



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, EN UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA DE OBRAS PÚBLICAS Y PRIVADAS**

PRESENTADO POR

FIGURELLA DEL ROCIO CONTRERAS SALAZAR

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA - PERÚ

2020



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES, EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS
PÚBLICAS Y PRIVADAS

Presentado por:

Bachiller: Fiorella Del Rocio Contreras Salazar

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Lima - Perú

2020

ÍNDICE

CONOCIMIENTOS GENERALES DE UNA EMPRESA.....	6
1.- ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	6
1.1. Nombre o razón social.....	6
1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU)	7
1.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial.....	7
1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha.....	8
. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características	10
1.6. Estructura Orgánica	10
1.7. Cuadro de asignación de personal.....	16
1.8. Forma Jurídica Empresarial	17
1.9. Requisitos y Trámites Municipales (licencias de funcionamiento)	18
1.10. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades	18
1.11. Registro de Planillas Electrónica (PLAME).	19
1.12. Régimen Laboral Especial y General Laboral.	19
1.13. Modalidades de Contratos Laborales.	20
1.14. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.....	21
PLAN DE MEJORA DE PROCESOS EN RECURSOS HUMANOS	23
2.- PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	23
2.1.- Planteamiento del problema.....	23
2.2.- Análisis de los factores que determinan el problema	24
2.3.- Descripción de los problemas	26
2.4.- Análisis de factores que causan y mantienen el problema	26
2.5.- Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos.	30
3. FINALIDAD DEL PLAN	33
3.1.- Alcances de la aplicación del plan	33
3.2.- Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan	36
3.3.- Objetivos	40
3.4.- Resultados.....	40
4.- ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO	44
4.1 Planteamiento y presentación de las propuestas.....	44
4.2 Análisis FODA de la aplicación del plan	44

4.3 Identificación y descripción de estrategias y actividades	47
4.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt.....	52
4.5. Marco Teórico, Fundamento de las estrategias	53
5.- RESULTADOS	59
5.1 Resultados esperados.....	59
5.2 Requerimiento de implementación.....	59
5.3 Presupuesto del plan de implementación	60
5.4 Mecanismos de control y medición del cambio.	60
6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
6.1.- Conclusiones	61
6.2 Recomendaciones.	62
Bibliografía	63

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Mejora “Diseño e Implementación del Manual de Organización y Funciones, para una empresa Constructora de Obras públicas y privadas”, propone mejorar la gestión administrativa, dar solución a problemas internos que han sido identificados a través de un análisis FODA, y un árbol de problemas, con el objetivo de contribuir con la mejora continua en los procesos administrativos de la empresa, obteniendo mayor compromiso de los trabajadores, mejor supervisión sobre las funciones y responsabilidad asignadas a través de un perfil de puestos, el cual va a contener la información general y específica del puesto de trabajo, así como objetivos y competencias necesarias para el desempeño de los mismos. Además, el presente documentos de gestión propuesto incluirá un organigrama general y específico, lo cual facilitará la difusión de la ubicación de cada departamento, dependencia y sus líneas de comunicación, con el fin de brindarle a los trabajadores mayor información sobre la delegación y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

Para el desarrollo del plan de mejora se estableció un plan de trabajo que consta de siete etapas, tras el diagnóstico inicial, en el cual se analizó la situación actual, definiendo los efectos a falta del manual de organización y funciones: planeación, sensibilización, recopilación de información, validación de información, análisis de los puestos de trabajo, redacción del manual y por último la etapa de revisión y aprobación.

En conclusión, el plan de mejora propuesto, de implementar el Manual de Organización y Funciones en una empresa Constructora de obras públicas y privadas, ayudará a mejorar la gestión administrativa, estableciendo mecanismos de coordinación, precisando las funciones y responsabilidad, evitando así problemas como la duplicidad de funciones y la sobrecarga

laboral. Asimismo, será la herramienta a utilizar para la implementación de otros subsistemas del área de recursos humanos, lo que permitirá la mejora continua en esta gestión.

CONOCIMIENTOS GENERALES DE UNA EMPRESA

1.- ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

1.1. Nombre o razón social

El presente plan de mejora de procesos ha sido elaborado con el objetivo de diseñar e implementar un Manual de Organización y Funciones en una empresa constructora de obras públicas y privadas, con el fin de mejorar el desempeño del área administrativa.

La empresa Corporación Prisma está dedicada al servicio de ejecución de obras civiles e integrales de los diferentes sectores de la construcción a nivel nacional como Saneamiento, Vías Urbanas, Carreteras, Hidráulica, Salud, Educación y Edificaciones en general; desde la etapa de planificación, programación, ejecución, control y puesta en operación del proyecto, actualmente una de las empresas con Ejecución de Obras Multidisciplinarias.

El nombre de la empresa donde se implementará el presente plan de mejora es Corporación Prisma S.A.C, la cual es la empresa matriz de un grupo empresarial conformado por dos empresas adicionales:

 Corporación San Rafael S.A.C

 Constructora K&S S.A.C

Es importante dar a conocer que el presente plan será aplicado a modo corporativo, más no individualmente, por cada empresa.

1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU)

La empresa Corporación Prisma S.A.C. está clasificada según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIIU, la cual abarca a todas las actividades económicas, las cuales se refieren tradicionalmente a las actividades productivas, es decir aquellas que producen bienes y servicios.

Tabla: Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIIU

CÓDIGO CIIU 4.0	DESCRIPCIÓN
4100	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS

1.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial

La empresa está ubicada en diferentes establecimientos, debido a las obras con las que cuenta y su oficina central.

Obra y Oficina	Ubicación
Oficina Central	Calle Elías Aguirre 141, oficina 501, Distrito de Miraflores, Lima, Perú.
Obra: "Cambio De Fachada Vidriada Edificio Stndart Chartered"	Avenida Canaval Y Moreyra 452 - San Isidro (Portón negro del Campamento, en el parque José Luis Bustamante y Rivero)

Obra: “Mejoramiento De Los Servicios De Administración De Justicia De Los Órganos Jurisdiccionales De La Provincia De Ilo, Distrito Judicial De Moquegua”	Área 3 (A-3) Equipamiento institucional Mz. B, Lote 3 y 4, distrito y provincia de Ilo, departamento de Moquegua.
Obra: “Mejoramiento De Los Servicios De Salud Del Centro Asistencial Chincheros De Essalud, Distrito De Chincheros, Provincia De Chincheros, Departamento De Apurímac”	Esquina entre Calle 8 y Calle 2, comunidad de San Miguel de Llimpe, Distrito y Provincia de Chincheros, departamento de Apurímac.
Obra: “Mejoramiento De La Infraestructura, Restauración Y Equipamiento Del Hospicio Manrique Para El PIP Mejoramiento Del Servicio Cultural En El Hospicio Manrique – Cercado De Lima”	Jr. Ruffino Torrico N°1178, 1180,1182,1186,1190,1194,1196,1198-Cercado de Lima
Obra: “Recuperación De Los Servicios De Salud Del Hospital De Apoyo II-2 Sullana, Distrito De Sullana, Provincia De Sullana, Región Piura”	Esquina Av Santa Rosa y Calle Tumbes

1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha

Estos objetivos han sido establecidos en los diferentes niveles de la organización a fin de ser cumplidos por todo el personal que forma parte del Sistema Integrado de Gestión.

Alcanzar efectividad del 30% en la presentación de propuestas técnicas y económicas.

Alcanzar un 78% del nivel de satisfacción promedio del cliente o entidad.

Cumplimiento del 80% del programa de mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo.

Alcanzar 80% de compras sin incidentes por parte de los proveedores.

Obtener un 80% de proveedores calificados como Buenos y Muy Buenos.

Superar el 80% de cumplimiento del programa de capacitaciones.

Reducir en 5% el Consumo de hojas de papel A4 y plóter.

Reducir en 5% el consumo de energía KW/per cápita de electricidad.

Mantener cero accidentes graves generados por nuestras actividades durante el año.

Mantener cero enfermedades relacionadas a salud ocupacional.

No superar el 10% de Salidas No conformes con respecto a las inspecciones y/o protocolos realizados.

No superar 4 reclamos por ejecución de obra.

Lograr al 90% de inspecciones conformes en la segregación adecuada de los residuos sólidos generados. (Inspecciones conformes vs inspecciones realizadas)

Mantener cero accidentes graves generados por nuestras actividades durante el proceso de construcción.

. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características

La empresa CORPORACIÓN PRISMA S.A.C. no está considerada como MYPE; pertenece a una mediana empresa como lo señala la Ley 30056 y según SUNAT:

(Sunat, 2020) *"Se denomina Mediana Empresa a aquella cuyas ventas anuales sobrepasan las 1,700 UIT pero no exceden de 2,300 UIT"*.

SEGMENTO EMPRESARIAL	UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (UIT)
MICROEMPRESA	Hasta 150
PEQUEÑA EMPRESA	Mayor de 150 hasta 1700
MEDIANA EMPRESA	Mayor de 1700 hasta 2300
GRAN EMPRESA	Mayor de 2300

1.6. Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la empresa Corporación Prisma S.A.C. está compuesta por:

MISIÓN

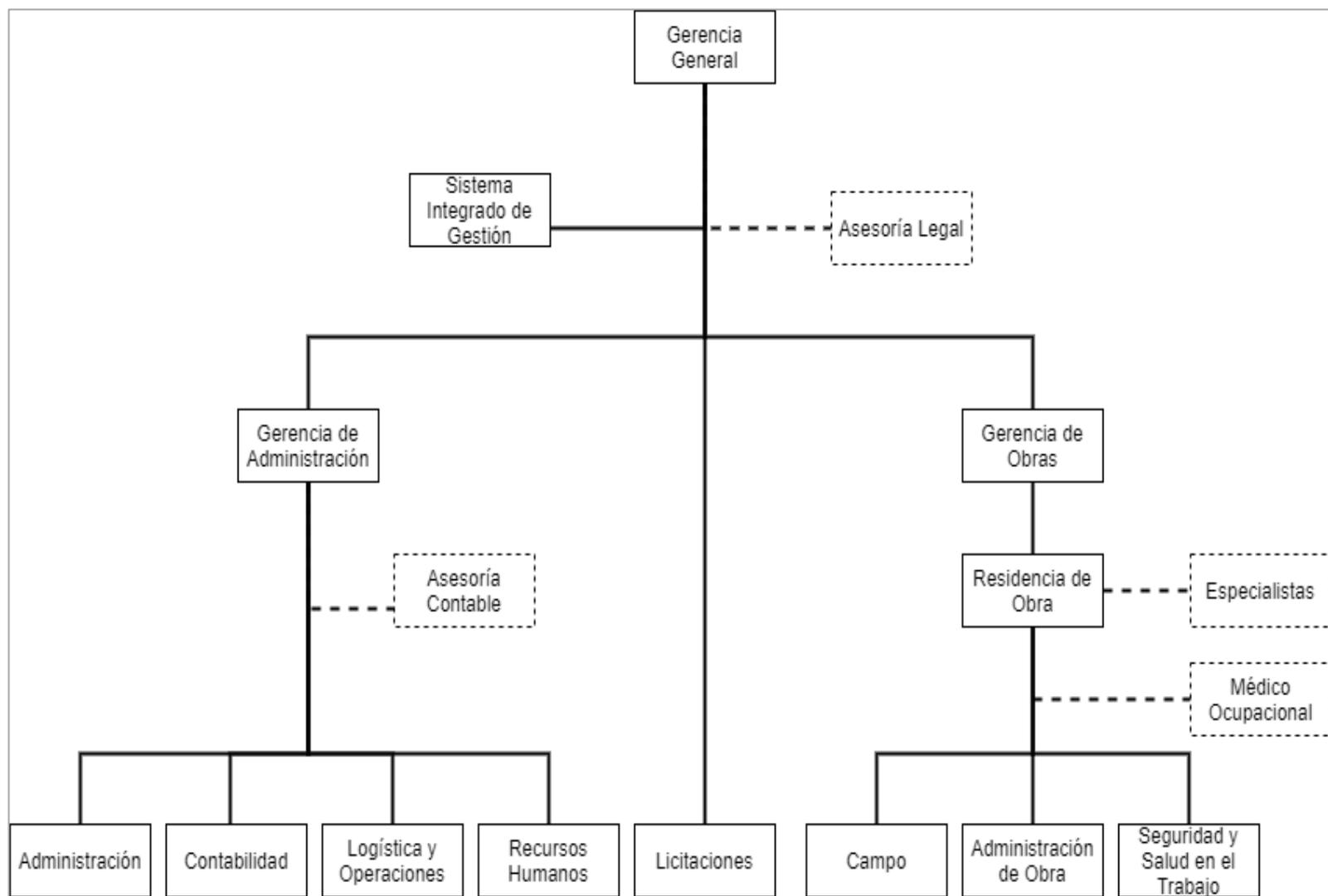
- Somos una empresa constructora que se desarrolla en el ámbito público y privado, conformada por un equipo de talento humano ético, comprometidos a contribuir con el desarrollo de nuestro Perú.

VISIÓN

- Ser considerada dentro de las mejores constructoras en el Perú, superando las expectativas de nuestros clientes, garantizando la seguridad y calidad de nuestro servicio.

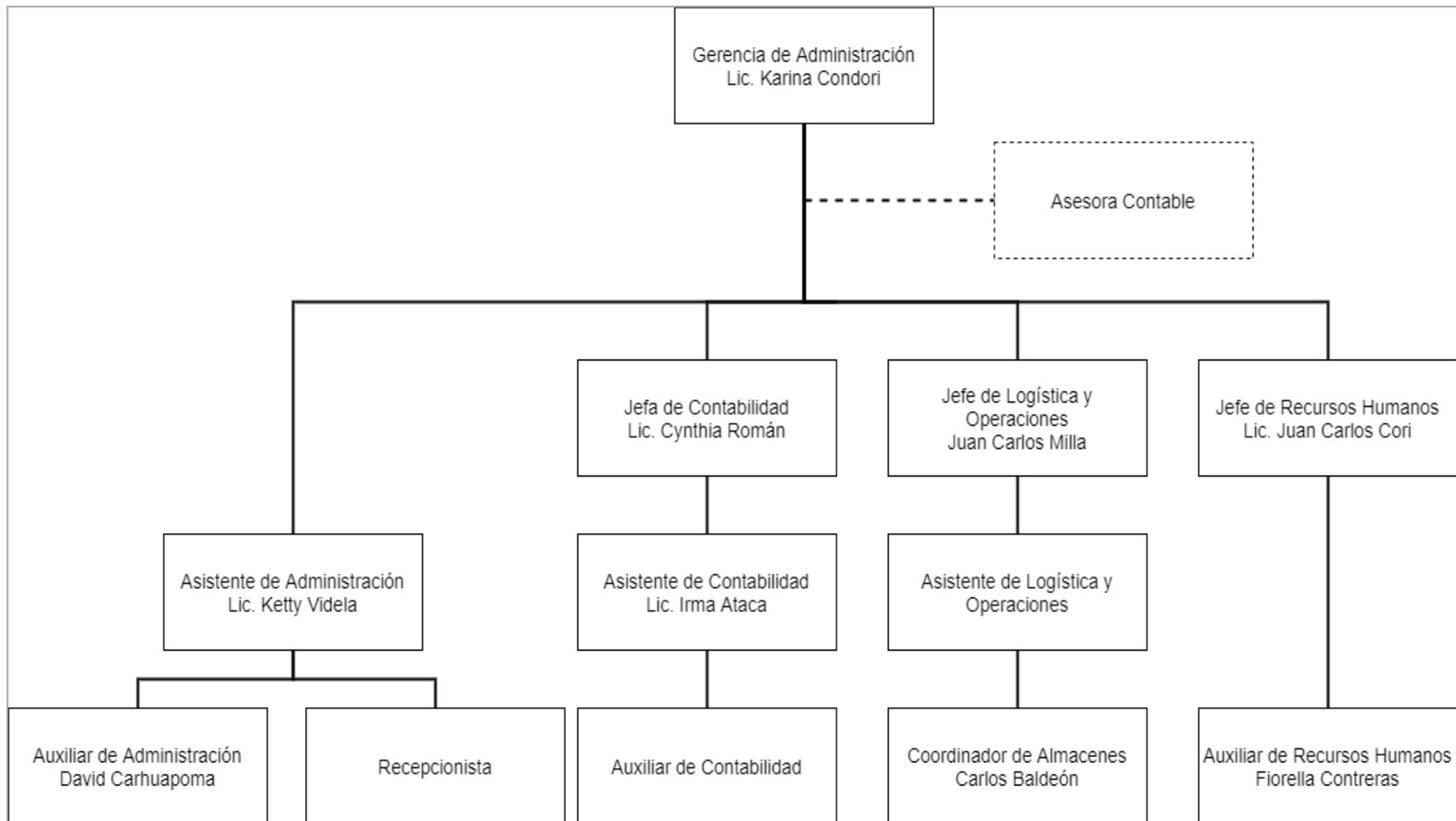
La estructura organizacional de la empresa estará representada a través de un organigrama general, los cuales se limitan únicamente en las unidades de mayor importancia, además se implementarán organigramas específicos, los cuales reflejarán un nivel más de desagregación en las áreas.

A continuación, se grafica el organigrama general, de tipo estructural, ya que estos tienen por objetivo la presentación gráfica de la estructura procesal de la empresa, así como de las relaciones que se dan entre áreas.

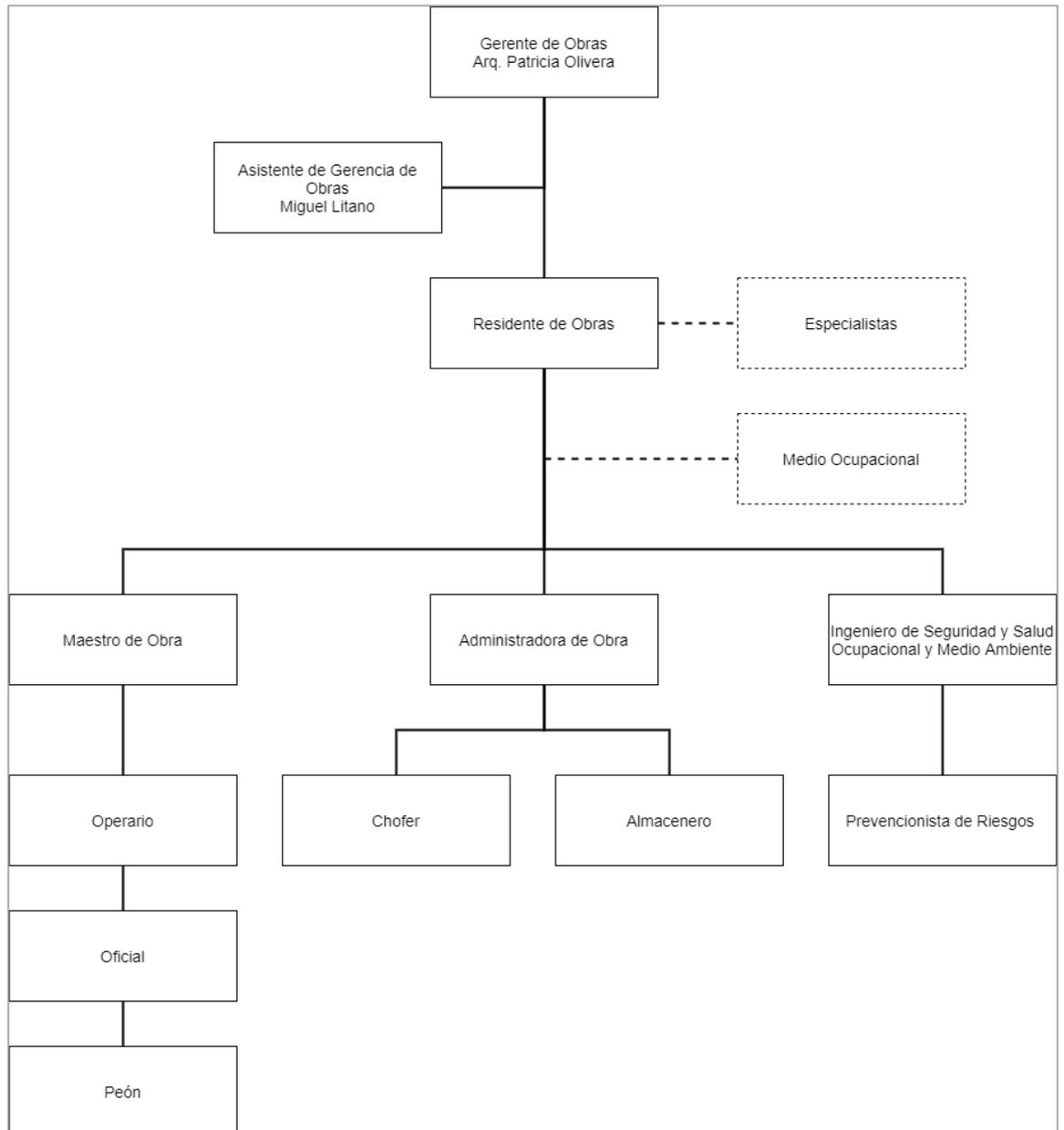


Para la presentación de cada área se grafica la estructura a través de organigramas específicos, de ubicación, en los cuales se integra a todo el personal de cada unidad administrativa, y se incorpora en cada figura geométrica el rol que les toca desempeñar y los nombres de los trabajadores. Estos organigramas sirven como apoyo para la organización y ayudan a identificar la ubicación de cada persona.

Organigrama de la Unidad de Administración



Organigrama de la Unidad de Obras



1.7. Cuadro de asignación de personal.

La implementación del plan de mejora requiere contar con un equipo de trabajo determinado; para las etapas que conllevan el diseño e implementación de un Manual de Organización y Funciones, como la recolección de información, validación y análisis.

El equipo de trabajo estará a cargo del Asistente de Recursos Humanos que trabaja en la empresa, y será aprobado por el Jefe de Recursos Humanos y Gerencia de Administración.

<i>N°</i>	<i>Puesto</i>	<i>Cantidad de Personas</i>
1	Asistente de Recursos Humanos	1

A continuación, se detalla las funciones que desarrollará el Asistente de Recursos Humanos en el desarrollo del proyecto.

Funciones	Elaborar y aplicar las entrevistas de levantamiento de información
	Aplicar entrevistas de retroalimentación de la información recabada.
	Análizar y elaborar la descripción de puestos.

1.8. Forma Jurídica Empresarial

La empresa CORPORACIÓN PRISMA S.A.C. según la Ley General de Sociedades, está catalogada como Sociedad Anónima Cerrada - SAC.

Las Sociedades Anónimas Cerradas, tienen las siguientes características según la Sociedad Nacional de Industrias ((SNI), 2020):

Creada por un reducido número de personas (hasta veinte socios) que pueden ser naturales o jurídicas, que tienen el ánimo de constituir una sociedad y participar en forma activa y directa en la administración, gestión y representación social

La Sociedad Anónima Cerrada es una figura más dinámica y la más recomendable para una empresa familiar, chica o mediana.

Características:

- Puede funcionar sin directorio.
- El hecho de que uno de los requisitos de la SAC sea un máximo de 20 accionistas, no implica que sea limitada su posibilidad de manejar grandes capitales.
- Que una SAC tenga como máximo 20 accionistas no implican que se vea afectada la posibilidad de manejar grandes capitales.
- La sociedad anónima cerrada no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Es posible que en su estatuto se establezca un Directorio facultativo, es decir que cuente o no con uno; y cuenta con una auditoría externa anual si así lo pactase el estatuto o los accionistas.

La información general de la empresa CORPORACIÓN PRISMA S.A.C. es la siguiente:

Información General del Contribuyente	
Apellidos y Nombres o Razón Social	: CORPORACION PRISMA S.A.C.
Tipo de Contribuyente	: 39 - SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción	: 05/03/2008
Fecha de Inicio de Actividades	: 05/03/2008
Estado del Contribuyente	: ACTIVO
Dependencia SUNAT	: 0023 - INTENDENCIA LIMA
Condición de Domicilio Fiscal	: HABIDO
Emisor electrónico desde	: 14/12/2016
Comprobantes electrónicos	: FACTURA (desde 14/12/2016), (desde 26/10/2018),BOLETA (desde 20/12/2019)

1.9. Requisitos y Trámites Municipales (licencias de funcionamiento)

Para la ejecución de obras se requieren las siguientes licencias:

-  Licencia de Edificaciones Modalidad D
-  Saneamiento físico legal
-  Partido Registral
-  Factibilidad de servicio de agua potable y alcantarillado
-  Factibilidad de servicio eléctrico
-  Certificado de inexistencia de restos arqueológicos
-  Certificación ambiental
-  Estudios complementarios: Estudios de georreferenciación y relevamiento topográfico, estudio geofísico, etc.

1.10. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades

-  Régimen General

1.11. Registro de Planillas Electrónica (PLAME).

A continuación, el detalle:

Número de Trabajadores	342
Número de Pensionistas	0
Número de personas en formación	0
Número de personal terceros:	0
Números de Ps. 4ta. Categoría	23
Otros regímenes especiales	271
Essalud	342
Essalud +Vida	342
SNP 19990	178
Renta 5ta Ret	289
Renta 4ta Ret	23

1.12. Régimen Laboral Especial y General Laboral.

En la empresa se manejan dos regímenes laborales:

- 🚦 Régimen General Laboral: Aplicado para el personal empleado, de oficina central y oficina técnica.
- 🚦 Régimen Especial de Construcción Civil: Dirigido al personal obrero.

1.13. Modalidades de Contratos Laborales.

Con respecto al personal empleado, se usan las siguientes modalidades:

- ✚ Contrato de naturales temporal: Contrato por necesidad del mercado
- ✚ Contrato de obra o servicio: Contrato específico
- ✚ Contratos por locación de servicios.

Por otro lado, el personal obrero, con un régimen especial de construcción civil, mantienen la relación laboral según los siguientes convenios:

- ✚ La Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) y la Federación de Trabajadores en
- ✚ Construcción Civil del Perú (FTCCP) suscribieron el Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2020-2021, esto el 14 de Septiembre 2020.
- ✚ Negociación Colectiva en Construcción Civil 2014 – 2015 suscrita entre la Cámara Peruana de la Construcción y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú. – Resolución Ministerial N° 176 – 2014 – TR.
- ✚ Negociación Colectiva en Construcción Civil 2015 – 2016 suscrita entre la Cámara Peruana de la Construcción y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú. – Resolución Ministerial N° 169 – 2015 – TR.
- ✚ Acta Final de Negociación Colectiva en Cosntrucción Civil 2018 - 2019. Expediente N° 120 – 2018 – MTPE/2.14-NC

- ✚ Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2019 - 2020. Expediente N° 173 – 2019 – MTPE/2.14-NC
- ✚ Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2016 - 2017. Expediente N° 142 – 2016 – MTPE/2.14-NC
- ✚ Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2014 - 2015. Expediente N° 079 – 2014 – MTPE/2.14-NC
- ✚ Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2013 - 2014. Expediente N° 029 – 2013 – MTPE/2.14-NC
- ✚ Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2012 - 2013. Expediente N° 42494 – 2012 – MTPE/1/20.21
- ✚ Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2012 - 2013. Expediente N° 42494 – 2012 – MTPE/1/20.21
- ✚ Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2011 - 2012. Expediente N° 42494 – 2012 – MTPE/1/20.21
- ✚ Acta Final de la Negociación Colectiva en Construcción Civil 2010 – 2011 – Resolución Ministerial N° 187 – 2010 – TR
- ✚ Acta Final de la Negociación Colectiva en Construcción Civil 2009 – 2010 – Resolución Ministerial N° 249 – 2009 – TR
- ✚ Acta Final de la Negociación Colectiva en Construcción Civil 2008 – 2009 – Resolución Ministerial N° 259 – 2008 – TR
- ✚ Acta Final de la Negociación Colectiva en Construcción Civil 2007 – 2008 – Resolución Ministerial N° 214 – 2007 – TR
- ✚ Convenio Colectivo entre CAPECO y FTCCP. Resolución Ministerial N° 315 – 2006 – TR.

1.14. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.

Actualmente, la empresa Corporación Prisma se encuentra con 5 obras, contratos sostenidos con entidades públicas y privadas.

- ✚ Obra Privada con el Banco de Comercio: “Cambio De Fachada Vidriada Edificio Stndart Chartered”
- ✚ Obra Pública con el Poder Judicial de Moquegua: “Mejoramiento De Los Servicios De Administración De Justicia De Los Órganos Jurisdiccionales De La Provincia De Ilo, Distrito Judicial De Moquegua”
- ✚ Obra Pública con EsSalud: “Mejoramiento De Los Servicios De Salud Del Centro Asistencial Chincheros De Essalud, Distrito De Chincheros, Provincia De Chincheros, Departamento De Apurímac”
- ✚ Obra Pública con Emilima: “Mejoramiento De La Infraestructura, Restauración Y Equipamiento Del Hospicio Manrique Para El PIP Mejoramiento Del Servicio Cultural En El Hospicio Manrique – Cercado De Lima”
- ✚ Obra Pública con la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios: “Recuperación De Los Servicios De Salud Del Hospital De Apoyo II-2 Sullana, Distrito De Sullana, Provincia De Sullana, Región Piura”

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS EN RECURSOS HUMANOS

2.- PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

2.1.- Planteamiento del problema

Para el presente, se considera la realidad de una empresa constructora de obras públicas y privadas.

Según la observación realizada en la empresa Corporación Prisma, así como la información obtenida de los profesionales que laboran en el área, pudo obtener la siguiente realidad problemática.

Actualmente, la empresa en estudio carece de un manual de organización y funciones, lo que desencadena en una serie de efectos como la duplicidad de funciones, mal manejo de información entre áreas, desempeño de actividades multifuncionales, ineficacia en el proceso de reclutamiento y selección y pérdida del tiempo y dinero, cuantificando las horas - hombre y el dinero por el tiempo invertido en las tareas que involucra las consecuencias mencionadas anteriormente.

Por otro lado, al no contar con este documento de gestión tan importante para el planeamiento de recursos humanos, se generan las siguientes dificultades en ciertos sistemas del área de recursos humanos, como dificultad para realizar la evaluación de desempeño con criterios objetivos, dificultad para elaborar un plan de desarrollo de personal, la falta de la base

de información para realizar la valoración de puestos de trabajo e implementar la igualdad salarial, entre otras.

El documento que se propone implementar un instrumento de gestión necesario para definir las funciones de cada puesto de trabajo que conforma la estructura organizacional, logrando delimitar las responsabilidades entre las áreas.

2.2.- Análisis de los factores que determinan el problema

El presente análisis se realizará a través de la metodología del Ábol de Problemas, como líneas abajo se detalla en el esquema, se determina que el problema es “La Falta del Manual de Organización y Funciones”, para posteriormente, identificar las causas y efectos.

Efectos	Duplicidad de funciones.	Pérdida de horas - hombre.	Sobrecarga laboral.	No hay mejora continua.
	Desconocimiento de funciones y responsabilidades, por parte de los trabajadores.	Líneas de comunicación entre áreas no establecidas.	Desempeño de actividades multifuncionales.	Falta de información para proponer mejoras en otros subsistemas del área.
Problema	La Falta del Manual de Organización y Funciones			
Causas	Poco interés por parte de la gerencia general.	Falta de presupuesto para su diseño, elaboración e implementación.	Falta de compromiso de la anterior gestión del área de RRHH.	Falta de tiempo por la sobre carga de trabajo del área de RRHH.

2.3.- Descripción de los problemas

El problema de “La Falta del Manual de Organización y Funciones” ha ocasionado ineficiencia en la gestión administrativa, lo que nos ha llevado a realizar un análisis de los problemas específicos:

- ✚ Desconocimiento de funciones y responsabilidades, por parte de los trabajadores.
- ✚ Líneas de comunicación entre áreas no establecidas.
- ✚ Desempeño de actividades multifuncionales.
- ✚ Falta de información para la mejora continua del área de recursos humanos.

2.4.- Análisis de factores que causan y mantienen el problema

Según el análisis elaborado, en una reunión, con la gerencia general, gerencia de administración y jefatura del área de recursos humanos, se ha recopilado la información de acuerdo a la valoración porcentual de los factores identificados como causas del problema, considerando la recurrencia de las incidencias y según la apreciación de los líderes de la empresa. Para la recolección de la información, también fueron utilizados los siguientes registros y herramientas de diagnóstico, con el fin de obtener una valoración de causas más objetiva.

- ✚ Cuestionario: Se utilizó para identificar el nivel de compromiso de la gerencia general con los procesos involucrados al área de recursos humanos.

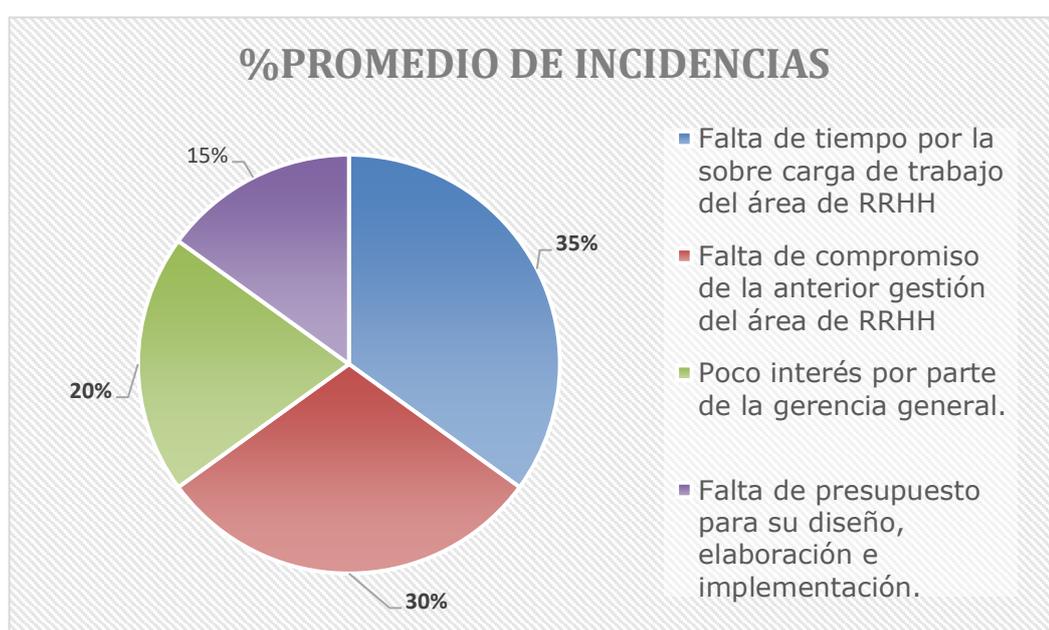
- ✚ Objetivos organizacionales: Se revisó el documento que contiene los objetivos organizacionales, para identificar los aspectos más importantes por desarrollar, según la gerencia general.
- ✚ Registro de ingreso y salida: Se revisó el registro de ingreso y salida de los anteriores responsables del área de recursos humanos.
- ✚ Plan de Trabajo de Recursos Humanos: Se revisó el anterior plan de trabajo de recursos humanos, correspondiente al año 2018 y 2019, para determinar la prioridad del área.
- ✚ Indicadores de cumplimiento de metas trazadas: Se analizaron los indicadores establecidos sobre el cumplimiento de los objetivos trazados del área de recursos humanos.

En la tabla que a continuación se muestra, se puede visualizar que una de las causas con mayor incidencia es la falta de tiempo por la sobre carga de trabajo del área de recursos humanos, seguido por la falta de compromiso en la gestión de la misma, debido a que se analizó el plan de trabajo, junto a los indicadores de cumplimiento de objetivos del área y el registro de salida de los responsables, para determinar la sobre carga laboral.

Adicionalmente otro factor es el poco interés por parte de la gerencia general, identificado a través de un análisis de los objetivos organizacionales y un breve cuestionario; este factor es seguido por la falta de presupuesto para la implementación del manual de organización y funciones.

A continuación, se brinda el porcentaje asignado a cada factor causante del problema.

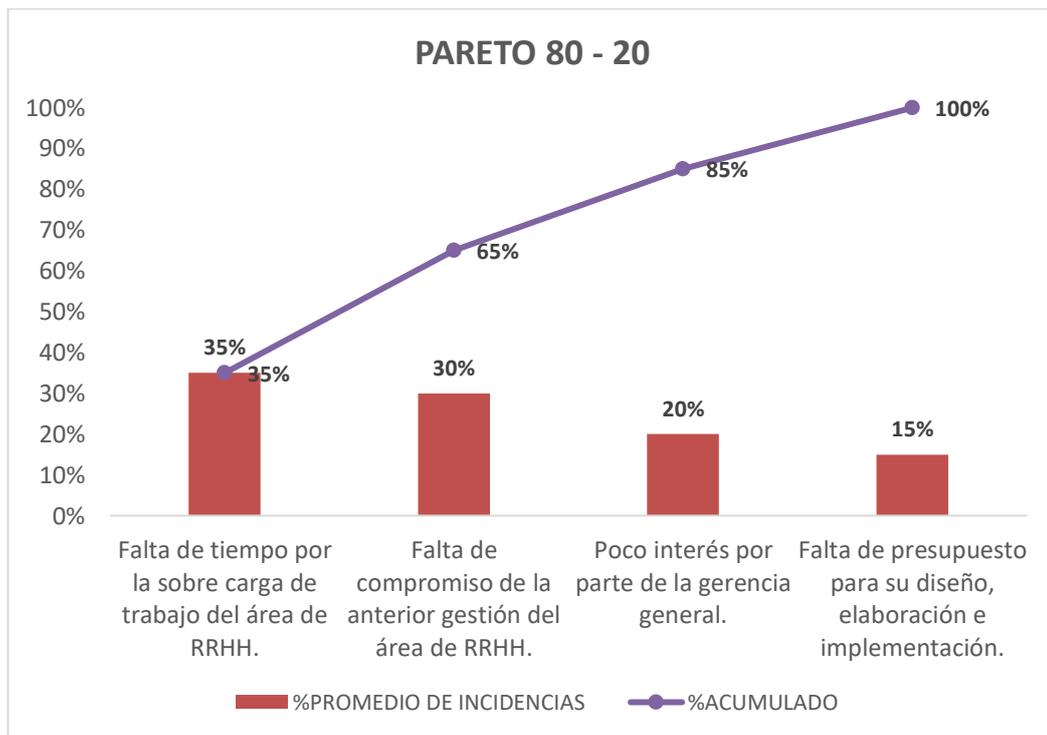
PROBLEMA	FACTORES / CAUSAS	%PROMEDIO DE INCIDENCIAS
La Falta del Manual de Organización y Funciones.	Falta de tiempo por la sobre carga de trabajo del área de RRHH	35%
	Falta de compromiso de la anterior gestión del área de RRHH	30%
	Poco interés por parte de la gerencia general.	20%
	Falta de presupuesto para su diseño, elaboración e implementación.	15%



Identificando los factores, aplicamos el diagrama de Pareto de 80 – 20. Este diagrama permite identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia, su principio es la regla 80/20. Para ello se ha ordenado el promedio de las incidencias en el orden de mayor a menor y se ha calculado el % acumulado como lo muestra la tabla.

El % acumulado nos representa que en los tres primeros factores valorizado al 85% son las principales causas del problema y por ende que impactan en los efectos.

FACTORES/CAUSAS	%PROMEDIO DE INCIDENCIAS	% ACUMULADO
Falta de tiempo por la sobre carga de trabajo del área de RRHH.	35%	35%
Falta de compromiso de la anterior gestión del área de RRHH.	30%	65%
Poco interés por parte de la gerencia general.	20%	85%
Falta de presupuesto para su diseño, elaboración e implementación.	15%	100%



2.5.- Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos.

Las consecuencias del problema Falta del Manual de Organización y Funciones, han sido determinadas a través de la experiencia y criterio de los profesionales a cargo del área administrativa y recursos humanos, tomando en cuenta la información de la realidad histórica de la empresa, siendo los siguientes:

- ✚ Desconocimiento de funciones y responsabilidades por parte de los trabajadores, lo que genera duplicidad de funciones, ya que, trabajadores con diferentes puestos de trabajo, realizan funciones similares, lo cual ocasiona confusión al asumir responsabilidades.

- ✚ Líneas de comunicación entre áreas no establecidas, Mal manejo de información entre áreas, pues cuando se requiere de esta, no se sabe cuál es la responsable de brindarla, lo que genera incomodidad entre el personal que la solicita.

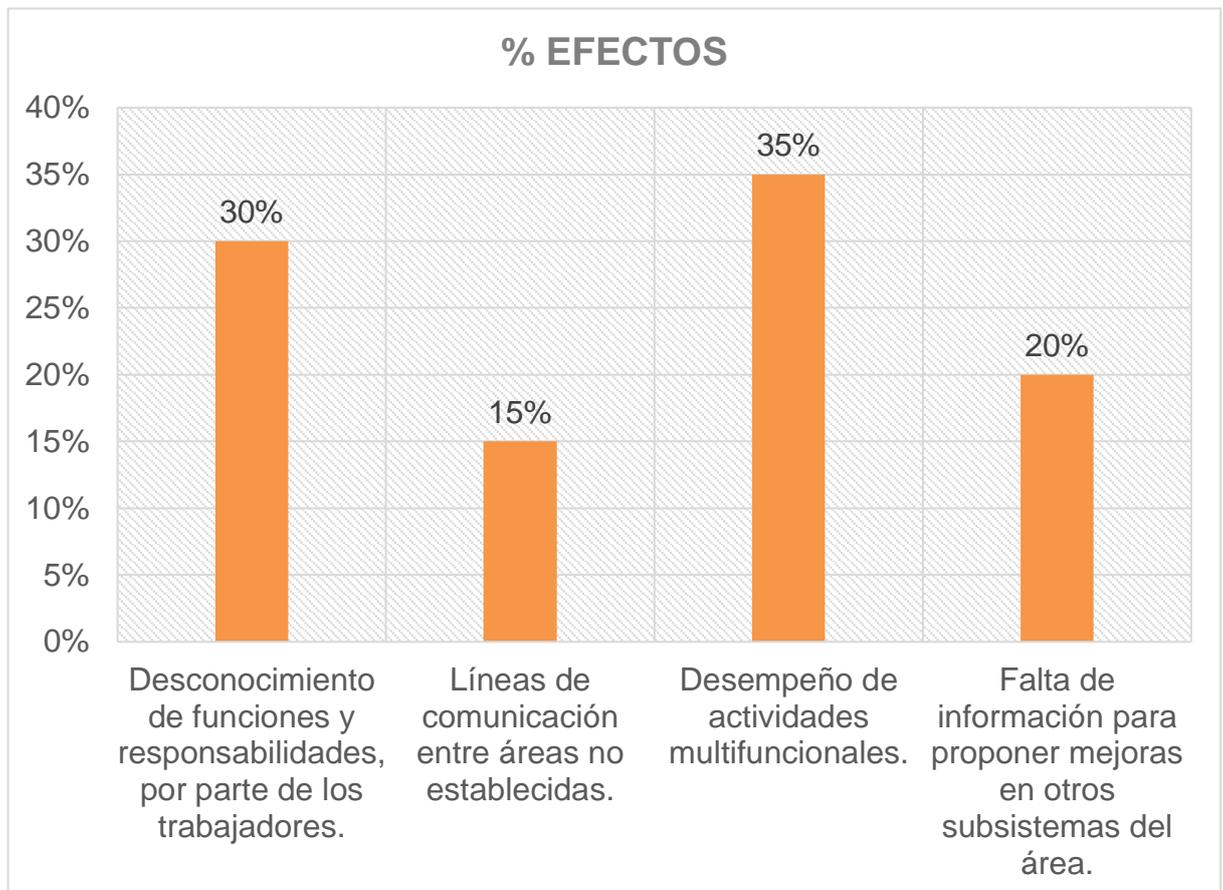
- Desempeño de actividades multifuncionales, hay trabajadores que desempeñan funciones que no tienen relación a su función principal, esto desencadena en problemas como pérdida de tiempo, exceso y errores en el trabajo, por la sobrecarga laboral.
- La falta de perfiles de puestos, genera ineficacia en el proceso de reclutamiento y selección, al no contar con el requerimiento necesario para el puesto de trabajo, así como en otros subsistemas del área, como en la evaluación de desempeño, al no contar con indicadores objetivos para el control de la productividad del trabajo; también el planeamiento de capacitación, ya que sin este documento de gestión (MOF), no se cuenta con una base de información; la valorización de puestos, lo que dificulta que se realicen mejoras en la escala salarial; etc

Estos efectos han sido valorizados en promedio % y distribuidos de la siguiente manera:

EFFECTOS	% EFFECTOS
Desconocimiento de funciones y responsabilidades, por parte de los trabajadores.	30%
Líneas de comunicación entre áreas no establecidas.	15%
Desempeño de actividades multifuncionales.	35%
Falta de información para proponer mejoras en otros subsistemas del área.	20%

Podemos resaltar que uno de los efectos con mayor promedio % es el desempeño de actividades multifuncionales (35%), acompañado por el

desconocimiento de funciones y responsabilidades, por parte de los trabajadores (30%).



3. FINALIDAD DEL PLAN

3.1.- Alcances de la aplicación del plan

El presente plan de mejora involucrará a todo el personal, de las categorías directivas, administrativas, técnicas y operarias, de la empresa constructora. La propuesta del desarrollo del plan de mejora optimizará los procesos de planeamiento del área de recursos humanos, así como otros subsistemas del área.

El manual de organización y funciones asegurará que los trabajadores que laboren en la constructora conozcan sus funciones y asuman sus responsabilidades durante su permanencia en la empresa.

Se logrará especificar la estructura organizacional, estableciendo los niveles de autoridad y la comunicación entre áreas.

Además, la propuesta del diseño e implementación de este documento de gestión, facilitará la evaluación de las funciones, y las propuestas de mejora en otros procesos del área de gestión del talento humano.

El presente proyecto involucra los siguientes sub-procesos:

-  Planeamiento: En esta etapa se definirán puntos como el alcance, se elaborará el cronograma de la implementación y se establecerá el método que será utilizado para la recolección de información.

-  Sensibilización: Durante esta etapa, se difundirá la información correspondiente al plan de mejora, para que los trabajadores puedan

organizar su tiempo y tengan la disponibilidad para participar en la etapa de recolección y validación de información.

- ✚ Recolección de información: En la siguiente etapa, se presentará 2 fases, una de ellas será la recolección de datos del trabajador que ocupe el puesto, y la siguiente la validación de los datos recolectados, por cada jefe o coordinador de área. A través del método de recolección elegido, el cual será el mixto, pues se hará uso de un cuestionario y entrevista, se levantará la información sobre los puestos de trabajo.

- ✚ Validación de información: Una vez recolectada la información, se procederá a la validación de la misma, con cada jefe de área, a través de una entrevista. Esta fase nos permitirá corregir parte de la información recolectada en la fase previa, así como delimitar las funciones definidas por cada trabajador anteriormente.

- ✚ Análisis de la información: Se analizará la información con respecto a:
 - ✓ Análisis de la estructura orgánica
 - ✓ Análisis de los perfiles de puestos

- ✚ Redacción del manual: Tras haber realizado el análisis de la información recopilada, se debe proceder a la redacción del manual.

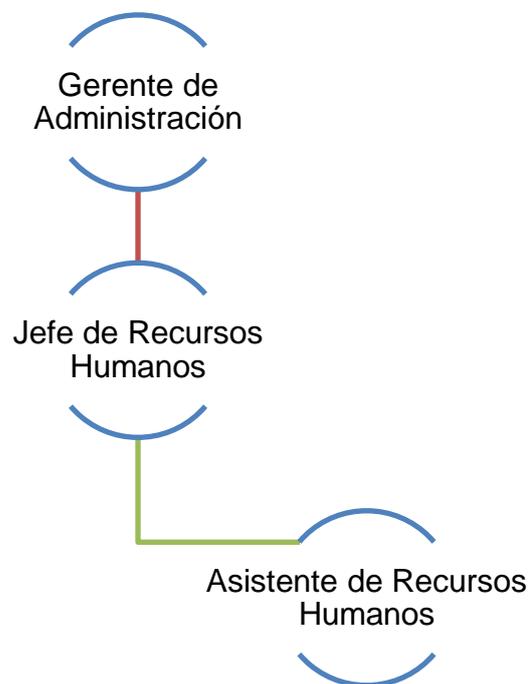
- ✚ Revisión y aprobación: Se presentará el Manual de Organización y Funciones a la gerencia general de la empresa, quienes evaluarán la aprobación del documento.

Se detalla el cronograma establecido:

N°	SUB-PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO - SEMANA									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE RRHH	■									
2	SENSIBILIZACIÓN	ASISTENTE DE RRHH		■								
3	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	ASISTENTE DE RRHH			■	■						
4	VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN	ASISTENTE DE RRHH					■					
5	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	ASISTENTE DE RRHH						■	■			
6	REDACCIÓN DEL MANUAL	ASISTENTE DE RRHH									■	
7	REVISIÓN Y APROBACIÓN	JEFE DE RRHH Y GERENCIA										■

La implementación del proyecto demanda una duración de 02 meses.

Se cuenta con un equipo de trabajo conformado por un responsable del proyecto, el asistente de recursos humanos, y un área de revisión, conformada por el jefe del área de recursos humanos y el gerente de administración.



3.2.- Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan

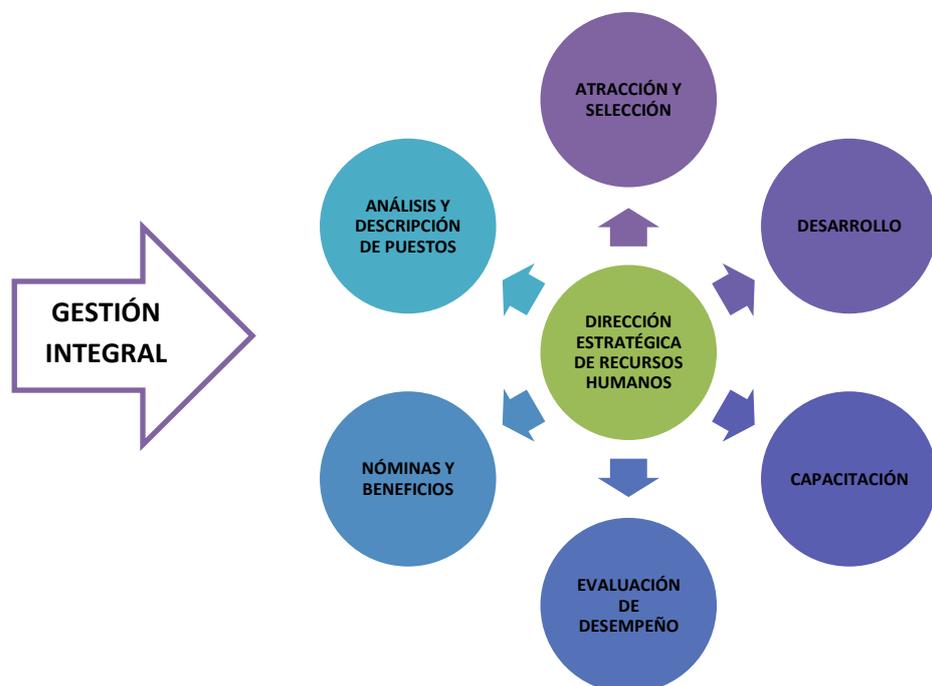
3.2.1 Identificación de Factores

Necesidad

El plan de mejora surge de una necesidad, ya que la empresa carece de este documento de gestión importante para los procesos administrativos, pues va a permitir que los trabajadores sepan exactamente que se espera de ellos, además disminuirá conflictos frecuentes por no saber quien es responsable de cada tarea con exactitud y evitará la duplicidad de funciones, debido al desconocimiento de un perfil de puestos.

Gestión Integral

El manual de organización y funciones es la base de otros procedimientos de recursos humanos, lo que va a permitir una gestión integral y una mejora continua en conjunto con todos los subsistemas del área,



Involucramiento de las personas

La ejecución del presente plan de mejora involucra principalmente al personal del área de recursos humanos de toda la organización, quienes serán los encargados de elaborar los formatos, recopilar y procesar toda la información que se obtenga de los puestos existentes, así como también de todos los jefes y gerentes que sean entrevistados para la recopilación y revisión de la información. En una segunda etapa, se necesitará del compromiso de todas las jefaturas y gerencias para mantener los estándares establecidos en los perfiles de puesto.

Comunicación

Con la finalidad de dar a conocer el plan de mejora y el cronograma de ejecución del mismo, se convocará a una reunión con los encargados de cada área. En la reunión también se brindarán alcances sobre la metodología para describir funciones y responsabilidades de los puestos. Asimismo, se enviará un comunicado a cada jefatura de área de la organización donde se refuercen brevemente las ventajas y finalidades del plan de mejora.

Sensibilización y compromiso

Para la ejecución de las tareas correspondientes al plan de mejora, se propone:

- ✓ Sensibilizar a la Gerencia General, a través de reuniones en las cuales se expongan los beneficios de contar con un Manual de Organización y Funciones.
- ✓ Elaborar un cronograma para la etapa de recolección de información, según la disponibilidad de cada encargado de área, con el fin de que puedan brindar información precisa y enfocada al objetivo del plan.

Gestión del cambio

Para la implementación del plan de mejora, se requiere que los involucrados se comprometan a cumplir con los plazos establecidos, para el levantamiento, validación, revisión y aprobación de la información que sea de utilidad para la elaboración de los perfiles de puesto. Adicional a esto, los involucrados deben tener la predisposición para absolver cualquier tipo de dudas del área de recursos humanos respecto a sus puestos de trabajo.

3.2.2 Identificación de Indicadores

Para la evaluación del presente plan de mejora se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

-  % de Satisfacción del colaborador
-  % de Reducción de horas extras
-  % del Cumplimiento de las metas trazadas
-  % de Cantidad de procesos mejorados

A continuación, en la siguiente tabla considera los objetivos que persiguen cada indicador y las evidencias del cumplimiento de cada uno de ellos.

Alcance	Objetivo General	Objetivos específicos	Indicador	Evidencia	Supuestos
La falta del Manual de Organización y Funciones	Diseño e Implementación del Manual de Organización y Funciones	Definir y difundir los perfiles de puestos.	Nivel de Satisfacción del colaborador, con el plan de mejora.	Encuestas	Los trabajadores se sentirán satisfechos con la implementación.
		Establecer las líneas de comunicación entre áreas.			
		Disminuir la cantidad de horas extras.	% de Reducción de horas extras	Reporte del Marcador de asistencia	Las horas extras disminuirán en un 70%
		Brindar una herramienta para la mejora continua en la gestión de RRHH	% del Cumplimiento de las metas trazadas	Cumplimiento de objetivos del área	Se cumplirá con los objetivos trazados en un 80%
% de Cantidad de procesos mejorados					

3.3.- Objetivos

3.3.1.- General

- ✚ El presente plan de mejora, propone el diseño e implementación de un manual de organización de funciones, documento de gestión que permitirá determinar la estructura organizacional de la empresa constructora, y definir los perfiles de puestos del personal directivo, administrativo, técnico y operario de la empresa.

3.3.2.- Específicos

- ✚ Definir y hacer conocer los perfiles de puestos en la empresa.
- ✚ Establecer las líneas de comunicación entre áreas.
- ✚ Disminuir la cantidad de horas extras.
- ✚ Brindar una herramienta para la mejora continua del área de Recursos Humanos.

3.4.- Resultados

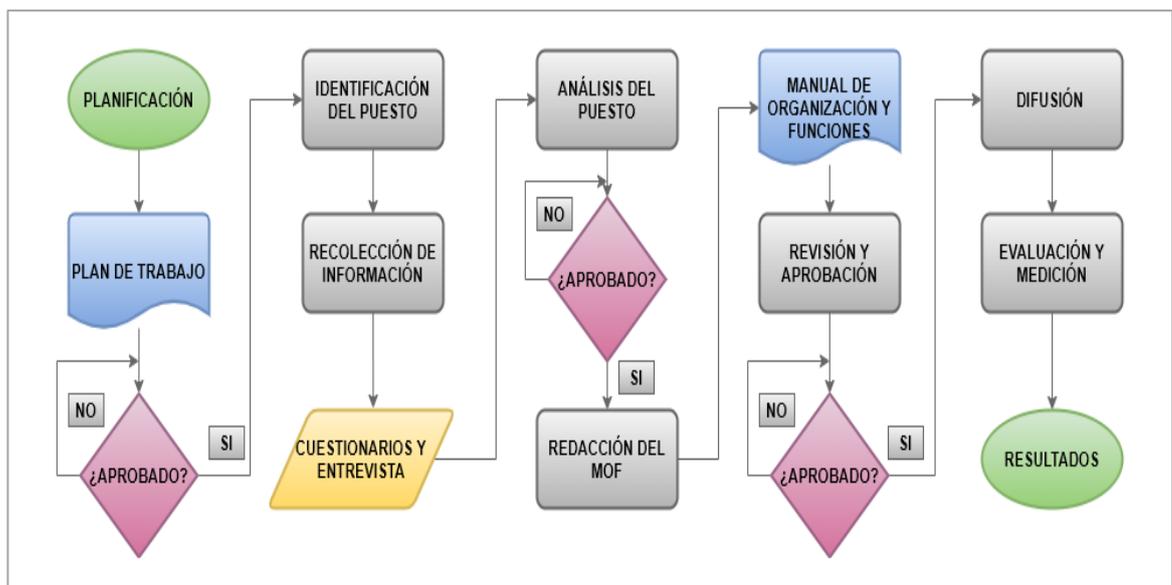
Los resultados que se espera obtener según los indicadores a medir, son los siguientes:

- ✚ Los trabajadores se sentirán satisfechos con la implementación, pues tendrán conocimiento de las funciones, responsabilidades y objetivos que abarcan sus puestos de trabajo, lo que brinda mayor visión para su desempeño laboral.
- ✚ Por otro lado, el anterior indicador, también será en referencia a la satisfacción con las líneas de coordinación con otras áreas.

- Se supone que las horas extras se verán disminuidas en un 70%, ya que el presente plan de mejora brindará una mejor organización y liderazgo por área, lo que permitirá una mejor distribución y priorización de tareas.
- Al ser un documento de gestión que permitirá una mejora integral, se logrará cumplir con el 80% de objetivos trazados en el plan de trabajo.

3.4.1.- Flujograma del proyecto

Para la implementación de Manual de Organización y Funciones se ha establecido el siguiente flujograma de procesos.



3.4.2.- Esquema de información necesaria para el análisis de puestos



3.4.3.- Matriz de Medición

INDICADOR	MEDICIÓN	META	DETALLE
Nivel de Satisfacción del colaborador, con el plan de mejora.	Escala de Likert	Los trabajadores se sentirán satisfechos con la implementación del plan de mejora.	Se aplicarán 2 cuestionarios, uno que medirá la satisfacción del colaborador, directamente con el proceso de implementación del plan de mejora, y otro que medirá el impacto del plan de mejora en sus labores.
% de Reducción de horas extras	Comparación de registros	Las horas extras disminuirán en un 70%.	Se utilizarán los registros de marcación, un análisis del antes y después de la implementación del plan de mejora.
% del Cumplimiento de las metas trazadas	$X = (\text{Total de objetivos cumplidos} / \text{Total de objetivos propuestos}) * 100$	Se cumplirá con los objetivos trazados del área de RRHH, en un 80%.	Con la base del manual propuesto, se logrará cumplir con más objetivos del área de RRHH.
% de Cantidad de procesos mejorados			

4.- ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

4.1 Planteamiento y presentación de las propuestas

En el presente plan, se busca implementar el Manual de Organización y Funciones en una empresa Constructora de obras públicas y privadas, ayudará a mejorar la gestión administrativa, estableciendo mecanismos de coordinación, precisando las funciones y responsabilidad, evitando así problemas como la duplicidad de funciones y la sobrecarga laboral.

Asimismo, será la herramienta a utilizar para la implementación de otros subsistemas del área de recursos humanos, lo que permitirá la mejora continua en esta gestión.

4.2 Análisis FODA de la aplicación del plan

A continuación, se desarrollará el Análisis FODA para entender la aplicación del plan desde un punto de vista interno y externo y plantear estrategias que permitan lograr los objetivos planteados.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Se cuenta con el compromiso de la gerencia general.	Permitirá conocer el funcionamiento interno de la empresa, a través de los perfiles de puestos.
Personal con experiencia en el área.	Será una guía para determinar la productividad de los puestos de trabajo en la empresa.
Se cuentan con los recursos para la implementación.	Agilizará la comunicación oportuna entre áreas.
Es una herramienta valiosa para la gestión administrativa.	Mejorará el reclutamiento y selección de personal.
	Mejorará la inducción general y específica del personal nuevo.
	Permitirá realizar la valorización de puestos de trabajo.
	Permitirá mejorar el proceso de planeamiento de capacitación del personal.
	Brindará un enfoque claro a los trabajadores, sobre sus funciones y responsabilidades.

DEBILIDADES	AMENAZAS
No es una solución a todos los problemas administrativos.	Su deficiente elaboración provocaría serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
Si no se actualiza permanentemente, pierde vigencia.	Carga laboral en el área.
Su costo de elaboración, implementación y revisión puede ser alto.	
Los aspectos informales de la organización no se hallan contenido en él.	

4.3 Identificación y descripción de estrategias y actividades

Según lo expuesto líneas anteriores, se diseñará e implementará el manual de organización y funciones, el cual será utilizado como guía para todos los trabajadores, debido a que este documento va a contener el organigrama de la empresa, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como las líneas de comunicación con las que interactuarán.

Este manual va a ayudar a mejorar la gestión en todas las áreas administrativas, lo que permitirá cumplir con mayor eficacia y eficiencia los objetivos organizacionales.

Otro punto importante para el diseño de este manual, es que su elaboración, permitirá la implementación o mejora de otros sistemas organizacionales como:

- ✓ La evaluación de desempeño
- ✓ Planes de desarrollo del personal
- ✓ Igualdad salarial
- ✓ Escala salarial

El diseño e implementación de este manual permitirá superar la duplicidad de funciones, el mal manejo de información entre áreas, el desempeño de actividades multifuncionales y la falta de perfiles de puestos de trabajo; al desarrollar perfiles de puestos, el personal reconocerá la ubicación, jerarquía, responsabilidades y los requisitos mínimos que necesitan para desenvolverse en la empresa.

Va a facilitar procesos como la inducción de personal nuevo, seguimiento y control de funciones por cada superior inmediato y gerencia general.

Las acciones a realizar para el diseño e implementación del presente manual serán las siguientes:

- ✚ Planeamiento: En esta etapa se definirán puntos como el alcance, se elaborará el cronograma de la implementación y se establecerá el método que será utilizado para la recolección de información.
- ✚ Diagnóstico y preparación del plan: Realizar el levantamiento de información, identificación de las competencias a considerar en el plan, ejecutar la propuesta del plan de mejora resaltar los beneficios que traerá la implementación del plan para la organización.
- ✚ Presentación del plan de mejora a la Gerencia General: Se expondrá las etapas y los beneficios, ventajas competitivas que traerá consigo a la organización la implementación de un Manual de Organización y Funciones.
- ✚ Sensibilización a los trabajadores: Se pretende lograr que el personal se sienta comprometido con los objetivos del plan de mejora, a través de reuniones en las que también se les brindará la metodología para que puedan resolver los cuestionarios adecuadamente.
- ✚ Recolección de información: El método a utilizar para esta etapa, será mixto, ya que involucra la aplicación de un cuestionario, el cual reunirá la información general y específica de cada puesto de trabajo; y el uso de la entrevista estructurada para validar la

información con los jefes de cada área, información inicialmente recolectada con el cuestionario.

Se levantará la información sobre los puestos de trabajo, como:

- ✓ Puesto que ocupan
- ✓ Área a la que pertenecen
- ✓ Puesto de trabajo de su jefe inmediato
- ✓ Descripción u objetivo general de su puesto de trabajo
- ✓ Actividades que realizan, identificando la frecuencia como diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, etc.
- ✓ Interrelaciones, tanto internas como externas a la organización, para identificar las comunicaciones que mantiene para poder cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo.
- ✓ Responsabilidad directa con información, documentación, materiales y equipos, etc.

✚ Análisis de la información: Se analizará la información en los siguientes aspectos:

- ✓ Análisis de la estructura orgánica
- ✓ Análisis de los perfiles de puestos

✚ Redacción del documento: Tras haber realizado el análisis de la información recopilada, se debe proceder a la redacción del manual.

El formato que se ha establecido y ha sido aprobado con la gerencia general, para la descripción del puesto, es el siguiente:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN			CP-PCS-FR-08		
				Fecha: 03/07/2019		
	PERFIL DE PUESTO			Versión: 01		
				Elaborado: CSIG	Revisado: CSIG	Aprobado: GG
NOMBRE DEL PUESTO: INMEDIATO SUPERIOR: PERSONAL A SU CARGO:						
COMPETENCIA						
EDUCACIÓN						
FORMACIÓN						
EXPERIENCIA						
HABILIDADES	RAZONAMIENTO LÓGICO /ANALÍTICO		ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO		FACILIDAD DE APRENDIZAJE	
	VOCACIÓN DE SERVICIO		TRABAJO EN EQUIPO		PROACTIVIDAD	
	DISPUESTO A APRENDER		CONFIANZA EN SI MISMO		COMUNICACIÓN EFECTIVA	
	IMPLEMENTA CON EXCELENCIA		PIENSA ESTRATÉGICAMENTE		LIDERAZGO	
	ORGANIZAR Y DELEGAR		COMPROMISO		MANEJO DE CRISIS Y TENSIÓN	
OTROS						
Funciones y/o Responsabilidades						

- ✚ Revisión y aprobación: Se presentará el Manual de Organización y Funciones a la gerencia general de la empresa, quienes evaluarán la aprobación del documento.

- ✚ Difusión y Comunicación: Se difundirá a través de los canales de comunicación corporativos, la implementación del Manual de Organización y Funciones.

- ✚ Evaluación y Medición: Se medirá el impacto de la implementación del plan de mejora.

4.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt

N°	ACTIVIDADES	SEMANAS															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	PLANIFICACIÓN	■															
	DIAGNOSTICO Y PREPARACIÓN DEL PLAN	■															
	PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	■															
2	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		■	■													
	SENSIBILIZACIÓN		■	■													
	APLICACIÓN DE CUESTIONARIO		■	■													
3	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN				■												
	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA				■												
	ANÁLISIS DE LOS PERFILES DE PUESTO					■											
4	REDACCIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES						■										
5	REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES							■									
	REVISIÓN Y APROBACIÓN POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS							■									
	REVISIÓN Y APROBACIÓN POR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE OBRAS								■								
6	DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN										■						
	APROBACIÓN POR LA GERENCIA GENERAL										■						
7	EVALUACIÓN Y MEDICIÓN																■

4.5. Marco Teórico, Fundamento de las estrategias

Algunos alcances con referencia al presente plan de mejora, se detallarán a continuación, partiendo desde los conceptos que lo involucra, para luego, proceder a fundamentar las estrategias que se considerarán.

4.5.1 Conceptos básicos

Organigrama:

Es la expresión gráfica de la estructura formal de una organización. A través de él, se ponen de manifiesto entre otras cosas: las funciones ejercidas en la organización, la subdivisión en servicios y lugares o puestos de trabajo. El volumen e importancia de diversos conceptos de organización, cuyos atributos principales quedan en evidencia sobre el gráfico. El sistema jerárquico y las relaciones de subordinación entre los diferentes colaboradores. El puesto de cada uno de los colaboradores y su responsabilidad, tanto en atribuciones como en personal a sus órdenes.

En ese sentido tenemos que el organigrama representa el punto de partida del manual de organización de funciones, incluso puede estar contenido dentro del mismo, la diferencia es que este presenta la información gráfica relacionada con la estructura de la organización y permite observar de manera gráfica y sencilla la jerarquización de cargos y la dependencia de las áreas y su interrelación para ser manejado como un todo en la compañía.

✚ **Manual de Organización y Funciones:**

Según la referencia, es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman la Organización. Su consulta permite identificar con claridad los cargos y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de actividades; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo.

Para Zegarra (2012) es un manuscrito que permite a las entidades establecer una fisonomía organizacional y es una guía para todos los trabajadores, dado que contiene las diversas actividades que se realiza en una organización, y que son aprobadas en cada puesto. Por su parte, Puntriano (2003) señala que el MOF es un documento normativo y en él se hallan descritas las funciones que se realiza en un puesto, de acuerdo a las dependencias aprobadas en los documentos de gestión.

Para Zegarra (2012) es un manuscrito que permite a las entidades establecer una fisonomía organizacional y es una guía para todos los trabajadores, dado que contiene las diversas actividades que se realiza en una organización, y que son aprobadas en cada puesto.

Por su parte, Puntriano (2003) señala que el MOF es un documento normativo y en él se hallan descritas las funciones que se realiza en un puesto, de acuerdo a las dependencias aprobadas en los documentos de gestión.

Asimismo, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Elementos del Manual de Organización y Funciones:

a) Identificación:

Representa datos de la empresa donde se va a implementar, como: logotipo, nombre oficial, título y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

b) Índice o contenido:

Se describe los capítulos que forman parte del documento.

c) Introducción:

Se explica que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

d) Antecedentes históricos:

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

- e) Legislación o base legal:
Registra la lista de los ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización. Como códigos, leyes, decretos, reglamentos, convenios, etc.

- f) Estructura orgánica:
Establece la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización.

- g) Organigrama:
Se anexa la representación gráfica de la estructura orgánica.

- h) Funciones:
Se describe las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas.

- i) Descripción de puestos:
Indica el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa. Como nombre del puesto, ubicación, ámbito de operación, la relación de autoridad, funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes, relaciones de comunicación con otras unidades y puestos, especificaciones del puesto con respecto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

- j) Directorio:
Se anota el nombre, cargo, teléfono y horario de atención de los que intervienen en el manual.

4.5.2 Herramientas básicas para la mejora de procesos:

Diagrama de Pescado

Según Niebel y Freivalds⁶ (2004), los diagramas de pescado también son conocidos como diagramas causa-efecto. La herramienta consiste en definir la ocurrencia de un evento o problemas no deseables, eso viene a ser el efecto (cabeza del pescado) y después identificar los factores que contribuyen a su conformación, estos vienen a ser las causas (espinas del pescado) unidas a la columna vertebral del pescado. Por lo general, las principales causas se subdividen en cinco o seis categorías principales: mano de obra, materiales, medio ambiente, método, medición y medios (recursos). Un buen diagrama tendrá varios niveles de espinas y proporcionara un buen panorama del problema y de los factores que contribuyen a su existencia. Después de los factores se analizan de manera crítica en términos de probable contribución a todo el problema. Una finalidad de esta herramienta es que pueda identificar causas raíces que sirvan para dar soluciones potenciales.

Diagrama del árbol del problema

Al preparar un proyecto o plan, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos.

El procedimiento contempla los siguientes pasos:

1. Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
2. A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad

y selectividad.

3. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
4. Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
5. Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
6. Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo.

Análisis de Pareto

Para Niebel y Freivalds (2004), dentro del análisis de Pareto, los artículos de interés son identificados y medidos con una misma escala y luego se ordenan en orden descendente, formando una distribución acumulativa. En lo general el 20% de los artículos evaluados representan el 80% o más de la actividad total. Por

ejemplo el 20% de los trabajos representan 80% de los costos de compensación de los empleados. Esto debe entenderse como que el 20% de los trabajadores de una empresa genera el 80% de los costos totales de compensación de empleados, el 20% puede estar conformada por la parte administrativa junto al directorio y el 80% conformado por el personal obrero. Para un mejor análisis cuantitativo, la distribución de Pareto puede transformarse en una línea recta utilizando la transformación log-normal.

5.- RESULTADOS

5.1 Resultados esperados

Se pretende con la implementación del presente plan de mejora alcanzar los siguientes resultados:

- ✓ Mejorar el nivel de satisfacción en los colaboradores, de acuerdo a su puesto de trabajo.
- ✓ Disminuir la cantidad de horas extras en un 70%
- ✓ Aumentar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados en el área de recursos humanos,
- ✓ Aumentar la cantidad de procesos implementados y mejorados,

5.2 Requerimiento de implementación

Para la realización del proyecto se determinó las actividades a realizar, para llevarlas a cabo se necesita los siguientes recursos.

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>UNIDAD DE MEDIDA</i>
PERSONAL		
ASISTENTE DE RRHH	1	-
EQUIPOS		
COMPUTADORA	1	UN
LAPTOP	1	UN
GASTOS COMUNES		
LUZ, AGUA E INTERNET	1	UN

5.3 Presupuesto del plan de implementación

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>UNIDAD DE MEDIDA</i>	<i>INVERSIÓN S/.</i>
PERSONAL			
ASISTENTE DE RRHH	1	-	2,000
EQUIPOS			
COMPUTADORA	1	UN	
LAPTOP	1	UN	
GASTOS COMUNES			
LUZ, AGUA E INTERNET	1	UN	
TOTAL PRESUPUESTO			2,000

5.4 Mecanismos de control y medición del cambio.

Los mecanismos de control tienen por objetivo ayudar a las gerencias y a los encargados de área a coordinar las acciones del personal, con la finalidad de alcanzar los objetivos fijados a distintos plazos.

Estos mecanismos también sirven para identificar posibles falencias en el sistema y evaluar posibles mejoras que puedan plantearse. Se revisarán los indicadores propuestos y se medirán los resultados, con la finalidad de implementar el plan de mejora, para poder conocer las etapas en las cuales se puedan estar presentando las falencias. Asimismo, la evaluación del desempeño por unidad y área permitirá adoptar medidas correctivas que permitan que el personal actual se acerque al estándar propuesto según el perfil de cada puesto, determinando necesidades de capacitación o de ser necesario, de cese del personal.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- Conclusiones

Una de las primeras conclusiones es que existe deficiencia en el proceso de gestión administrativa, que proviene directamente de la falta de un manual de organización y funciones, el cual es un importante documento de gestión.

Dos de las principales causas que mantienen el problema, provienen del área de recursos humanos, quien es la encargada de la elaboración del documento, manual de organización y funciones, una es la falta de tiempo por la sobrecarga laboral y otra es la falta de proactividad de los responsables en la anterior gestión.

Existen problemas internos de parte del personal de la oficina técnica de cada obra y el personal administrativo de la oficina central, principalmente por el desempeño multifuncional de cada área, debido al desconocimiento

de las responsabilidades y funciones de cada trabajador, lo que también ocasiona problemas en las líneas de comunicación.

Se ha rediseñado el organigrama general de la empresa, y además se han elaborado organigramas específicos para que brinden mayor información gráfica en la descripción de los puestos.

Con la implementación del manual de organización y funciones, se busca mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores, además de brindar una valiosa herramienta de gestión.

6.2 Recomendaciones.

Se recomienda formar un comité de trabajo para el análisis y revisión del manual, trimestral, conformado por un encargado de cada obra, y un profesional del área de recursos humanos.

Como se ha expuesto en las estrategias del presente plan, el compromiso de la gerencia es importante para el desarrollo del plan de mejora, para ello es necesario incluir en la etapa de sensibilización, reuniones que tengan material y contenido didáctico, con el fin de hacer la información más dinámica, brindando así los beneficios de contar con un manual de organización y funciones.

Por último se requiere que el personal de recursos humanos tome protagonismo en este proceso de diseño e implementación, involucrando a todo el personal, y sobre todo a los líderes de cada área, haciendo uso de los canales de comunicación corporativos, para difundir los beneficios, objetivos y avance del plan.

Bibliografía

- Canales del Aguila, D. (2017). *Mejora de los resultado del proceso de selección de personal a través de la estandarización de perfiles de puesto tipo en las empresas del Grupo Analytica*. Obtenido de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/2858>
- Catalina, C. M. (2015). *EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA*. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Guevara Quijano, G. A. (2019). *Propuesta de manual de funciones generales del administrador de obra en la empresa constructora NEXCOM S.A.C*. Obtenido de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5325>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (septiembre de 2013). *MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES - MOF*. Obtenido de http://emilima.com.pe/wp-content/uploads/transp_archivos/Planeamiento/MOF/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-y-Funciones-MOF-2013.pdf
- Segura Ayquipa, K. E. (2019). *Propuestas organizacionales para incrementar la satisfacción del empleado y el cliente en notariás de los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, en los años 2016 y 2019*. Obtenido de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5456>
- Universidad Autónoma de Santo Domingo. (abril de 2019). *MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES*. Obtenido de https://transparencia.uasd.edu.do/sites/default/files/archivos_varios/manual_de_organizacion_y_funciones_oai_31_julio_2019.pdf
- Vásquez Velásquez, C. E. (2018). *Mejorar la eficiencia del personal de staff a través de la actualización de los perfiles de puesto de una empresa familiar*. Obtenido de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5072>
- Velazco Zubieta, M. (2018). *Mejora de los resultados de los procesos de reclutamiento y selección de personal a través de la gestión por competencias en una organización del sector minero*. Obtenido de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5461>