



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Diseño e implementación del manual de organización y funciones como estrategia de formalización en una mype**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Yasuji Yasuhiro Jaramillo Goycochea**

Revisor(es):  
Mgtr. Juana María Huaco García

Piura, febrero de 2022



A mi familia, por ayudarme a lograr mis metas, especialmente para mi madre, padre y abuelos por un soporte absoluto.





### **Agradecimientos**

Un agradecimiento especial a todas las personas que me ayudaron en el crecimiento profesional y en mi formación académica, y a todos los involucrados que hicieron posible este trabajo.





## Resumen

El presente informe de suficiencia profesional tiene como finalidad describir el proceso de diseño e implementación del manual de organización y funciones como estrategia de una buena gestión de una mediana empresa, en donde el autor realizó su experiencia laboral.

Para la compilación de datos se utilizó el método mixto, para ser más específico la observación directa con el ocupante y entrevista con el superior; basado en esa información se procedió con la descripción y especificación de puestos, siendo parte del manual de organización y funciones.

Se elaboró el diseño de los puestos operativos, que se iban a requerir para que la mediana empresa pueda cumplir con sus actividades en el proyecto a realizar.

Ha sido una buena decisión como empresa haber adquirido cierto nivel de orden, esto debido a que se encontró varias irregularidades que lo afectaban como empresa y no la ayudaban a surgir.

Como parte del proceso de una óptima gestión, se tuvo que registrar los procesos, así mismo de la descripción y especificación de puestos que se iban a establecer o implementar en el manual de organización y funciones, lo cual permitirá que la empresa pueda en el futuro participar de diferentes proyectos que se realicen en la región o en cualquier parte del país; así mismo, obtener una diferenciación jerárquica entre puestos y áreas que conforman la organización.

Para concluir, es importante que las medianas y pequeñas empresas empiecen, en caso no lo hayan hecho, a trabajar en su manual de organización y funciones, esto con la finalidad de poder identificar actividades, de poder seleccionar al personal idóneo para los puestos de trabajo, saber la cultura organizacional en la cual se están desempeñando y saber cuáles son los valores que como organización lo van a diferenciar de las demás.





## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales.....</b>	<b>13</b>
1.1 Descripción de la empresa.....	13
1.1.1 La empresa.....	13
1.1.2 Ubicación geográfica.....	13
1.1.3 Actividad.....	13
1.1.4 Organigrama.....	13
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	13
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	14
1.2.2 Propósito del puesto.....	15
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	15
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	17
<b>Capítulo 2 Fundamentación.....</b>	<b>19</b>
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	19
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	20
<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....</b>	<b>23</b>
3.1 Aportes.....	23
3.2 Desarrollo de experiencias.....	23
<b>Conclusiones.....</b>	<b>25</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>27</b>
<b>Lista de referencias.....</b>	<b>29</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>31</b>
Anexo 1. Descripción y especificación de capataz de montaje.....	33
Anexo 2. Descripción y especificación de operario andamiere.....	36



## Introducción

El presente informe de Suficiencia Profesional (TSP) se ha realizado con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Piura.

El tema seleccionado por el autor en el presente informe es el diseño e implementación del manual de organización y funciones como estrategia de una óptima gestión en una mediana empresa.

Con respecto a la empresa, cabe mencionar que el autor no consiguió la autorización para hacer uso del nombre respectivo, por lo tanto, en el desarrollo del presente informe se le hará mención como la empresa local, siendo esta una empresa de servicios generales.

Inicialmente en el primer capítulo, se hace una presentación general de la organización, sus actividades o servicios en los que participa, así como la situación de la empresa y las mejoras que el autor propuso para el desarrollo de la mencionada organización frente a la competencia. Segundo, se describe la experiencia profesional del autor, así mismo, la actividad profesional la cual es tema central de este TSP. Tercero, los resultados concretos logrados por el autor del presente informe, como es la participación en la elaboración de un manual de organización y funciones para poder establecer las actividades que a realizar por cada puesto de trabajo y así evitar duplicidad de funciones, siendo este un problema presente en este tipo de organizaciones (medianas y pequeñas empresas).

En el segundo capítulo, se explica la teoría utilizada para la elaboración del presente TSP, la cual sirvió como fundamento para entender las técnicas aplicadas en el desarrollo de actividades, al igual de los conocimientos adquiridos en la carrera profesional.

Finalmente, se relatan las contribuciones hechas a la empresa local desde el puesto de trabajo y la experiencia personal.



## **Capítulo 1. Aspectos generales**

### **1.1 Descripción de la empresa**

#### **1.1.1 La empresa**

La empresa local, es una mediana empresa peruana privada, dedicada a los servicios generales. Inclineda más al desarrollo de proyectos de ingeniería, construcción y mantenimiento.

Es un negocio familiar dedicado a los servicios generales, por lo tanto, busca brindar servicios especiales, integrales e innovadores a sus clientes, cumpliendo con lo más altos estándares de calidad, seguridad y conservación del medio ambiente. Teniendo como clientes a las importantes empresas del mercado local.

Como toda mype busca consolidarse en el mercado actual siendo una de las opciones más importantes frente a sus competidores, estableciendo una diferenciación en sus servicios, esto con la finalidad de ser la decisión más óptima para aquellas empresas que requieran de sus servicios.

#### **1.1.2 Ubicación geográfica**

La empresa local en mención se encuentra ubicada en el distrito Pariñas, en la ciudad de Talara perteneciente al departamento de Piura, lugar en donde se realiza el proyecto más importante a nivel nacional como es el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara (PMRT).

#### **1.1.3 Actividad**

La empresa local se desarrolla en el rubro de servicios generales, brindando proyectos de ingeniería, construcción y mantenimiento. En cuanto a su régimen es una mediana empresa; la cual busca consolidarse como una empresa competitiva y estable en el mercado de servicios generales, esto se reflejará en la cantidad de servicios que puedan brindar o adquirir.

#### **1.1.4 Organigrama**

Debido a que el autor no consiguió la autorización para ser uso del nombre de la empresa, por consiguiente, no se puede presentar el organigrama real de la empresa.

Por lo tanto, se hará una descripción del organigrama desde sus 02 niveles jerárquicos: el primero, es el área de gerencia; el segundo, son las áreas de administración, comercial, seguridad y operaciones. Cabe mencionar, contabilidad y logística pertenecen al área de administración, así mismo, personal de construcción civil, electricistas, torneros y mecánicos pertenecen al área de operaciones.

### **1.2 Descripción general de la experiencia profesional**

En el año 2018, como parte del programa de crecimiento profesionales establecido por la Universidad de Piura, el autor siguió en la búsqueda de experiencia laboral.

Como es de conocimiento en el año 2014 Petroperú, dio la concesión del proyecto de modernización de la refinería de Talara a la empresa española Técnicas Reunidas S.A., mencionado proyecto tiene entre sus objetivos principales incrementar la rentabilidad y competitividad de la

Refinería Talara. Es en este punto donde las grandes empresas, tanto de la región como del país, podían llegar a tener cierto nivel de participación en el mencionado proyecto.

A medida que iba pasando el tiempo y con el conocimiento del proyecto a nivel nacional, las miras estaban puestas en la ciudad de Talara. Se da la llegada de las grandes empresas las cuales al adquirir cierta participación en el proyecto optan por la búsqueda de medianas y pequeñas empresas (mype) como subcontratistas para un óptimo avance.

Por lo tanto, estas mypes requieren de personal calificado para poder realizar sus respectivas actividades. Es en una de estas subcontratistas en donde el autor inicia su experiencia laboral profesional, como asistente administrativo en el área de seguridad, para el servicio de construcción de estructuras metálicas. Las funciones que realizó fueron la convocatoria y selección de personal para la realización de construcción en el PMRT, coordinación con proveedores de seguridad y participación en la realización del manual de organización y funciones, este permitiría su participación en el proyecto.

### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

Es en la empresa local, en donde el autor inició su experiencia laboral, la cual comenzó en el mes de febrero y culminó en el mes de abril 2018 como asistente administrativo en el área de seguridad.

En donde desarrolló las funciones de coordinación con proveedores, elaboración de charlas de seguridad para el cliente interno, control físico de los inventarios, así como también coordinación con clientes para establecer estándares de calidad al momento de dar los servicios respectivos. Además, de la participación en la elaboración del manual de organización y funciones como una estrategia de una óptima gestión de la empresa, siendo este un requisito indispensable para su participación en el PMRT.

#### **a) Coordinación con proveedores**

Cotizaciones de materiales con proveedores a usar para los servicios que se iban a realizar como son la construcción de estructuras metálicas.

#### **b) Selección personal**

Convocatoria y selección de personal calificado para el servicio que se iba a brindar en el servicio de PMRT.

#### **c) Control de inventarios**

Control físico de inventarios de insumos a utilizar para los servicios brindados a los clientes, así como el control de equipos de protección personal que se entregaba al cliente interno para su respectiva protección al momento de realizar sus trabajos correspondientes.

#### **d) Implementación de manual de organización y funciones**

Se estableció un manual de organización y funciones, necesario en el proyecto para que se

pueda realizar un trabajo de manera formal, ordenada y óptima en beneficio de los propósitos de la empresa local. El autor, participó en la descripción y especificación de puestos que iban hacer partícipes del mencionado proyecto.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

El puesto de asistente administrativo del área de seguridad, no cuenta con sub-áreas por ende el autor se reportaba directamente con la encargada. Esta área tiene un rol importante en la empresa local debido a que sus decisiones están enfocadas en la seguridad, bienestar y salud de los trabajadores, se debía hacer un trabajo con buena coordinación, comunicación e incluso sin ningún tipo de error, esto con el propósito de evitar algún tipo de accidente que pueda afectar al cliente interno.

Las funciones que realizaba el autor fueron las siguientes:

- Coordinar con proveedores.
- Convocar y seleccionar personal.
- Controlar físicamente los inventarios.
- Coordinar y participar de charlas de seguridad para el cliente interno.
- Coordinar y participar de reuniones con clientes externos.
- Mantener la confidencialidad sobre la información y la manera de trabajar.
- Elaborar una base de datos con el personal nuevo.
- Participar en el diseño del manual de organización y funciones de los trabajadores.
- Participar en la formalización de la empresa local para su respectivo funcionamiento en el proyecto.

El objetivo del puesto era coordinar y comunicar las actividades que se desarrollaban tanto de manera interna como externa de la empresa local, además de velar por la seguridad del cliente interno para que pueda realizar sus funciones con todos los materiales, herramientas y equipos. Todo esto con el propósito de lograr los objetivos establecidos por la empresa local, así como los que se fueron proponiendo con el nuevo proyecto que adquirieron.

Por lo que se refiere a los retos se presentaron varios, el primero, la informalidad presente en la empresa local, si bien era una organización con años en el mercado no contaba con documentos formales requeridos por el cliente; segundo, déficit monetario ya que al incurrir en la participación del PMRT se necesita una buena solidez económica para poder solventar los costos y gastos que se iban a presentar durante el servicio ya sea remuneraciones, compra de materiales y uniformes; por último, poca innovación en procedimientos y en tecnología lo cual hacía que se optaran por procesos obsoletos frente a la competencia.

### **1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe**

La empresa local, en el año 2018 se le presentó una oportunidad de crecer de manera

organizacional con una pequeña participación en el PMRT. La cual iba ayudar a consolidarse ante sus clientes como una de las mejores opciones frente a la competencia y conseguir futuros servicios para las diferentes organizaciones que se encontraban en mencionado proyecto.

Al ser una empresa informal y desordenada, optaron por un ordenamiento y funcionamiento óptimo que requería el cliente para su respectiva participación, es el área de seguridad la encargada de realizar estas funciones, al ser una actividad nueva para mencionada área, se necesitó de mucha planificación, organización y comunicación para lograr el objetivo trazado.

**1.2.3.1 Objetivo del informe.** Como parte de una buena gestión de la empresa local, la cual se iba a obtener mediante la creación e implementación del manual de organización y funciones. Es por ello que se desarrolló la descripción y especificación de los puestos de trabajo requeridos para llevar a cabo el proyecto, esto iba a permitir determinar las funciones específicas, responsabilidades y autoridades de los cargos dentro de la mediana empresa; y así evitar sobrecargas laborales, desconocimientos de puestos y funciones.

Por otro lado para obtener un orden y buena gestión con la implementación del MOF, se buscaba definir las actividades de cada trabajador para evitar duplicidad de funciones. Esto también iba a ser de gran ayuda para futuras convocatorias, ya que con la descripción de puestos se va a seleccionar personal que cumplan con requerimientos más específicos.

Para el diseño del manual de organización y funciones (MOF) se tuvieron en cuenta los diferentes procedimientos a seguir:

- a) Se realizó un análisis exhaustivo del servicio a realizar.
- b) Con el análisis realizado, se procedió a efectuar el agregado de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo). Así mismo, se hizo el requerimiento de los puestos que llevarían a cabo la actividad.
- c) Se seleccionaron los datos específicos para delimitar las funciones de puestos.
- d) Se identificaron las líneas de mando para cada puesto de trabajo requerido, es decir, a quien reporta el ocupante del puesto y a quien supervisa o dirige dicho ocupante del puesto.
- e) Para finalizar, se elaboró el formato y diseño del MOF.

De los puestos de trabajos específicos en el organigrama, se procedió con la elaboración de tres perfiles de puestos de trabajo que se iban a requerir para el servicio de construcción de estructuras metálicas. El autor anexará dos de los tres perfiles, ya que hizo su participación de manera exhaustiva solo en dos.

Los puestos diseñados son:

## **A. Puestos operativos**

### **1.1 Construcción civil**



1.2 Capataz

1.3 Operario montajista

1.4 Oficial montajista

A la fecha en la que el autor participó de esta elaboración, solo se especificaron estos puestos ya que eran los que se demandaban para la realización del servicio de construcción de estructuras metálicas, después de esta participación se desconoce si optaron por el diseño e implementación de los distintos puestos que poseían en la empresa.

#### **1.2.4 Resultados concretos logrados**

Para este TSP, como punto principal el diseño de puestos específicos ayudó a optimizar resultados y lograr mayor eficiencia en los clientes internos y los objetivos de sus puestos de trabajo. Diseñar e implementar el manual de organización y funciones de la empresa fue un punto importante para que puedan obtener cierto nivel de orden y formalidad, que los ayudaría para futuros servicios con otros clientes.

Así mismo, se implementó un formato de ayuda para próximas descripciones y especificaciones para los puestos restantes en caso la empresa local los requiera para futuros servicios.

Para finalizar, no se debería de realizar el MOF por una exigencia de los clientes externos, sino que debería estar establecido desde la creación de algún puesto de trabajo, este tipo de informalidades pueden jugar en contra de las medianas y pequeñas empresas teniendo como consecuencia algún servicio perdido.

A continuación, se dará mención del marco teórico en la que el autor ha tomado como referencia para la realización del presente trabajo.



## Capítulo 2. Fundamentación

### 2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

El concepto de Gestión de talento humano para Jaramillo Naranjo (2005) es el conjunto de métodos necesarios para gobernar a las personas dentro de la empresa, desde el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación de desempeño, entre otros, que generen valor agregado tanto a la empresa como a sus clientes internos y externos.

Otra descripción de Gestión de talento humano es la que nos da Prieto Bejarano (2013, como se citó en Chiavenato, 2002) en donde la denomina como una área sensible para las organizaciones, esto debido a que depende de aspectos como la cultura de cada una de estas, su estructura y sus características del entorno ambiental, entre otros aspectos de suma importancia.

Como describen ambos autores la gestión de talento humano es un pilar importante para la obtención de valor agregado para las empresas, van a crear una ventaja competitiva para la organización lo cual hará perdurar en el tiempo y mercado en el cual se desarrolla. En lo que respecta a las pymes tienden a tener un cierto rechazo a estos sistemas de gestión de talento humano, tal como lo menciona Jaramillo Naranjo (2005) las pequeñas y medianas empresas tienden a tener un cierto rechazo hacia la gestión del talento humano; esto más que todo por una falta de visión directiva, y pensar que esta tendencia está más relacionado a una salubridad organizativa.

Como parte de los procesos antes mencionados tenemos el diseño de los perfiles y posteriormente el manual de organización y funciones. Según Jaramillo Naranjo (2005, p. 109) conceptualiza el análisis de cargo como aquellos requisitos tanto físicos como intelectuales que debe cumplir la persona que va ocupar un perfil, así mismo los compromisos que este impone y sus condiciones que debe realizar en el trabajo.

Para Chiavenato (2009) el diseño de puestos está ligado al contenido del puesto, métodos de trabajo y relaciones que pueden tener con los demás puestos, con la finalidad de satisfacer las obligaciones tecnológicas, organizacionales, sociales e incluso personales de sus clientes internos. Para finalizar, el diseño de puestos es una manera de proteger los puestos individuales las cuales se unen para crear unidades, departamentos y organizaciones.

Este proceso es básico en toda área de Gestión de talento humano; en este caso, esta función estuvo a cargo del área de seguridad, esto debido a que la organización no contaba con un área como la antes mencionada. Por lo tanto las funciones fueron delegadas al área mencionada en primera instancia, a pesar de este inconveniente el área delegada supo desempeñarse lo cual permitió una gestión óptima al momento de describir funciones, objetivos y características, requisitos y responsabilidades en cada puesto de trabajo.

Por último, para el diseño de puestos, el autor se basó en el concepto que presenta Zambrano Hurtado (s/f, pág. 2) en donde menciona la descripción de puestos como: "Un método por el cual se

describe el puesto, relatando qué hace el trabajador, cómo lo hace y qué dificultades presenta, es decir, explicar en qué consiste realmente cada puesto.”

## **2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

Como se describió en el capítulo 1, la propuesta de diseño e implementar un manual de organización y funciones era para los puestos que se requerían en el proyecto en el cual la empresa iba a tener cierta participación por ende se está hablando de un modelo situacional, ya lo define Chiavenato (2009) como un guía más moderna y amplia que toma en cuenta dos variables: el primero, la diferencias individuales y segundo, las labores específicas. Por esto, es situacional, pues la adaptación depende de las dos variables antes mencionada. Así mismo, el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que cumple las funciones.

Asimismo, en el mencionado capítulo 1, se describe el procedimiento para el diseño del manual de organización y funciones, lo cual se fundamentó en 5 pasos, ayudando a establecer de manera exacta las actividades y responsabilidades de cada puesto a usar en el proyecto.

En cuanto a la teoría de diseño de puestos, Chiavenato (2009, pág. 172) establece cuatro condiciones fundamentales las cuales se desarrollarán a continuación: el primero, el grupo de tareas o funciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto); segundo, cómo efectuar ese grupo de tareas o funciones (métodos y procedimientos de trabajo); tercero, a quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, dependencia con su jefatura; por último, a quién supervisa o administra el ocupante del puesto (autoridad), es decir, correspondencia con sus subordinados.

Estas condiciones que se mencionan, fueron fundamentales para el diseño de puestos que iban hacer partícipes del proyecto en el cual la empresa se iba a desempeñar. De esta manera se pudo identificar sus funciones, los objetivos del puesto, así como también la línea de mando lo cual permitiría informar a los trabajadores sobre sus actividades específicas a realizar, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

Por último, con respecto al método utilizado para la recopilación de información fue mediante el método mixto, mediante la observación directa con el ocupante y entrevista con el superior. Según Chiavenato (2009) los métodos de análisis tienen ciertas particularidades, ventajas y desventajas. Esto con la finalidad de eliminar las desventajas y aprovechar al máximo las ventajas, es por eso que la mejor opción es utilizar métodos mixtos. Ya que se trata de combinaciones eclécticas de dos o más técnicas.

Asimismo, Chiavenato (2009) con respecto a los métodos mixtos, lo define como la elección de una de estas mezclas que se deben tener en cuenta tanto las particularidades de la organización como los objetivos del estudio y la descripción de puestos, el cliente interno se encontró disponible

para la tarea.

Los métodos mencionados precedentemente, fueron precisos para enumerar las funciones y responsabilidades de los trabajadores que iban a participar en el proyecto. Es decir, tanto de la observación directa y la entrevista con el superior fueron las herramientas claves para la producción y el diseño de puestos, y posteriormente para plantear el manual de funciones y organización.





## Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1 Aportes

En el desarrollo de la carrera, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, el autor aprendió mucho de los cursos que fueron parte de la malla curricular del Programa Académico de Administración de Empresas.

La Universidad de Piura, en su enseñanza se basa en varias áreas importantes que son fundamentales para todo graduado del Programa Académico de Administración de Empresas. Las áreas en que se apoyó el autor para un óptimo desempeño profesional fueron Administración general y Logística.

- **Administración general:** Al inicio de la carrera, se dicta el curso de Administración General I, en donde se explica acerca de la planificación, ejecución, dirección y control, cuatro puntos importantes para todo administrador. Así mismo, otro curso que aportó al autor de este TSP, fue Dirección de Personal, pues en este curso aprendió a realizar análisis de puestos de trabajo. Fue en este curso en donde el autor entendió que para realizar un buen diseño del manual de organización y funciones se debe hacer tanto una descripción de puestos como especificación de las mismas. Así mismo, otro tema de apoyo fue el de reclutamiento y selección, ya que dentro de las funciones del autor desempeñó la del reclutamiento y selección de personal calificado.
- **Logística:** Con respecto a este curso, el autor se apoyó en la gestión de inventarios, ya que en las funciones en las cuales se desempeñó fue la de control físico de inventarios y coordinar con proveedores.

Si bien estas ramas de la administración fueron de apoyo para el autor, cabe mencionar que todos los cursos llevados contribuyeron en el progreso profesional, pues forman al alumno a cómo reaccionar ante las tantas situaciones por las que la empresa puede afrontar y así mismo, la capacidad de poder desarrollarse en distintas áreas, que pueden ser de complemento para las áreas de interés por parte del autor. Otro punto importante que fue de ayuda para el autor, fue la parte práctica de las materias, en donde desarrollas habilidades como trabajo en equipo, buena comunicación, analizar problemas y dar soluciones, ser proactivo y eficaz al momento de ejercer alguna actividad, condiciones básicas que son necesarias para un óptimo desempeño en la empresa.

### 3.2 Desarrollo de experiencias

En el mes de febrero 2018, la empresa local tiene a cargo el servicio de construcción de estructuras metálicas.

Pero antes de desarrollar sus funciones, el cliente exigía unos documentos en donde se demuestre cierto grado de formalización por parte de la empresa local, y es en esta exigencia en donde se empieza a desarrollar la descripción y especificación de puestos. Es en el mes de febrero en donde el autor empieza con la realización de mencionado diseño de puestos que se iban a requerir para el

desarrollo del servicio.

El autor no se sorprendió de la poca gestión por parte de la empresa local, ya que no contaba con una descripción de procedimientos, ni diferenciación ni especificación de puestos. Sin embargo, se pudo realizar a tiempo la documentación exigida por parte del cliente para poder desarrollar las funciones por la cual se había contratado a la empresa local.

Con lo que respecta al desarrollo del Manual de organización y funciones, el autor participó en la realización de descripción y especificación para el personal que iba a participar del proyecto a desarrollar, para su elaboración su jefa directa fue de gran ayuda con lo que respecta a descripción del puesto y especificación del puesto, ya que por su mayor tiempo de desempeño en la empresa poseía mayor conocimiento a comparación del autor. Así mismo, cabe resaltar que el autor hizo uso de la observación directa para complementar la información que recopilaba de la entrevista con el superior, en este caso su jefa.

Cabe mencionar, durante el desarrollo de la especificación del puesto también se iba realizando las convocatorias y selección de personal que más se ajustaba a las especificaciones que se están estableciendo, esto con la finalidad de tener una óptima gestión. Otra razón para agilizar la convocatoria y selección de personal, era cumplir con los plazos establecidos por parte del cliente, ya que si se incumplía con estos plazos la empresa local podía sufrir descuentos en su valorización por el servicio brindado.

El autor en ese poco tiempo de participación en la empresa, se sintió útil debido a que se pudo cumplir con uno de los objetivos planteados por la empresa local. Al autor si le costó la realización de la descripción y especificación de puestos, debido al poco conocimiento que poseía de los puestos de trabajo. A pesar de eso, el autor aprendió el desarrollo de la empresa local, cuáles eran las funciones de los puestos de trabajo, los equipos que usaban para la realización de las actividades que desempeñaban e incluso aprendió a cotizar herramientas y materiales, que eran de uso fundamental para que la empresa local pueda desempeñarse.

Dicho manual de organización y funciones (MOF) consta de tres fichas de Descripción de puestos y la Especificación de Perfiles de Puestos, ordenados de acuerdo a los niveles de la estructura y las áreas departamentales, también realizados de acuerdo a las exigencias del servicio que se iba a ejercer. Como muestra se presenta dos fichas mencionadas anteriormente (Ver Anexo A y B).

Para finalizar, el autor luego de su participación en la elaboración del manual de organización y funciones, lo dejó establecido en la empresa. Así mismo, participó en la elaboración de los demás puestos de trabajo, pero desconoce si la empresa local lo estableció, esto debido a que el autor culminó su vínculo laboral.



## Conclusiones

Tener un área de Gestión de Talento Humano, es sumamente trascendental para toda empresa, independientemente de su nivel, ya que se necesita un equipo de trabajo que pueda asumir este tipo de funciones.

La empresa local, si quiere seguir la línea de crecimiento, debería de formalizar no solo los puestos de trabajos sino también sus procesos, funciones y actividades que realizan al momento de brindar un servicio.

Poseer con un manual de organización y funciones, es de suma importancia en las empresas, esto debido a que ayudan a tener una mejor visión de su organización como de sus puestos de trabajo e incluso es de gran ayuda al momento de realizar las convocatorias y selección de personal, ya que alinean los requerimientos con los que se ha instituido en el manual de organización y funciones.

Lo importante de seleccionar a universitarios a este tipo de empresas, es que estos pueden aportar con ideas innovadoras a los procesos y funciones; así mismo, ampliar la visión de negocio de estas organizaciones.





### **Recomendaciones**

Continuar con el diseño e implementación del manual de organización y funciones para los demás puestos de trabajo que se encuentran desarrollando en la empresa local, esto con la finalidad de tener un cierto grado de formalización.

Empezar con la formalización tanto de los procedimientos como de las actividades que desarrollan las diferentes áreas de la empresa local.

Definir la cultura organizacional y establecer un buen diseño organizacional en la empresa, para que pueda obtener un nivel de crecimiento.

Asignar las actividades correspondientes a las áreas, que cada una cumpla su rol principal para que la empresa local pueda alcanzar sus objetivos organizacionales, es por eso de suma importancia instituir la descripción y especificación de puestos.





### Lista de referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc-Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Colombia: Pensamiento & Gestión.
- Prieto, B. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención de personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Zambrano, R. (s/f). *Análisis de puestos*. Perú: Universidad de Piura.





Anexos







## Anexo 1. Descripción y especificación de capataz de montaje

	MANUAL	Código: MO-MN-xx
	<b>MOF CAPATAZ DE MONTAJE.</b>	Vigente desde: xx/xx/xx Versión: 00      Página: 1/3

### 1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, PERFILES Y COMPETENCIAS A NIVEL DE PUESTOS

#### I. CAPATAZ DE MONTAJE.

##### 1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Capataz de montaje.

##### 2. FINALIDAD DEL PUESTO:

Cumplir con el programa de montaje diario de acuerdo a las especificaciones del proyecto.

##### 3. REPORTA A:

Supervisor de campo.

##### 4. EJERCE AUTORIDAD SOBRE:

Operarios en general.

##### 5. COORDINA A NIVEL:

###### 5.1. Interno:

Supervisor de calidad.

###### 5.2. Externo:

No aplica.

##### 6. FUNCIONES VITALES:

Nº	FUNCIONES VITALES
1	Lograr los objetivos diarios en tonelaje de estructuras con el torque apropiado e instalación alineada y verticalizada según los requerimientos del proyecto.
2	Identificar anticipadamente los elementos, conexiones, etc. necesarios para realizar el programa de montaje de los días siguientes.
3	Informar el material identificado con desperfectos para tomar las acciones correspondientes y evitar retrasos en el programa.
4	Organizar los equipos de trabajo considerando las capacidades individuales de cada miembro para conseguir el avance requerido del programa diario.
5	Organizar el cronograma de descanso del personal especialmente en regímenes atípicos.
6	Conocer el inventario actualizado de insumos y materiales para asegurar el desarrollo del programa sin inconvenientes e informar de faltantes oportunamente.
7	Vigilar la operatividad de los equipos pesados como grúas, camión grúa, plataformas elevadoras, GGEE y comunicar incidencias para atenderlos oportunamente (llamado de proveedor para atender desperfectos, recarga de combustible, cambios de frente, etc.)

	MANUAL	Código: MO-MN-xx
	<b>MOF CAPATAZ DE MONTAJE.</b>	Vigente desde: xx/xx/xx Versión:00      Página: 1/3

#### 7. OTRAS FUNCIONES:

N°	OTRAS FUNCIONES
1	Vigilar que el personal a su cargo cumpla con el reglamento interno vigente, normas de seguridad y el uso adecuado de ropa de trabajo y equipo de protección personal, así como de reportar oportunamente a su Jefe Inmediato cualquier indicio de inseguridad latente.
2	Inculcar en su personal el uso adecuado de los materiales, equipos y herramientas designadas para el proceso, así como de reportar oportunamente a su Jefe Inmediato sobre cualquier desviación o no cumplimiento.
3	Cumplir y hacer cumplir normas, procedimientos y políticas establecidas.
4	Velar por el orden y limpieza en todos los frentes de trabajo para mantener una imagen positiva de la empresa.

#### 8. PERFIL DEL PUESTO:

##### 8.1. Perfil Personal

- Edad: Deseable mayor de 25 años.
- Sexo: Deseable masculino.
- Estado Civil: Indistinto.

##### 8.2. Educación

- Nivel Educativo: Estudios Técnicos en Mecánica de construcciones metálicas.
- Nivel Requerido: Concluido (Deseable)

##### 8.3. Sistemas Informáticos:

- Otros: Deseable AutoCAD y/o Tekla Structures v.15.

##### 8.4. Locación: Disponibilidad para viajar en el interior del país.

##### 8.5. Experiencia:

- **Experiencia en General:**  
Mínimo 5 años de experiencia en el cargo en obras de gran envergadura.  
Experiencia en electromecánica.
- **Conocimientos específicos del cargo:**  
Lectura de planos de montaje (marcas) y fabricación.  
Nivelación, alineamiento y verticalización de estructuras medianas y pesadas en construcción de refinerías.  
Montaje y nivelación de parrillas de piso (gratings).  
Conocimiento en organizar el trabajo y el cuadro de descanso del personal a cargo.

	MANUAL	Código: MO-MN-xx
	<b>MOF CAPATAZ DE MONTAJE.</b>	Vigente desde: xx/xx/xx Versión:00      Página: 3/3

Conocimiento en armado y uso de equipo básico de maniobras para el montaje de estructura (pesada) tanques o recipientes, plataformas en exterior.

Conocimientos en trabajos de calderería para las reparaciones en campo.

• **Experiencia en temas especializados:**

Pre ensamble de estructuras de gran tonelaje e izaje de pre armados.

Tensionado y torque de pernos de alta resistencia (pesados) y manejo de equipos.

Cursos de maniobra e izaje de estructuras (Deseable)

Curso de Seguridad para Trabajos en altura (Deseable)

Curso de Calidad sobre montaje de estructuras (Deseable)

**Experiencia en manejo de personas.**

Deseable como Mínimo 40 personas.

**9. COMPETENCIAS DEL PUESTO:**

9.1. Competencias Organizacionales:

Orientación al logro y a los resultados.

Trabajo en equipo.

9.2. Competencial por Nivel:

Productividad.

Tolerancia a la presión.

Liderazgo.

9.3. Competencias Específicas:

Alto grado de responsabilidad.

Comunicación Eficaz.

Mejora Continua.

Pensamiento Analítico.

Manejo de conflictos.

*Nota.* Datos tomados de la empresa

**Anexo 2. Descripción y especificación de operario andamiere**

	MANUAL	Código: IM-MN-xx
	<b>MOF DE OPERARIO ANDAMIERO</b>	Vigente desde: 25/02/18 Versión:00      Página 1/5

**MOF DE OPERARIO ANDAMIERO**

	MANUAL	Código: IM-MN-xx
	<b>MOF DE OPERARIO ANDAMIERO</b>	Vigente desde: 25/02/18 Versión:00      Página 1/5

## 1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, PERFILES Y COMPETENCIAS A NIVEL DE PUESTOS

### I. OPERARIO ANDAMIERO

#### 1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Operario Andamiere.

#### 2. FINALIDAD DEL PUESTO:

Realizar el armado de las estructuras de andamios, cumpliendo los procedimientos y estándares de seguridad y calidad.

#### 3. REPORTA A:

- Supervisor de Campo

#### 4. EJERCE AUTORIDAD SOBRE:

- No Aplica

#### 5. COORDINA A NIVEL:

##### 5.1. Interno:

- Supervisor de Campo
- Capataz de Montaje
- Operario Montajista
- Oficial Montajista
- Almacén

##### 5.2. Externo:

- No Aplica

	MANUAL	Código: IM-MN-xx
	<b>MOF DE OPERARIO ANDAMIERO</b>	Vigente desde: 25/02/18 Versión:00      Página 1/5

#### 6. FUNCIONES VITALES:

N°	FUNCIONES VITALES
1	Amar estructuras tridimensionales, compuestas por piezas de andamios.
2	Realizar el requerimiento de andamios al supervisor de producción, según tipo de estructuras.
3	Apoyar en la Identificación y almacenamiento de los elementos y/o componentes de los andamios, así como registrar en los formatos manuales correspondientes los ingresos y salidas de los mismos.
4	Mantener el orden y la limpieza en la zona de armado, de andamios y almacenamiento.
5	Apoyar en los inventarios físicos permanentes de las tareas asignadas.
6	Inventariar las piezas de andamios que serán trasladadas desde la obra, hasta los almacenes del proveedor.

#### 7. OTRAS FUNCIONES:

N°	OTRAS FUNCIONES
1	Cumplir con el reglamento interno vigente, normas de seguridad y el uso adecuado de ropa de trabajo y equipo de protección personal, así como de reportar oportunamente a su Jefe Inmediato cualquier indicio de inseguridad latente.
2	Usar adecuadamente los materiales, equipos y herramientas designadas para el proceso, así como de reportar oportunamente a su Jefe Inmediato sobre cualquier desviación o no cumplimiento.
3	Cumplir y hacer cumplir normas, procedimientos y políticas establecidas.
4	Aplicar y aportar alternativas creativas en los procesos de organización, en los productos y servicios como estrategia principal en beneficio de los clientes y la empresa.
5	Vivir y transmitir los valores de la Empresa.
6	Desempeñar actividades de apoyo en el área a solicitud de su Jefe directo.

#### 1. PERFIL DEL PUESTO:

	MANUAL	Código: IM-MN-xx
	<b>MOF DE OPERARIO ANDAMIERO</b>	Vigente desde: 25/02/18 Versión:00      Página 1/5

### 1.1. Perfil Personal

- Edad: De 20 Años a mas
- Sexo: Masculino
- Estado Civil: Indistinto

### 1.2. Educación

- Nivel Educativo: Técnicos o Secundaria.
- Nivel Requerido: Egresado, Concluidos.
- Profesión: Soldador, Mecánico o afines.
- Otros: Cursos y capacitaciones en armado de andamios, Capacitaciones en trabajos en altura.

### 1.3. Experiencia:

- **Experiencia en General:**  
Deseable contar con 3 años de experiencia en armado de andamios multidireccionales.
- **Conocimientos específicos del cargo:**  
Indispensable Contar con el Dominio de lectura de Planos, Conocimientos en armado de andamios multidireccionales.
- **Experiencia en manejo de personas.**  
No requerido.

## 2. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

### 2.1. Competencias Organizacionales:

- Orientación al logro y a los resultados
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente interno y externo
- Adaptabilidad al cambio
- Valores organizacionales.

*Nota.* Datos tomados de empresa