



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA MECÁNICA INDUSTRIAL UNIÓN SAC, 2021-2022”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Cinddy Vanessa Yupanqui Duende

Asesor:

Mg. Cristian Joel Martínez Agama
<https://orcid.org/0000-0001-9622-3724>

Lima - Perú

2023

INFORME DE SIMILITUD

CINDDY_SUFICIENCIA PROFESIONAL

ORIGINALITY REPORT

10%	9%	2%	4%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	<1%
2	repositorio.unesum.edu.ec Internet Source	<1%
3	bic-pk.ceon.rs Internet Source	<1%
4	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Student Paper	<1%
5	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Student Paper	<1%
6	erevistas.saber.ula.ve Internet Source	<1%
7	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Student Paper	<1%
8	biblioteca.medicina.usac.edu.gt Internet Source	<1%

DEDICATORIA

A mis padres que son mi fuente de perseverancia y superación, mi mas sincero agradecimiento por el apoyo moral y hacer de mi una persona de bien para la sociedad.

A mis hermanas y demás familiares por sus consejos para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la salud de mi familia, a la empresa Mecánica industrial unión donde inició la experiencia laboral, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi novio por su amor, confianza durante el tiempo de estudio, y a cada una de las personas que con su aporte y colaboración se realizó este trabajo, asesor y la empresa Unión.

Y a mi alma mater UPN, a la facultad de negocios.

TABLA DE CONTENIDOS

INFORME DE SIMILITUD.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	21
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	35
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS.....	46
ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Principales clientes de la empresa MECÁNICA INDUSTRIAL UNIÓN SAC</i>	14
Tabla 2	<i>Ficha Técnica Inserto hexagonal SAE 1020 5/8 x 60</i>	15
Tabla 3	<i>Características del cargo, funciones, y perfil del cargo</i>	31
Tabla 4	<i>Priorización de problemas Vester</i>	35
Tabla 5	<i>Fase 1: Identificación del entorno interno y externo</i>	38
Tabla 6	<i>Fase 2: Eficacia</i>	38
Tabla 7	<i>Fase 3: Asertividad</i>	39
Tabla 8	<i>Fase 4: Unidad</i>	39
Tabla 9	<i>Características del cargo, funciones y limitaciones del cargo</i>	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Mapa de localización de la empresa</i>	12
Figura 2 <i>Organigrama de la empresa MECÁNICA INDUSTRIAL UNIÓN SAC</i>	13
Figura 3 <i>Producto Principal – Inserto hexagonal SAE 1020 5/8 x 60</i>	15
Figura 4 <i>Análisis de la descripción de la experiencia</i>	23
Figura 5 <i>Análisis de causas (Ishikawa)</i>	24
Figura 6 <i>Mecánica Industrial Unión S.A.C.</i>	26
Figura 7 <i>Clasificación matriz Vester</i>	35
Figura 8 <i>Proceso general de implementación del Manual de Organización y Funciones de la empresa</i>	37

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se expone desde la óptica de la experiencia laboral, cuyo objetivo fue implementar un Manual de Organización y Funciones en la empresa Mecánica Industrial Unión SAC, incluyendo las características, funciones y perfil del cargo, durante el periodo 2021-2022. La falta de un Manual de Organización y Funciones (MOF) tenía una influencia perjudicial en sus operaciones y fue el foco de este trabajo. Dado que el pequeño tamaño de la empresa limita su capacidad de producción, lo que dificulta su competitividad y crecimiento en el mercado, la falta de un manual detallado provocaba incoherencias en los procesos y dificultaba la adaptación a los cambios, que podían afectar a la calidad y la eficiencia. Con respecto a la implementación del Manual de Organización y Funciones en la empresa, incluyendo las características, funciones y perfil de puestos, los resultados de las encuestas de la fase de diagnóstico aplicadas a los colaboradores revelaron que la identificación del ambiente interno y externo, la eficiencia, el atractivo y la unidad fueron regulares en la empresa. La conclusión corresponde a la fase de implementación, se decidió la formación de registros y formatos por región y lugar, así como la diagramación de sus procedimientos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El sector industrial a nivel mundial ha ido en crecimiento tras la pandemia del COVID-19, tan es así que su aporte al PBI mundial en el 2020 fue del 26.2%, llegando al 27.6% durante el 2021 (Banco Mundial, 2023). Debido al parón de las operaciones, la industria metalmeccánica tuvo un descenso del 10,0% en 2020 respecto a 2019, aunque la economía empezó a tomar impulso en la primera fase, su recuperación no se produjo plenamente hasta finales de 2020; si es que se compara con el mismo periodo del año anterior, la producción del sector metalmeccánica aumentó un 40,7% entre enero y julio de 2021 (Sociedad Nacional de Industrias, 2021).

En ese contexto, toda vez que las empresas industriales necesitan desarrollar ciertos factores (económicos, sociales y medioambientales) para garantizar su crecimiento económico, se tienen cada vez más en cuenta cuando las empresas industriales toman decisiones sobre producción, marketing y logística; sobre todo cuando las empresas industriales toman decisiones sobre producción, marketing y logística, lo que repercute en la reputación y la posición ética de la organización, así como en sus resultados financieros a través de un aumento de los ingresos por ventas y una disminución de los gastos de explotación. Medioambientales), lo que repercute en la imagen de la Organización, su comportamiento ético y sus resultados financieros a través de un aumento de los ingresos por ventas y una disminución de los gastos de explotación (Hurtado, 2020).

Al respecto, las empresas industriales suelen emplear una serie de herramientas que le permitan maximizar sus utilidades, tal es el caso de la empresa PERUPETRO S.A. (2021), cuyo Manual de Organización y Funciones contiene organigramas, descripciones de puestos y perfiles de puestos, permitiendo al personal de la empresa a entender sus roles y obligaciones con claridad. En el caso de las empresas públicas, por ejemplo, el Manual de Organización y

Funciones de la empresa Activos Mineros S.A.C. (2020) presentó la estructura organizacional general de la empresa, tanto de sus áreas como sus funciones específicas, complementándose con las disposiciones normativas de la Ley General de Sociedades y el Estatuto Social de la Empresa. Por último, también en la empresa J & V Resguardo S.A.C. (2013) el Manual de Operación y Funciones tiene el fin de identificar las funciones generales y particulares de la estructura interna de la organización, los grados de responsabilidad y poder asignados a cada área y los vínculos entre esas áreas en el interior y el exterior permiten ofrecer información sobre las múltiples áreas de la organización.

Por el contrario, Mecánica Industrial UNIÓN carecía de un Manual de Organización y Funciones (MOF), lo que repercutía negativamente en sus operaciones y fue objeto de este esfuerzo. Esto se generaba a partir del hecho de que las dimensiones reducidas de la empresa limitan su capacidad de producción, dificultando la competitividad y el crecimiento en el mercado, por lo que la falta de un manual detallado llevaba a inconsistencias en los procesos y dificultar la adaptación a cambios, pudiendo afectar la calidad y eficiencia. Por otro lado, la prioridad excesiva en las necesidades productivas puede descuidar aspectos importantes como la innovación, calidad del producto o satisfacción del cliente. Por otro lado, el enfoque exclusivo en la productividad sin planeamiento y gestión adecuados llevaba a tomar decisiones ineficientes y falta de dirección estratégica, a lo que se aunaba la carencia de habilidades en los colaboradores para analizar, controlar y seguir procesos, lo que limitaba la optimización y mejora continua de la empresa. Por último, la inexistencia de un sistema productivo informal puede generar falta de estructura y coordinación, afectando la eficiencia y la comunicación interna, por lo que la orientación hacia la productividad sin un enfoque en planeamiento y gestión puede ocasionaba una constante falta de alineación con los objetivos de la empresa.

Frente a ello, el manual de organización y funciones se implantó en el sector logístico de la empresa mecánica industrial Unión entre el año 2021 y el 2022, momento en el que se

completó la tarea de suficiencia profesional. El manual de operación y funciones, describe los papeles, funciones específicas, dependencias y coordinaciones que conocen todas las partes del departamento de logística de la empresa. Mejora la forma en que se llevan a cabo los procesos, reduce los costes de producción y preserva un entorno de trabajo positivo porque cada empleado es consciente de sus funciones, responsabilidades y dependencias.

En ese sentido, se determinaron las funciones generales de los cargos comprendidas en la estructura orgánica, describiendo las funciones específicas a desarrollarse por cada elemento, precisando las interrelaciones existentes a nivel funcional y jerárquico, en el contexto externo e interno. Además, se definió el perfil adscrito a cada cargo estructural en el marco del desarrollo de funciones y responsabilidades con eficacia y eficiencia, a fin de lograr las metas propuestas en ventas y producción, sin embargo, se encontró problemas precisando en orden de importancia. 1° Las dimensiones de la empresa no generaban una producción masiva (cantidad de trabajadores, volúmenes de ventas, activos totales, volúmenes de producción.) 2° No se consideraba necesario un manual detallado a fin de no arriesgar la capacidad de adaptación rápida. 3 ° Se daba prioridad a las necesidades productivas de la empresa. 4 ° El personal de la empresa se orientaba a la productividad sin un enfoque basado en el planeamiento y la gestión. 5 ° Los colaboradores no cuentan con el perfil para el análisis, control y seguimiento de procesos. 6 ° El sistema productivo era más informal y ágil, donde se fomentaba la autonomía. 7 ° El personal de la empresa se orientaba a la productividad sin un enfoque basado en el planeamiento y la gestión.

En torno a la empresa, Mecánica Industrial UNIÓN se fundó en noviembre del 2004, y es una empresa especializada en la producción de accesorios y equipos para la minería, así como el mecanizado de componentes industriales y mantenimiento de equipos mecánicos. Inició sus operaciones incorporando la mejor experiencia del personal basado en el calibre de

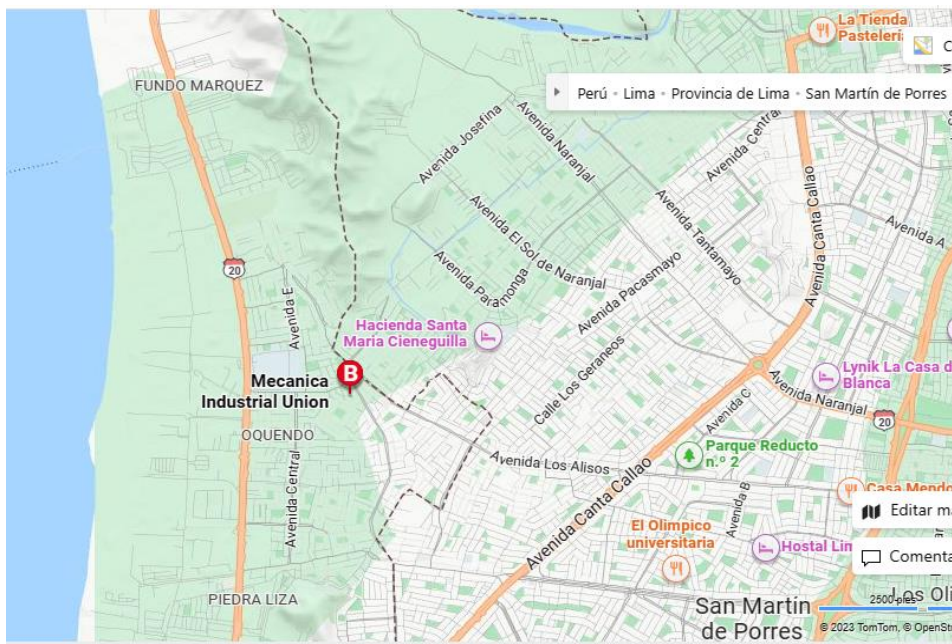
los servicios y experiencia con más de 15 años en el mercado, lo que permite ofrecer soluciones y alternativas para las necesidades de su empresa, realizando trabajos en la minería, la industria metal mecánica, y otros campos. La organización se compromete a proporcionar a sus clientes un servicio superior con el fin de ayudar en la creación y finalización de sus proyectos (Mecánica Industrial Unión SAC, 2023).

Localización de la empresa

La empresa en la que se desarrolló el estudio se localiza en AV. ALAMEDA CENTRAL MZ D LT 37 URB. MANUEL MUJICA GALLO – OQUENDO – CALLAO – CALLAO

Figura 1

Mapa de localización de la empresa



Fuente. Google Maps (2023).

La empresa se encuentra ubicado en la zona industrial del Callao, en la carretera Néstor-Gambeta-km 6.5, con dirección a Ventanilla.

Misión

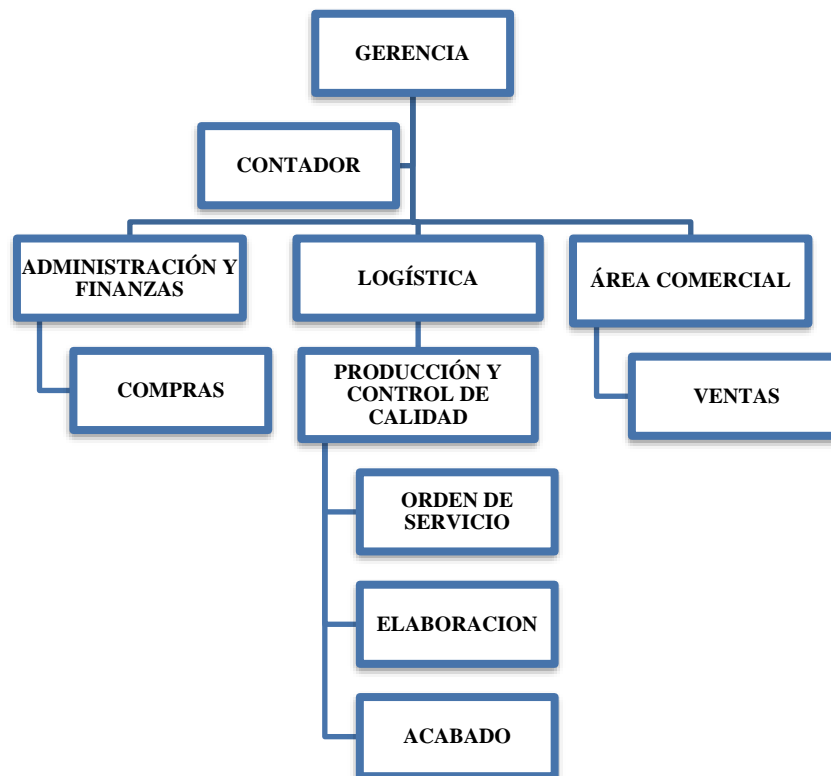
Dedicada a la fabricación y comercialización de productos para la industria metalmecánica, minera, construcción y otros.

Visión

Seguir desarrollándose a través del tiempo, posicionándonos en el mercado nacional garantizando el buen funcionamiento de sus procesos productivos y brindando productos de calidad.

Figura 2

Organigrama de la empresa MECÁNICA INDUSTRIAL UNIÓN SAC



Fuente. Información brindada por la empresa

Área de gerencia: Tiene una responsabilidad básica sobre la fábrica y la oficina, asegurándose de que haya suficiente maquinaria y mano de obra para llevar a cabo la producción con calidad y eficacia.

Área de administración y finanzas: Área encargada de organizar, planificar y gestionar la asignación de los recursos financieros de la organización empresarial con el fin de aumentar la rentabilidad global de la misma.

Área de logística: Área encargada de garantizar que se dispongan de los recursos necesarios en los momentos ideales, en las cantidades ideales y en las circunstancias ideales mediante la planificación, ejecución y gestión de las operaciones de la cadena de suministro.

Área comercial: Área encargada de crear tácticas de venta, atraer y retener a los consumidores, concluir las transacciones y revisar los resultados comerciales. Su objetivo principal es producir ingresos y apoyar la expansión y el éxito de la empresa.

Tabla 1

Principales clientes de la empresa MECÁNICA INDUSTRIAL UNIÓN SAC

Nº	RAZÓN SOCIAL	LOGO
1	HIDROSTAL SA	
2	BLEXIM SAC	
3	INGENIERÍA, PROYECTOS Y MONTAJES PROPAMAT SAC	
4	DIAR INGENIEROS SA	
5	SENATI	
6	KIMBERLY CLARK-PERU	

Fuente: Mecánica Industrial Unión

En la tabla número 1 se muestra a los principales clientes, cuyas demandas se satisfacen con un proceso de compras que rondan los 5000 kg de forma mensual de acero SAE 1020 de laminación de palanquillas, esto nos permite poder alcanzar un nivel de

cumplimiento de objetivos de ventas para poder solventar los gastos operativos de la empresa.

Figura 3

Producto Principal – Inserto hexagonal SAE 1020 5/8 x 60



Fuente: Brindado por la empresa

En la figura 3 se detalla que el producto principal Inserto Hexagonal 5/8 x 60 que una de los componentes especiales es de acero calibrado SAE 1020 que es un acero de bajo contenido de carbono, de fácil mecanizado y buena soldabilidad para la fabricación de piezas estructurales o de maquinaria de mediana resistencia.

Tabla 2

Ficha Técnica Inserto hexagonal SAE 1020 5/8 x 60

PROPIEDADES MECÁNICAS				
NORMA TÉCNICA	R Kg/mm ²	F Kg/mm ²	A %	NORMA EQUIVALENTE
SAE 1018	45	38	15	DIN 17210 CK 18
SAE 1020	48	40	15	DIN 17210 CK 20
SAE 1045	64	54	12	DIN 17210 CK 45
DIN 9S Mn 28 11S Mn 30	55	42	10	SAE 1213
SAE 121.14	55	42	10	11S Mn Pb 30

USOS

SAE 1016 y 1018: Empleados en implementos agrícolas, ejes, partes y repuestos de máquinas.

SAE 1022: Se utilizan en piezas de maquinaria y en la construcción naval, donde se requiere una gran resistencia y una dureza excepcional.

SAE 1045: Se utilizan en componentes como ejes, pernos, tuercas, espárragos, cuñas y chavetas que deben ser robustos y resistentes.

DIN 9S Mn 28, SAE 12L14: Se emplean en la producción de tornillos, pernos, espárragos y otras piezas de máquinas, especialmente en tornos automatizados.

Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 2 se detalla que el producto principal inserto hexagonal SAE 1020 5/8 x 60, que uno de los componentes esenciales para poder generar su venta, contiene laminación (acero) que son calentadas hasta llegar a los 1250 °C, posteriormente calibradas en frío y/o torneadas (pelados). Generalmente, son fabricadas en diámetros de 1/2", 5/8", 3/4", 1", 1.1/4", 1.1/8", que es un atributo especial que se requiere para la fabricación del producto.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Manual de Operación y Funciones

Para mantener informados a los colaboradores de sus acciones, los manuales administrativos -también conocidos como colecciones de información pertinente- recopilan detalles sobre la estructura, el contexto, las funciones, los pasos y los deberes que emprenden. También abarcan las circunstancias que surgen tras llevar a cabo una serie de acciones esenciales para producir un resultado o cumplir un objetivo. Como parte de su estrategia de gestión, las empresas suelen tener sus manuales operativos en papel físico con el objetivo de obtener un control interno sobre su mano de obra, además, se ponen a disposición en programas informáticos digitales para hacerlos más accesibles y disponibles (Euroinnova International Online Education, 2023).

El manual administrativo o enciclopedia organizativa es otro nombre para el manual de operaciones, es una descripción detallada del funcionamiento de la empresa, en él se describen las funciones, las responsabilidades, los pasos del proceso y, en caso necesario, las medidas correctivas o preventivas (Arellano & Gamez, 2012). Puede elaborarse en soporte físico o digital, lo que lo hace accesible a todo el mundo, por esta razón, muchas empresas lo utilizan para supervisar y gestionar su plantilla, esta tecnología también se utiliza para dar la bienvenida a los nuevos empleados, proporcionándoles información pertinente y oportuna sobre sus tareas; por tanto, garantizará la máxima eficiencia y eficacia de la empresa (Guerrero & Galindo, 2014).

Sin extenderse demasiado, ya que esto está contemplado en el manual de procedimientos establecidos por la empresa, deben explicarse de forma sencilla cada una de las funciones, deberes fundamentales, restricciones y características básicas del puesto. También se incluye el nombre del puesto, la unidad a la que pertenece, el número de puestos y la categoría del superior inmediato. Por último, se esbozan los criterios de

perfil de cada puesto para elegir adecuadamente a los empleados teniendo en cuenta los estudios, la experiencia y los conocimientos.

Al respecto, Ramos (2018) sostiene que una vez terminado el borrador del manual, debe someterse a una revisión más para garantizar que la información que contiene es veraz, exhaustiva y completa y que no contiene errores ni incoherencias. A continuación, las autoridades competentes deben aprobar el proyecto de manual antes de presentarlo tras esta evaluación. La cantidad de funcionarios y trabajadores que necesiten esta herramienta administrativa determinará cuántas copias hay que hacer y con qué amplitud se distribuirá el manual de procedimientos. Los funcionarios y trabajadores que vayan a aplicar los procedimientos deberán recibir un ejemplar del manual de procedimientos una vez redactado, aprobado e impreso.

Gestión logística en la empresa

Es el arte de almacenar, mover mercancías e información, y las buenas prácticas de gestión logística reducen costes, aceleran los tiempos de respuesta y mejoran la calidad del servicio. La gestión logística es el proceso de planificación, ejecución y control del flujo y almacenamiento económico y eficiente de materias primas, productos semiacabados, productos acabados e información asociada. Coordinar los flujos de materiales e información es un componente clave de la gestión logística, cuyo objetivo es racionalizar la cadena de suministro para reducir costes, aumentar la calidad, maximizar el servicio e impulsar la rentabilidad (Mora, 2016).

Según Carro y González (2013), planificar, dirigir, controlar y detectar oportunidades para mejorar el flujo de mercancías (insumos, productos), servicios, información y dinero son aspectos de la logística. Es la función que suele servir de conducto entre las fuentes de suministro, la oferta y el mercado de destino o la distribución. Su objetivo es satisfacer sistemáticamente la demanda de los consumidores

en términos de cantidad, rapidez y calidad al precio menos costoso para la empresa. Así, desde el punto de vista de la Organización, las operaciones logísticas pueden considerarse de dos maneras: como un simple método de comercialización de mercancías o como una división de la empresa que, bien planificada y gestionada, ofrece importantes ventajas competitivas. El hecho de que esta actividad pasara de la gestión intraorganizativa a las conocidas redes logísticas actuales a lo largo de la década de 1990 ha provocado un cambio significativo en las necesidades de gestión. Con el fin de alcanzar altos niveles, aumentar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para hacer frente al reto de la globalización, optimizar la gestión, gestionar la logística comercial nacional e internacional y permitir una mejor coordinación de todos los factores que influyen en el proceso de compra (Mora, 2008).

La cadena de suministros

El concepto de cadena de suministro expresa lo interconectadas que están las distintas empresas. Partiendo del departamento de compras, podemos examinar el lado de la oferta y descubrir que la empresa tiene una serie de proveedores importantes -o no, según la situación- y que cada uno de ellos tiene su propio conjunto de proveedores. El resultado final es una red de intrincadas redes de suministro. La reducción de la incertidumbre y los riesgos en la cadena de suministro mejorará los niveles de servicio al cliente, que es el objetivo de la gestión de la cadena de suministro. La optimización del sistema es el objetivo principal. Se crea una proyección utilizando una base de datos compartida y sirve de base para la información del plan general. El plan general, por tanto, es el que establece los límites y dirige la creación de los planes de inventario, que permiten determinar con precisión los calendarios de mano de obra y equipos (Carro & González, 2013).

Las cadenas de suministro de una organización pueden gestionarse eficazmente para suministrar bienes y servicios de alta calidad de forma rápida y fiable al menor coste posible, evaluar el rendimiento de toda la cadena de suministro es crucial para lograrlo (Liang et al., 2006). Es importante identificar los elementos que obstaculizan el crecimiento efectivo de las operaciones logísticas en las organizaciones, ya que los problemas de almacenamiento, producción, comercialización, suministro, inventario, distribución y transporte, entre otros, provocan importantes sobrecostes e incertidumbre en las empresas. Del mismo modo, es fundamental potenciar las capacidades y los recursos de las empresas de este sector para ayudarlas a ser más inventivas y dinámicas, lo que a su vez fomenta el crecimiento económico (Salas et al., 2019). Una medida de rendimiento global puede ser un criterio adecuado para una cadena de suministro dentro de una organización, pero el rendimiento local se convierte en una medida importante para las cadenas de suministro Inter organizativas porque las organizaciones necesitan estructuras adecuadas que permitan tanto la evaluación como la aplicación de medidas externas (Hervani et al., 2005).

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El objetivo general del estudio fue implementar un Manual de Organización y Funciones en la empresa, incluyendo las características, funciones y perfil del cargo.

El primer objetivo específico fue describir el diagnóstico operativo de la empresa Mecánica Industrial Unión SAC.

El segundo objetivo del estudio fue describir la experiencia profesional en el marco de la formulación del Manual de Organización y Funciones en la empresa.

La presente investigación parte de la empresa MECÁNICA INDUSTRIAL UNION SAC donde se laboró a inicios del año 2015 con el cargo de auxiliar administrativo, cuyas funciones inicialmente implicaron la gestión en diversas áreas. A inicios se asignó en la elaboración de registro de compras y ventas, pagos de impuestos, realización de trámites documentarios. En agosto de 2016 se encargó de ventas y cobros, realizando tareas de atención al cliente y captación de nuevos clientes. También se encargaba de llevar el control de las ventas y gestionar las entradas y salidas de dinero. En este punto, se sugirió aplicar formatos que ayudaran a una mejor organización de la información y permitieran tener un mejor control del flujo de caja. A mitad del año 2018 estuvo a cargo en llevar los registros de compras, abastecimiento de proyectos, ya que el almacén no se encontraba ordenado según clasificación y limpio, desde esa área se obtuvo acceso a la información de los productos que fabricaban como las piezas industriales y accesorios que utilizaban en el sector minero como los servicios de mecanizado y así realizar un control más detallado de los productos existentes. A finales del año 2020 se desempeñó en el área administrativo de la empresa donde se logró verificar que la empresa carecía de los recursos necesarios para desarrollar y mantener un manual de organización y funciones. Es así como responsable del área administrativo se optó por elaborar un registro para la presentación de impuestos ante las entidades pertinentes, el manejo del ingreso de ventas y cobranzas, el registro de compras y abastecimiento mediante Kardex, y la

compra y venta de insumos, en el marco de la implementación del manual de organización y funciones (MOF) en la empresa a pesar de que los accionistas no consideraran como una inversión a largo plazo.

Flujograma de procesos

Figura 4

Análisis de la descripción de la experiencia

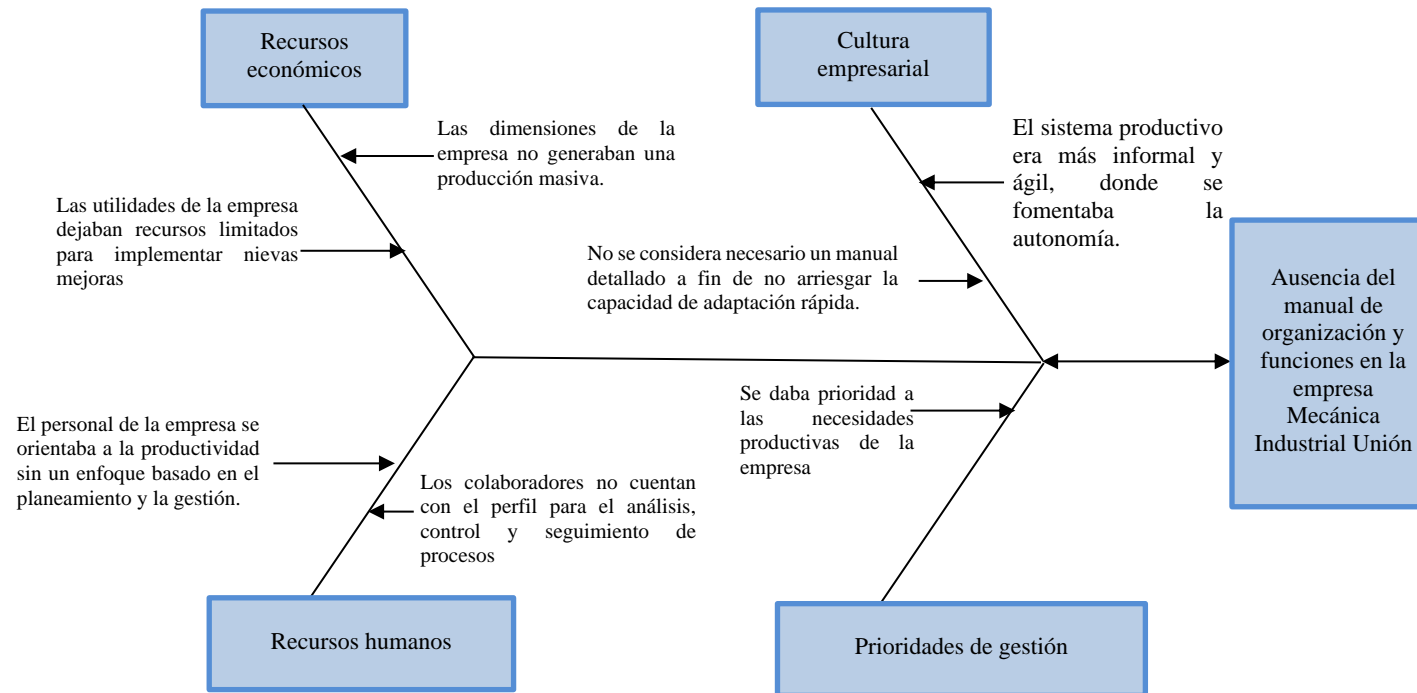


Fuente. Elaboración propia.

Diagnóstico Situacional

Figura 5

Análisis de causas (Ishikawa)



Fuentes. Elaboración propia.

De la figura 5, se detalla el tamaño y estructura de la empresa que está conformado por un equipo humano reducido y una estructura organizativa flexible, lo que hacía poco práctico tener un manual formal que detalle la organización y funciones de cada puesto.

Además, dado que el producto que ofrece la empresa es altamente especializado, las responsabilidades y tareas pueden variar significativamente de un producto a otro. En estos casos, un manual detallado resultaba poco útil, ya que la flexibilidad y adaptabilidad eran parte de la estrategia operativa de la empresa.

Además, la cultura empresarial de la empresa era relativamente informal y ágil, donde se fomentaba la autonomía y la toma de decisiones descentralizada. En este tipo de entorno, no se consideraba necesario un manual detallado, ya que se valoraba la creatividad y la capacidad de adaptación rápida a los cambios por parte del personal.

Por otro lado, la empresa carecía de los recursos necesarios para desarrollar y mantener un Manual de Operación y Funciones, situación derivada que la empresa consideraba como un gasto y no como una inversión recuperable a largo plazo, falta de personal dedicado a la documentación o simplemente porque se les daba prioridad a otras iniciativas más urgentes.

Con respecto a esto último, el personal de la empresa se orientaba a la productividad sin un enfoque basado en el planeamiento y la gestión, y no contaban con el perfil para el análisis, control y seguimiento de procesos

En segundo lugar, el diagnóstico de la situación problemática se complementa con el modelo del octógono, mismo que tiene las siguientes características:

En vista de ello, se desarrolló el diagnóstico en torno a los 08 elementos que reflejan las características de la empresa en la que se llevó a cabo la práctica profesional.

Fase 1: Identificación del entorno interno y externo

- Entorno externo.

Previo al desarrollo del Manual de Operación y Funciones, la empresa no desarrollaba un análisis externo de manera general.

- Entorno interno

La empresa Mecánica Industrial Unión SAC cuenta con 6 empleados distribuidos en dos áreas bien diferenciadas: administrativa (contabilidad y administración) y de producción propiamente dicha.

Fase 2: Eficacia

- Estrategia

La estrategia de la empresa se corresponde con la fabricación en serie de productos metalmecánicos en base a pedidos o para venta mayoritaria.

Sin hacer estudios de mercado, la empresa aplica técnicas de marketing estacional que suelen dar lugar a excedentes de inventario. Además, un jefe de producción que guíe al resto del personal operativo basándose en la producción actual proporciona indicadores objetivos para sus planes de producción.

- Sistema formal

La empresa se caracteriza por tener un espacio físico en el que se evidencian dos espacios claramente diferenciados y definidos en un solo nivel, tal y como se evidencia a continuación:

Figura 6

Mecánica Industrial Unión S.A.C.

Se ha observado que los empleados definen sus funciones de acuerdo con las orientaciones del instructor experto en la materia, que organiza el grupo de puestos bajo su supervisión. Los principales problemas derivados de la falta de documentos formales que definan las funciones, los canales de comunicación y las relaciones jerárquicas son la duplicación de funciones, la creación de una falta de responsabilidad por parte de cada miembro con respecto a sus funciones y la disfunción.

Fase 3: Atractividad

- Saber distintivo

Los trabajadores son conscientes de la importancia de la calidad de los productos y se esfuerzan por mejorarla, porque son conscientes de que los productos están destinados a la producción minera e industrial. El saber hacer distintivo de la organización es la fabricación de productos utilizando los mejores materiales posibles. Teniendo en cuenta estos puntos, los productos se distinguen por su resistencia, durabilidad y calidad.

- Estilo de dirección

El estilo directivo se ha denominado estilo demagogo porque se caracteriza por una gran capacidad de persuasión. Es capaz de persuadir, vender y llegar a la gente para manipular en determinadas oportunidades. Sin embargo, carece de capacidad para elaborar estrategias y su comunicación con sus empleados es informal. Incluso puede dar órdenes de forma inapropiada o con la voz levantada. Su comportamiento deja claro que es un reto confiar en los empleados y distribuirles las tareas.

- Estructura real

El área administrativa está impulsada sobre todo por el deseo de adquirir experiencia y pericia. Estos puestos son los que principalmente dirigen y gestionan los procedimientos, la comunicación y la distribución de tareas. Como representantes de la organización, establecen la coordinación con los miembros de la misma.

Fase 4: Unidad

- Misión externa

Con el objetivo de ser líder en la industria metalmecánica, posicionándose en el mercado nacional, garantizando el buen funcionamiento de sus procesos productivos, la empresa está comprometida con la fabricación, comercialización y distribución de productos para la industria mecánica, minera, construcción, entre otras. También ofrece trabajos de servicios generales con mano de obra calificada, eficiente e innovadora para su proyecto.

- Valores de la dirección

Los gestores administrativos basan sus decisiones sobre todo en la idea de ofrecer un excelente servicio al cliente es crucial para la empresa. Carece de valores, la percepción que tienen los trabajadores de su humildad es baja, lo que indica que no sienten que tengan apoyo para sus asuntos personales, pero sí sienten que ello les apoyará ante actos injustos. En consecuencia, no permite mucha participación, lo que significa que, desde su perspectiva ideal, no es un modelo a seguir como persona.

- Misión interna

El clima de trabajo es bueno; no hay rivalidades ni grupos de adversarios entre los miembros de la organización. Los empleados pueden almorzar en un lugar equipado con microondas proporcionado por la empresa, donde también pueden relacionarse tanto con el personal que lleva años en la empresa como con los recién contratados.

Manual de Organización y Funciones

Objetivos:

Implementar un Manual de Organización y Funciones en la empresa, incluyendo el análisis de los siguientes elementos:

- Características del cargo
- Funciones

- Perfil del cargo

Estrategia de desarrollo

Tabla 3

Características del cargo, funciones, y perfil del cargo

Características del cargo	Funciones	Perfil del cargo			
		Estudios	Experiencia	Conocimientos	Competencias
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Representar a la empresa ante clientes, terceros y diversos organismos administrativos y judiciales. - Supervisar y tomar medidas en respuesta al funcionamiento eficaz de los servicios. - Supervisar, en colaboración con recursos humanos, el desempeño de las funciones de los empleados y garantizar el pago puntual de sus responsabilidades salariales. - Planificar, supervisar y gestionar los contratos, suministros y equipos. - Trabajar con el asesor contable para planificar, realizar y gestionar el presupuesto de ingresos y costes de la empresa. - Vigilar, gestionar y autorizar los gastos garantizando un uso eficiente de los recursos. - Solucionar problemas organizativos y operativos. - Llevar a cabo cualquier tarea adicional que se le exija de acuerdo con el nivel, los requisitos del puesto y el área de rendimiento. - Participar en la formación adecuada a los requisitos de su puesto. 	Profesional en Administración de empresas o Ingeniería Industrial	Mayor a un año de experiencia.	Planeamiento estratégico. Administración de recursos humanos.	Trabajo en equipo. Liderazgo Trabajo bajo presión Capacidad de análisis.
Asistente contable	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación y carga de todos los registros contables, incluidas las facturas para los clientes, los recibos de los pagos y las notas contables. Preparación de la conciliación de las cuentas bancarias. - Cuando sea necesario, actualización de los datos financieros para la dirección y las entidades bancarias. - Contabilización de las cuentas a pagar y entrega al auxiliar administrativo del informe y la documentación necesaria para pagar a los proveedores. todos los jueves de la semana. - Presentar a la dirección un informe mensual de los costes de las órdenes de trabajo. 	Contabilidad Pública / Auditoría	Experiencia profesional mayor a un año.	Pago de nóminas. Estados financieros. Legislación contable vigente. NIIF y NIC	Discreción. Capacidad de trabajo en equipo. Capacidad de análisis

<p>Asistente administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y mantener el Libro Mayor y el Balance, el Inventario y el Balance, y los registros del Diario Legal en los libros contables. - Mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio a lo largo de la jornada y al final de la misma. - Desempeñar las responsabilidades propias de su puesto que le sean delegadas por su superior inmediato. - Agilizar y facilitar el trabajo de gestión. - Redactar informes y participar en reuniones. - Recibir, clasificar, distribuir y archivar documentos y comunicaciones relacionados con la gestión. - Elaborar todas las comunicaciones, informes, circulares y documentos en general producidos por la dirección. - Atender, responder y gestionar las peticiones, quejas y reclamaciones de los consumidores. - Gestionar y vigilar el uso del dinero. - Colaborar con recursos humanos en la liquidación y pago de nóminas y finiquitos de contratos laborales. - Controlar la caja chica. - Administración de cartera. - Atención al cliente tanto interna como externa. - Coordinarse con el contable adjunto y gestionar los pagos a proveedores con el permiso de la dirección. - Coordinar el proceso de compra con la dirección. - Informar a su jefe inmediato de cualquier irregularidad que afecte al flujo regular y al calibre del trabajo. - Mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio a lo largo de la jornada y al final de la misma. - Llevar a cabo cualquier responsabilidad que le encomiende su superior inmediato y que sea apropiada para el puesto. - Cumplir las políticas empresariales y las normas de trabajo internas. - Asistir a las reuniones informativas sobre seguridad. 	<p>Licenciado en administración de empresas</p>	<p>Experiencia superior a un año.</p>	<p>SAP Microsoft Office a nivel avanzado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Excelentes relaciones interpersonales. - Capacidad para trabajar en equipo. - Excelente presentación personal. - Capacidad de análisis. - Autocontrol. - Empatía.
---------------------------------	---	---	---------------------------------------	---	--

Jefe de taller	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y gestionar el crecimiento de todas las operaciones de producción del taller. - Promover y liderar con la ayuda de la dirección los procesos de mejora continua, que permitan optimizar los recursos y el tiempo. - Leer detenidamente los planos. - Supervisar las políticas e iniciativas de salud laboral. Crear una cultura de seguridad entre el personal. - Resolver las anomalías que perjudiquen el flujo regular y la calidad del trabajo y, en caso de no poder hacerlo, alertar a quien corresponda (dirección y/o recursos humanos). - Mantener el orden y la limpieza en el taller durante toda la jornada y al finalizar. - Organizar consultas de seguridad. - Recibir y cumplir las directrices de la dirección sobre asuntos que contribuyan a la mejora de los distintos procesos del taller. - Cumplir las funciones que le encomiende la dirección y que sean adecuadas a su puesto. - Cumplir y supervisar el cumplimiento de las normas corporativas y las normas internas de trabajo en el área del taller. 	Técnico en mecánica, ingeniería industrial o afines	Más de 3 años de antigüedad	Operaciones industriales y manufactura	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Gestión de personal. - Toma de decisiones - Interacciones interpersonales positivas. - Capacidad de análisis. - Capacidad de trabajo en equipo. - Comunicación interpersonal sobresaliente. - Capacidad para funcionar bajo coacción.
Área de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Lea atentamente los planos. - Preparar y disponer los materiales - Comprobar las tolerancias para las aplicaciones que impliquen soldadura. - Calcular las cantidades de suministros y equipos necesarios para la realización de una obra determinada. - Informar de cualquier irregularidad a su jefe inmediato si interfiere con el flujo de trabajo regular o con el calibre de su trabajo. - Mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio a lo largo de la jornada y al final de la misma. - Desempeñar las responsabilidades que le encomiende su superior inmediato y que sean adecuadas para el puesto. - Cumplir las políticas empresariales y las normas de trabajo internas. - Cumplir las directrices del jefe de taller. 	Soldadura o carreras técnicas afines	Más de un año de experiencia en puestos similares	Procesos de habilitación de estructuras metálicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de análisis. - Capacidad de trabajo en equipo. - Comunicación interpersonal sobresaliente. - Capacidad para funcionar bajo coacción.

<p>Soldador, armador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir a las charlas sobre seguridad. - Corte de piezas necesarias para la creación de una obra determinada. - Eliminación de escorias de componentes soldados. Pulido de componentes. - Vigilar el buen funcionamiento del equipo. - Ayudar en el montaje de la obra. - Informar a su jefe inmediato de cualquier irregularidad que afecte al flujo regular y al calibre del trabajo. - Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado a lo largo del día y al final de la jornada laboral. - Desempeñar las responsabilidades que le encomiende su superior inmediato y que sean apropiadas para el puesto. - Cumplir las políticas empresariales y las normas de trabajo internas. Asistir a las reuniones informativas sobre seguridad. 	<p>Estudios técnicos en metalmecánico</p>	<p>Más de un año de experiencia en cargos similares</p>	<p>Procedimientos generales en metalmecánica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de análisis. - Capacidad de trabajo en equipo. - Comunicación interpersonal sobresaliente. - Capacidad para funcionar bajo coacción.
------------------------------	--	---	---	--	--

Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Tras la identificación de las problemáticas de la empresa en el diagrama de Ishikawa, se las ponderaron mediante una matriz Vester, la cual permite que se ordenen y prioricen los problemas ponderándose en base a la ausencia del manual de organizaciones y funciones en la empresa Mecánica Industrial Unión en un nivel de importancia en una escala del 1 al 3:

Tabla 4

Priorización de problemas Vester

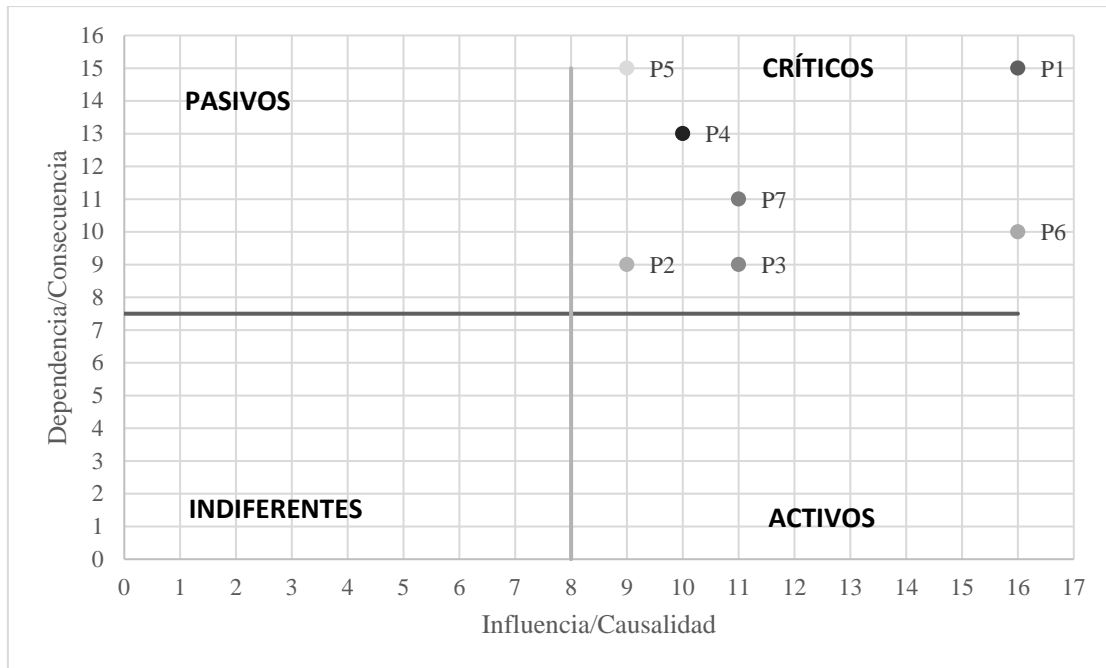
Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	INFLUENCIA / ACTIVAS
P1	Las dimensiones de la empresa no generaban una producción masiva.	0	3	2	2	3	3	3	16
P2	El personal de la empresa se orientaba a la productividad sin un enfoque basado en el planeamiento y la gestión.	3	0	1	1	2	1	1	9
P3	El personal de la empresa se orientaba a la productividad sin un enfoque basado en el planeamiento y la gestión.	3	1	0	3	2	1	1	11
P4	Los colaboradores no cuentan con el perfil para el análisis, control y seguimiento de procesos	2	1	1	0	2	2	2	10
P5	El sistema productivo era más informal y ágil, donde se fomentaba la autonomía.	3	1	1	1	0	2	1	9
P6	No se considera necesario un manual detallado a fin de no arriesgar la capacidad de adaptación rápida.	3	2	2	3	3	0	3	16
P7	Se daba prioridad a las necesidades productivas de la empresa	1	1	2	3	3	1	0	11
DEPENDENCIA / PASIVAS		15	9	9	13	15	10	11	

Fuente. Elaboración propia.

Posterior a ello, se graficó el conglomerado del grado de influencia de los problemas cruzados, obteniéndose el siguiente resultado:

Figura 7

Clasificación matriz Vester



Fuente. Elaboración propia.

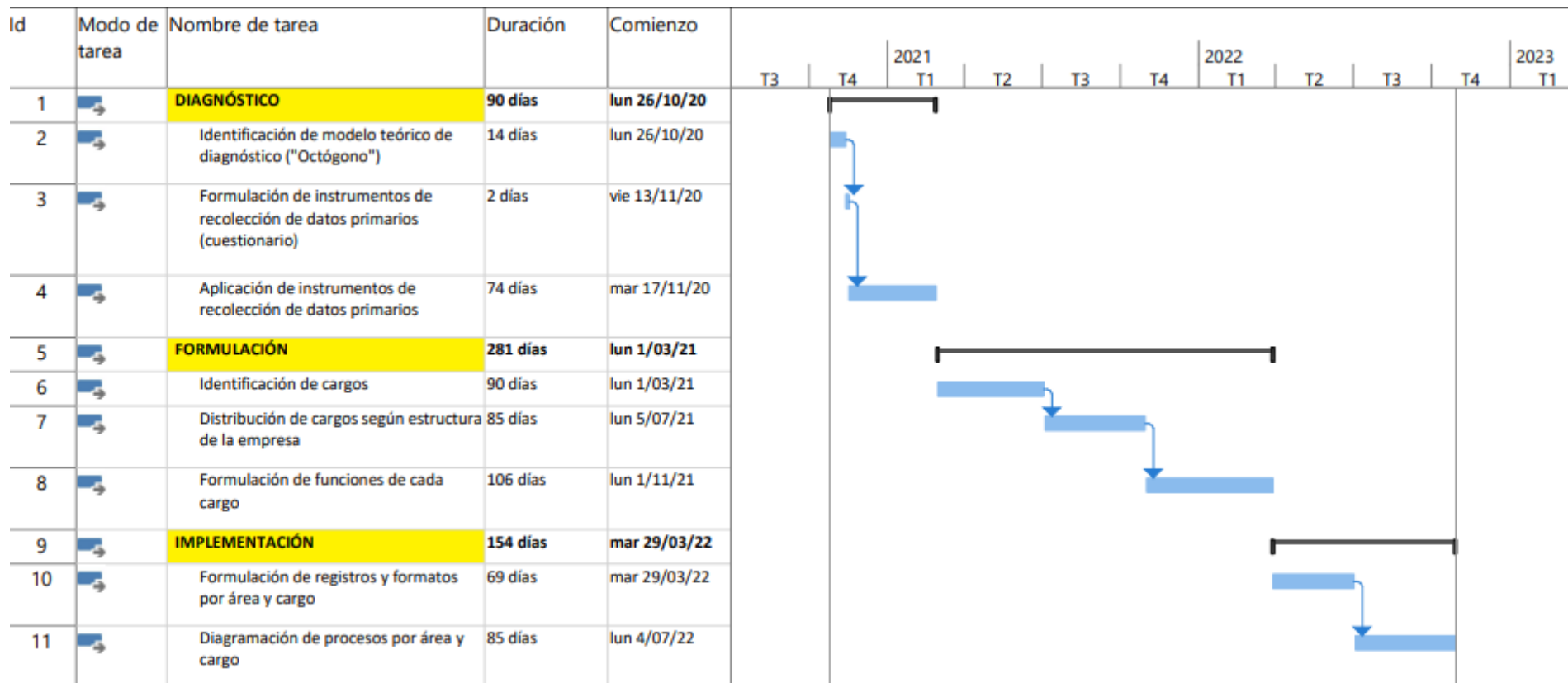
Tal y como se observa en la figura precedente los problemas previamente identificados se ordenaron según su importancia:

- 1º: Las dimensiones de la empresa no generaban una producción masiva.
- 2º: No se considera necesario un manual detallado a fin de no arriesgar la capacidad de adaptación rápida.
- 3º: Se daba prioridad a las necesidades productivas de la empresa.
- 4º: El personal de la empresa se orientaba a la productividad sin un enfoque basado en el planeamiento y la gestión.
- 5º: Los colaboradores no cuentan con el perfil para el análisis, control y seguimiento de procesos.
- 6º: El sistema productivo era más informal y ágil, donde se fomentaba la autonomía.
- 7º: El personal de la empresa se orientaba a la productividad sin un enfoque basado en el planeamiento y la gestión.

Razón por la cual se planteó la implementación del Manual de Organización y Funciones en la empresa, siguiendo el proceso detallado a continuación:

Figura 8

Manual de Organización y Funciones de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico:

En la fase de diagnóstico se aplicó una encuesta como técnica de recolección de datos, la cual es definida como el proceso mediante el cual el investigador realiza una serie de preguntas a su población objeto de estudio (Sánchez et al., 2018); aplicando por tanto un cuestionario como instrumento de recolección de datos a fin de registrar en un formato escrito la información acerca de las fases del octógono estipuladas por (Alcázar, 2005). El instrumento se adjunta en el anexo 1, y cuyos resultados se muestran a continuación:

- Fase 1: Identificación del entorno interno y externo

Tabla 5

Fase 1: Identificación del entorno interno y externo

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	0	0%
Regular	6	100%
Adecuada	0	%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tras la aplicación del instrumento de recolección de datos se encontró que la identificación del entorno interno y externo es regular (100%), esto se debe a que los encuestados asumen que los procesos de la empresa se desarrollan tomando en cuenta las oportunidades y amenazas del sector metalmecánico, además optimizando sus fortalezas a fin de disminuir sus debilidades.

- Fase 2: Eficacia

Tabla 6

Fase 2: Eficacia

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	1	16.7%
Regular	5	83.3%
Adecuada	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tras la aplicación del instrumento de recolección de datos se encontró que la eficacia es percibida como inadecuada por el 16.7% y regular para el 83.3%, en la medida que en cierta forma las estrategias operativas de la empresa son lo más eficaces posibles, esto debido a que el espacio físico de la empresa permite que las actividades se desarrollen de la mejor manera posible, y se han definido adecuadamente las funciones de cada uno de los cargos de la empresa.

- Fase 3: Atractividad

Tabla 7

Fase 3: Asertividad

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	0	0%
Regular	6	100%
Adecuada	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tras la aplicación del instrumento de recolección de datos se encontró que el asertividad es regular (100%), ya que los colaboradores asumieron que es importante garantizar la calidad de los materiales y el producto final que oferta la empresa, además el personal directivo de la empresa delega las funciones y responsabilidades de manera eficiente entre los colaboradores, lo que ocasiona que los primeros se sientan motivados a realizar las actividades inherentes a su cargo.

- Fase 4: Unidad

Tabla 8

Fase 4: Unidad

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	0	0%
Regular	6	100%
Adecuada	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tras la aplicación del instrumento de recolección de datos se encontró que la unidad es regular (100%), en la medida que los colaboradores conocen y desarrollan sus actividades en torno a la misión estratégica de la empresa, conocen y ponen en práctica los valores que orientan las actividades dentro de esta, lo que termina por generar un clima adecuado y que se corresponde con los objetivos empresariales.

Formulación

Paso 1: Identificación de cargos

En primer lugar, se llevó a cabo la identificación de los cargos necesarios en la empresa. Esto implicó realizar un análisis exhaustivo de las necesidades operativas y estratégicas de la organización, así como de los diferentes departamentos y áreas funcionales.

Paso 2: Distribución de cargos según la estructura de la empresa

Una vez que se identificaron los cargos necesarios, se procedió a distribuirlos según la estructura de la empresa. Esto implicó determinar los niveles jerárquicos y establecer la relación entre los diferentes puestos. Se diseñó un organigrama que reflejaba la estructura de la organización y se asignaron los cargos en cada nivel correspondiente. Se tuvo en cuenta la especialización, la coordinación y la fluidez de la comunicación entre los diferentes departamentos y áreas funcionales.

Tabla 9

Características del cargo, funciones y limitaciones del cargo

Características del cargo	Funciones	Limitaciones
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Representar a la empresa ante los clientes, diversos organismos administrativos y judiciales. - Supervisar y tomar medidas en respuesta al funcionamiento eficaz de los servicios. - Coordinar el trabajo de las diferentes áreas dentro de la empresa. - Planificar y supervisar todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa. - Administrar los recursos humanos y materiales de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asumir que los miembros de su plantilla están familiarizados con los objetivos y las intenciones de la empresa. - Asumir que su personal esta entrenada adecuadamente. - Evitar la evaluación y medición - Prescindir de un feedback adecuado.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar las inversiones de la empresa. - Análisis de los gastos (servicios prestados con terceros y no deducibles) - Preparación de los análisis de cuentas al cierre de cada mes - Elaboración del PDT 621 IGV RENTA, PLAME 	<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación y certificación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF - Dominar las nuevas tecnologías y software contable.
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - En teoría, los objetivos, las actividades, los enfoques y los recursos necesarios para obtener resultados eficaces deben planificarse de antemano. - Poner en marcha la estrategia y utilizar los recursos de la forma más eficaz posible. permite coordinar de forma racional y eficaz todas las actividades para alcanzar los objetivos. - Guiar a todo el personal para alcanzar los objetivos. Es convertir en acciones lo que anteriormente fue planificado. - Ayuda a supervisar todas las actividades y tareas que se están llevando a cabo y a solucionar cualquier posible problema. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay orden, coordinación ni coherencia cuando las funciones y deberes de la estructura organizativa no están claramente definidos. - Los recursos se distribuyen cuando no existe una comprensión compartida del plan de crecimiento de la empresa en toda la dirección.

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3: Formulación de funciones de cada cargo

Una vez distribuidos los cargos en la estructura de la empresa, se procedió a formular las funciones específicas de cada puesto. Esto implicó describir detalladamente las responsabilidades, tareas y objetivos de cada cargo, teniendo en cuenta las competencias requeridas y los requisitos del puesto. Se elaboraron perfiles de cargo que incluían una descripción clara de las responsabilidades y las habilidades necesarias para desempeñar cada función de manera eficiente.

Además, se establecieron los requisitos de formación y experiencia necesarios para cada puesto, así como los indicadores de rendimiento que permitirían evaluar el desempeño de los empleados en sus respectivas funciones.

Este proceso de identificación de cargos, distribución de cargos según la estructura de la empresa y formulación de funciones de cada cargo permitió establecer una estructura organizativa clara y definir las responsabilidades y expectativas de cada puesto dentro de la empresa.

Implementación

Paso 1: Formación de registros y formatos por área y cargo

a) Se convocó a un equipo multidisciplinario, compuesto por representantes de cada área y cargo dentro de la empresa.

b) El equipo se reunió para analizar y definir los registros y formatos necesarios para cada área y cargo.

c) Con base en la información recopilada, se diseñaron los registros y formatos específicos para cada área y cargo, asegurando que cumplieran con los estándares y requisitos de la empresa.

Paso 2: Diagramación de procesos por área y cargo:

a) Una vez completada la formación de registros y formatos, se llevó a cabo la diagramación de los procesos para cada área y cargo.

b) El equipo se reunió nuevamente para analizar los procesos existentes y documentarlos de manera visual.

c) Se realizaron reuniones adicionales con los responsables de cada área y cargo para validar y ajustar los diagramas de procesos, asegurando que reflejaran de manera precisa la realidad operativa de la empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En cuanto a la implementación del Manual de Organización y Funciones en la empresa, incluyendo las características, funciones y perfil del cargo, en un inicio los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores en la fase de diagnóstico mostraron que la identificación del entorno interno y externo, la eficacia, la atractividad y la unidad eran regulares en la empresa. En la fase de formulación se identificaron los cargos además de la subsecuente distribución de cargos. En la fase de implementación se optó por la formulación de registros y formatos por área y cargo, además de la diagramación de sus procesos.

En cuanto al diagnóstico, la empresa Mecánica Industrial Unión SAC no contaba con los recursos económicos (lo veían como gasto y no una inversión a largo plazo) y humanos que permitan la homogenización de procesos, a lo que se le suma el hecho de que la cultura empresarial de la empresa se delimitaba en torno a un sistema productivo más informal, en la medida que las prioridades de gestión se orientaban a las necesidades primarias de la empresa.

Por último, la experiencia profesional en la empresa se dividió en 4 hitos: Durante el periodo 2015 se participó en la elaboración del registro para la presentación de impuestos, además del trámite documentario Sunarp y Sunat impuestos, en el 2016 se manejaron los ingresos de las ventas y los procesos de cobranza, mientras que en el 2018 las actividades laborales implicaron el registro de compras y abastecimiento de proyectos, en el Kardex de ingreso y salida; encargándose a partir del 2020 de los procesos de compra y venta de insumos, contactar a proveedores y gestionar las cuentas de la empresa.

Recomendaciones

Se sugiere actualizar el Manual de Organización y Funciones regularmente para reflejar los cambios en la empresa y en los roles de los empleados.

Se recomienda organizar reuniones o sesiones de capacitación para presentar el manual y responder a cualquier pregunta, además proporcionar una copia impresa o una versión digital accesible para que los empleados puedan consultarla cuando sea necesario.

Se recomienda documentar los procesos clave de la empresa. Esto incluye los flujos de trabajo, los procedimientos operativos estándar (SOP) y cualquier otra información relevante para el funcionamiento eficiente de la organización, además de los que se hayan digitalizado en la fase de formulación del manual.

REFERENCIAS

- Activos Mineros S.A.C. (2020). *Manual de Organización y Funciones*. Activos Mineros S.A.C. <https://www.amsac.pe/wp-content/uploads/2020/02/MOF-Manual-de-Organización-y-Funciones-v05.pdf>
- Alcázar, M. (2005). *Introducción al octógono*. Instituto Empresa y Humanismo. https://books.google.com.pe/books/about/Introducción_al_Octógono.html?id=YrTungEACAAJ&redir_esc=y
- Arellano, R., & Gamez, M. (2012). *Diseño de Manuales Administrativos*. Editorial Académica Española. https://books.google.com.ar/books?id=OIImrMQEACAAJ&dq=manuales+administrativos&hl=es&sa=X&redir_esc=y
- Banco Mundial. (2023). *Industria, valor agregado (% del PIB)*. Datos. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.IND.TOTL.ZS?end=2021&start=2015&view=chart>
- Carro, R., & González, D. (2013). *Logística Empresarial*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional del Mar del Plata. http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- Euroinnova International Online Education. (2023). *Conoce lo que es un manual de operaciones*. Blog. <https://www.euroinnova.pe/blog/que-es-un-manual-de-operaciones#:~:text=Manual de Operaciones-,¿Qué es un manual de operaciones%3F,al corriente de sus actividades.>
- Google Maps. (2023). *Estructuras Metálicas - MECÁNICA INDUSTRIAL UNIÓN*. Maps. <https://www.google.com/maps/place/Estructuras+Metálicas+-+MECÁNICA+INDUSTRIAL+UNIÓN/@-11.985579,-77.136469,12.75z/data=!4m6!3m5!1s0x9105cdee39ef96ff:0xe8f366695bbf9652!8m2!3d-11.9821112!4d-77.1238913!16s%2Fg%2F11g4cz7s2x?entry=tu>
- Guerrero, C., & Galindo, F. (2014). *Administración*. Grupo Editorial Patria. <https://books.google.com.ar/books?id=tKeEBgAAQBAJ&pg=PA204&dq=manuales+administrativos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiz6Lb1Oj8AhU9pZUCHYC9Bwk4FBDoAXoECAIQAg#v=onepage&q=manuales administrativos&f=false>
- Hervani, A., Helms, M., & Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 330–353. <https://doi.org/10.1108/14635770510609015>
- Hurtado, K. (2020). Sistemas de costo, logística inversa y gestión sostenible en empresas industriales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 526–537. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v8n3/2310-340X-cod-8-03-526.pdf>
- J & V Resguardo S.A.C. (2013). *Manual de Organización y Funciones (MOF)*. J & V Resguardo S.A.C. https://www.academia.edu/36420253/MANUAL_DE_ORGANIZACIÓN_Y_FUNCIONES
- Liang, L., Yang, F., Cook, W. D., & Zhu, J. (2006). DEA models for supply chain efficiency evaluation. *Annals of Operations Research*, 145(1), 35–49. <https://doi.org/10.1007/s10479-006-0026-7>
- Mecánica Industrial Unión SAC. (2023). *Mecánica Industrial UNIÓN*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/mecánica-industrial-unión->

- 47a65b168/?originalSubdomain=pe
- Mora, L. (2008). *Indicadores de gestión logística*. Ecoe Ediciones.
<https://doi.org/10.2307/j.ctvdf0jt2.9>
- Mora, L. (2016). *Gestión logística integral - 2da edición: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Ecoe Ediciones.
- PERUPETRO S.A. (2021). *Manual de Organización y Funciones - MOF, de Perupetro S.A.*
PERUPETRO S.A.
http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/corporativo/6c47f09c-8260-443c-bdf7-de4b2e63378a/AD+059-2021+MOF.PDF?MOD=AJPERES&AD_059-2021_MOF
- Ramos, W. (2018). *La importancia del Manual de Funciones y Procedimientos en la estructura de las empresas* [Trabajo Informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés].
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salas, K., Meza, J., Obredor, T., & Mercado, N. (2019). Evaluación de la Cadena de Suministro para Mejorar la Competitividad y Productividad en el Sector Metalmeccánico en Barranquilla, Colombia. *Informacion Tecnologica*, 30(2), 25–32.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200025>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. <https://acortar.link/WgSywv>

ANEXOS

ANEXO N° 1. Cuestionario de recolección de datos:

- 1: Totalmente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4: De acuerdo.
- 5: Totalmente de acuerdo.

Fase 1: Identificación del entorno interno y externo						
Entorno externo.		1	2	3	4	5
1	Los procesos de la empresa se desarrollan tomando en cuenta las oportunidades y amenazas del sector metalmeccánico.					
Entorno interno		1	2	3	4	5
2	Los procesos de la empresa se desarrollan a fin de optimizar sus fortalezas y disminuir sus debilidades.					
Fase 2: Eficacia						
Estrategia		1	2	3	4	5
3	Las estrategias operativas de la empresa son lo más eficaces posibles.					
Sistema formal		1	2	3	4	5
4	El espacio físico de la empresa permite que las actividades se desarrollen de la mejor manera posible.					
Estructura formal		1	2	3	4	5
5	Se han definido adecuadamente las funciones de cada uno de los cargos de la empresa.					
Fase 3: Atractividad						
Saber distintivo		1	2	3	4	5
6	Considera que es importante garantizar la calidad de los materiales y el producto final que oferta la empresa.					
Estilo de dirección		1	2	3	4	5
7	El personal directivo de la empresa delega las funciones y responsabilidades de manera eficiente entre los colaboradores.					
Estructura real		1	2	3	4	5
8	Se siente motivado a realizar las actividades inherentes a su cargo.					
Fase 4: Unidad						
Misión externa		1	2	3	4	5
9	Conoce y desarrolla sus actividades en torno a la misión estratégica de la empresa.					
Valores de la dirección		1	2	3	4	5
10	Conoce y pone en práctica los valores que orientan las actividades de la empresa.					
Misión interna		1	2	3	4	5
11	El clima de trabajo es adecuado y se corresponde con los objetivos de la empresa.					