



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Implementación de un manual de organización y funciones para la empresa
MEKIPA**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Baella Torres, Mariela Alejandra
Yarasca Pezo, Lucila Raquel

0000-0002-5994-7544
0000-0001-9725-9382

ASESOR(ES)

Cortavarria López, Erick Iván

0009-0008-5862-1279

Lima, 05 de diciembre de 2023

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad describir la implementación del manual de organización y funciones de los puestos de trabajo en las diferentes áreas de la empresa Mekipa S.A.C. con la finalidad de delimitar las funciones y responsabilidades por cada puesto de trabajo, que permita mejorar el ambiente de trabajo, la eficiencia y productividad.

Para la recopilación de datos, los autores se apoyaron con el método de enfoque cualitativo, utilizando la técnica de una entrevista a profundidad al Gerente General y Coordinador de Ventas.

Luego de precisar toda la información, se procedió con la identificación de teorías, a partir de las cuáles se elaboró la propuesta del manual de organización y funciones.

Para concluir, los autores confirmaron la importancia de mantener un manual de organización y funciones para la empresa, ya que los trabajadores tendrán definidas sus labores y desarrollarán su trabajo eficientemente, contribuyendo con un clima laboral efectivo.

Palabras Clave: Organigrama; función y responsabilidades; perfil de puestos; ambiente laboral; productividad.

Abstract

The purpose of this professional proficiency work is to describe the implementation of the organization manual and functions of the jobs in the different areas of the company Mekipa S.A.C. with the purpose of delimiting the functions and responsibilities for each job, which allows improving the work environment, efficiency and productivity.

For data collection, the authors relied on the qualitative approach method, using the technique of an in-depth interview with the General Manager and Sales Coordinator.

After specifying all the information, we proceeded with the identification of theories, from which the proposal for the organization and functions manual was developed.

To conclude, the authors confirmed the importance of maintaining an organization and functions manual for the company, since workers will have their tasks defined and will carry out their work efficiently, contributing to an effective work environment.

Keywords: Organization chart; role and responsibilities; job profile; work environment; productivity

u20161b026_Baella Torres, Mariela
Alejandra_Implementación de un manual de organización y
funciones para la empresa MEKIPA

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	10%	1%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	<1%
5	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote	<1%

Tabla de Contenido

1. CAPÍTULO 1	6
1.1 Contexto de la Organización.....	7
1.2 Descripción de la Organización.....	7
1.3 Descripción de la Situación Problemática	9
1.3.1 Detalle de la Situación Problemática Abordaba	9
1.3.2 Identificación de los Elementos Clave de la Situación Problemática.	10
2. CAPÍTULO 2	10
2.1. Marco Teórico-Conceptual.....	10
2.1.1. Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación Problemática.	10
2.1.2. Conceptos Clave Relacionados con la Situación Problemática.	11
2.1.3. Identificación de las Teorías y Modelos Existentes que Respalden el Análisis	12
2.1.4. Descripción de la Aplicación de las Teorías y/o Modelos a la Organización.	12
2.1.5. Enfoque Metodológico.	12
2.2. Justificación de la Relevancia de la Situación Problemática	13
2.2.1. Información Relevante y Datos Estadísticos	13
2.2.2. Análisis de Causas, Factores Internos y Externos.	14
2.2.3. Análisis del Impacto de la Situación Problemática en la Organización.	16
2.2.4. Análisis de la Importancia Estratégica de Abordar el Problema.	16
2.3. Alternativas Propuestas.....	17
2.3.1. Enfoques de Solución Desde el Punto de Vista del Área Funcional.	17
2.3.2. Enfoques de Solución Desde el Punto de Vista de las Áreas Funcionales Relacionadas.....	17
2.3.3. Descripción de Alternativas y Alineamientos con los Objetivos de la Organización.....	17
3. CAPÍTULO 3	20
3.1. Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas.....	20
3.2. Justificación de la Alternativa Elegida	22
3.2.1. Alineación con los Objetivos de la Organización	22
3.2.2. Factibilidad y Viabilidad	22
Conclusiones y Recomendaciones	23
Referencias Bibliográficas	24
Anexo(s)	27

Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional se ha realizado con la finalidad de implementar un manual de organización y funciones de la empresa Mekipa.

Los autores consiguieron la autorización para hacer uso del nombre de la organización, siendo una empresa familiar y gracias a la cercanía se logró obtener la información requerida.

En el primer capítulo se brinda información de la empresa y se describe las áreas funcionales que la componen. Asimismo, se identifica la situación problemática abordada que afecta directa e indirectamente a las áreas de la organización.

En el segundo capítulo, se detalla el respaldo a través de los antecedentes de investigación relacionados con la finalidad de comprender los procesos planteados por los autores. Asimismo, se analiza las causas y factores externos e internos de la empresa como justificación. Finalmente se plantea alternativas de solución para las áreas funcionales.

Por último, en el tercer capítulo, se realiza un análisis comparativo de las alternativas de solución, de esta manera, culminar con la elección de la alternativas más factible y viable.

1. CAPÍTULO 1

1.1 Contexto de la Organización

Político:

La crisis política que atraviesa el Perú en los últimos años ha traído consigo incertidumbres. Barría (2022), comentó que tras la destitución y encarcelamiento de Pedro Castillo se desató una ola de protestas, ocasionando una paralización productiva que llegó a los 60 millones diarios de pérdidas económicas, debido al cierre de comercios, bloqueo de aeropuertos y carreteras, daños de infraestructura y los servicios públicos.

Económico:

El Instituto Peruano de Economía (2023), dio a conocer que en el primer semestre del 2023 el crecimiento del PBI sería apenas 0.8%, siendo esta la tasa más baja de las últimas dos décadas, excluyendo el periodo de pandemia del 2020. Los principales motivos fueron la incertidumbre política, el fenómeno el niño y poca inversión privada. Ello incidió en la reducción de casi un 11% según estimaciones.

Social:

La crisis actual en el sistema de seguridad ciudadana se agudiza con mayor frecuencia. El Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2023), mencionó que el 26.9% de la población nacional urbana, de 15 a más años de edad, fue víctima de algún hecho delictivo durante el primer semestre del año 2023. Esta cifra aumentó 4.3% en comparación al semestre del año 2022.

Cultural:

La informalidad laboral se asocia con la pobreza, bajo nivel educativo y poca productividad. La revista de la Cámara de Comercio de Lima (2023), comentó que el empleo informal en el Perú alcanzó el 70.5% al cierre del 2022, siendo mayor en mujeres con un 74% y en hombres con un 67.7%. Lamentablemente, las condiciones actuales del país, afectadas por los conflictos sociales, evidencian que el mercado del trabajo, al cierre del 2023, será impactado de forma negativa.

1.2 Descripción de la Organización

Mekipa es una empresa peruana con una experiencia de más de 10 años de actividad profesional y con un staff conformado por profesionales experimentados en electrónica y electricidad, cuyo giro principal es la prestación de servicios industriales. La actividad principal consiste en realizar el análisis y diagnóstico para el mantenimiento de máquinas y equipos industriales; así como, la reparación e instalación de las mismas. Esto se realiza con el fin de prevenir la ocurrencia de fallas, y mantener la maquinaria en óptimas condiciones. Asimismo, como actividades secundarias ofrecen los servicios de venta e instalación de sistema de seguridad, instalación de sistemas eléctricos, fabricación de tableros electrónicos, proyectos de automatización y control industrial, servicios de infraestructuras de locales; así como, ventas de repuestos eléctricos y electrónicos.

En el segmento de Mekipa, los principales competidores son las empresas CCG Consultores Generales SAC e IRCA Soluciones Industriales. Mekipa realiza, en promedio,

20 atenciones por mes, sumando un total de 240 atenciones durante el 2022, lo cual representó S/. 41,777 soles por concepto de ventas. Los principales clientes de Mekipa son Tripal Envases los Pinos S.A.C, Tejidos Jorgito S.A.C, Ovosur S.A.C y Nyck System S.A.C.

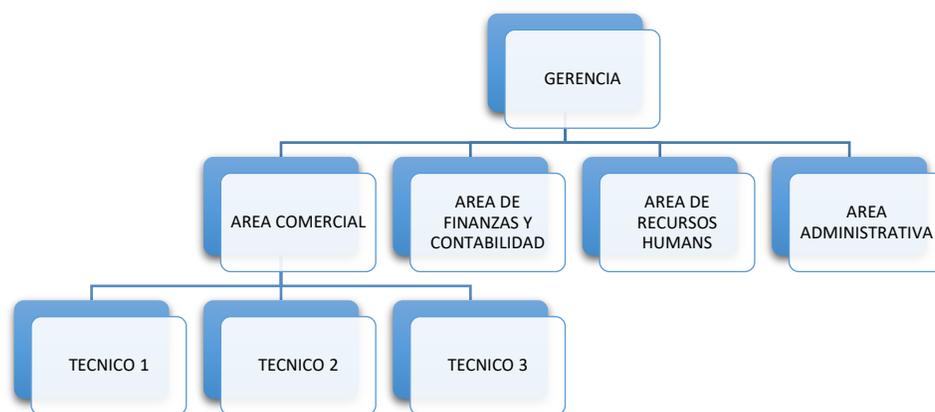
La principal fortaleza de CCG Consultores Generales SAC e IRCA Soluciones Industriales es contar con amplios almacenes, que permitan tener productos en stock. Por el lado de Mekipa, su fortaleza es tener una relación sólida con proveedores confiables.

Organigrama

El organigrama horizontal de Mekipa está compuesta por la gerencia general y cuatro áreas funcionales, que son, el área comercial, al área de finanzas y contabilidad, el área de recursos humanos y el área administrativa.

Figura 1

Organigrama de MEKIPA



Nota. La figura presenta el organigrama de la empresa Mekipa.

- La gerencia general, está a cargo de una persona, cuyo puesto es el Gerente general.
- El área comercial, está conformada por una persona, cuyo puesto es Coordinador de ventas. Asimismo, esta área tiene 3 personas a cargo, que ocupan el puesto de Técnico I, Técnico II y Técnico III.
- El área de finanzas, está conformada por una persona, cuyo puesto es jefe Financiero.
- El área de recursos humanos, está conformada por una persona, cuyo puesto es Analista de talento humano.
- El área administrativa, está conformada por una persona, cuyo puesto es Analista administrativo.

Elementos del planeamiento estratégico

A continuación, se presentan algunos elementos del planeamiento estratégico de la organización.

Misión: Suministrar y satisfacer las expectativas de nuestros clientes, a través de la experiencia de adquisición de servicios y productos integrales de acuerdo a sus necesidades.

Además, ofrecemos mantenimiento y reparación de nuestros proyectos con garantía la que usted necesita para construir un entorno óptimo y lograr así su reiterada preferencia.

Visión: Ser el líder a nivel nacional e internacional como empresa de servicios integrales. Queremos seguir avanzando en desarrollar soluciones integrales que aseguren la garantía de nuestros proyectos.

Valores:

Integridad: Los directivos y empleados tenemos un mismo objetivo como empresa. Actuamos con transparencia, honestidad y ética tanto interna como externamente.

Vocación de servicio: Entregamos valor a nuestros clientes brindando lo mejor de nosotros.

Innovación: Buscamos permanentemente la excelencia en el desarrollo de nuestros proyectos.

1.3 Descripción de la Situación Problemática

1.3.1 Detalle de la Situación Problemática Abordada

En Mekipa, los colaboradores tienen poca claridad, respecto del organigrama de la empresa, de la organización de su área y de cuáles son las funciones y responsabilidades del puesto que desempeñan. En algunos casos, desconocen o no existe el perfil del puesto. Es bastante común que, el encargado del área de ventas realice actividades que corresponden a un colaborador del área administrativa. En algunos casos, porque el colaborador del área administrativa no tenía conocimiento que debía realizar dicha actividad, y en otros casos, simplemente porque dejó de realizarla. Esta situación puede ocurrir en forma contraria, es decir, el colaborador del área administrativa, realizando actividades que le correspondían al colaborador del área comercial. Ambas situaciones, generan conflictos entre áreas y colaboradores, afectando el ambiente laboral. Esta misma situación puede extenderse a otras áreas de la empresa. Asimismo, ocurre que, cuando un colaborador no asiste a laborar, no es clara la forma en la que deben proceder sus compañeros, a fin de cubrirlo y, de alguna manera, neutralizar o minimizar las consecuencias de la inasistencia.

Por otro lado, se detectó que colaboradores del área técnica, cometen falta al ofrecer a los clientes, sus servicios de manera particular. Esta situación, ocurre por desconocimiento de sus funciones.

Como parte de la definición de la situación problemática, se entrevistó al Sr. John Jarlan Ríos Coloma, gerente general, quién manifestó el problema para mantener un orden frente a las labores que ejecutan los colaboradores y el caos que representan las inasistencias. Asimismo, desconoce cómo evitar el incumplimiento del reglamento de ética por parte de los técnicos; son situaciones que ocurren frecuentemente y que están relacionadas con situación antes descrita

En general, todas las áreas funcionales de Mekipa, se ven afectadas de una forma u otra, por la situación mencionada. Pero, entendiendo que el área de recursos humanos debe ser la responsable del mantenimiento de los documentos en los que se establecen las relaciones de autoridad, las funciones generales y específicas, las responsabilidades y las líneas de coordinación de los diferentes puestos en la empresa, por ello, se definirá a ésta área como la principalmente afectada.

En conclusión, la situación problemática que abordará el presente trabajo, está ligada directamente con la poca claridad en la delimitación de funciones y responsabilidades por

cada puesto, lo cual impide que se elimine la superposición de actividades, que afecta, no solo el ambiente laboral, sino también, la eficiencia y la productividad.

1.3.2 Identificación de los Elementos Clave de la Situación Problemática.

- a) La empresa no tiene establecidas, con claridad, las funciones y responsabilidades de cada puesto.
- b) El personal no conoce con claridad, con claridad, cuales son actividades a realizar.
- d) La empresa no tiene un procedimiento que instruya a los colaboradores, como actuar en caso de ausencia de uno de ellos.
- d) El personal técnico incumple el reglamento de ética.
- e) Se percibe un clima laboral tenso.

2. CAPÍTULO 2

2.1. Marco Teórico-Conceptual

A continuación, se presentan antecedentes de investigación, los conceptos clave y la descripción y aplicación de teorías relacionadas con la situación problemática.

2.1.1. Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación

Problemática.

Los antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática nos permiten tener un respaldo sobre la importancia de la delimitación de funciones y responsabilidades que afectan, no solo el ambiente laboral, sino también la eficiencia y la productividad.

Díaz y Quintana (2021), mencionan la importancia que implica realizar un conjunto integrado de procesos y que con ello se logrará atraer, desarrollar, motivar y retener al personal. Todo, con el fin de obtener mejores resultados en la fabricación de productos o servicios y contar con un personal altamente capacitado y comprometido con la organización.

Del mismo modo, Íñigo (2022), considera conveniente para las organizaciones, contar con una estructura definida y organizativa, que planifique y supervise el desarrollo de las actividades. Además, permite crear canales de comunicación que ayuden a difundir la información entre los niveles jerárquicos de la empresa. También, afianza las posiciones de liderazgo y sobre todo delimita la responsabilidad y funciones de cada puesto de trabajo.

Según Valdez (2021). Directora en Grupo Talento Humano Seleccionado, el perfil de puesto no solo demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades de las personas y como éstas deberían encajar en el equipo que forma parte de la organización. Para que las empresas encuentren al candidato ideal, es fundamental que el área de Recursos Humanos informe con claridad, las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo de acuerdo a los objetivos del área y de la empresa.

Por otro lado, Holguín et al. (2021), exponen las dificultades que presentan las microempresas ante los sistemas de planificación de los recursos empresariales, en el que se identifican las deficiencias e inexistencias de manuales de procesos y carencias de manual de funciones. Asimismo, Ramos (2018), detalla las ventajas de contar con un manual de funciones como instrumento administrativo que requiere toda organización, ya que, a través

de ello, se puede realizar un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades establecidas.

Quimiz y Palacios (2020), exponen que actualmente las organizaciones se manejan a través de procesos, con ello, surge la necesidad de controlar cada movimiento de manera eficaz y eficiente. El manual de funciones esclarece los procedimientos internos, amplía el conocimiento de los trabajadores, mejora la calidad de los productos o servicios y disminuyen los costos administrativos.

Del mismo modo, Chirinos (2022), comenta que, a través de trabajos de asesorías para pequeños y medianos empresarios, se ha percatado que muchos de ellos no cuentan con un manual de organización y funciones, y que esto conlleva, a generar duplicidad de funciones e incrementar el flujo de trabajo; perjudica la comunicación dentro de la organización. Asimismo, no permite la definición de los puestos de trabajo y funciones.

Rincón (2023), coincide en los puntos antes expuesto por Chirinos (2022), y agrega, que la falta de un manual de organización y funciones, genera una sobrecarga laboral, falta de interés y motivación y situaciones de inconformismo.

Asimismo, Bermúdez et al. (2020), destacan la importancia de contar con un sistema de gestión de calidad en el manual de organización, ya que este documento describe las relaciones orgánicas entre los diferentes departamentos y áreas de una organización. Por ello, es importante asegurar el cumplimiento de todos los procedimientos, que describen los objetivos, funciones, requisitos y responsabilidades de cada área y puesto de trabajo.

Finalmente, Brito et al. (2019), fortalecen el concepto sobre la importancia de los manuales de cargos para el adecuado manejo de una organización; consideran, que una buena estructura de todo el personal equivale a una base firme para lo que se edifique sobre ella. Buscar el perfil adecuado de cada puesto, participar y tener una clara visión de cada rol dentro de la organización, es fundamental para trabajar en equipo y poder alcanzar los resultados esperados.

2.1.2. Conceptos Clave Relacionados con la Situación Problemática.

- **Organigrama:** Según Santaella (2023), un organigrama permite llevar un adecuado control sobre las actividades y funciones. Además, facilita comprender la cadena de mando identificando quienes son los líderes de la organización.
- **Perfil de puestos:** Para Goyenechea (2022), el perfil del puesto detalla las características operativas, identifica los requisitos y exigencias que van a permitir elegir al candidato idóneo y con las competencias esenciales para cumplir con las funciones del puesto. Asimismo, se debe considerar las características relevantes de la organización, ya que el colaborador no solo debe adaptarse las funciones a realizar, sino debe conocer las características culturales y estrategias organizacionales.
- **Ambiente laboral:** La industria busca que los trabajadores desarrollen todo su potencial, mencionaron Díaz y Quintana (2021), y para ello, es necesario que se desenvuelvan en un ambiente de cooperativismo, que generen sentido de permanencia, motivación y que se mantenga en el tiempo. Actualmente, los gerentes apuestan más por la implementación de un ambiente laboral donde el personal pueda desarrollar al máximo su capacidad e incrementar su eficiencia y eficacia.
- **Productividad:** Según Díaz y Quintana (2021), la productividad es un factor de relevancia para toda organización y que es una consecuencia de una acertada o equivocada gestión gerencial. Asimismo, consideran que el talento humano es el

principal motor en una industria, por ello, la selección del personal, en el puesto correcto, permitirá realizar un buen desempeño en las tareas asignadas, alcanzando resultados acordes a las expectativas de la organización.

2.1.3. Identificación de las Teorías y Modelos Existentes que Respalden el Análisis

En cuanto a las teorías y/o modelos existentes para la elaboración del manual de organización y funciones, Gonzales (2019) identifica cinco pasos: a). identificar y ubicar el cargo; b). describir el contenido funcional del cargo; c). describir los conocimientos básicos y esenciales; entre ellos, conocimientos de principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos; d). identificar competencias comportamentales y finalmente e) fijar los requisitos de formación académica y experiencia.

Jaramillo (2022) detalla cuatro pasos para el diseño del manual de organización y funciones: a). realizar un análisis del servicio a realizar; b). efectuar el agregado de tareas y obligaciones; c). delimitar las funciones de puestos y, por último, d). identificar las líneas de mando para cada puesto; es decir, a quien reporta y a quien supervisa el ocupante de puesto. Se identifica que Jaramillo, no considera las competencias comportamentales dentro los pasos fundamentales para la elaboración del manual de organización y funciones.

Por otro lado, Vargas (2021), plantea lo siguiente: a). delimitar las funciones de cada trabajador para evitar duplicidad de tareas; b). organizar cada área para optimizar tiempos y ello se logrará, obteniendo la documentación actualizada del personal vigente; c). diseñar el perfil de puestos, cumpliendo con los requisitos en cuanto a experiencia, estudios y especializaciones; d). delimitando funciones de puestos; identificando las líneas de mando y a que área corresponde cada puesto de trabajo; finalmente e). propone la elaboración del formato y diseño del MOF.

2.1.4. Descripción de la Aplicación de las Teorías y/o Modelos a la Organización.

Tomando en consideración a Gonzales (2019) y Vargas (2021), proponemos que el manual de organización y funciones, para Mekipa, se desarrollará en cinco pasos, los cuales son:

- a) Información del cargo:** Permite ubicar el puesto de trabajo en el que el colaborador desempeñará su rol.
- b) Fijar los requisitos, formación académica y experiencia:** La formación académica es el conjunto de conocimientos obtenidos, que servirán de herramienta para consolidar las competencias de cada trabajador. La experiencia, son las responsabilidades relevantes que se han adquirido con el trabajo en una o más organizaciones.
- c) Funciones de puesto:** Son las actividades o labores que realizará el ocupante del cargo.
- d) Identificar competencias laborales:** Permite reconocer las destrezas, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar de forma correcta una actividad laboral.
- e) Ubicación del puesto:** Son guías de acción a seguir para la toma de decisiones, en el que se identificará la relación jerárquica de los puestos de trabajo.

2.1.5. Enfoque Metodológico.

En el presente trabajo, se desarrolló el método de enfoque cualitativo, utilizando la técnica de entrevista a profundidad.

En primero lugar, los autores entrevistaron al Gerente general, el Sr. John Jarlan Ríos Coloma, quien además es el dueño de Mekipa, y en la entrevista se utilizó un cuestionario de preguntas estructuradas con el objetivo de obtener información de primera fuente para respaldar la situación problemática. Asimismo, el Sr. Ríos, proporcionó información de la estructura organizacional y los puestos que la conforman. Además, confirmó que no existe un manual de organización y funciones y que los colaboradores no conocen con claridad sus responsabilidades y funciones.

En segundo lugar, los autores entrevistaron al Coordinador de ventas, el Sr. Álvaro Cristian Ríos Coloma, quien confirmó que no mantiene un orden frente a las labores que ejecuta. Asimismo, expresó que este caos, genera un clima tenso con limitaciones para desarrollarse de forma eficiente.

Toda esta información recabada sirve como insumo para desarrollar la investigación del manual de organización y funciones.

2.2. Justificación de la Relevancia de la Situación Problemática

A continuación, se detalla el análisis de las causas y los factores externos e internos de la empresa Mekipa, como justificación de la importancia de la situación problemática.

2.2.1. Información Relevante y Datos Estadísticos

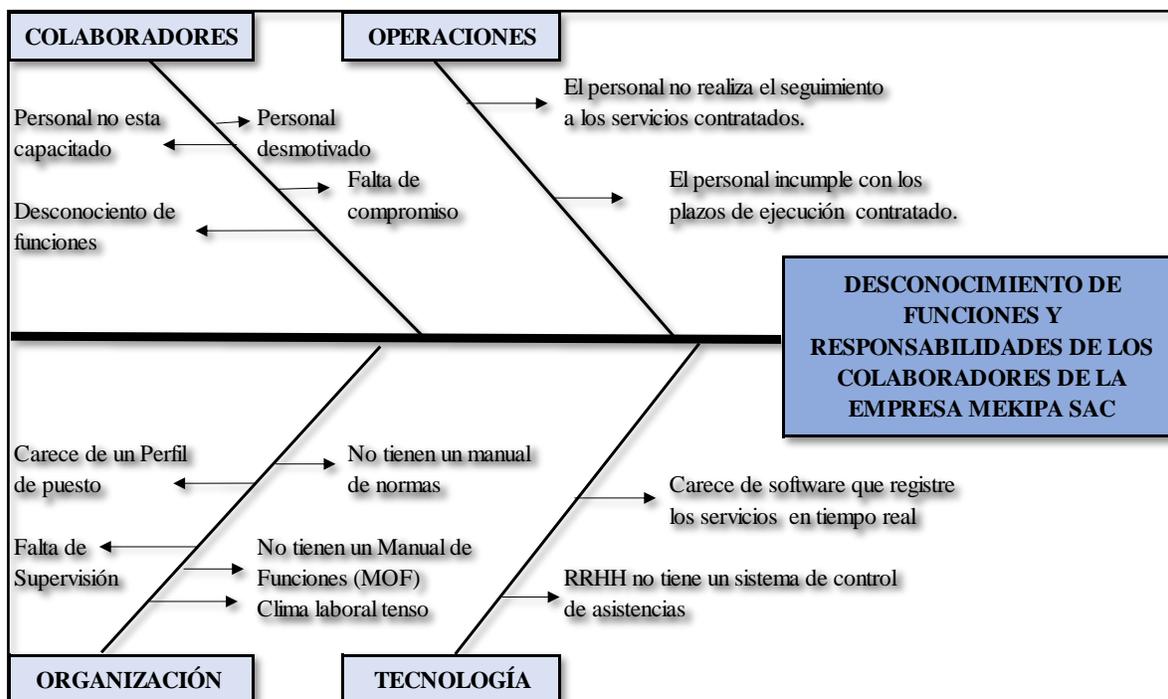
En la entrevista, el Sr. John Jarlan Ríos Coloma Gerente general de la empresa, brindó información relevante acerca de cómo se desarrolla el trabajo diario dentro de la empresa, desde la recepción de la solicitud del servicio, para luego ser cotizada y finalmente esperar la confirmación de aceptación o no del cliente. El Sr. Ríos, confirmó, que dentro de este proceso interviene el área comercial y administrativa, y que, debido a no tener un orden en las tareas diarias para cada puesto de trabajo, los colaboradores terminan realizando funciones de otros cargos, por ello, percibe que las actividades se duplican o superponen, lo que genera un reproceso y exceso de trabajo.

Por otro lado, el Sr. Álvaro Ríos Coloma, quien es el jefe comercial, confirmó que desconoce las líneas de autoridad, ya que en ocasiones realiza tareas del área administrativa y viceversa. Asimismo, expresó que este caos, genera un clima tenso con limitaciones para desarrollarse de forma eficiente.

2.2.2. Análisis de Causas, Factores Internos y Externos.

Figura 2

Diagrama de Ishikawa de la situación problemática.



Nota. Adaptado de la entrevista realizada al Gerente de Mekipa.

A través del diagrama de Ishikawa, se verificó el problema de la empresa Mekipa, En donde se encontró que los trabajadores desconocen sus tareas y responsabilidades, debido a múltiples causas; en la sección colaboradores: el personal no se encuentra capacitado, desconoce sus funciones, no está comprometido y se siente desmotivado. En la sección operaciones: el personal no realiza el seguimiento de los servicios contratados e incumple con los plazos de ejecución. En la sección organización: no existe un perfil de puesto definido para cada puesto, no existe un manual de normas y funciones, no realizan una supervisión adecuada y tienen un clima laboral tenso. En la sección tecnología: no tienen un sistema de control de asistencias y tampoco un sistema o software que registre y controle los servicios realizados por los técnicos.

Tabla 1

Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	VALOR	PUNTUACION
OPORTUNIDADES			
Aprovechar el nuevo reglamento del Programa Empresarial Mype "Impulsa MyPeru",	0.13	4	0.52

Incremento de los avances tecnológicos que permiten sistematizar procesos.	0.11	3	0.33
Crecimiento en la demanda de Servicios de reparación e instalación de equipos industriales.	0.1	4	0.4
Generar alianzas estratégicas con empresas de selección de profesionales especialistas en electrónica - electricidad y reclutamiento de personal.	0.13	3	0.39
Crecimiento del PBI del 2.5% para el primero trimestre del 2024	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Ingreso de nuevos competidores y contratación directa con los importadores.	0.16	2	0.32
Fluctuación del tipo de cambio debido al elevado costo en importaciones Vs. Los márgenes de ganancia.	0.15	2	0.3
Incremento del sueldo fijo mínimo y beneficios de las Mype	0.07	1	0.07
Competitividad de precios de otras empresas del mismo rubro en el mercado	0.05	1	0.05
TOTAL	0.95		2.53

Nota. Adaptado de la entrevista realizada al Gerente de Mekipa.

Se utilizó la matriz Efe para hallar los factores que afectan o que podrían beneficiar a Mekipa en el microentorno. Se puede mencionar que el gobierno peruano brinda diversos programas de impulso empresarial a las micro y pequeñas empresas. Por otro lado, el avance tecnológico va permitir un mejor control de sus procesos, lo que aumentaría su competitividad en vista del crecimiento de la demanda. Así mismo es importante mencionar que se espera un crecimiento del PBI de 2.5% como mínimo para el 2024. Y si bien existen ingresos de nuevos competidores o barreras de entrada con empresas transnacionales es posible combatir, ya que siempre hay nuevos nichos que no están satisfechos.

Tabla 2

Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	VALOR	PUNTUACION
FORTALEZAS			
Personal profesional con importante experiencia laboral en el rubro	0.09	2	0.18
Posicionamiento, trayectoria y experiencia en el sector de Soluciones Integrales.	0.08	4	0.32
Horario administrativo y flexible (Remoto)	0.05	1	0.05
Infraestructura segura para el personal	0.08	1	0.08
DEBILIDADES			0
La empresa no tiene un MOF	0.09	1	0.09
Falta de compromiso en el personal para culminar sus tareas	0.3	3	0.9

No tiene un sistema de registro automatizado	0.1	1	0.1
El personal técnico realiza malas prácticas al ofrecer el servicio directo al cliente finalista.	0.11	4	0.44
Personal no está capacitado para ejercer sus funciones	0.1	3	0.3
TOTAL	1		2.46

Nota. Adaptado de la entrevista realizada al Gerente de Mekipa.

La matriz EFI permitirá evaluar las fortalezas y debilidades de Mekipa, las cuales fueron admitidas por el gerente de la empresa. El resultado obtenido fue de 2.11, muy por debajo del promedio esperado (2.5) lo que indica grandes debilidades en la empresa. Se concluye que existe una oportunidad de mejora en la organización. Si bien se muestra que Mekipa posee de importante trayectoria en el mercado, experiencia profesional de su personal técnico y que además trabaja con equipos de marcas reconocidas que facilitan garantía de los servicios. Ello no ha sido suficiente debido a la falta de manuales de funciones del personal, que les permitan identificar sus tareas con mayor precisión y se evite confusiones entre ellos, incluso desmotivación y falta de compromiso.

2.2.3. Análisis del Impacto de la Situación Problemática en la Organización.

Mekipa inició de forma empírica. Conformada por un área, a cargo del dueño de la empresa y un personal técnico. En el transcurso de los años fue creciendo e incorporando otras áreas, con personal técnico y profesional para competir en el mercado. El Gerente y dueño de la empresa, ha estado involucrado en las principales decisiones, que han generado el crecimiento de la empresa. Tiene poder de ejecución y decisión de todas las áreas, también supervisa el trabajo de todo su equipo. A pesar de ello no se ha logrado el posicionamiento esperando de pertenecer a las cinco principales empresas que brindan los servicios de reparación e instalación de equipos y maquinaria. Debido a que el personal desconoce sus funciones con exactitud según el puesto que desempeñan, asimismo el desorden que se genera entre las áreas por la confusión de tareas y obligaciones, ocasionando que el trabajo sea poco eficiente y genere un clima laboral tenso. Por otro lado, el personal técnico ofrecía los servicios de forma directa al cliente finalista incumpliendo con el manual de normas de conducta y ética. Por estas razones la empresa ha sufrido un gran impacto en la productividad, un decrecimiento de la cartera y disminución de los servicios.

2.2.4. Análisis de la Importancia Estratégica de Abordar el Problema.

Después de un análisis íntegro sobre la problemática de la empresa. Mekipa plantea elaborar el manual de organización y funciones como estrategia para una buena gestión, ya que los trabajadores tendrán mayor precisión de cuáles serán sus funciones y responsabilidades en sus puestos de trabajo. De esa manera, podrán desarrollar una labor eficiente, que permitirá incrementar la productividad, mejorar el clima laboral y promover el trabajo en equipo. Asimismo, se espera contribuir con los objetivos de la empresa, los cuales se detallan a continuación: a). desarrollar e Implementar el MOF en el 2024; b). Incrementar la productividad del área de operaciones en el 2024; c). Mejorar el ambiente laboral para el 2024 d). Establecer estrategias para asegurar que el personal conozca los pilares del plan estratégico durante el 2024 (misión, visión y objetivos).

2.3. Alternativas Propuestas

2.3.1. Enfoques de Solución Desde el Punto de Vista del Área Funcional.

El área de Recursos Humanos asume un papel fundamental en la organización, principalmente de fortalecer la gestión del talento humano, asimismo tiene la responsabilidad de la selección y reclutamiento del personal, así como la contratación, beneficios laborales, vacaciones, horas extras, cumplimiento de jornada completa y descansos médicos. También definir el perfil del puesto, construir el manual de normas y funciones para cada área y velar por el cumplimiento de las mismas. Implementar las medidas de prevención y protección del trabajador. Además de crear un código de conducta interna y optimizar el clima laboral.

2.3.2. Enfoques de Solución Desde el Punto de Vista de las Áreas Funcionales Relacionadas.

Mekipa carece de un manual de organización y funciones para cada área de la empresa. Siendo afectado el área de Administración y el área Comercial, ya que dentro del proceso laboral se repiten funciones entre las dos áreas, ocasionando un desgaste del personal y confusión de tareas, asimismo genera un ambiente laboral tenso, y ocasiona que el personal se encuentre desmotivado.

2.3.3. Descripción de Alternativas y Alineamientos con los Objetivos de la Organización.

Como solución, la empresa Mekipa ha determinado elaborar e Implementar el manual de Funciones.

Alternativa 1.

En base a lo que plantea el autor Gonzales (2019). primero, se debe definir el perfil del puesto en el siguiente orden de pasos:

a). Identificar y ubicar el cargo; b). Describir el contenido funcional del cargo; c). Describir los conocimientos básicos y esenciales; d). Identificar competencias comportamentales; e). Fijar los requisitos de formación académica y experiencia.

Tabla 3

Perfil del puesto de Coordinador de Ventas

	MEKIPA SAC Soluciones Integrales MANUAL DE CARGO Y FUNCIONES	Código: 01 Fecha: 20/10/2023
1. INFORMACIÓN DEL CARGO		
CARGO:	Coordinador de ventas	
JEFE INMEDIATO:	Gerente General	
2. CONTENIDO FUNCIONAL		

1. Organiza y dirige el equipo técnico de la empresa				
2. Negocia los contratos comerciales y concreta las citas con los clientes				
3. Realiza las visitas a las empresas, conoce el mercado y genera una lista de clientes potenciales				
4. Elabora los presupuestos de los servicios				
5. Realiza el seguimiento de la post venta y mantiene ordenada la cartera de clientes				
6. Promueve los servicios de la empresa a través de los canales digitales				
3. CONOCIMIENTOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en técnicas de ventas, marketing • Inglés avanzado, escrito y hablado • Software, base de datos, elaboración de presentaciones • Atención al cliente, manejo de personas 				
4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo • Trabajo en equipo • Iniciativa y toma de decisiones • Capacidad de negociación y asesorar • Habilidades Administrativas • Organización y planificación 				
5. REQUISITOS ACADÉMICOS				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">FORMACIÓN ACADÉMICA</td> <td style="text-align: center;">Bachiller en Administración y/o Marketing</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">EXPERIENCIA</td> <td style="text-align: center;">De 2 a 3 años en puesto de Jefatura comercial</td> </tr> </table>	FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller en Administración y/o Marketing	EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en puesto de Jefatura comercial
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller en Administración y/o Marketing			
EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en puesto de Jefatura comercial			

Nota. Adaptado a las necesidades de la empresa según el Gerente General de Mekipa.

Alternativa 2.

En base a lo que plantea el autor Vargas (2021), quien menciona que primero, se debe definir el perfil del puesto en los siguientes pasos:

- a). Delimitar las funciones y cargos de cada trabajador para evitar duplicidad de tareas; b). Organizar cada área para optimizar tiempos y ello se logrará, obteniendo la documentación actualizada del personal vigente; c). Diseñar el perfil de puestos, cumpliendo con los requisitos en cuanto a experiencia, estudios y especializaciones; d). Delimitar funciones de puestos; e). Identificar las líneas de mando y a que área corresponde cada puesto de trabajo.

Tabla 4

Perfil del puesto de Coordinador de Ventas

	MEKIPA SAC Soluciones Integrales MANUAL DE CARGO Y FUNCIONES	Código: 4 Fecha: 20/10/2023
1. INFORMACIÓN DEL CARGO		
Cargo	Coordinador de Ventas	
2. REQUISITOS Y EXPERIENCIA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de negociación y establecer sólidas relaciones con clientes. 2. Conocimiento en ventas, marketing digital, manejo de equipos de trabajo en empresas de servicios generales e industriales. 4. Experiencia mínima de 2 años en puesto similar 		

5. Habilidad de comunicación y creación de estrategias.	
3. ESTUDIOS Y ESPECIALIZACIONES	
1. Titulado en Administración de empresas o Ingeniero Industrial	
2. Especialización en gestión comercial y Diploma en Liderazgo	
3. Especialización en Marketing digital y ventas.	
4. FUNCIONES DEL PUESTO	
1. Organiza y dirige el equipo técnico de la empresa	
2. Negocia los contratos comerciales y concreta las citas con los clientes	
3. Realiza las visitas a las empresas, conoce el mercado y genera una lista de clientes potenciales	
4. Elabora los presupuestos de los servicios	
5. Realiza el seguimiento de la post venta y mantiene ordenada la cartera de clientes	
6. Promueve los servicios de la empresa a través de los canales digitales.	
5 LÍNEAS DE MANDO	
Subordina	Gerente General
Dependencia	Negocios
Supervisa	Técnicos operativos I, II y III.

Nota. Adaptado a las necesidades de la empresa según el Gerente General de Mekipa.

Alternativa 3.

En base a los autores, Gonzales y Vargas se propone esta alternativa y se implementa un paso propuesto por los autores del presente trabajo para definir el perfil de puestos en los siguientes pasos:

a). Información del cargo; b). Requisitos, formación académica y experiencia; c). Funciones del puesto; d). Competencias; e). Ubicación del puesto: se identifica el cargo dentro del organigrama y se muestra la jornada laboral. (Este paso fue agregado por los autores del presente trabajo, ya que permite al trabajador identificar en que línea del organigrama se encuentra y sus condiciones de horario laboral).

Tabla 5

Perfil del puesto de Coordinador de Ventas

	MEKIPA SAC
	Soluciones Integrales
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
1. INFORMACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Coordinador de Ventas
Subordina	Gerente General
Supervisa	Técnicos I, II y III.
2. FORMACIÓN ACADÉMICA – EXPERIENCIA - REQUISITOS	

Formación Académica:	Bachiller en Administración y/o Marketing
Experiencia:	De 2 a 3 años en puesto de Jefatura comercial
Requisitos:	Capacidad de negociación y establecer sólidas relaciones con clientes
	Conocimiento en ventas, marketing digital, manejo de equipos en empresas de servicios generales e industriales.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Busca nuevos clientes, concretas visitas a través de todos los canales de la empresa (llamadas, WhatsApp, correo y página web)
2. Atiende todas las solicitudes de clientes interesados e incrementa la cartera de clientes,
3. Coordina, dirige y supervisa permanentemente los servicios que ejecutan el equipo de técnicos de la empresa.
4. Negocia los contratos comerciales y envía cotizaciones del servicio ofertado.
5. Solicita la aprobación de presupuesto al jefe Financiero para luego proceder con la elaboración del contrato.
6. Realiza el seguimiento del servicio post venta.
7. Elabora y presenta cotizaciones de todos los servicios que ofrece la empresa.
8. Investigar y analizar la competencia, estableciendo planes de acción frente a nuevas oportunidades de negocio

4. COMPETENCIAS

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de comunicación asertiva • Habilidad de negociación • Orientado a resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo • Trabajo en equipo • Iniciativa y toma de decisiones |
|--|--|

5. UBICACIÓN DEL PUESTO

5.1 RELACIÓN JERÁRQUICA	5.2 JORNADA LABORAL		
<pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- AC[AREA COMERCIAL] GG --- AFC[AREA DE FINANZA Y CONTABILIDAD] GG --- ARH[AREA DE RECURSOS HUMANS] GG --- AA[AREA ADMINISTRATIVA] AC --- T1[TECNICO 1] AC --- T2[TECNICO 2] AC --- T3[TECNICO 3] </pre>	DÍAS	JORNADAS	HORAS
	Lunes a Sábado	Diurno	9am - 6pm

Nota. Adaptado a las necesidades de la empresa según el Gerente General de Mekipa.

3. CAPÍTULO

3.1. Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas

Se eligió la alternativa 3 en función a lo solicitado por el Gerente de Mekipa y en base a la decisión tomada se propone la opción del asesor A, B y C, evaluando el costo, tiempo y es esfuerzo para implementar el manual de organización y funciones de la empresa.

Alterativa 3- Asesor A

COSTO	TIEMPO	ESFUERZO
S/. 7,000	9 días	<ul style="list-style-type: none"> El asesor se entrevista con el Gerente de Mekipa identificar los puestos y cargos en la empresa.
	21 días	<ul style="list-style-type: none"> Se reúne con el gerente para identificar las funciones que debe realizar cada puesto.
	10 días	<ul style="list-style-type: none"> Se describe las competencias del profesional que ocupa el cargo asignado. Se describe los conocimientos básicos que debe tener el profesional.
	8 días	<ul style="list-style-type: none"> Identifica las competencias laborales según la profesión.
	9 días	<ul style="list-style-type: none"> Propone la formación académica necesaria según el puesto del cargo.
TOTAL	57 días	

Alterativa 3 - Asesor B

COSTO	TIEMPO	ESFUERZO
S/. 5,800	25 días	<ul style="list-style-type: none"> El asesor se entrevista con el gerente para conocer a mayor profundidad todo el proceso de servicios que realiza Mekipa. El asesor realiza un análisis de los puestos establecidos.
	15 días	<ul style="list-style-type: none"> El asesor identifica las obligaciones de cada puesto y establece un rol de tareas por área.
	20 días	<ul style="list-style-type: none"> El asesor ordena y delimita las funciones de cada puesto.
	10 días	<ul style="list-style-type: none"> El asesor identifica la subordinación de los puestos y los establece dentro del manual. El asesor identifica personal a cargo del puesto y lo establece en el manual.
TOTAL	70 días	

Alternativa 3 – Asesor C

COSTO	TIEMPO	ESFUERZO
S/. 4,800	20 días	<ul style="list-style-type: none"> El asesor se entrevista con el gerente para la presentación de los puestos por área y delimita las funciones que deben realizar cada integrante de la empresa.
	10 días	<ul style="list-style-type: none"> El asesor propone el manual de perfil de cada trabajador.
	5 días	<ul style="list-style-type: none"> El asesor crea el perfil de puesto según el rubro de la empresa.
	10 días	<ul style="list-style-type: none"> El asesor asigna las funciones de cada puesto de acuerdo al cargo.
	5 días	<ul style="list-style-type: none"> Identifica las líneas de mando según la jerarquía del organigrama
TOTAL	50 días	

3.2. Justificación de la Alternativa Elegida

Se realizó un análisis de cada alternativa y en función a lo que solicitó el Gerente de Mekipa, se decidió crear la tercera alternativa basado en la información de los autores; Gonzales y Vargas, por ello, del primer autor se consideró que tome en cuenta las competencias como punto importante dentro del perfil del puesto, ya que permitirá identificar las habilidades que necesita el puesto. Asimismo, del segundo autor se consideró las líneas de mando que permitirá identificar a detalle el área al que pertenece cada puesto, de esta manera se podrá delimitar las funciones de cada trabajador. También, se implementó el paso de ubicación del puesto para definir con claridad el posicionamiento de cada puesto dentro de la organización, en que línea del organigrama se encuentra y el horario de trabajo durante la semana.

Los pasos cinco de la alternativa elegida son:

a). Información del cargo; b). Requisitos, formación académica y experiencia; c). Funciones del puesto; d). Competencias; e). Ubicación del puesto: se identifica el cargo dentro del organigrama y se muestra la jornada laboral.

Luego de definir la alternativa elegida en función a las necesidades de Mekipa, el Gerente optó por considerar al Asesor C, debido al tiempo de ejecución y costo, ya que pertenece a una empresa Mype, de 8 trabajadores y la inversión se ajusta a su presupuesto.

3.2.1. Alineación con los Objetivos de la Organización

Esta estrategia permitirá contribuir con los objetivos de la organización. En el que Mekipa llevará a cabo el manual de organización y funciones, de tal forma que los trabajadores tendrán claridad de cuáles son sus funciones y responsabilidades; con ello, se podrá desarrollar un trabajo ordenado y eficiente que incrementará la productividad de la empresa. Asimismo, facilitará la comunicación y relación entre trabajadores donde se promueva la colaboración y la solución de los problemas, en un ambiente laboral positivo.

3.2.2. Factibilidad y Viabilidad

La tercera alternativa creada es la más viable para Mekipa, debido a la importancia en delimitar las funciones de acuerdo al puesto de trabajo y la ubicación dentro de la organización, de esta manera las tareas no se duplican o superponen y se evita el exceso de trabajo. Se concluye que la alternativa elegida tiene todas las posibilidades de llevarse a cabo y generar el orden que necesita la organización a través de la implementación del manual y organización de funciones. En cuestión al costo de inversión para implementar el manual el Gerente general considera factible asumir el precio del Asesor C, debido al menor costo y tiempo de entrega.

Conclusiones y Recomendaciones

Contar con un manual de organización y funciones es importante y necesario en la estructura de toda organización, ya que contribuye a su idóneo funcionamiento y al logro de los objetivos. Se detectó una falta de claridad en las funciones y responsabilidades que debe ejecutar cada colaborador de la empresa en Mekipa; debido a ello, los trabajadores del área comercial y administrativa, realizan funciones de otros cargos, sin las competencias básicas y necesarias para desempeñar un buen rol en su puesto de trabajo.

El manual de organización y funciones, permite a los trabajadores tener un mayor conocimiento de las tareas que deben realizar y un seguimiento adecuado de todas las actividades requeridas.

Asimismo, el manual de organización y funciones, fortalece el proceso productivo entre todas las áreas de la empresa, especialmente entre el área Comercial y Administrativa y contribuye en mejorar el ambiente laboral de la empresa.

Por otro lado, dado que la empresa necesita aumentar su productividad y continuar una línea de crecimiento en función a los elementos del plan estratégico como la misión, visión y objetivos; se concluye que la implementación del manual de organización y funciones es necesaria y de gran importancia, porque impacta en la organización de las funciones y responsabilidades, y será de utilidad para el ingreso de nuevo personal. De igual manera, ayudará durante los procesos de capacitación, importantes para el logro de los objetivos.

La empresa debe continuar con la implementación del manual de organización y funciones para todas las áreas funcionales y verificar si están siendo aplicadas, según lo establecido.

Se recomienda revisar el manual de organización y funciones de forma temporal, este puede ser anual o cuando se evidencie algún crecimiento de la organización que incluya la creación de nuevos puestos de trabajo. Esto, con la finalidad de realizar un seguimiento de todos los procesos en la empresa.

Asimismo, para mantener informado a todo el personal se recomienda realizar reuniones y capacitaciones para formalizar todos los procesos y roles que van a desempeñar en sus puestos de trabajo.

Es importante, mantener una comunicación efectiva para detectar las casuísticas que puedan identificar frente a la implementación del manual de organización y funciones, esto, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y obtener una mejor gestión operativa.

Finalmente, la empresa debe fortalecer los elementos de planeación estratégico como, la misión, visión y valores, para que siempre vayan alineados con el propósito del manual de organización y funciones que busca mejorar la comunicación entre todas las áreas.

Referencias

- Barria, C. (2022, 22 de diciembre). *¿Cuál ha sido el costo económico de las protestas en Perú por la salida de Pedro Castillo?*. BBC News Mundo.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-64045772>
- Bermúdez, K., Ñamendy, P., & Cerda, J. (2020). *Gestión de la calidad en el manual de organización*. [Trabajo de investigación para licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional de RIUMA.
<https://repositorio.unan.edu.ni/14716/>
- Brito, M., Sánchez, D., & Procel, M. (2019). Manuales de organización de funciones como piedra angular de la gestión de administración. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 23(92), 34-39.
<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/123/180>
- Chirinos, J. (2022, 17 de febrero). *La importancia de un Manual de Funciones y Procedimientos con sistematización para poder presupuestar y planificar*. [Actualización de estado]. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-un-manual-funciones-y-con-para-chirinos-pedraglio>
- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29-48.
https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- González, J. (2019). *Propuesta para la identificación y actualización de los manuales de cargo y de procesos de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia*. [Trabajo de grado para licenciatura. Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional de Universidad Católica de Colombia-RIUCaC.
<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/8ebe7415-e17e-4297-a389-bb790f85687c>
- Goyonechea, A. (2022, 13 de octubre). *El perfil de puesto: La base del éxito del proceso de reclutamiento y selección*. [Actualización de estado]. LinkedIn.
<https://es.linkedin.com/pulse/el-perfil-de-puesto-la-base-del-%C3%A9xito-proceso-y-alvaro-goyonechea>
- Holguín, J., López, D., & Muñiz, L. (2021). Sistema de planificación de recursos empresariales una estrategia que optimiza los procesos de las mipymes ecuatorianas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(5), 15–24.
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unsumciencias/article/view/587/372>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Enero 2023 - junio 2023* (Informe n° 5).
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas-de-seguridad-ciudadana-enero-2023-junio-2023.pdf>

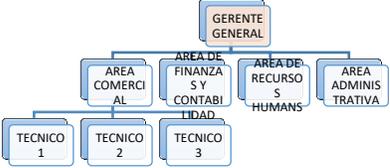
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2023, 6 de agosto). *Crecimiento de la economía será de apenas 0.8% en el 2023*. Recuperado el 10 de setiembre de 2023, de <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de- apenas-0-8-en-el-2023/>
- Íñigo, P. (2022). *Cambios en la estructura organizativa de la empresa. Estudio del caso*. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio documental de la Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/55010>
- Jaramillo, Y. (2022). *Diseño e implementación del manual de organización y funciones como estrategia de formalización en una mype*. [Trabajo de Suficiencia Profesional para licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional de PIRHUA. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/e0bbbacd-3e9f-43bc-bafb-e4117f981fa2/content>
- La Cámara. (2023, 27 de marzo). *Empleo informal en el Perú continúa creciendo*. Revista digital de la cámara de comercio de Lima. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de [https://lacamara.pe/empleo-informal-en-el-peru-continua-creciendo/#:~:text=Como%20consecuencia%20de%20lo%20descrito,Sur%20\(%2D75%2C9%25\).](https://lacamara.pe/empleo-informal-en-el-peru-continua-creciendo/#:~:text=Como%20consecuencia%20de%20lo%20descrito,Sur%20(%2D75%2C9%25).)
- MEKIPA Soluciones Integrales. (s.f.). *MEKIPA, Servicios Integrales para la Industria*. Recuperado el 17 de octubre de 2023, de <https://www.mekipa.com/nosotros/>
- Quimiz, G., & Palacios, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico – Tecnológicas*, 2(2), 12-20. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/download/242/327/>
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. [Trabajo de informe para Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional de Universidad Mayor de San Andrés. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Rincón, P. (2023). *Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral*. [Monografía, Universidad Nacional Abierta y a Distancia] Repositorio Institucional de Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/58128?show=full>
- Sataella, J. (2023, 15 de noviembre) *¿Qué es un organigrama y por qué es importante para las empresas?*. Recuperado el 24 de octubre de 2023, de <https://economia3.com/organigrama-que-es/>
- Valdez, G. (2021, 18 de agosto). *La importancia del perfil del puesto y la selección del personal*. [Actualización de estado]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-perfil-puesto-y-selecci%C3%B3n-personal-gabriela-valdez/>

Vargas, T. (2021). *Diseño e implementación del manual de organización y funciones como Área de Gestión Humana en la empresa industrial VILOCRU S.A.C.* [Trabajo de Suficiencia Profesional para licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional de PIRHUA. <https://pirhua.udep.edu.pe/items/ec6b08c2-6657-4dc7-b9e4-f9cc94ec4f90>

Anexo(s)

Tabla 5

Perfil del puesto de Gerente General.

	MEKIPA SAC Soluciones Integrales MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
1. INFORMACIÓN DEL CARGO				
Cargo	Gerente General			
Subordina	-			
Supervisa	Área comercial - Área de finanzas y contabilidad - Área de recursos humanos - Área administrativa			
2. FORMACIÓN ACADÉMICA – EXPERIENCIA - REQUISITOS				
Formación Académica:	Licenciado de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial			
Experiencia:	Contar con 3 años en el Sector de Servicios Generales e Industriales.			
Requisitos:	Conocimiento en normatividad relacionada con contratación estatal y financiera.			
	Elaboración de presupuestos y experiencia en planificación			
	Experiencia en manejo de personal			
3. FUNCIONES DEL PUESTO				
1. Diseña las estrategias, objetivos y crea la misión-visión de la empresa 2. Planifica y dirige la gestión de las áreas de la empresa 3. Asegurar que se cumplan las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa 4. Generar sinergia entre todas las áreas para la obtención de mejores resultados. 5. Planifica las metas anuales en coordinación con el jefe de Finanzas y contabilidad. 6. Representa ante las autoridades judiciales, laborales, municipales a nivel Nacional 7. Verifica el desarrollo del personal y autoriza salidas y nuevos ingresos. 8. Dar Coaching a los miembros del equipo que requieran o estén en desarrollo de habilidades.				
4. COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de comunicación asertiva • Habilidades organizativas • Habilidad de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipo • Planificación estratégica • Planificación financiera 			
5. UBICACIÓN DEL PUESTO				
5.1 RELACIÓN JERÁRQUICA 	5.2 JORNADA LABORAL <table border="1"> <tr> <td>DÍAS</td> <td>JORNADAS</td> <td>HORAS</td> </tr> </table>	DÍAS	JORNADAS	HORAS
DÍAS	JORNADAS	HORAS		

	Lunes a Sábado	Diurno	9am - 6pm
--	----------------	--------	-----------

Nota. Adaptado a las necesidades de la empresa según el Gerente General de Mekipa.

Tabla 6

Perfil del puesto Jefe Financiero

	MEKIPA SAC Soluciones Integrales MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	
	1. INFORMACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Jefe Financiero	
Subordina	Gerente General	
Supervisa	-	
2. FORMACIÓN ACADÉMICA – EXPERIENCIA - REQUISITOS		
Formación Académica:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración/Contabilidad/Economía o afines • Diplomado en Ciencias Contables. • Post Grado en gerencia financiera. • Certificación en análisis financiero y riesgos. 	
Experiencia:	Contar con 3 años en posición de Contabilidad o Finanzas.	
Requisitos:	Elaboración de estados financieros	
	Conocimiento de normas contables	
3. FUNCIONES DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar órdenes de compra e informa al gerente. 2. Analista las estadísticas de compra y proyectos de ahorro. 3. Audita, analiza y evalúa los estados de resultados 4. Debe asegurar el cumplimiento de los registros con las entidades financieras 5. Analizas y elaborar informes o estados financieros según los principios contables 6. Vigila que se cumplan las disposiciones legales y procedimientos vigentes del estado. 7. Realiza los ajustes de depreciación, de cuentas por cobrar, liquidaciones entre otros 8. Prepara las declaraciones mensuales la primera semana del mes 9. Realiza los balances y estados de resultados de forma semestral y lo eleva al Gerente 10. Realiza auditoria a todas las áreas 1 vez al mes. 11. Administra el presupuesto de cada área, realiza el control de gastos para una mejor utilización de los recursos en la empresa 		
4. COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Habilidades organizativas • Habilidades matemáticas 		<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Planificación financiera

5. UBICACIÓN DEL PUESTO			
5.1 RELACIÓN JERÁRQUICA 	5.2 JORNADA LABORAL		
	DÍAS	JORNADAS	HORAS
	Lunes a Sábado	Diurno	9am - 6pm

Nota. Adaptado a las necesidades de la empresa según el Gerente General de Mekipa.

Tabla 7

Perfil del puesto Asistente Administrativo

	MEKIPA SAC Soluciones Integrales MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	
	1. INFORMACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Asistente Administrativo	
Subordina	Gerente General	
Supervisa	-	
2. FORMACIÓN ACADÉMICA – EXPERIENCIA - REQUISITOS		
Formación Académica:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Administración o afines • Conocimiento en ofimática e idiomas 	
Experiencia:	Contar con 1 años en posición de Asistente de gerencia.	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de manejo y control de los recursos • Contar con buena gramática, puntuación y ortografía • Manejo de caja chica y elaboración de facturas. 	
3. FUNCIONES DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo logístico para organizar las reuniones entre las áreas de la empresa 2. Registra los pagos a proveedores previa autorización del jefe financiero 3. Redacción de documentos, memorándum y otros asuntos solicitados por la Gerencia 4. Recepción de correspondencia interna y externa de la empresa 5. Atención a los requerimientos de la gerencia y demás áreas 6. Recepción las llamadas de su jefe inmediato y lleva el control documentario 7. Emite facturas a los proveedores. 8. Cuadra la caja chica y envía reporte al jefe financiero con copia a gerencia. 9. Coordina los viajes y reservas requeridas por el personal de la empresa. 10. Cumple con las demás funciones que su jefe inmediato le asigne. 		
4. COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades organizativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de redacción 	

<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades matemáticas • Tolerancia y trabajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de sistematización • Vocación de servicio 						
5. UBICACIÓN DEL PUESTO							
5.1 RELACIÓN JERÁRQUICA <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> AC[AREA COMERCIAL] GG --> AFC[AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD] GG --> ARH[AREA DE RECURSOS HUMANOS] GG --> AA[AREA ADMINISTRATIVA] AC --> T1[TECNICO 1] AC --> T2[TECNICO 2] AC --> T3[TECNICO 3] </pre>	5.2 JORNADA LABORAL <table border="1"> <thead> <tr> <th>DÍAS</th> <th>JORNADAS</th> <th>HORAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lunes a Sábado</td> <td>Diurno</td> <td>9am - 6pm</td> </tr> </tbody> </table>	DÍAS	JORNADAS	HORAS	Lunes a Sábado	Diurno	9am - 6pm
DÍAS	JORNADAS	HORAS					
Lunes a Sábado	Diurno	9am - 6pm					

Nota. Adaptado a las necesidades de la empresa según el Gerente General de Mekipa.

Tabla 8
Perfil del puesto Analista de Recursos Humanos

	MEKIPA SAC Soluciones Integrales MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
1. INFORMACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Analista de Recursos Humanos
Subordina	Gerente General
Supervisa	-
2. FORMACIÓN ACADÉMICA – EXPERIENCIA - REQUISITOS	
Formación Académica:	Licenciado en Recursos Humanos
Experiencia:	Experiencia acreditada en gestión de RRHH mínimo 3 años
Requisitos:	Habilidades de comunicación asertiva y trabajo en equipo
	Conocimientos en legislación laboral.
	Conocimiento en Base de datos y ofimática nivel intermedio
3. FUNCIONES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y actualización de manuales de normas y funciones del personal 2. Elaboración de contratos, renovaciones, planillas y cálculos de aportaciones del sistema de pensiones. 3. Seguimiento del sistema de control de asistencias, vacaciones, permisos, descansos médicos 4. Gestionar las medidas de prevención de riesgos laborales para los trabajadores. 5. Trabaja en equipo con el Gerente para elaboración de objetivos estratégicos de la empresa. 6. Coordinar el reclutamiento y selección de personal 7. Atender los requerimientos internos de la empresa relacionado a los RRHH. 	
4. COMPETENCIAS	

<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de comunicación asertiva y trabajo en equipo Capacidad de crear canales de comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de planificación Capacidad de organización 						
5. UBICACIÓN DEL PUESTO							
5.1 RELACIÓN JERÁRQUICA <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> AC[AREA COMERCIAL] GG --> AFC[AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD] GG --> ARH[AREA DE RECURSOS HUMANOS] GG --> AA[AREA ADMINISTRATIVA] AC --> T1[TECNICO 1] AC --> T2[TECNICO 2] AC --> T3[TECNICO 3] </pre>	5.2 JORNADA LABORAL <table border="1"> <thead> <tr> <th>DIAS</th> <th>JORNADAS</th> <th>HORAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lunes a Sábado</td> <td>Diurno</td> <td>9am - 6pm</td> </tr> </tbody> </table>	DIAS	JORNADAS	HORAS	Lunes a Sábado	Diurno	9am - 6pm
DIAS	JORNADAS	HORAS					
Lunes a Sábado	Diurno	9am - 6pm					

Nota. Adaptado a las necesidades de la empresa según el Gerente General de Mekipa.

Tabla 9

Perfil del puesto Técnico I, Técnico II y Técnico III

	MEKIPA SAC Soluciones Integrales MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
	1. INFORMACIÓN DEL CARGO
Cargo	Técnico I, Técnico II y Técnico III
Subordina	Coordinador de ventas
Supervisa	-
2. FORMACIÓN ACADÉMICA – EXPERIENCIA - REQUISITOS	
Formación Académica:	Titulado en Carrera de Electrónica o Ingeniero Electricista
Experiencia:	2 años comprobado en instalaciones y reparaciones de equipos y maquinarias industriales
Requisitos:	Dominio y aplicación de software
	Conocimiento en detección de deficiencias en el funcionamiento de maquinaria
	Conocimiento en identificación de diagramas, esquemas y manuales de instrucción
3. FUNCIONES DEL PUESTO	
1. Realiza el diagnóstico, mantenimiento y reparación de máquinas industriales 2. Realiza mantenimiento preventivo de maquinarias. 3. Instalación de equipos y sistemas eléctricos 4. Realiza la instalación de sistemas de seguridad 5. Realiza el servicio de infraestructura en locales entre otros servicios adicionales.	
4. COMPETENCIAS	

<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para manejo de herramientas • Habilidad para interpretar planos y dibujos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación • Conocimiento en medidas de seguridad. • Trabajo en equipo
--	--

5. UBICACIÓN DEL PUESTO

5.1 RELACIÓN JERÁRQUICA <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --> B[AREA COMERCIAL] A --> C[AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD] A --> D[AREA DE RECURSOS HUMANOS] A --> E[AREA ADMINISTRATIVA] B --> F[TECNICO 1] B --> G[TECNICO 2] B --> H[TECNICO 3] </pre>	5.2 JORNADA LABORAL <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">DÍAS</th> <th style="width: 33%;">JORNADAS</th> <th style="width: 33%;">HORAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lunes a Sábado</td> <td>Diurno</td> <td>9am - 6pm</td> </tr> </tbody> </table>	DÍAS	JORNADAS	HORAS	Lunes a Sábado	Diurno	9am - 6pm
DÍAS	JORNADAS	HORAS					
Lunes a Sábado	Diurno	9am - 6pm					

Nota. Adaptado a las necesidades de la empresa según el Gerente General de Mekipa.