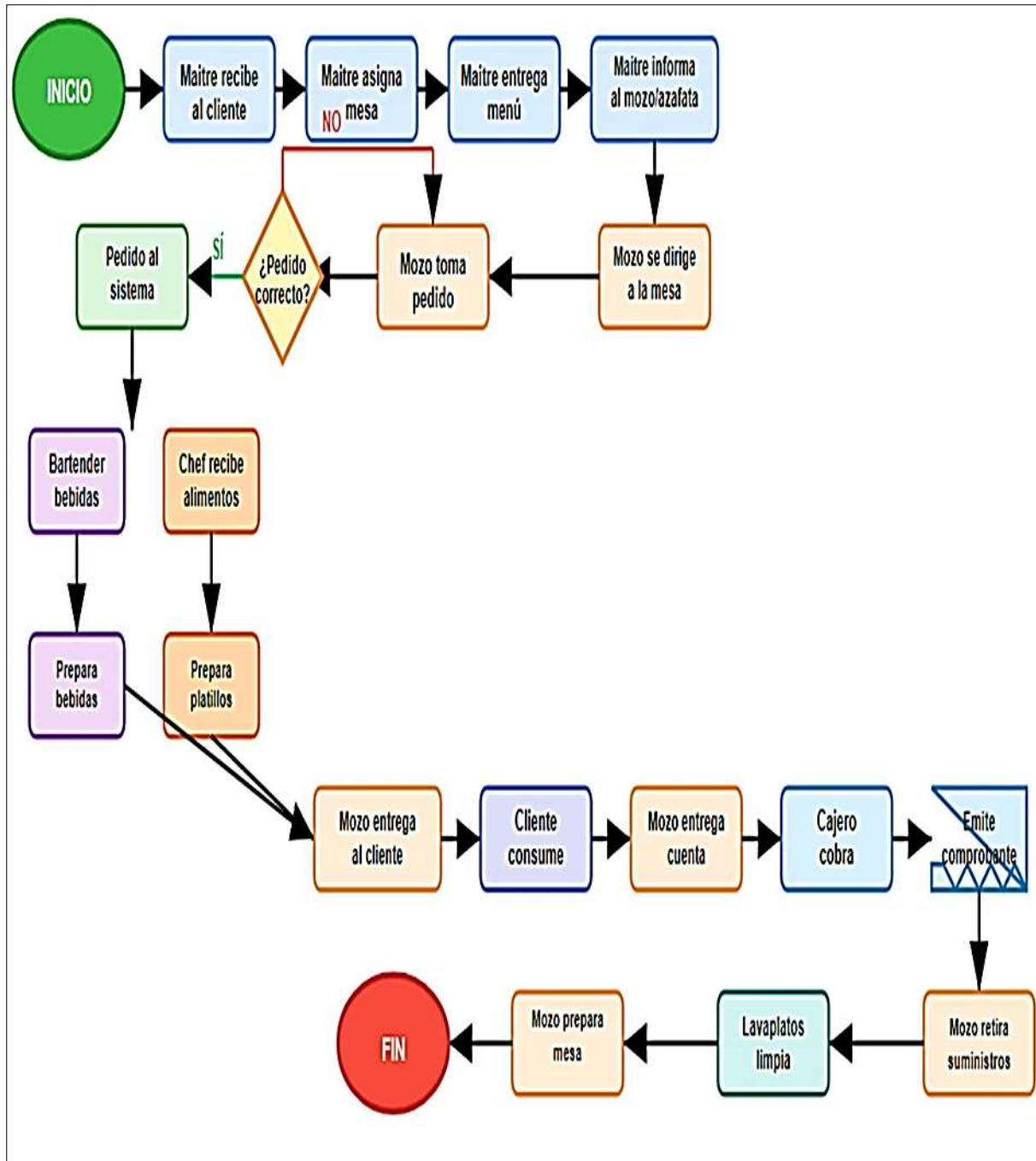


*Nota.* Elaboración propia (propuesta).

## **6.7 Procedimiento de actividades del servicio**

### **6.7.1 Flujograma de actividades del servicio**

**Restaurant Campestre la Molina E.I.R.L**



Nota. Elaboración propia (propuesta).

### **6.7.2 Descripción flujograma de actividades del servicio**

#### **Recepción y asignación de mesas**

- Cliente, llega al restaurante.
- Maitre, recibe al cliente y asigna una mesa.
- Maitre, entrega el menú al cliente.
- Maitre, informa al mozo/azafata asignado.

#### **Toma de pedido**

- Mozo/azafata, se dirige a la mesa asignada.
- Mozo/azafata, toma el pedido del cliente.
- Mozo/azafata, ingresa el pedido.

#### **Preparación de bebidas**

- Bartender, recibe el pedido de bebidas.
- Bartender, prepara las bebidas según el pedido.
- Bartender, entrega las bebidas al mozo/azafata.

#### **Preparación de alimentos**

- Chef, coordina con los ayudantes de cocina la preparación de los platillos
- Chef y ayudantes de cocina, preparan los platillos según el pedido
- Platillos, se colocan en la zona de entrega de la cocina.

#### **Entrega de pedido**

- Mozo/azafata, recoge las bebidas y alimentos de la zona de entrega
- Mozo/azafata, verifica que el pedido esté completo y en buenas condiciones.
- Mozo/azafata, entrega las bebidas y alimentos al cliente en la mesa

### **Cobro y facturación**

- Mozo/azafata, entrega la cuenta al cliente al finalizar la comida
- Cliente, se dirige a la caja para pagar.
- Cajero, realiza el cobro y emite el comprobante correspondiente.

### **Limpieza y Preparación de Mesas**

- Mozo/azafata, retira los suministros usados en la mesa, una vez que el cliente se ha retirado.
- Lavaplatos (marmitón), limpia los platos y utensilios.
- Mozo/azafata, prepara la mesa para los próximos clientes, coloca mantel limpio, cubiertos, etc.

## **6.8 Descripción de cargos**

Es imprescindible en las empresas, establecer adecuadamente los objetivos, funciones, responsabilidades, competencias, actitudes y perfiles de los cargos que la conforman.

Según la evaluación realizada a la empresa denominada “Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L.”, se elaboró el MOF, mismo que servirá para realizar un adecuado contrato del personal, determinar el nivel jerárquico y las funciones que van a realizar, así como los debidos procesos de trabajo y de atención al cliente.

En vista de lo indicado, se desarrolló la propuesta para el MOF, y se detalla a continuación:

### **6.8.1 Propuesta de cargos del MOF**

<div>Restaurant Campestre</div> <div>La Molina E.I.R.L</div>	<div>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y</div> <div>FUNCIONES</div>		CÓDIGO	MOF-RLM
			VERSIÓN 01	
			Página 1 de 9	
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
1.1 Identificación				
Nombre del Puesto	Gerente General			
Número de Plazas	1			
Área	Gerencia			
Jefe Directo	Propietario de la Empresa			
Dependen del Cargo	Asistente Administrativo, Personal			
2. OBJETIVO DEL PUESTO				
Tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todos los procesos que se llevan a cabo, así como tomar decisiones para el logro de las metas propuesta por la empresa				
3. FUNCIONES				
3.1 Función Principal				
Establecer planes, programas, estrategias y objetivos para que se puedan cumplir a corto, mediano y largo plazo, re alizar contratos, determinar funciones a sus dependencias y supervisar el cumplimiento de las funciones de todas las áreas involucradas.				
3.2 Funciones Específicas				
Representar a la empresa en todos los aspectos legales.				
Firmar contratos, documentos y procesos electrónicos que requieran de representación legal.				
Elaboración del presupuesto anual de la empresa				
Asegurar el cumplimiento de todos los reglamentos, políticas y normas de la empresa y/o cliente.				
Analizar e interpretar los estados financieros para la toma de decisiones.				
Revisar los informes elaborados por las áreas de su dependencia.				
Autorizar las compras de inmuebles, maquinaria y equipo.				
Manejo de los recursos y activos de la empresa				
Garantizar la eficiencia y productividad de la empresa				
Motivar al personal , mediar en conflictos y evaluar el desempeño de los trabajadores				
Capacitar al personal, respecto a: cultura organizacional, gestión de riesgos, ambiente de control, comunicación, clima laboral, atención al cliente y otros necesarios para una mayor eficiencia en el trabajo.				
Establecer mecanismos de control y evaluación del personal				
Contribuir para la implementación y actualización de gestión como el MOF.				
4. PERFIL DEL PUESTO				
Formación Básica	Maestría o Licenciatura en Administración			
Formación Complementaria	Cursos de Contabilidad, planificación estratégica y financiera /Desarrollo de RR.HH.			
Habilidades y Competencias	Liderazgo, trabajo en equipo, habilidad de comunicación, integridad, ética y capacidad para la toma de decisiones			
Experiencia	3 años de experiencia en puestos similares			
Edad/Sexo	30 a 45 años	Indistinto		

Nota. Elaboración propia

<i>Restaurant Campestre</i> <i>La Molina E.I.R.L.</i>	<u>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y</u> <u>FUNCIONES</u>			CÓDIGO	MOF-RLM
				VERSIÓN 01	
				Página 2 de 9	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>					
<b>1.1 Identificación</b>					
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente Administrativo				
<b>Número de Plazas</b>	1				
<b>Área</b>	Administración				
<b>Jefe Directo</b>	Gerente General				
<b>Dependen del Cargo</b>	Cajero y Personal				
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>					
Tiene como objetivo apoyar en la planificación, organización, dirección, ejecución y control de todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa					
<b>3. FUNCIONES</b>					
<b>3.1 Función Principal</b>					
Coordinar con el Gerente, Cajero y Contador externo para realizar funciones de apoyo administrativo y contable en la empresa, para facilitar y canalizar el cumplimiento de las labores y procedimientos					
<b>3.1 Funciones Específicas</b>					
Trámite documentario y manejo de redes					
Archivo, manejo y custodia de documentación contable y administrativa					
Revisión de comprobantes de pago y arqueos de caja					
Mantener actualizados, foliados, autorizados y archivados los registros auxiliares.					
Elaboración de contratos y boletas de personal y seguimiento de firmas.					
Apoyo en elaboración del programa de capacitación del personal					
Apoyo en la evaluación, selección, contratación, rotación y control del personal.					
Apoyo en la Evaluación y control de los riesgos de incidentes, faltas y organización del personal					
Soporte en otras actividades administrativas.					
Realización periódica de arqueos de caja					
Realización periódica de inventarios en las distintas áreas de la empresa					
<b>4. PERFIL DEL PUESTO</b>					
<b>Formación Básica</b>	Profesional /Técnico de la carrera de administración o contabilidad				
<b>Formación Complementaria</b>	Cursos de Contabilidad y Gestión de Recursos Humanos, Resolución de conflictos				
<b>Habilidades y Competencias</b>	Espíritu colaborativo, buena actitud, comunicación a todo nivel.				
<b>Experiencia</b>	2 años				
<b>Edad/Sexo</b>	23 a 35 años	Indistinto			

Nota. Elaboración propia

<i>Restaurant Campestre</i> <i>La Molina E.I.R.L.</i>	<u>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y</u> <u>FUNCIONES</u>		CÓDIGO	MOF-RLM
			VERSIÓN 01	
			Página 3 de 9	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>				
<b>1.1 Identificación</b>				
Nombre del Puesto	Cajero			
Número de Plazas	1			
Área	Caja			
Jefe Directo	Asistente administrativo			
Dependen del Cargo	Ninguno			
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>				
Tiene como objetivo recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor en la empresa				
<b>3. FUNCIONES</b>				
<b>3.1 Función Principal</b>				
La función principal es recibir y procesar los pagos de los clientes. Así como realizar algunos pagos autorizados a los proveedores. llevando un registro propio de cada transacción				
<b>3.1 Funciones Específicas</b>				
Atención al cliente de forma amable, cortés y profesional durante el registro y el cobro.				
Interesarse por que el servicio haya sido satisfactorio y manejar cualquier queja de manera adecuada.				
Promocionar las especialidades de la casa, dando a conocer las promociones y platos especiales del restaurante a los clientes..				
Apertura y cierre de caja para conciliar los pagos recibidos durante el turno y registrar las ventas.				
Conciliar con el bar según comandas distribuidas				
Procesar los cobros Calculando el pago que debe efectuar cada mesa, manejar todas las formas de pago utilizadas por el restaurante, facturar pedidos y procesar devoluciones.				
Llevar el control de las comandas o notas de consumo, registrar las órdenes de los clientes y elaborar el comprobante de pago que corresponda.				
Mantener orden y limpieza en su área de trabajo y de su persona mostrando excelente presentación.				
Abastecerse oportunamente de suministros y verificar el funcionamiento de las herramientas en su área de trabajo.				
Aplicar el reglamento interno (RIT): Seguir las normas internas según las situaciones que lo ameriten.				
<b>4. PERFIL DEL PUESTO</b>				
Formación Básica	Profesional / Técnico de la carrera de Contabilidad			
Formación Complementaria	Cursos de Contabilidad y Tesorería			
Habilidades y Competencias	Espíritu colaborativo, buena actitud, comunicación a todo nivel.			
Experiencia	2 años			
Edad/Sexo	20 a 30 años	Indistinto		

Nota. Elaboración propia.



<div>Restaurant Campestre</div> <div>La Molina E.I.R.L.</div>		<div>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y</div> <div>FUNCIONES</div>		CÓDIGO	MOF-RLM
				VERSIÓN 01	
				Página 4 de 9	
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
1.1 Identificación					
Nombre del Puesto	Bartender				
Número de Plazas	1				
Área	Bar				
Jefe Directo	Asistente administrativo				
Dependen del Cargo	Ninguno				
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
El objetivo del puesto de bartender es preparar y servir bebidas alcohólicas y no alcohólicas					
3. FUNCIONES					
3.1 Función Principal					
La función principal es servir tragos que se ofrecen en el local, así como conocer y recomendar bebidas según el gusto y preferencias del cliente.					
3.1 Funciones Específicas					
Preparar bebidas de forma eficiente y con estilo y servir de manera impecable, prestando atención a la presentación y la calidad.					
Familiarizarte con el uso de herramientas adecuadas para preparar las bebidas, así como con los ingredientes comunes y las recetas de cócteles incluidas en el menú.					
Preparar sus propias bebidas teniendo en cuenta su experiencia y sugerencias del cliente					
Estar actualizado respecto a las técnicas de coctelería esenciales y avanzadas					
Interesarse por que el servicio haya sido satisfactorio y manejar cualquier queja de manera adecuada.					
Conciliar ventas con el cajero, según las comandas distribuidas					
Realizar el inventario de bebidas					
Abastecerse oportunamente de suministros y verificar el funcionamiento de las herramientas en su área de trabajo.					
Mantener orden y limpieza en su área de trabajo y de su persona, mostrando excelente presentación.					
Aplicar el reglamento interno de trabajo (RIT): Seguir las normas internas según las situaciones que lo ameriten.					
4. PERFIL DEL PUESTO					
Formación Básica	Estudios técnicos de mixología y relaciones públicas				
Formación Complementaria	Cursos de técnicas y tendencias actuales de coctelería				
Habilidades y Competencias	Espíritu colaborativo, buena actitud, comunicación a todo nivel.				
Experiencia	2 años				
Edad/Sexo	25 a 35 años		Indistinto		

Nota. Elaboración propia.

<i>Restaurant Campestre</i> <i>La Molina E.I.R.L.</i>	<u>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y</u> <u>FUNCIONES</u>			CÓDIGO	MOF-RLM
				VERSIÓN 01	
				Página 5 de 9	
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
1.1 Identificación					
Nombre del Puesto	Jefe de cocina (Chef)				
Número de Plazas	1				
Área	Cocina				
Jefe Directo	Asistente administrativo				
Dependen del Cargo	Ayudante de cocina				
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
El objetivo del puesto de jefe de cocina es garantizar la calidad y consistencia de los platos preparados, asegurando un servicio culinario satisfactorio para los clientes.					
3. FUNCIONES					
3.1 Función Principal					
La función principal es liderar y supervisar las operaciones de cocina para ofrecer un buen servicio gastronómico.					
3.1 Funciones Específicas					
Liderar y motivar al equipo, garantizando que todos los platos se preparen y sirvan de manera eficiente y con la máxima calidad.					
Planificar las tareas diarias y coordinar al personal de cocina					
Diseñar y actualizar el menú					
Supervisar la preparación y cocción de los alimentos, asegurando que se sigan las recetas y técnicas adecuadas.					
Formar al personal en técnicas culinarias y normas de higiene					
Realizar pedidos de ingredientes y controlar el inventario, asegurando la calidad y frescura de los productos					
Mantener altos estándares de limpieza, higiene y seguridad en la cocina, cumpliendo con las normativas sanitarias.					
Aplicar el reglamento interno de trabajo (RIT): Seguir las normas internas según las situaciones que lo ameriten.					
4. PERFIL DEL PUESTO					
Formación Básica	Titulación en artes culinarias o gestión de restaurantes y/ o Estudios técnicos de cocina				
Formación Complementaria	Cursos de técnicas y tendencias de actualización en cocina.				
Habilidades y Competencias	Excelentes dotes organizativas y de liderazgo. Capacidad para trabajar bajo presión y resolver conflictos. Flexibilidad para trabajar en horarios nocturnos y fines de semana. Espíritu colaborativo, buena actitud y comunicación a todo nivel.				
Experiencia	3 años				
Edad/Sexo	25 a 35 años		Indistinto		

*Nota.* Elaboración propia.

<i>Restaurant Campestre</i> <i>La Molina</i> E.I.R.L.	<u>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y</u> <u>FUNCIONES</u>			CÓDIGO	MOF-RLM
				VERSIÓN 01	
				Página 6 de 9	
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
1.1 Identificación					
Nombre del Puesto	Ayudante de cocina				
Número de Plazas	2				
Área	Cocina				
Jefe Directo	Jefe de Cocina ( Chef )				
Dependen del Cargo	Ninguno				
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
El objetivo del puesto de ayudante de Cocina es apoyar al equipo de cocina en la preparación y elaboración de los alimentos, asegurando que todos los ingredientes estén listos y disponibles para el chef, y manteniendo la cocina limpia y organizada.					
3. FUNCIONES					
3.1 Función Principal					
La función principal es preparar los ingredientes, trabajo en cocina y mantenimiento y limpieza del área correspondiente.					
3.1 Funciones Específicas					
Lavar, pelar y cortar verduras, frutas y otros alimentos.					
Medir y preparar ingredientes según las recetas					
Ayudar en la preparación de salsas, aderezos y condimentos.					
Asistir en la preparación y montaje de los platos.					
Mantener la cocina y los utensilios limpios y ordenados.					
Asegurarse de que todos los alimentos y productos estén almacenados adecuadamente.					
Controlar las existencias de alimentos y reportar necesidades al Chef					
Aplicar el reglamento interno de trabajo (RIT): Seguir las normas internas según las situaciones que lo ameriten.					
4. PERFIL DEL PUESTO					
Formación Básica	Diploma de estudios técnicos de cocina y secundaria completa				
Formación Complementaria	Experiencia previa en cocina. Conocimiento de las reglas de salud y seguridad en la cocina.				
Habilidades y Competencias	Capacidad para mantener un entorno de trabajo limpio y ordenado. Habilidad para colaborar eficazmente con el equipo de cocina. Precisión en la preparación de ingredientes y seguimiento de recetas. Capacidad para manejar las demandas físicas del trabajo en cocina				
Experiencia	2 años				
Edad/Sexo	25 a 30 años		Indistinto		

*Nota.* Elaboración propia.

<i>Restaurant Campestre</i> <i>La Molina E.I.R.L.</i>	<u><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b></u>			CÓDIGO	MOF-RLM
				VERSIÓN 01	
				Página 7 de 9	
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
1.1 Identificación					
Nombre del Puesto	Lava Platos (Marmitón)				
Número de Plazas	1				
Área	Cocina				
Jefe Directo	Jefe de Cocina.				
Dependen del Cargo	Ninguno depende				
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
El objetivo del puesto de Lavaplatos es mantener la limpieza y el orden en la cocina					
3. FUNCIONES					
3.1 Función Principal					
Asegurarse de que todos los utensilios y equipos estén impecables y listos para su uso. Esto contribuye a la eficiencia del equipo de cocina y a la satisfacción de los clientes.					
3.1 Funciones Específicas					
Recoger y lavar platos, vasos, cubiertos y utensilios de cocina.					
Desinfectar y almacenar adecuadamente los artículos limpios.					
Mantener las áreas de trabajo organizadas y abastecidas.					
Sacar la basura y mantener la zona de la cocina limpia y desinfectada					
Aplicar el reglamento interno de trabajo (RIT): Seguir las normas internas según las situaciones que lo ameriten.					
4. PERFIL DEL PUESTO					
Formación Básica	Curso técnico o certificado de Higiene y Manipulación de Alimentos en programas cortos y específicos para personal de cocina. Y estudios secundarios concluidos.				
Formación Complementaria	Experiencia previa de Lavaplatos y conocimiento de las reglas de salud y seguridad en comedores.				
Habilidades y Competencias	Conocimiento de buenas prácticas de higiene, de prevención de contaminaciones y normativas sanitarias, manejo correcto de los lavavajillas industriales, fregaderos y otros equipos de cocina, conocimiento de medidas de seguridad necesarias para evitar accidentes en la cocina.				
Experiencia	3 años				
Edad/Sexo	20 a 30 años		Indistinto		

Nota. Elaboración propia.

<div>Restaurant Campestre</div> <div>La Molina E.I.R.L</div>	<div>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y</div> <div>FUNCIONES</div>			CÓDIGO	MOF-RLM
				VERSIÓN 01	
				Página 8 de 9	
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
1.1 Identificación					
Nombre del Puesto		Jefe de Camareros ( Maitre )			
Número de Plazas		1			
Área		Comedor			
Jefe Directo		Asistente Administrativo			
Dependen del Cargo		Ayudante de cocina			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
El objetivo del puesto de Jefe de Camareros es garantizar una experiencia gastronómica satisfactoria en los clientes, asegurando un servicio eficiente y de alta calidad					
3. FUNCIONES					
3.1 Función Principal					
Coordinar y supervisar al equipo de camareros, gestionar las operaciones diarias del comedor, y mantener altos estándares de atención al cliente y presentación de los alimentos.					
3.1 Funciones Específicas					
Coordinar y supervisar al equipo de camareros, asegurando que todos cumplan con sus responsabilidades y mantengan un alto nivel de servicio.					
Elaborar y gestionar los horarios de trabajo del personal para asegurar una cobertura adecuada en todo momento.					
Resolver cualquier problema o queja de los clientes de manera eficiente y profesional.					
Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de cocina para asegurar que los pedidos se preparen y se sirvan correctamente y a tiempo.					
Supervisar el inventario de suministros y realizar pedidos cuando sea necesario.					
Asegurar que se mantengan los estándares de limpieza, presentación y servicio en todo momento.					
Coordinar y supervisar eventos especiales y banquetes, asegurando que todo se desarrolle sin problemas.					
Aplicar el reglamento interno de trabajo (RIT): Seguir las normas internas según las situaciones que lo ameriten.					
4. PERFIL DEL PUESTO					
Formación Básica		Cursos técnicos o certificados en gestión de restaurantes, servicio al cliente, y manejo de alimentos y bebidas. Y estudios secundarios concluidos.			
Formación Complementaria		Experiencia previa de Camarero y conocimiento de las reglas de salud y seguridad en comedores.			
Habilidades y Competencias		Capacidad para interactuar de manera efectiva con clientes y empleados, resolviendo problemas y mejorando la experiencia del cliente. Manejo de Sistemas de Punto de Venta (POS). Experiencia práctica con sistemas de caja y gestión de comandas. Conocimientos en Seguridad e Higiene: Formación en prácticas de seguridad alimentaria y normas de higiene para asegurar un ambiente de trabajo seguro y limpio			
Experiencia		3 años			
Edad/Sexo		25 a 35 años		Indistinto	

Nota. Elaboración propia.

<div>Restaurant Campestre</div> <div>La Molina E.I.R.L</div>		<div>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y</div> <div>FUNCIONES</div>		CÓDIGO	MOF-RLM
				VERSIÓN 01	
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
1.1 Identificación					
Nombre del Puesto		Mozo			
Número de Plazas		3			
Área		Comedor			
Jefe Directo		Jefe de camareros.			
Dependen del Cargo		Ninguno depende			
2. OBJETIVO DEL PUESTO					
El objetivo del puesto de Jefe de Camareros es garantizar una experiencia gastronómica satisfactoria en los clientes, asegurando un servicio eficiente y de alta calidad					
3. FUNCIONES					
3.1 Función Principal					
Coordinar y supervisar al equipo de camareros, gestionar las operaciones diarias del comedor, y mantener altos estándares de atención al cliente y presentación de los alimentos.					
3.1 Funciones Específicas					
Coordinar y supervisar al equipo de camareros, asegurando que todos cumplan con sus responsabilidades y mantengan un alto nivel de servicio.					
Elaborar y gestionar los horarios de trabajo del personal para asegurar una cobertura adecuada en todo momento.					
Resolver cualquier problema o queja de los clientes de manera eficiente y profesional.					
Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de cocina para asegurar que los pedidos se preparen y se sirvan correctamente y a tiempo.					
Supervisar el inventario de suministros y realizar pedidos cuando sea necesario.					
Asegurar que se mantengan los estándares de limpieza, presentación y servicio en todo momento.					
Coordinar y supervisar eventos especiales y banquetes, asegurando que todo se desarrolle sin problemas.					
Aplicar el reglamento interno de trabajo (RIT): Seguir las normas internas según las situaciones que lo ameriten.					
4. PERFIL DEL PUESTO					
Formación Básica		Cursos técnicos o certificados en gestión de restaurantes, servicio al cliente, y manejo de alimentos y bebidas. Y estudios secundarios concluidos.			
Formación Complementaria		Experiencia previa de Camarero y conocimiento de las reglas de salud y seguridad en comedores.			
Habilidades y Competencias		Capacidad para interactuar de manera efectiva con clientes y empleados, resolviendo problemas y mejorando la experiencia del cliente. Manejo de Sistemas de Punto de Venta (POS). Experiencia práctica con sistemas de caja y gestión de comandas. Conocimientos en Seguridad e Higiene: Formación en prácticas de seguridad alimentaria y normas de higiene para asegurar un ambiente de trabajo seguro y limpio			
Experiencia		3 años			
Edad/Sexo		25 a 35 años		Indistinto	

Nota. Elaboración propia.

## **6.9. Implementación**

Es importante enfatizar que, el presente MOF ha sido diseñado como una propuesta inicial, sobre la base de un análisis detallado de las necesidades organizacionales de la entidad.

Para la implementación del manual se viene coordinando con el propietario de la empresa, a efectos de concretar su aplicación, asegurando que sus lineamientos sean aplicables a la realidad operativa de la empresa, contemplando también un proceso de seguimiento, ajustes y actualización del manual, para asegurar que la propuesta se adapte a la realidad del restaurante y permita la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Por lo que será de gran importancia para lograr una implementación progresiva y sostenible del MOF.

### ***6.9.1 Estrategias de implementación***

Para que el MOF cumpla su función orientadora, se recomienda implementar las siguientes acciones:

- Capacitación inicial a todo el personal, explicando el contenido del MOF y su utilidad práctica.
- Distribución digital e impresa del documento, con acceso permanente.
- Reuniones por áreas funcionales para discutir y adaptar funciones específicas según contexto operativo.
- Evaluación semestral del cumplimiento funcional, vinculando el MOF con los procesos de la supervisión.

### ***6.9.2 Beneficios esperados***

- Mayor claridad y coherencia en las funciones asignadas.
- Mejora en el control y seguimiento del trabajo.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y responsabilidad.

- Mayor orden entre la estructura formal y la práctica diaria.
- Base para la evaluación del desempeño laboral y desarrollo del personal.

La propuesta del MOF no solo responde a una necesidad técnica, sino también a una oportunidad de mejora organizacional. Su correcta implementación contribuirá al fortalecimiento de la entidad, optimización operativa y funcional del trabajo y por ende a un eficiente desempeño laboral y al desarrollo sostenido de la empresa.



### Conclusiones

- Se concluye que existe una relación positiva alta y significativa entre el conocimiento del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. ( $\rho = 0.809$ ). Esto evidencia que mientras mayor es la comprensión y aplicación del MOF, mejor es la ejecución, control y evaluación del trabajo por parte del personal. A nivel descriptivo los resultados revelan una notoria deficiencia en el conocimiento del MOF, ya que el 83% del personal reconoce tener un nivel bajo. Lo que afecta negativamente en su desempeño: donde un 42% se ubica en un nivel medio, un 33% en nivel alto y un preocupante 25% en nivel bajo. Esta situación evidencia una brecha entre la existencia formal del documento y su uso real dentro de la organización, limitando así su impacto en la gestión eficiente del trabajo.
- Se determinó una correlación positiva alta entre el MOF y la ejecución de funciones de los colaboradores ( $\rho = 0.809$ ), lo que indica que el conocimiento del documento contribuye a una ejecución más clara y efectiva de las tareas asignadas. Los datos descriptivos muestran que un 83% del personal tiene un conocimiento bajo del MOF, lo que se refleja en la calidad de ejecución: solo un 33% alcanza un nivel alto, mientras que un 42% se mantiene en nivel medio y un 25% en bajo. Esto evidencia una presencia débil del MOF que limita la claridad funcional en el trabajo diario.
- Se halló una relación muy fuerte entre el MOF y el control de funciones ( $\rho = 0.907$ ), lo que confirma que el manual es una herramienta esencial para monitorear, verificar y retroalimentar el cumplimiento de funciones. A nivel descriptivo se evidencia que la falta de conocimiento del MOF en un 83%, afecta la coherencia en los procesos de supervisión: solo el 17% del personal considera tener un control funcional alto, un

33% medio y un 50% bajo. Estos resultados confirman que la ausencia de lineamientos claros limita el ejercicio efectivo del control interno.

- Los resultados revelan una alta disposición de la empresa hacia la propuesta de un MOF ( $p = 0.763$ ), lo que muestra una apertura a su implementación. Los hallazgos descriptivos reflejan una considerable ausencia del MOF, y un alto nivel de aprobación de la propuesta en un 67 %, y además un 25% muestra una disposición parcial, evidenciándose una actitud accesible al cambio, por consiguiente, se refuerza la necesidad urgente de una propuesta adaptada a la operatividad de la empresa. La percepción generalizada de su desconocimiento entre los trabajadores, pone en evidencia la oportunidad de diseñar e implementar un documento funcional y práctico como el MOF, el mismo que fortalezca y mejore el desempeño laboral y la organización en la empresa.

### **Recomendaciones**

- Al Gerente General: Implementar el MOF en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L., el cual permita no solo su conocimiento teórico, sino también su aplicación práctica en cada área de trabajo. Esta estrategia debe incluir sesiones presenciales, guías impresas y medios digitales accesibles.
- Al Gerente General y Asistente administrativo: Revisar y actualizar periódicamente el MOF, con la participación activa de la administración y el personal de cada unidad operativa, de modo que el documento refleje la realidad funcional de la empresa y no solo una estructura formal. Favoreciendo el sentido de pertenencia y la aplicabilidad del manual.
- Al Gerente General y Mandos Medios (jefes de área): Establecer mecanismos de evaluación y control funcional basados en el MOF, que permitan identificar desviaciones, brindar retroalimentación oportuna y promover la mejora continua. Esto incluye indicadores claros y procesos de supervisión periódicos.
- A los Mandos Medios y al Asistente Administrativo, bajo supervisión del Gerente General: Alinear la cultura organizacional con el cumplimiento normativo del MOF, mediante el fortalecimiento de la comunicación interna y la formación en liderazgo para mandos medios, a fin de que puedan facilitar la implementación operativa del manual.
- Al Gerente General y al Asistente Administrativo: Monitorear periódicamente el impacto del MOF en el desempeño laboral, aplicando instrumentos de medición que permitan valorar el progreso en la ejecución y control de funciones, y tomar decisiones de mejora basadas en evidencia.

## Referencias

- Agama Moreno, C. E. (2019). *Manual de funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa «Eduflor» de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi* [Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. Repositorio Digital UNIANDES.  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/10289>
- Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., & Espín Martínez, J. A. (2016). *Manual de procedimiento en la empresa. Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands–resources model: State of the art [El modelo de demandas y recursos laborales: Estado del arte]*. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Benavides, L. (2002). *Importancia del cliente*. ArtGerus.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Billin. (2024). *Colaborador*. Glosario contable. Recuperado de  
<https://www.billin.net/glosario/colaborador/>
- Blacutt Olmos, J. A. (2010). *La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica*. Revista Ciencia y Cultura, (24), 55–72.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232010000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232010000100004)
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17a ed.). Cengage Learning

- Bohórquez, P. (2007). *Organización y comportamiento*. ArtGerus.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance [Ampliación del dominio del criterio para incluir elementos del desempeño contextual]*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology [Modelando el problema de la predicción del desempeño en la psicología industrial y organizacional]*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- 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>
- Chávez Cotrina, C. O. (2019). *Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú S.A.C.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29732>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.<sup>a</sup> ed.). Elsevier.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano en las organizaciones* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Contreras, F. (2006). *Planeamiento estratégico para la calidad de los servicios en unidades de información*. Universidad Ricardo Palma.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.  
<https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24747w/Teoriaydisenorganizacional.pdf>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management [La práctica de la gestión]*. Harper & Row.
- Durkheim, E. (2001). *Las reglas del método sociológico* (E. Champourcín, Trad.). Fondo de Cultura Económica.
- 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 Superior Sudamericano]. Scribd.  
<https://es.scribd.com/document/622131590/Tesis-Final-Leticia-Espinoza>
- Fayol, H. (2016). *Administración industrial y general* (Obra original publicada en 1949). Ravenio Books.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). *Toward an integrative framework of organizational control [Hacia un marco integrador del control organizacional]*. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35–50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Frederick, D. (2018). *Teoría neoclásica*. Enciclopedia Iberoamericana.  
<https://enciclopediaiberoamericana.com/teoria-neoclasica/>

- García, C. (2006). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.
- Goodstein, L., Timothy M., Pfeiffer J (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Edición McGraw-Hill.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1955). *Principles of management: An analysis of managerial functions [Principios de la gestión: Un análisis de las funciones gerenciales]*. McGraw-Hill.
- Lezameta, A. (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].  
<http://190.116.36.86/handle/20.500.14074/2982>
- Lifeder Editorial. (2025). *Teoría neoclásica de la administración*.  
<https://www.lifeder.com/teoria-neoclasica-administracion/>
- 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].  
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3428>
- Macchiavello, M. A. (2010, octubre). *Manual de organización y funciones*. Blog personal.  
<http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/manual-de-organizacion-yfunciones-mof.html>
- Maraza, R. (2018). *Cumplimiento del manual de organización funciones y desempeño laboral en la Región de Salud Policial Moquegua – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26541>

- Montoya Torres, J. (2020). *Gestión ambiental básica orientada a procesos: Fundamentos para la mejora del desempeño ambiental en procesos productivos*. Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto.
- Núñez, M. (2019, octubre 10). *La importancia del manual de organización y funciones*. Churakuy.  
<https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organización-y-funciones>
- Orellana Nirian, P. (2020). *Organigrama*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier síndrome [Comportamiento de ciudadanía organizacional: El síndrome del buen soldado]*. Lexington Books.
- Palací Descals, F. J. (Coord.). (2005). *Psicología de la organización*. Pearson Educación.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.  
[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)
- 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 UDH.  
<http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/337>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: *Development of a taxonomy of adaptive performance. [Desarrollo de una taxonomía del desempeño adaptativo]*. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.



Quiroa, M. (2020, noviembre 1). *Gestión administrativa*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.).

<https://dle.rae.es>

Ríos, M. (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>

Revelo Pazmiño, E. V. (2015). *Manual de funciones y su incidencia en el desempeño laboral*

*de los colaboradores de la empresa Carrocerías IMCE del cantón Ambato, provincia*

*de Tungurahua* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio

Institucional UTA.

<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/13914>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson

Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

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 de San Agustín]. Repositorio

Institucional UNSA.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6928>

Sladogna, M. (2017). *Productividad y acción sindical*. RELATS – Red Euro latino americana

de Análisis del Trabajo y Sindicalismo.

<https://www.relatsargentina.com/documentos/RA.1->

[ORG/RELATS.A.ORG.Sladogna.Productividad.pdf](#)

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management [Los principios de la administración científica]*. Harper & Brothers.

Ticahuanca Sandoval, F. I., & Mamani Palacios, B. R. (2021). *Un acercamiento teórico del desempeño laboral*. Revista de Investigación Valor Agregado, 8(1), 86–98.

<https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>

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.

Vásquez Moreano, D., & Montoya Zevallos, L. (2009). *Los organigramas y el manual de organización y funciones (MOF)*. Monografias.com.

<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.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation [Trabajo y motivación]*. Wiley.

## Apéndices

## Apéndice A

### Matriz de consistencia metodológica

**Tabla 7**  
*Operacionalización de variables*

Manual de organización y funciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.								
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos	Metodología	Población y Muestra
¿Cuál es la relación entre el manual de organización y funciones y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025?	Determinar la relación entre el manual de organización y funciones y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.	El manual de organización y funciones tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025.	1: Manual de Organización y Funciones	Conocimiento MOF	Existencia MOF	Encuesta / Cuestionario Ítems 1,2,3	Descriptivo-de asociación correlacional de corte transversal.	La población estará conformada por los colaboradores de la empresa en un número de 12 personas,  La muestra corresponde al igual que la población
				Estructura organizacional	Organización	4,5		
					Cadena de mando	6,7		
					Procedimientos	8,9,10		

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas				
¿Cómo se relaciona el MOF y la ejecución de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025?	Establecer la relación del MOF respecto a la ejecución de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025	Existe una relación significativa entre el MOF., y la ejecución de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025	2: Desempeño laboral	Ejecución de funciones	Cumplimiento de funciones	1,2,3,4,5,6,7,8,9
					Motivación	10,11,12,13,14,15
					Compromiso laboral	16,17,18
¿Cómo se relaciona el MOF y el control de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025?	Establecer la relación del MOF respecto al control de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025	Existe una relación significativa entre el MOF., y el control de las funciones de los colaboradores en la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025		Control de funciones	Desarrollo personal	19,20
					Control de las actividades e información	21,22,23
¿Cómo se relaciona la propuesta del MOF respecto al cumplimiento de las funciones de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025?	Elaborar una propuesta del MOF., respecto al cumplimiento de las funciones de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025	Existe una relación significativa entre la propuesta del MOF., y el cumplimiento de las funciones de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025		Aprobación MOF	Propuesta del MOF e implementación	24,25

## Apéndice B.

### *Instrumento de recolección de datos*

<b>Encuesta</b>	
La presente encuesta tiene por objetivo recolectar información relacionada con: El Manual de Organización y Funciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Molina E.I.R.L. de Cajamarca, 2025 , en el distrito de Cajamarca, 2024	
La presente encuesta es de carácter anónimo por lo que se le agradece responder en forma veraz a las preguntas formuladas en el siguiente cuestionario	
Instrucciones: Elija una de las alternativas propuestas y marque con una X a la derecha de la alternativa.	
Pregunta	Respuesta
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	
1. ¿Sabe qué es el manual de organización y funciones?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
2. ¿Conoce si la empresa cuenta con el manual de organización y funciones ?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
3. ¿Alguna vez le han dado una copia del manual de organización y funciones de la empresa?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
4. ¿Conoce el organigrama de la empresa?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
5. ¿Conoce cómo están organizados los diferentes departamentos o áreas de la empresa ?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
6. ¿Conoce quién es la autoridad máxima en la empresa?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
7. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )

8. ¿Conoce algún manual general de procedimientos y políticas de la empresa para el cumplimiento de sus labores?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
9. ¿Sabe a quién reportar dentro de la empresa, respecto a conflictos o problemas laborales?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
10. ¿Es atendido en los problemas surgidos en su trabajo?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
Pregunta	Respuesta
DESEMPEÑO LABORAL	
1. ¿Realiza su trabajo según un Manual de Organización y Funciones?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
2. ¿Sabe cuáles son sus funciones específicas en su trabajo?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
3. ¿Las funciones que realiza, corresponden a lo indicado en su contrato de trabajo?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
4. ¿Existe en la empresa una adecuada distribución de las funciones?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
5. ¿Realiza sus funciones de manera exclusiva sin interferir en otras labores?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
6. ¿Realiza sus funciones según el horario establecido?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
7. ¿Cumple con las tareas asignadas dentro de los plazos establecidos?	

a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
8. ¿Sabe si los clientes están satisfechos con el servicio prestado?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
9. ¿Cumple con las políticas de seguridad e higiene durante el cumplimiento de sus funciones?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
10. ¿Siente que en la empresa existe una comunicación abierta y directa entre todos los colaboradores?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
11. ¿Realiza trabajo en equipo en sus labores?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
12. ¿Siente que la empresa atiende sus opiniones y sugerencias?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
13. ¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado en la empresa?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
14. ¿Siente que la empresa fomenta buenas relaciones entre los compañeros de trabajo?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
15. ¿Siente que la empresa le proporciona los recursos y materiales necesarios para realizar tu trabajo de manera eficiente?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
16. ¿Se dedica y da lo mejor de usted en su trabajo?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
17. ¿Suele trabajar horas extras para cumplir con las tareas asignadas?	
a) No	(   )
b) Parcialmente	(   )
c) Sí	(   )
18. ¿Se siente comprometido con la buena marcha de la empresa?	



a) No	( )
b) Parcialmente	( )
c) Sí	( )
19. ¿Ha recibido de la empresa capacitación para mejorar con su trabajo?	
a) No	( )
b) Parcialmente	( )
c) Sí	( )
20. ¿Ha recibido de la empresa charlas o talleres para mejorar sus relaciones interpersonales y seguridad en el trabajo?	
a) No	( )
b) Parcialmente	( )
c) Sí	( )
21. ¿La empresa lleva a cabo supervisiones regulares para asegurarse de que las funciones asignadas se estén cumpliendo adecuadamente?	
a) No	( )
b) Parcialmente	( )
c) Sí	( )
22. ¿La empresa lleva a cabo evaluaciones para asegurarse de que las funciones asignadas se estén cumpliendo adecuadamente?	
a) No	( )
b) Parcialmente	( )
c) Sí	( )
23. ¿Le informan sobre los resultados que ha logrado en su trabajo?	
a) No	( )
b) Parcialmente	( )
c) Sí	( )
24. ¿Cree usted que un manual de organización y funciones, mejoraría su desempeño laboral: Teniendo en cuenta que este es un documento que describe la estructura interna de la empresa , especificando responsabilidades y tareas de cada uno, así como las relaciones adecuadas entre los colaboradores de la empresa?	
a) No	( )
b) Parcialmente	( )
c) Sí	( )
25. ¿Según lo indicado anteriormente, estaría de acuerdo que la empresa cuente con un manual de organización y funciones?	
a) No	( )
b) Parcialmente	( )
c) Sí	( )
¡Gracias por su colaboración!	

*Nota.* Elaboración propia.

## Apéndice C

### Escala de baremos

Variable / dimensión	Bajo	Medio	Alto
<b><u>Manual de organización y funciones</u></b>	de 10 a 17	de 18 a 23	de 24 a 30
Conocimiento MOF	de 5 a 8	de 9 a 12	de 13 a 15
Estructura organizacional	de 5 a 8	de 9 a 12	de 13 a 15
<b><u>Desempeño laboral</u></b>	de 25 a 42	de 43 a 58	de 59 a 75
Ejecución de funciones	de 20 a 33	de 34 a 47	de 48 a 60
Control de funciones	de 3 a 5	de 6 a 7	de 8 a 9
Variable / dimensión	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
Aprobación del MOF (propuesta – implementación)	de 2 a 3	de 4 a 5	de 6 a 6

*Nota.* Elaboración propia.

## Apéndice D

### *Prueba de confiabilidad del instrumento*

**Tabla D1**

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	12	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	12	100,0

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla D2**

*Estadísticas de fiabilidad instrumento global*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,985	35

El coeficiente alfa de Cronbach es superior a 0.90, en consecuencia, el instrumento tiene una alta validez interna para su aplicación.

## Apéndice E

### Validación del instrumento por juicio de expertos

#### FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

##### I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Gloria Elena Cárdenas León  
 1.2. **Especialidad:** Marketing, Negocios, RR.HH.  
 1.3. **Cargo actual:** Docente tiempo completo.  
 1.4. **Grado académico:** Doctora en Ciencias  
 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca.  
 1.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario  
 1.7. **Investigación:** Manual de Organización y Funciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurant Campestre La Holina E.I.R.L. de Cajamarca 2025.  
 1.8. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 20 de Enero, 2025

##### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	Evidencias	Valoración					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		/				
2	Formulado con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiencia para medir las variables		/				
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	/					
8	Expresado en hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica		/				
10	Basado en aspectos teóricos		/				
Total		30	16				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 92\%$

##### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

- Ninguna

  
 DNI: 92283503

### FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: JOSE ANDERSON GONZALES HARLO  
 1.2. Especialidad: ADMINISTRACIÓN  
 1.3. Cargo actual: DOCENTE  
 1.4. Grado académico: MAGÍSTER  
 1.5. Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAYAMA  
 1.6. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO  
 1.7. Investigación: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA RESTAURANT  
CAMPESTRE LA MOCINA E.I.R.L. DE CAYAMA, 2025.  
 1.8. Lugar y fecha: Cajamarca, 20 de ENERO .....2025

#### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	Evidencias	Valoración					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		✓				
2	Formulado con lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiencia para medir las variables	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles		✓				
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos		✓				
Total		35	12				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 94\%$

#### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

- NINGUNO



**Anexos**

## Anexo A

### *Escala de valoraciones para el coeficiente Rho de Spearman*

#### *Correlación de rangos*

<b>Escala</b>	<b>Valoración</b>
1	Perfecta
0,81 - 0,99	Alta
0,61 - 0,80	Moderada alta
0,41 - 0,60	Moderada
0,21 - 0,40	Moderada baja
0,01 - 0,20	Baja
0	Nula

*Nota.* Propuesta por Sancho, C.; S., y Bakieva, M. (2014).

## Anexo B

### Consolidado de resultados (variable y dimensión correlacional)

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES											
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CONOCIMIENTO MOF	Existencia MOF											
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Organización (Organigrama, departamentos, áreas)	Variable MOF			Dimensión Conocimiento del MOF			Dimensión Estructura Organizacional				
		Cadena de mando (Autoridad y jefe inmediato)											
		Procedimientos (manual, reportes, atención trabajo)	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto		
			42%	42%	16%	83%	17%	0%	33%	9%	58%		
DESEMPEÑO LABORAL	EJECUCIÓN DE FUNCIONES	Cumplimiento de funciones											
			Variable Desempeño laboral			Dimensión Ejecución de funciones			Dimensión Control de funciones			Dimensión Aprobación del MOF	
			Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio
			25%	42%	33%	25%	42%	33%	50%	33%	17%	8%	25%
		Motivación											
		Compromiso laboral											
		Desarrollo personal											
	CONTROL DE FUNCIONES	Control de actividades e información											
	APROBACIÓN MOF	Propuesta del MOF e Implementación											

Nota. Elaboración propia.