



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES VERSIÓN
2018 PARA MAXIMIZAR LOS COSTOS DE LA CARGA
DE PERSONAL EN LA EMPRESA HALCÓN S.A. -
TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

Administrador

Autor:

Br. Argomedo Núñez Juan José
Br. Revolledo Ezaine Alejandro Rene

Asesor:

Mg. Roger Hurtado Rojas

Trujillo – Perú
2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Juan José Argomedo Núñez** y **Alejandro Rene Revollo Ezaine**, denominada:

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES VERSIÓN 2018 PARA
MAXIMIZAR LOS COSTOS DE LA CARGA DE PERSONAL EN LA EMPRESA
HALCÓN S.A. - TRUJILLO”**

Mg. Roger Hurtado Rojas
ASESOR

Doc. Julia Otilia Sagástegui Cruz
JURADO
PRESIDENTE

Ing. Luigi Vatslav Cabos Villa
JURADO

Doc. Carlos Alberto Pastor Casas
JURADO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres que siempre me brindaron su apoyo incondicional no solo en la carrera universitaria si no durante toda la vida, cuidándonos día a día haciendo sacrificios para que mi hermano y yo estemos bien la base de lo que somos es gracias a todo lo que ellos han hecho por nosotros. A Dios por su amor y bondad; y por darme salud, bienestar y perseverancia en el logro de mis metas. A todas las personas que creyeron en mí, gracias por sus consejos, es inevitable no sentirse orgulloso de tremenda hazaña y alentarme en el logro de mis objetivos.

Juan José Argomedo Núñez

A Dios, que me dio la oportunidad de vivir y de tener una familia maravillosa, gracias por tu infinito amor y el amor que recibo de mi hermosa familia. A mis padres Rene Revolledo y Lorena Ezaine, quienes, con inteligencia, valores y apoyo incondicional han sabido direccionar mi vida, para alcanzar las metas deseadas, y convertirme en una gran persona. A mi abuela, Dora Velarde de Revolledo, mi única abuela actualmente, y a quien quiero y aprecio mucho. A Pedro Elías y Dora Revolledo, mis padrinos, gracias por sus consejos, palabras y gratos momentos en familia.

Alejandro Rene Revolledo Ezaine

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que siempre estuvieron dando ánimos y son nuestro principal motivo para ser mejores profesionales.

Le agradecemos también a la empresa Halcón S.A., que nos facilitaron la investigación dentro de la empresa, en especial al coordinador de imagen institucional, quien fue el que nos guio y presento al resto de los colaboradores, esto nos permitió recopilar la información necesaria.

Agradecemos al Magister Roger Hurtado Rojas, por el asesoramiento semanal y, las observaciones durante el proceso de elaboración de la tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Formulación del problema.....	23
1.3. Justificación.....	23
1.4. Limitaciones	24
1.5. Objetivos	24
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	24
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	24
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	25
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	59
3.1. Operacionalización de variables	59
3.2. Diseño de investigación	60
3.3. Unidad de estudio	60
3.4. Población	60
3.5. Muestra (muestreo o selección).....	60
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	60
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	61
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	63

4.1.	Manual de Organización y Funciones 2018.....	63
4.2.	Tareas y actividades de todo el personal año 2017	99
4.3.	Mapa de procesos y organigrama	108
4.4.	Analizar los tiempos de todas las tareas del personal.....	112
4.5.	Determinar y maximizar el costo de la Carga de Personal (mano de obra).....	138
	CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	140
	CONCLUSIONES.....	142
	RECOMENDACIONES	143
	REFERENCIAS.....	144
	ANEXOS	148
	Anexo n.º 1. Ficha de observación.	149
	Anexo n.º 2. Costo mensual del Administrador.....	150
	Anexo n.º 3. Costo mensual de la Secretaria.	151
	Anexo n.º 4. Costo mensual del Jefe de Producción.....	152
	Anexo n.º 5. Costo mensual del Supervisor de Producción.	153
	Anexo n.º 6. Costo mensual del Supervisor de Almacén.	154
	Anexo n.º 7. Costo mensual del Asistente de Almacén.....	155
	Anexo n.º 8. Costo mensual del Especialista en Diseño de Producción.	156
	Anexo n.º 9. Costo mensual del Supervisor Control de Calidad.....	157
	Anexo n.º 10. Costo mensual del Jefe de Planificación de la Producción.....	158
	Anexo n.º 11. Costo mensual del Operario de Corte y Dobleza.....	159
	Anexo n.º 12. Costo mensual del Operario de Pintura.	160
	Anexo n.º 13. Costo mensual del Operario de Ensamblado.....	161
	Anexo n.º 14. Costo mensual del Operario de Acabados Finales.....	162
	Anexo n.º 15. Ficha de Observación del proceso Compras.	163
	Anexo n.º 16. Ficha de Observación del proceso Apoyo a la Gerencia.	164
	Anexo n.º 17. Ficha de Observación del proceso Gestión de Órdenes de Producción.	165
	Anexo n.º 18. Ficha de Observación del proceso Despacho de Materiales.	166

Anexo n.º 19. Ficha de Observación del proceso Diseño.....	167
Anexo n.º 20. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Corte y Doble.	168
Anexo n.º 21. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Ensamblado.	169
Anexo n.º 22. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Pintado.....	170
Anexo n.º 23. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Acabados Finales.	171
Anexo n.º 24. Ficha de Observación del proceso Entrega de Producto Final.....	172
Anexo n.º 25. Diagrama de procesos: Proceso Compras.	173
Anexo n.º 26. Diagrama de procesos: Proceso Apoyo a la Gerencia.	174
Anexo n.º 27. Diagrama de procesos: Proceso Gestión de Órdenes de Producción.	175
Anexo n.º 28. Diagrama de procesos: Proceso de Despacho de Materiales.	176
Anexo n.º 29. Diagrama de procesos: Proceso de Diseño.....	177
Anexo n.º 30. Diagrama de procesos: Proceso de Producción.....	178
Anexo n.º 31. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Corte y Doble.	179
Anexo n.º 32. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Ensamblado. .	180
Anexo n.º 33. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Pintado.	181
Anexo n.º 34. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Acabados Finales.	182
Anexo n.º 35. Diagrama de procesos: Proceso Entrega de Producto Final.	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1. Problemas en área de Producción de la empresa Halcón S.A. en el año 2017.	22
Tabla n.º 2. Total de entregas perfectas y entregas a tiempo en el año 2017 en Halcón S.A.	23
Tabla n.º 3. Operacionalización de variables.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1. Producción de Carrocerías del mes de Setiembre 2017.	19
Figura n.º 2. Producción de furgones y barandas en el último trimestre de 2017.	20
Figura n.º 3. Tiempo de fabricación Hora/Hombre por unidad de Barandas y Furgones en campaña alta.	21
Figura n.º 4. Ventajas y desventajas de documentos de gestión.	44
Figura n.º5. Actividades del Administrador.	99
Figura n.º6. Actividades del Jefe de Producción.....	99
Figura n.º7. Actividades del Jefe de PCP.	100
Figura n.º8. Actividades del Supervisor de Producción.	101
Figura n.º9. Actividades del Supervisor de Almacén.	102
Figura n.º10. Actividades del Asistente de Almacén.	102
Figura n.º11. Actividades del Especialista en Diseño de Producción.....	103
Figura n.º12. Actividades del Supervisor de Control de Calidad.	103
Figura n.º13. Actividades de la Secretaria.	104
Figura n.º14. Actividades de Operario de Corte y Doble.	104
Figura n.º15. Actividades del Operario de Ensamblado.	105
Figura n.º16. Actividades del Operario de Pintado.	106
Figura n.º17. Actividades del Operario de Acabados Finales.....	107
Figura n.º18. Mapa de procesos actual de la empresa Halcón S.A.	108
Figura n.º19. Organigrama actual de la empresa Halcón S.A.	109
Figura n.º20. Mapa de procesos propuesto para la empresa Halcón S.A.....	110
Figura n.º21. Organigrama propuesto para la empresa Halcón S.A.	111
Figura n.º22. Tiempo actual promedio del proceso de Compras.....	113
Figura n.º23. Tiempo actual promedio del proceso de Apoyo a la Gerencia.	114
Figura n.º24. Tiempo actual promedio del proceso de Gestión de Órdenes de Producción.....	115
Figura n.º25. Tiempo actual promedio del proceso de Despacho de Materiales.	116

Figura n.º26. Tiempo actual promedio del proceso de Diseño.	117
Figura n.º27. Tiempo actual promedio del proceso de Producción.	119
Figura n.º28. Tiempo actual promedio del sub proceso de Corte y Doble.	121
Figura n.º29. Tiempo actual promedio del sub proceso de Ensamblado.	122
Figura n.º30. Tiempo actual promedio propuesto del sub proceso de Pintado.	123
Figura n.º31. Tiempo actual promedio del subproceso de Acabados Finales.....	124
Figura n.º32. Tiempo actual promedio del proceso de Entrega de Producto Final.	125
Figura n.º33. Tiempo promedio propuesto del proceso de Compras.	126
Figura n.º34. Tiempo promedio propuesto del proceso de Apoyo a la Gerencia.	127
Figura n.º35. Tiempo promedio propuesto del proceso de Gestión de Órdenes de Producción. .	128
Figura n.º36. Tiempo promedio propuesto del proceso de Gestión de Órdenes de Producción. .	129
Figura n.º37. Tiempo promedio propuesto del proceso de Diseño.....	130
Figura n.º38. Tiempo promedio propuesto del proceso de Producción.....	131
Figura n.º39. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Corte y Doble.	133
Figura n.º40. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Ensamblado.	134
Figura n.º41. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Pintado.....	135
Figura n.º42. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Acabados Finales.	136
Figura n.º43. Tiempo promedio propuesto del proceso de Entrega de Producto Final.....	137
Figura n.º44. Tiempo de los procesos operativos en minutos.	138
Figura n.º45. Costo del Proceso Operativo/ Costo del Proceso Operativo Propuesto.....	139

RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito determinar qué documento de gestión maximizara el costo de la carga de personal en la empresa Halcón S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2018. Esta empresa se encarga de la fabricación de carrocerías, en los últimos años la empresa ha mejorado la tecnología, pero no las capacidades de sus colaboradores. En el área de producción, específicamente en almacén y logística y producción en sí, se han detectado, mediante la observación y análisis documental, debilidades en el personal las cuales están relacionadas con el cumplimiento de funciones, así se puede mencionar que no se han difundido los objetivos organizacionales para que todos trabajen alineados en base a ellos, por ejemplo no todos conocen la misión, visión y objetivos de la empresa y/o área; actividades que no están contempladas en un Manual de Organización y Funciones (MOF), existe desconocimiento de tareas por parte del personal; falta de inducción al incorporarse un nuevo colaborador; no existe un documento que indique y sustente los requisitos mínimos del puesto; falta de comunicación y coordinación entre los colaboradores lo cual se refleja al momento de que las Órdenes de Producción llegan a almacén y logística y la entrega de la materia prima necesaria y requerida para estas órdenes se ve retrasada, esto causa el retraso de la producción de la carrocería demandada por el cliente y su posterior insatisfacción, además del retraso y demora en producción cuando el material solicitado no fue suficiente y se requiere más, asimismo al término de cada sub proceso del proceso de producción donde los operarios no saben muy bien que hacer para continuar con el procedimiento; ante la actual necesidad de obtener una certificación de calidad no se cuenta con las funciones detalladas, documentadas y difundidas en un Manual de organización y funciones (MOF); así también de presentarse auditorías internas o externas se evidenciaría el inconveniente de la inexistencia de un MOF que determine las responsabilidades en cada puesto de trabajo. Además, se identificó que los colaboradores de la empresa son, en su mayoría jóvenes, algunos practicantes del SENATI, estos tienden a ser más productivos en el trabajo, por su misma juventud. Se recomienda implementar instructivos para el mejor aprendizaje de los procesos laborales y se propone Desarrollar un programa de capacitación de acuerdo a las exigencias del trabajo realizado por los colaboradores para elevar los niveles de productividad.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (Fincowsky, 2007)

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica

y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal. (Macchiavello, 2010)

Por lo tanto, se propone el MOF para maximizar los costos de la carga de personal de la empresa Halcón S.A., con el fin de que el personal pueda producir más en el mismo tiempo.

Palabras clave: Carga de personal; Manual de Organización y Funciones; Producción; Maximización de costos.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to determine how the implementation of a Jobs Description maximizes the costs of the human resources in the company Halcón S.A. of the city of Trujillo in 2018. This company is responsible for the manufacture of bodies, in recent years the company has improved technology, but not the capabilities of its employees. In the area of production, specifically in warehouse and logistics and production itself, have been detected, through observation and document analysis, weaknesses in the staff which are related to the fulfillment of functions, so it can be mentioned that they have not been disseminated the organizational objectives so that everyone works aligned based on them, for example not everyone knows the mission, vision and objectives of the company and / or area; activities that are not contemplated in a Manual of Organization and Functions (MOF), there is ignorance of tasks on the part of the personnel; lack of induction upon the incorporation of a new collaborator; there is no document that indicates and supports the minimum requirements of the position; lack of communication and coordination among collaborators which is reflected at the moment that the Production Orders arrive at warehouse and logistics and the delivery of the necessary and required raw material for these orders is delayed. This causes the delay in the production of the body demanded by the customer and its subsequent dissatisfaction, in addition to the delay and delay in production when the material requested was not enough and more is required, also at the end of each production process where the operators do not know very well what to do to continue with the process; in view of the current need to obtain a quality certification, the detailed, documented and disseminated functions are not available in an organization and functions manual (MOF); Also, if internal or external audits were to be presented, the drawback of the lack of an MOF that determines the responsibilities in each job position would be evident. In addition, it was identified that the employees of the company are, mostly young, some SENATI practitioners, these tend to be more productive at work, for their very youth. It is recommended to implement instructions for the best learning of work processes and it is proposed to develop a training program according to the demands of the work done by employees to raise productivity levels.

Administrative manuals are documents that serve as means of communication and coordination that allow recording and transmitting in an orderly and systematic way an organization's information (background, legislation, structure, objectives, policies, systems, procedures, etc.), as well as instructions and guidelines that are considered necessary for the best performance of their tasks. (Fincowsky, 2007)

The Organization and Functions Manual is a normative document that describes the specific functions at the position or job level, developing them from the organizational structure and general functions established in the Organization and Functions Regulation, as well as based on the requirements of charges considered in the Table for Personnel Allocation. (Macchiavello, 2010)

Therefore, the MOF is proposed to maximize the costs of the personnel load of the company Halcón S.A., in order that the personnel can produce more in the same time.

Keywords: Human resources; Jobs Description; Production; Costs maximization

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El mundo actual y globalizado en el que vivimos se encuentra lleno de adversidades con las cuales tenemos que lidiar día a día, esto conlleva a un sin número de problemas por la cual las organizaciones tienen que tomar estrategias inmediatas y con un alto porcentaje de riesgo, esto ha llevado muchas veces a que grandes organizaciones tengan pérdidas económicas; esto se debe a que su productividad no es la adecuada para afrontar dichos problemas.

La industria manufacturera está conformada por diversas actividades económicas, en las que se encuentra la fabricación de carrocerías para vehículos, que a su vez forma parte del subsector de fabricación de productos metálicos.

A nivel intencional, Europa resalta como uno de los continentes con cifras elevadas en la producción de este tipo. Ascatravi (2016) destaca que: "Fabricar carrocerías es una actividad muy profesional y se necesitan unos requisitos técnicos y administrativos... exigentes". Asimismo, presenta que el sector de la fabricación de carrocerías alcanza una cifra de negocio de aproximadamente 8 mil millones de euros en total; siendo Alemania el país que más sobresale, facturando cerca de 2 mil millones de euros, seguida de países como Italia, Reino Unido, Suecia, Francia y España.

Los países más sobresalientes han hecho énfasis en la producción de calidad, y para ello cuentan con lineamientos y procesos preestablecidos y personal idóneo para la realización de sus actividades.

En el Perú, el sector de manufactura es uno de los principales motores de la economía, mostrando un aumento constante a lo largo de los últimos años. Según Gestión (2018), este sector ha tenido un cambio favorable en el último mes de marzo en comparación al del año anterior, teniendo un crecimiento de 2,33 %.

INEI (2018) asegura que, en 2015, el valor agregado por trabajador, es decir la productividad del trabajo, en la fabricación de productos metálicos fue de 57 mil soles por empresa, la elevación de este indicador supone el empleo de la fuerza de trabajo con más eficiencia, al igual que el uso de sus recursos. Además, sostuvo que, en este subsector, los trabajadores generaron una utilidad promedio de 7 363 soles (utilidad por personal ocupado), es decir las empresas generaron dicha cantidad por cada trabajador, el cual se mostró inferior frente a otros.

De esta forma, las organizaciones están en la necesidad de enfocar sus actividades de una manera innovadora con el fin de mejorar el nivel de vida de sus empleados y utilizar

herramientas administrativas y operativas necesarias que contribuyan adecuadamente con el correcto desempeño en sus actividades de producción.

Dávila, J., citado por Gestión (2017), considera que:

“dada la importancia de la manufactura para la economía nacional, se debe trabajar en la mejor forma de estimularla... sostuvo que es un sector al que no le basta la eliminación de trabas y barreras administrativas, sino que requiere desarrollar instrumentos que incrementen su productividad. En particular, apuesta por el potenciamiento a la metalmecánica para la minería, producción de autopartes para automóviles, productos de madera para la exportación, alimentos y pesca para consumo humano directo”.

Así como las empresas industriales, las empresas metalmecánicas del sector manufactura también se encuentran en un gran apogeo económico y comercial, generando grandes expectativas económicas.

En nuestro país, existen múltiples empresas que se dedican a este rubro, específicamente a fabricar carrocerías, debido a que es una actividad rentable y bien posicionada en la actualidad. Trujillo no es la excepción, teniendo a empresas conocidas en dicho rubro, tales como: Fameca, Consermet y MetalBus.

En muchos casos, las empresas pertenecientes al rubro, no saben cómo aprovechar al máximo la carga de su personal, debido a múltiples factores, pero particularmente uno de los más resaltantes, y comunes a la vez, es que no cuentan con una adecuada organización y se hacen presente irregularidades y dificultades en el proceso de producción de las carrocerías.

Los Manuales de Organización y Funciones (MOF) cada vez son más necesarios en las organizaciones, debido a que proporciona el orden de uno de los recursos más importantes: el talento humano o personal, quienes se encargan de desarrollar cada una de las actividades en el día a día y generan impactos positivos y/o negativos en las distintas áreas.

Emprendices (2015), en uno de sus MOF, describe la importancia de la organización como un medio para desarrollar las actividades de una empresa ordenada y sistemáticamente, ocasionando la disminución de tiempo y el aumento de calidad y eficiencia, reducción de costos e incremento de la productividad; todo ello de forma constante, de manera que pueda cambiar y adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.

Rios Ramos (2010) en su blog personal, hace mención que el instrumento de gestión: MOF es importante porque su implementación reduce los conflictos de coordinación entre las áreas, delimita las responsabilidades, incrementa la productividad organizacional, aumenta la satisfacción del cliente interno y externo, y las certificaciones de calidad lo requieren como

indispensable. Así también sirve como base para evaluar el desempeño, niveles salariales, desarrollo profesional entre otros.

Zegarra (2013) en su blog personal, hace mención que, hoy en día las herramientas de gestión han tomado una gran relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo escala, dentro de éstas tiene real importancia el Manual de Organización y Funciones por ser el soporte ideal para la toma de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

Edmunds (2018) "A key benefit of job descriptions is that they enhance employee productivity. In some cases, lack of a job description causes employees to emphasize the wrong aspects of their jobs. A written job description should not only include the tasks an employee is expected to perform but also a ranking of importance of each duty". El autor hace referencia a que la herramienta MOF es clave en la mejora de la productividad de los empleados y en algunos casos la falta de esta herramienta genera que los colaboradores vean de forma negativa a su trabajo y como lo realizan, también sugiere que es muy importante incluir un ranking de las tareas según importancia para cada puesto.

Magpie Consulting (2013) "Good job descriptions make work more efficient. Writing them gives you a chance to sort out roles and responsibilities, to specify who does what, eliminate overlap, and make sure nothing is falling through the cracks. Clarifying who reports to whom also tends to reduce confusion and frustration, increasing productivity". Los autores hacen mención que, un buen Manual hace el trabajo más eficiente y poseerlos da un chance de ordenar roles y responsabilidades, para especificar quien hace que, también ayuda a cerciorar de que nada se esté yendo al tacho. Aclara quien debe reportar a quien, en orden jerárquico, tiende a reducir la confusión y la frustración de las tareas que debe realizar cada colaborador obteniendo así un incremento en la productividad.

Por su parte, la Secretaria de Relaciones Exteriores, en López Cardiel, A. (2015), afirma que algunas de las ventajas de un manual organizacional son: el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización de funciones, evitando la repetición de instrucciones; y ser medio de integración, incorporación e inducción para el personal en las distintas áreas.

Así, un MOF evita el surgimiento de retrasos, demoras y/o cuellos de botella, y ayuda a que el talento humano, independientemente si es nuevo en el área o no, tenga una base sustentada para que realice sus operaciones sin ningún problema; todo ello traducido en maximizar el costo de la carga de personal y mejora de gestión del mismo.

La productividad está relacionada directamente a la cantidad de recursos empleados en la producción. Según Zegarra, V. (2013) la aplicación de un MOF en una organización: "Permite superar la duplicidad... e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia... Permite a los

trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien". Asimismo, en otro de sus artículos, Zegarra, V. (2013) destaca que esta herramienta facilita la inducción del personal y hace posible el perfeccionamiento de las funciones y responsabilidades del cargo al que se le asigna, además de ayudar en la aplicación de programas de capacitación.

El MOF también evita retrasos que tienen como consecuencia brechas significativas. La Municipalidad Provincial de Moyobamba (s.f.) resalta la necesidad de este manual como herramienta de uso diario para la minimización de conflictos en cualquier área, división del trabajo y la fomentación del orden en el mismo.

De esta forma, y sumado a los conceptos anteriores, el MOF permite maximizar los costos de la carga de personal en una empresa, obteniendo mejores resultados de indicadores como eficiencia y gestión del tiempo del personal.

En lo que concierne a las empresas locales dedicadas a la fabricación de carrocerías, también se ha tenido un crecimiento económico sustentable, siendo Halcón S.A. es una de ellas.

Halcón S.A. inició sus labores en 1997 en una planta alquilada de 1200 m² ubicada en la Avenida Santa, Trujillo. En 1999 compró un terreno de 2000 m² para construir su planta en Mampuesto y realizar allí su producción; posteriormente en 2001 adquirió otro terreno ubicado en El Milagro con 1,1 hectáreas de terreno, construyendo lo que actualmente es la planta de El Milagro, donde se fabrican distintos tipos de carrocerías como: furgones, barandas, compactadoras, ambulancias, cisternas y carretas, siendo los dos primeros productos los más demandados.

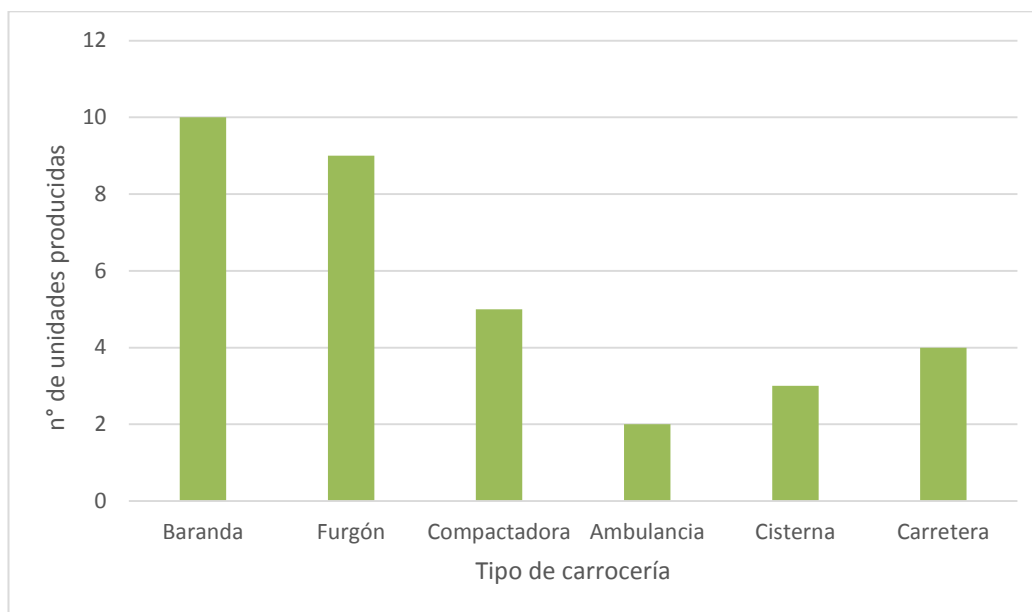


Figura n.º 1. Producción de Carrocerías del mes de Setiembre 2017.

Fuente: Halcón S.A.

En 2011 empezó sus operaciones en dicha planta, donde realiza sus operaciones hasta la actualidad, y finalmente en 2012 vendió la planta de Mampuesto para tener liquidez y adquirir nuevas tecnologías para mejorar su producción.

Actualmente, la empresa cuenta con una fuerza laboral de 40 personas, distribuidas jerárquicamente de acuerdo a las funciones que se realizan; según su organigrama, se encuentra a Gerencia General en el nivel más alto, seguidamente a Administración y Producción, las que a su vez contienen: la Oficina de Ventas, Contabilidad y Publicidad; y Almacén y logística, PCP, Ingeniería, Control de Calidad, Mantenimiento y Post Producción.

Esta organización no es la más adecuada para la empresa, pues no va acorde con la jerarquía e importancia de sus funciones, su distribución actual impide que los empleados sepan su lugar exacto dentro de la misma y se desconoce la importancia real de cada puesto/área de trabajo.

Los procesos en el área de Producción varían de acuerdo al tipo de carrocería, siendo los principales productos: Furgones y Barandas.

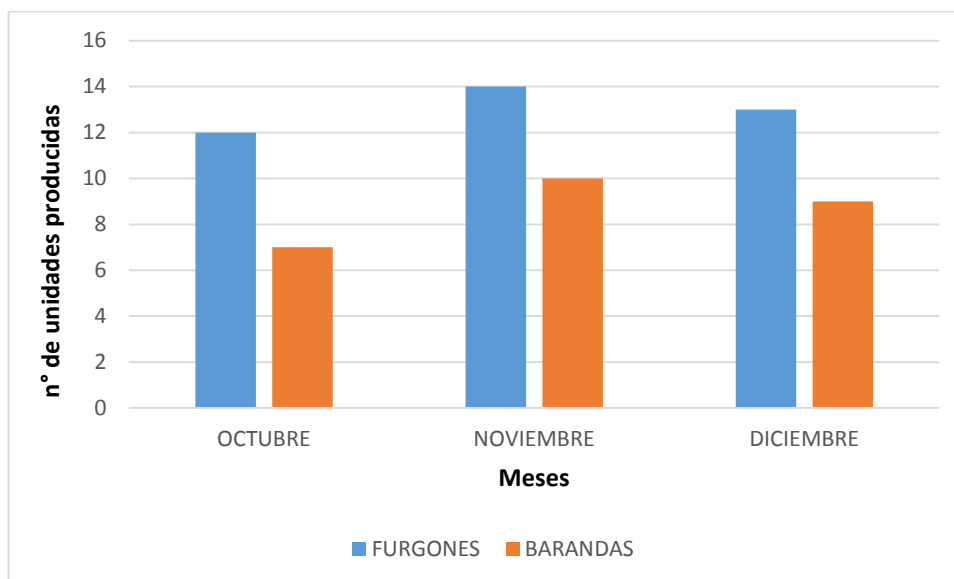


Figura n.º 2. Producción de furgones y barandas en el último trimestre de 2017.

Fuente: Halcón S.A.

La figura n.º 2 expresa el movimiento de la productividad en los 3 meses finales del último año de los dos productos más demandados (furgones y barandas), en algunos meses como mayo del año 2017 la empresa tuvo 44 OP's para producir lo cual con la actual capacidad de planta es un tanto difícil de realizar, esto ocasiona que en los meses posteriores estas OP's sean terminadas sacrificando la producción de dicho mes y "arrastrando" producción de meses anteriores continuamente hasta llegar a culminar todas.

En Halcón S.A. se trabajan con "Órdenes de Producción", las cuales contienen todas las especificaciones e información necesaria para ejecutar la producción, para poder ejecutar dicha OP, la empresa tiene personal encargado para cada etapa del proceso de producción, el problema aparece cuando, se calcula mal el material necesario para la OP, lo que genera retrasos por proceso. Además, en algunas ocasiones, el personal encargado del proceso de producción tiene dudas y, debe consultar con el supervisor para que este aclare dichas dudas y el proceso pueda continuar.

Asimismo, en el área de Almacén, se despacha el material y las herramientas necesarias para ejecutar las OP, estos serán despachados durante 10 días hábiles (de lunes a viernes), sumando un total promedio de 20 horas. La distribución de estas horas diariamente es de: 1 hora al empezar la jornada (de 7:30 a.m. a 8:30 a.m.), y 1 hora al retorno del receso (de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.).

Normalmente se presenta un aproximado de 20 OP al mes, aun cuando la media del año 2017 fue de 26 OP al mes; sin embargo existen meses críticos donde la producción aumenta y las OP sobrepasan las 30 mensualmente, generándose problemas como: La repetición de

tareas, el desconocimiento de las actividades que cada operario de producción debe realizar, el cálculo correcto de la materia prima a utilizar por cada OP en ejecución y la mala organización del personal en producción. Asimismo, la empresa se ha visto forzada a tomar las medidas necesarias para intentar subsanar los inconvenientes que se observan al momento del despacho de materia prima y herramientas, y para ello se realiza una rotación de personal de forma temporal; es decir, personas de distintas áreas son asignadas a los puestos correspondientes para la realización de las actividades descritas por ciertos periodos de tiempo (solo en los meses críticos); pasado este tiempo, regresan a sus puestos anteriores y realizan sus actividades de costumbre.

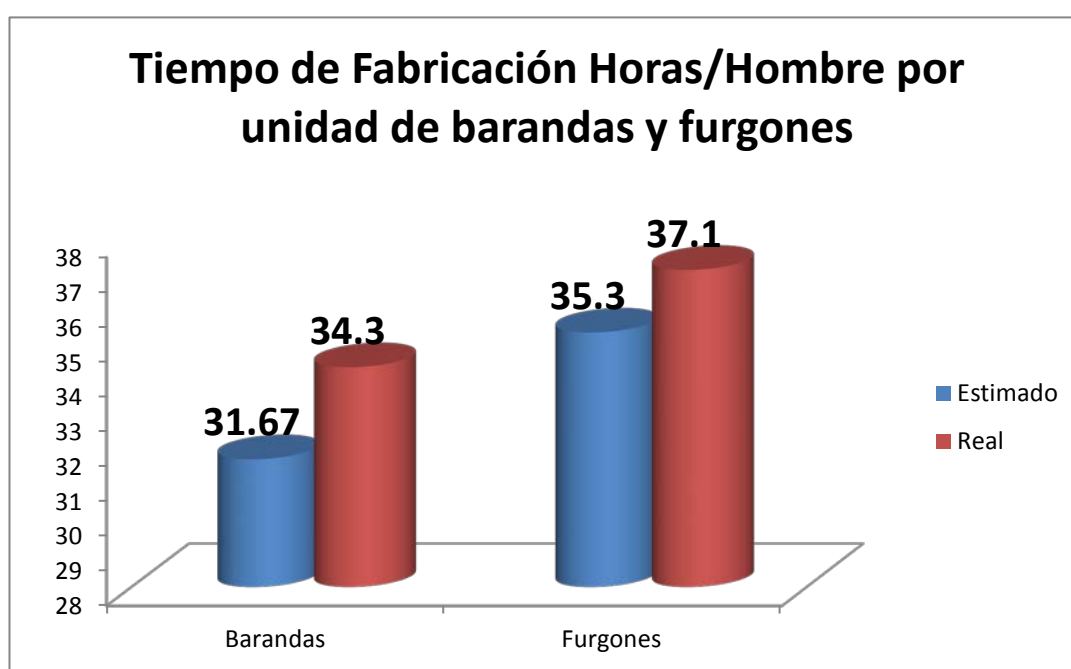


Figura n.º 3. Tiempo de fabricación Hora/Hombre por unidad de Barandas y Furgones en campaña alta.

Fuente: Halcón S.A.

Pese a ello, en estos periodos donde la producción aumenta, es inevitable que otras complicaciones se presenten: el tiempo para el despacho de materiales de las OP aumenta en 1 o 2 horas, llegándose a extender el plazo establecido, debido a que el personal rotado y parte de los empleados fijos desconocen el procedimiento adecuado para pedir material a los proveedores en caso de agotar el stock; como consecuencia se presentan tiempos muertos que son pagados por la empresa, y cuellos de botella al finalizar los subprocesos en producción, retrasándola notablemente, y haciendo que el producto terminado no cumpla con su tiempo estimado.

Tabla n.º 1. Problemas en área de Producción de la empresa Halcón S.A. en el año 2017.

Problemas	Índice actual sin MOF	Índice esperado con MOF
Duración del despacho de materia prima	3/4 horas	1 hora y 30 min
Entregas perfectas de Productos Terminados	75.30%	100%
Entregas a tiempo (eficacia en el cumplimiento)	80.16%	90%

Fuente: elaboración propia.

La duración del despacho de materia prima tiene una duración actualmente de 3 horas en los meses regulares y de 4 horas en meses críticos, lo que genera tiempo muerto para la Mano de Obra mientras esperan para recepcionar sus herramientas y Materia prima necesaria para continuar con la producción. Entregas perfectas es la cantidad de órdenes que han sido atendidas perfectamente y, repercute en el nivel de efectividad y exactitud en tiempo y cantidades de los pedidos despachados por la empresa. Para terminar, entregas a tiempo permite medir el cumplimiento para realizar los pedidos en la fecha o tiempo pactado con el cliente en caso este tiempo sea retrasado o incumplido podría generar una posible pérdida de clientes y futuras ventas.

Para calcular las entregas perfectas y las entregas a tiempo los ingenieros nos proporcionaron la información del total de carrocerías vendidas en el año 2017 y además, el porcentaje de clientes que regresaron por algún desperfecto o característica faltante en la OP's y cuantas de las OP's fueron entregadas en el tiempo pactado:

Tabla n.º 2. Total de entregas perfectas y entregas a tiempo en el año 2017 en Halcón S.A.

MES	TOTAL DE ENTREGAS	ENTREGAS A TIEMPO	% DE ENTREGAS A TIEMPO	ENTREGAS PERFECTAS	% DE ENTREGAS PERFECTAS
ENERO	20	17	85.00%	17	85.0%
FEBRERO	19	17	89.47%	16	84.2%
MARZO	21	18	85.71%	18	85.7%
ABRIL	22	18	81.82%	18	81.8%
MAYO	44	29	65.91%	26	59.1%
JUNIO	21	19	90.48%	17	81.0%
JULIO	32	23	71.88%	23	71.9%
AGOSTO	35	27	77.14%	22	62.9%
SETIEMBRE	33	21	63.64%	21	63.6%
OCTUBRE	19	17	89.47%	17	89.5%
NOVIEMBRE	24	18	75.00%	17	70.8%
DICIEMBRE	22	19	86.36%	15	68.2%
PROMEDIO ANUAL EN EL 2017:			80.16%		75.30%

Fuente: Datos históricos proporcionados por el responsable de producción - empresa Halcón S.A.

1.2. Formulación del problema

¿Qué documento de gestión maximizará el costo de la carga de personal en la empresa Halcón S.A. en el año 2018?

1.3. Justificación

Justificación Teórica:

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar el conocimiento existente sobre el uso adecuado de un manual de organización y funciones como herramienta de gestión para maximizar el costo de la carga de personal, cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta para ser incorporado como conocimiento a las diversas actividades del personal, ya que se estaría demostrando que el uso de esta herramienta de

gestión maximizará el costo de la carga del personal de la empresa Halcón S.A. para el año 2018.

Justificación Práctica:

La presente investigación se realiza por el simple hecho de que existe la necesidad de maximizar el costo de carga de personal de las distintas áreas de la empresa Halcón S.A. para el año 2018, mediante el uso de un manual de organización y funciones.

Justificación metodológica:

La elaboración de un manual de organización y funciones permitirá que los trabajadores de las distintas áreas logren un mejor desempeño laboral. Así se podrá maximizar el costo de carga de personal de la empresa Halcón S.A. para el año 2018

1.4. Limitaciones

Una de las principales limitaciones que se encontró al momento de realizar este trabajo y posteriormente encontrar la problemática de la empresa Halcón S.A., fue la recolección de información, ya que muchas veces el representante legal de la empresa, el gerente, no se encontraba en la ciudad para poder resolver ciertas dudas y el ingeniero encargado de planta no nos atendía por falta de tiempo y no resolvió ciertas dudas pendientes, las cuales no permitieron poder avanzar con rapidez en nuestra investigación. Cabe resaltar que para realizar la investigación planteada la demanda de tiempo fue significativa por motivos de jornada laboral diaria.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Proponer un MOF versión 2018 para maximizar los costos de la carga de personal en la empresa Halcón S.A. - Trujillo.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar las tareas y actividades de todo el personal de la empresa Halcón S.A.
- Graficar el mapa de procesos y el organigrama real de la empresa Halcón S.A.
- Analizar los tiempos de todas las tareas del personal de la empresa Halcón S.A.
- Determinar y maximizar el costo de la mano de obra de la empresa Halcón S.A.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

INTERNACIONAL:

(Sánchez Morales & Sevillano Ochoa, 2015) en su investigación *“Influencia de la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL”* los autores proponen la creación de un manual de funciones y procedimientos para la empresa señalada y posteriormente su análisis para verificar si realmente esta herramienta influye positivamente o negativamente en el nivel de ventas de la empresa. Los autores encontraron que el manual de procedimientos si influye positivamente en el nivel de ventas y ayuda a mejorar los procedimientos administrativos tales como: establecer objetivos organizacionales, reestructuración de cargos, los posibles problemas que posee la empresa disminuirán gradualmente mes a mes aumentando el beneficio a obtener. También recomiendan se capacite al personal respecto a la nueva herramienta recientemente implementada.

Esta investigación nos sirve debido a que, los autores, hallaron la duplicidad en las funciones y la falta de procesos administrativos en la empresa que analizaron, gracias a estos problemas, los autores, pudieron proponer un manual de funciones como solución y, como influencia principal en las ventas de la empresa, finalmente, plantearon la reorganización de la empresa para que la misma cumpliera al pie de la letra las indicaciones del manual. Nuestro equipo de investigación encontró los mismos problemas que los autores, esta investigación aporta e indica que, un manual de organización y funciones, si logra que una empresa mejore, siempre y cuando la empresa haga uso de esté.

NACIONAL:

(Villalba Levano, 2016) Tuvo como propósito en su informe *“Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la facultad de odontología – USMP”*, donde sugiere la elaboración del manual de organización y funciones de cada área funcional, su propuesta fue porque el MOF y el MAPRO son la base del sistema de calidad y mejoramiento continuo en la búsqueda de eficiencia y eficacia de cualquier empresa, este a su vez ayuda a precisar las funciones, tareas y actividades operativas del personal. Concluyeron que, al contar con los manuales “MOF y MAPRO” la Facultad de Odontología estaría adaptándose a una organización diferente a la clásica organización funcional, en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la institución. En tal sentido, la facultad al tener sus procesos documentados se adaptaría a

gestionar la Facultad través de sus procesos; consiguiendo magníficos índices de calidad, productividad y excelencia.

Esta investigación nos sirve debido a que, los autores tienen como conclusión de la investigación que realizaron que, efectivamente un manual de organización y funciones simplifica las tareas y el trabajo, además permite que cada colaborador conozca sus funciones y así pueda realizar las tareas y actividades que se le encomienda, y así, lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo, y calidad esperada en el producto o servicio. Nuestro equipo de investigación encontró, como uno de los problemas, la falta de conocimiento en las tareas y actividades que realiza cada colaborador por proceso, esta investigación nos guía y nos indica que, la solución a este problema es un Manual de Organización y Funciones para la empresa.

(Lume Guillen, 2016) en su tesis "*El MOF y su influencia en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la Policía Nacional del Perú – sede Junín, 2016*" propone medir la influencia del MOF en el cumplimiento de la misión de la empresa señalada, donde el autor de la investigación encuentra que, el MOF si influye significativamente en el cumplimiento de la misión de dicha dirección y al mismo tiempo también propone la supervisión y el control en el personal que tenga a disposición cada entidad.

Esta investigación nos sirve para darnos cuenta que, el Manual de Organización y Funciones no solamente sirve para conocer las funciones de cada puesto, si no, sirve para poder cumplir los objetivos organizacionales de la empresa y al mismo tiempo, lograr la misión de la empresa. Como equipo de investigación, podemos observar que los manuales son de gran ayuda para las empresas, más si cuentan con cierta cantidad de trabajadores que realizan funciones distintas, y desean cumplir con el objetivo trazado al comienzo del año. Además, al cumplir con la misión propuesta por la empresa, gracias a que se implementó el MOF, se está logrando por parte de los colaboradores mayor efectividad y productividad, que anteriormente no lograban.

Castrejón, G. y Marquina, M. (2015), en su tesis "*Propuesta de mejora en los procesos de la planta de inspecciones técnicas vehiculares ITEV S.A.C. Cajamarca para mejorar la productividad*", concluye que en su investigación, se reformuló el organigrama de la empresa en estudio para tener un orden para la implementación del MOF que fue parte de su propuesta de mejora; la misma que permitió un cambio significativo en los indicadores evaluados, siendo uno de ellos la Productividad de Mano de Obra, pasando de atenderse 3 vehículos por hora hombre, a 15 vehículos por hora hombre.

La investigación sugiere que para implementar un MOF no basta trabajar con el organigrama que la empresa tiene en su realidad, es necesario realizar modificaciones que busquen lo ideal para la misma de acuerdo a su situación actual. Asimismo, se menciona la mejora directa

de la productividad, como indicador del área de producción, al utilizar un MOF como una solución. Esta investigación encontró que, sin una buena estructura organizacional en la empresa, un organigrama, no se puede instaurar un Manual de Organización y Funciones, debido a esto, nuestro equipo de investigación reformuló el Organigrama de la empresa Halcón S.A. y, el mapa de procesos de la misma, con el fin de, estructurar debidamente la empresa y su jerarquía y, evitar la duplicidad en las tareas en la misma.

LOCAL:

Vásquez Neyra, A. (2017), en su investigación "*Propuesta de mejora en el área de producción para incrementar la rentabilidad en la empresa Creatra S.A.C.*", concluye que, Se desarrolló la herramienta MOF, para definir las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo en el área de producción, obteniendo una disminución de 46 % de tiempos improductivos, representando a su vez un ahorro de S/ 655 mensuales.

Esta investigación es crucial para la nuestra, el autor obtuvo como resultados que en la empresa existe un porcentaje de tiempos improductivos, generando pérdidas para la empresa, el autor propone como solución a este problema, la definición de las funciones y responsabilidades de todos los colaboradores de la empresa, a través de un Manual de Organización y Funciones, logrando así disminuir hasta en un 46% los tiempos improductivos. En nuestra investigación encontramos algo similar, los colaboradores de la empresa Halcón S.A., desconocen sus funciones, y existe la duplicidad en las tareas y actividades, lo cual fue analizado por nuestro equipo de investigación y, efectivamente, genera retrasos en los tiempos de los procesos e incrementa los costos de los mismos, nuestro equipo de investigación propone un Manual de Organización y Funciones, como solución al desconocimiento de tareas y duplicidad de las mismas y, maximizar el costo de la carga del personal de Halcón S.A.

(Reyes Diaz, 2017), en su tesis, "*Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa Compured S.A.C. de la ciudad de Trujillo, La Libertad, del año 2017*", concluye que, gracias al diseño organizacional la empresa logró generar mayor porcentaje en sus ventas lo cual se refleja en los meses de abril y mayo del año 2017.

Esta investigación y sus conclusiones nos sirven para poder decir que, efectivamente, el diseño organizacional y sus puntos principales como, el Manual de Organización y Funciones, el organigrama y, los flujogramas de procesos para las actividades, si influyen positivamente en los resultados de las empresas que lo aplican correctamente. Además, nos sirve de guía para indicarnos que el MOF, es la solución a la falta de funciones debidamente establecidas y el orden de estas, al momento de ejecutarlas.

b) Bases teóricas

1. Carga de personal

Son los gastos correspondientes a todo tipo de retribuciones e indemnizaciones del personal por razón del trabajo realizado por este(a excepción de las indemnizaciones por razón de servicio), cotizaciones obligatorias a la seguridad social, prestaciones sociales y otros gastos de naturaleza social. (Robledo, 2015)

Se refiere a las retribuciones que realiza una empresa o negocio a los trabajadores que tiene a su cargo, que va más allá del pago de los sueldos. En este apartado tienen cabida todo tipo de retribuciones fijas y variables, indemnizaciones y las cotizaciones obligatorias a los diferentes regímenes de la Seguridad Social. También están incluidas las prestaciones sociales que engloban toda clase de pensiones y los gastos de naturaleza social (Economía Simple, 2016).

2. Carga de naturaleza social

Las cargas sociales son el conjunto de contribuciones que el empleador tiene la obligación de pagarle al estado y al organismo sindical, dependiendo de la actividad en cuestión, todos los meses, en concepto por el trabajo de sus empleados. Entre las mismas se cuentan diversos conceptos que las conforman, tales como: aportes jubilatorios que le permitirán el día de mañana, al empleado, cuando le llegue la hora de jubilarse, acceder a la jubilación; obra social; cuota sindical; seguro de vida; y aseguración de riesgos de trabajo (ART), que es el organismo que interviene cuando el empleado padece algún accidente laboral, haciéndose cargo de su atención personalizada, entre otras (Florencia Ucha, 2013).

3. Estimar la carga de personal

Una de las formas que tienen las organizaciones para mejorar los resultados es buscar la productividad y la eficacia en la labor que desempeña el personal. Hacer una estimación de la carga de trabajo del personal a todo nivel nos ayudaría a responder muchas interrogantes.

Para hacer una estimación se debe tener claro que una estimación no es una medición exacta. Las mediciones exactas se pueden dar en trabajadores con actividades repetitivas, como en el caso de un obrero que opera una máquina, donde está bien controlado en el uso de sus tiempos.

Para trabajadores que realizan actividades o tareas diversas, como en los puestos administrativos, por ejemplo, se utiliza la estimación, con un margen de error que no sea más del 10%, con ello se puede tener una visión general para tomar las decisiones estratégicas que mejoren la productividad y la eficacia de la organización.

Cada trabajador debe definir todas las tareas que realiza, la frecuencia (diaria, semanal, mensual, trimestral, etc.) y finalmente en el tiempo promedio que se toma para estas, sin olvidar adicionar el tiempo de traslados, refrigerios y descansos. Con ello podremos saber si la persona realmente está sobrecargada o no.

Adicionalmente, podemos calificar si cada actividad es estratégica, porque aporta de manera diferencial al logro de los resultados y si es operativa, cuando aporta de manera indirecta. Entonces ahí podemos descubrir qué puestos colaboran con los resultados y cuáles no, aquellos que no lo hacen tendrán que ser reestructurados a menos que tengan una razón válida de su existencia.

Las preguntas clave para todo puesto son: ¿cuánto aporta esta para conseguir los resultados de la empresa? En caso de no aportar, ¿cuál es el objetivo de que exista?, ¿las personas hacen lo que realmente deben hacer en sus puestos? Y ¿a qué se le debe dar prioridad? La estimación de carga de trabajo no habla de la calidad del

trabajo, sino de buen uso del tiempo, de la prioridad y espacio de las actividades estratégicas en las funciones del personal.

(Ríos, 2011).

4. Sobrecostos laborales

Podemos definir a los sobrecostos laborales como los pagos adicionales a la remuneración que el empleador debe asumir, por concepto de proporcionar beneficios laborales a sus trabajadores, como seguro médico, vacaciones, gratificaciones, CTS, etc.

Es decir, que es un gasto adicional generado por todos los conceptos remunerativos. Por eso el camino al ahorro y la maximización del presupuesto, es brindar beneficios a los trabajadores de carácter no remunerativo, es decir, que no generen sobrecosto laboral.

(Arrus Chira, 2018).

La importancia de los sobrecostos laborales está indudablemente sobreestimada. Se dice que aumentan los costos de la empresa y constituyen un obstáculo para la formalización del empleo, pero se olvida que los mercados se ajustan para acomodarse a las imposiciones de la ley. El mercado laboral no es una excepción. Las remuneraciones que se pagan no son inmunes a los costos de los llamados beneficios sociales. No salen esos beneficios de la generosidad del empresario ni del sentido de justicia del legislador. La única fuente posible de donde costearlos es la productividad del mismo trabajador.

Pensemos primero en las gratificaciones: dos “sueldos” anuales que, sin embargo, no significan nada más que una redistribución de la remuneración pecuniaria que el empleador paga al trabajador a lo largo del año. El monto total tiene que guardar correspondencia con la productividad del trabajador. Se puede dividir en doce partes o en catorce, pero aunque cada parte sea mayor o menor, según sea el caso, el total

tiene que ser el mismo. El trabajador sabe perfectamente cuánto va a recibir durante el año, y acepta recibirlo en partes más chicas si, en lugar de doce, le van a dar catorce.

Los 30 días de vacaciones tampoco le cuestan más al empleador que si solo fueran 15. Si uno tomara menos vacaciones obviamente produciría más. Cuantos más días de vacaciones, menor es la productividad anual de los trabajadores y menores también son los sueldos que los empleadores están dispuestos a pagar. En el fondo, las vacaciones “pagadas” no son pagadas por nadie más que por el propio trabajador.

Las cosas son distintas en el caso de otros beneficios como las contribuciones de salud, pensiones y CTS (o eventualmente un seguro de desempleo). Lo que estas le cuestan al empleador no es necesariamente lo mismo que el valor que tienen para el trabajador. Los depósitos de la CTS, por ejemplo, que con el régimen actual se acumulan sin límite, tienen para el trabajador un valor actuarial (considerando la probabilidad de acceder a ellos en distintos momentos del tiempo) menor que el costo nominal para el empleador. Seguramente los trabajadores cambiarían felices los aportes a la CTS por un monto menor en efectivo y de libre disponibilidad. La diferencia entre una y otra cantidad es propiamente un “sobrecosto”. Pero no el íntegro de la CTS; solamente la diferencia.

(Alonso, 2011).

4.1. Ley sobre Seguro Social de Salud (ESSALUD)

A. Creación

Créase sobre la base del Instituto Peruano de Seguridad Social, el Seguro Social de Salud (ESSALUD) como organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Sector Trabajo y

Promoción Social, con autonomía técnica, administrativa, económica, financiera presupuestal y contable.

Tiene por finalidad dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas, y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, así como otros seguros de riesgos humanos.

(Ley N° 27056 ESSALUD, 1999)

B. Funciones

- Administra el régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud y otros seguros de riesgos humanos.
- Inscribe a los asegurados y entidades empleadoras.
- Recauda, fiscaliza, determina y cobra las aportaciones y demás recursos establecidos por ley, pudiendo delegar o conceder tales funciones, en forma total o parcial, en entidades del Estado o privadas, según las normas legales vigentes.
- Invierte los fondos que administra, procurando su rentabilidad, seguridad y equilibrio financiero, dentro del marco legal correspondiente.
- Formula y aprueba sus reglamentos internos, así como otras normas que le permitan ofrecer sus servicios de manera ética, eficiente y competitiva.
- Realiza toda clase de actos jurídicos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Determina los períodos de calificación para el otorgamiento de Prestaciones del régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, de acuerdo con las modalidades y condiciones de trabajo.

- Desarrolla programas de prevención de la salud ocupacional y riesgos profesionales.
- Dicta disposiciones relacionadas con las obligaciones de las entidades empleadoras y sus asegurados.
- Promueve la ejecución de programas de difusión sobre seguridad social en salud, para lo cual coordina con los sectores Salud, Educación y otras entidades del Estado.
- Desarrolla programas especiales orientados al bienestar social, en especial del adulto mayor y las personas con discapacidad, en las condiciones que establezca el reglamento.
- Propone al Ministerio de Trabajo y Promoción Social la expedición de normas que contribuyan al mejor cumplimiento de su misión y opina sobre los proyectos de dispositivos legales relacionados con su rol.
- Celebra convenios o contratos con otras entidades para la prestación de servicios relacionados con su finalidad y sus objetivos.
- Desarrolla programas de extensión social y planes de salud especiales en favor de la población no asegurada y de escasos recursos.
- Apoya a la población afectada por siniestros y catástrofes; y,
- Realiza las demás funciones que la ley le encomiende o permita.

(Ley N° 27056 ESSALUD, 1999).

Según ley N° 27056, Artículo 6 del año 1999, los aportes por afiliación al Seguro Social de Salud son de carácter mensual y se establecen de la siguiente forma:

a. Afiliados regulares en actividad:

El aporte de los trabajadores en actividad, incluyendo tanto los que laboran bajo relación de dependencia como los socios de cooperativas, equivale al 9% de la remuneración o ingreso. Es de cargo de la entidad

empleadora que debe declararlos y pagarlos al IPSS dentro de los primeros cinco días del mes siguiente a aquél en que se devengaron las remuneraciones afectas.

Para estos efectos se considera remuneración la así definida por los Decretos Legislativos N°s. 728 y 650 y sus normas modificatorias. Tratándose de los socios trabajadores de cooperativas de trabajadores, se considera remuneración el íntegro de lo que el socio recibe como contraprestación por sus servicios.

b. Afiliados pensionistas:

El aporte de los pensionistas equivale al 4% de la pensión. Es de cargo del pensionista, siendo responsabilidad de la entidad empleadora la retención, declaración y pago al IPSS dentro de los primeros cinco días del mes siguiente a aquél en que se devengaron las pensiones afectas.

c. Afiliados potestativos:

El aporte de los afiliados potestativos es el que corresponde al plan elegido por cada afiliado.

Los porcentajes señalados en el presente artículo pueden ser modificados por Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, solicitándose previamente la opinión técnica del IPSS. Deben ser revisados al menos cada dos años mediante estudio actuarial.

4.2. Ley sobre compensación por Tiempo de Servicio (CTS)

La compensación por tiempo de servicios tiene la calidad de beneficio social de previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo y de promoción del trabajador y su familia.

La compensación por tiempo de servicios se devenga desde el primer mes de iniciado el vínculo laboral; cumplido este requisito toda fracción se computa por treintavos. La compensación por tiempo de servicios se deposita semestralmente en la institución elegida por el trabajador. Efectuado el depósito queda cumplida y pagada la obligación, sin perjuicio de los reintegros que deban efectuarse en caso de depósito insuficiente o que resultare diminuto.

La compensación por tiempo de servicios que se devengue al cese del trabajador por período menor a un semestre le será pagada directamente por el empleador, dentro de las 48 horas de producido el cese y con efecto cancelatorio. La remuneración computable será la vigente a la fecha del cese.

(D.S N° 001-97-TR, 1997).

Es un beneficio que las empresas brindan a sus trabajadores para que cuando la relación laboral con el empleado culmine, este pueda disponer de un fondo y así pueda prever los riesgos que afrontará durante el tiempo que se encuentre desempleado.

Es decir, actúa como una especie de seguro de desempleo. Tenga en cuenta que la CTS se otorga en función al tiempo que el trabajador lleva laborando en el centro de empleo. El depósito de la CTS se realiza dos veces al año, en mayo y noviembre.

(Perú 21, 2018).

Según DS N°001-97-TR Art. 21 1997, "los empleadores depositarán en los meses de mayo y noviembre de cada año tantos dozavos de la remuneración computable percibida por el trabajador en los meses de abril y octubre respectivamente, como meses completos haya laborado en el semestre respectivo".

Según DS N°001-97-TR Art. 22 1997:

La fracción de mes se depositará por treintavos. Los depósitos que efectúe el empleador deben realizarse dentro de los primeros quince (15) días naturales de

los meses de mayo y noviembre de cada año. Si el último día es inhábil, el depósito puede efectuarse el primer día hábil siguiente.

Según DS N°001-97-TR Art. 22 1997:

El trabajador que ingrese a prestar servicios deberá comunicar a su empleador, por escrito y bajo cargo, en un plazo que no excederá del 30 de abril o 31 de octubre según su fecha de ingreso, el nombre del depositario que ha elegido, el tipo de cuenta y moneda en que deberá efectuarse el depósito. Si el trabajador no cumple con esta obligación el empleador efectuará el depósito en cualquiera de las instituciones permitidas por esta Ley, bajo la modalidad de depósito a plazo fijo por el período más largo permitido.

4.3. Ley sobre las Gratificaciones

Las gratificaciones legales constituyen un beneficio social que se otorga dos veces al año y que, justamente por la coincidencia de fechas, es que se denominan gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad. Se entiende que la finalidad de las gratificaciones legales es cubrir los gastos incurridos por el trabajador en las festividades indicadas que, tradicionalmente, se incrementan por motivos de recreación del trabajador y su familia, viajes, compras y otros análogos. (Congreso.gob, 2008)

Con relación al monto de las gratificaciones, el artículo 2 de la Ley N° 27735 “Ley que regula el otorgamiento de las Gratificaciones” establece que:

Cada una será equivalente a la remuneración que perciba el trabajador en la oportunidad que corresponda otorgar el beneficio, es decir el 15 de julio y el 15 de diciembre, respectivamente.

No obstante, lo dispuesto en el artículo 3.2 del Decreto Supremo N° 005-2002-TR Reglamento de la Ley de Gratificaciones no se condice con lo señalado por la ley, pues indica que la remuneración computable será la vigente al 30 de junio

y 30 de noviembre, respectivamente. Como podemos apreciar, los criterios establecidos tanto en la ley como en el reglamento son disímiles ya que la remuneración vigente en el mes anterior al que se paga la gratificación no necesariamente coincidirá con la remuneración vigente al mes en que debe pagarse dicho beneficio; ello, debido a que el empleador podría haberle otorgado al trabajador un incremento en los primeros días del mes de julio o diciembre.

A. Periodo Computable

Para los fines de cada gratificación legal, los semestres de referencia son los siguientes:

GRATIFICACION POR FIESTAS PATRIAS	ENERO
	FEBRERO
	MARZO
	ABRIL
	MAYO
	JUNIO
GRATIFICACION POR NAVIDAD	JULIO
	AGOSTO
	SETIEMBRE
	OCTUBRE
	NOVIEMBRE
	DICIEMBRE

Cada periodo se deberá computar desde el primer día del primer mes del semestre hasta el último día del mes en que termina el periodo. En la práctica esta aplicación genera una particularidad en lo que respecta a la gratificación por Navidad, pues si bien la norma exige que debe ser pagada el 15 de diciembre, a esta fecha el trabajador no ha cumplido con cubrir el semestre completo, tanto más, podría cesar en el transcurso de la segunda quincena del mes de diciembre, con lo cual se le habría hecho un pago excesivo.

(Congreso.gob, 2008).

4.4. Ley sobre la Oficina de Normalización Provisional (ONP)

La Oficina de Normalización Previsional - ONP fue creada mediante el Decreto Ley N° 25967, modificada por la Ley N° 26323, que le encargó, a partir del 1 de junio de 1994, la administración del Sistema Nacional de Pensiones - SNP y del Fondo de Pensiones regulados por el Decreto Ley N° 19990. Adicionalmente se otorgó a la institución la gestión de otros regímenes pensionarios administrados por el Estado.

Para tal fin, mediante el Decreto Supremo N° 061-95-EF se aprueba su Estatuto, definiéndola como una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público interno, con recursos y patrimonios propios, con plena autonomía funcional, administrativa, técnica, económica y financiera dentro de la Ley, constituyendo un pliego presupuestal, cuya misión es construir un sistema previsional justo y sostenible, a través de mejoras normativas, promoción de cultura previsional y excelencia en el servicio.

Con fecha 26 de mayo de 2005 se promulga la Ley N° 28532, norma que establece la reestructuración integral de la Oficina de Normalización Previsional. El 18 de Julio de 2006 se aprueba el Reglamento de la Ley N° 28532, mediante Decreto Supremo N° 118-2006-EF.

Además del Sistema Nacional de Pensiones, actualmente la ONP tiene a su cargo el Régimen Especial de Seguridad Social para Trabajadores y Pensionistas Pesqueros (Ley N° 30003), el Fondo Complementario de Jubilación Minera, Metalúrgica y Siderúrgica (FCJMMS) (Ley N° 29741), el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) (Ley N° 26790), el Régimen del D.L. N° 18846 y el Régimen del D.L. N° 20530 (para el caso de entidades del Estado que fueron liquidadas).

En la actualidad el Perú cuenta con dos sistemas de protección social, uno de carácter público (Sistema Nacional de Pensiones – SNP) y el otro privado

(Sistema Privado de Pensiones - SPP), otorgando ambos cobertura en materia de pensiones. En ese sentido, el Sistema Peruano de Pensiones, es un sistema contributivo en el cual los trabajadores tienen que aportar para obtener una pensión, y que opera bajo un modelo en el que coexisten de manera paralela dos sistemas.

En ese sentido, Los trabajadores dependientes o independientes podrán elegir entre estos dos sistemas previsionales para percibir a futuro una 'pensión de jubilación', cuando se produzca el cese de sus actividades laborales. Es necesario que el ciudadano se informe bien sobre ambas alternativas para optar por el sistema que más le convenga.

- **Pensión de Jubilación – Sistema Nacional de Pensiones (SNP)**

Es un beneficio monetario que recibe una persona a partir de los 65 años de edad, al concluir su vida laboral, por haber aportado mensualmente un porcentaje de su sueldo o ingreso (13%) al Sistema Nacional de Pensiones- SNP, por un periodo no menor de 20 años.

- Fue creado por el Decreto Ley N° 19990 y rige desde el 1º de mayo de 1973.
- El SNP es administrado por la Oficina de Normalización Previsional (ONP).
- Los aportes de los trabajadores van a un fondo común, de carácter solidario e intangible.
- El asegurado debe aportar un mínimo de 20 años para tener acceso a la pensión de jubilación.
- La edad mínima para jubilarse y solicitar una pensión es de 65 años.
- Los asegurados también pueden acceder a una pensión de jubilación adelantada: a partir de los 50 años para las mujeres y de los 55 años

para los hombres. Para ello los solicitantes deberán tener un mínimo de 25 y 30 años de aportaciones respectivamente.

- El sistema otorga pensiones por invalidez, viudez, orfandad y ascendencia, y capital de defunción.
- Existe un monto máximo de pensión de jubilación, que es de S/. 857.36, y un monto mínimo de pensión de S/. 415

(ONP, 2016).

- **Pensión de Jubilación – Sistema Privado de Pensiones (SPP)**

Este sistema previsional es operado por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). En el Sistema Privado de Pensiones-SPP, los trabajadores pueden acceder a una pensión de jubilación a partir de los 65 años de edad, sin la exigencia de periodos mínimos de aportes. Sin embargo, debe considerarse que el monto del beneficio de jubilación a recibirse, será calculado sobre la base de los aportes realizados y la rentabilidad generada en la cuenta individual de capitalización (CIC) de cada afiliado a este sistema. El SPP, ofrece también a sus asegurados la opción de pensionarse de manera adelantada a través de la “Jubilación Anticipada Ordinaria”.

Principales prestaciones del SPP:

- Pensión de jubilación
- Pensión de invalidez
- Pensión de sobrevivencia
- Gastos de sepelio

(ONP, 2016).

4.5. Ley sobre Vacaciones

Según Artículo 10° del Decreto Legislativo 713:

Es el derecho que todo trabajador tiene luego de cumplir con ciertos requisitos, a disfrutar de 30 días calendarios de descanso físico remunerado de manera ininterrumpida por cada año completo de servicios. La remuneración vacacional se abonará antes del inicio del descanso del trabajador, lo cual constara tanto en la Planilla como en la Boleta de Pago.

Según Artículo 15° y 16° del Decreto Legislativo 713, “La remuneración vacacional es equivalente a la que el trabajador hubiera percibido habitualmente en caso de continuar laborando. El pago de la remuneración vacacional se abonará antes del inicio del descanso del trabajador”.

Las teorías de sobre costos mencionadas anteriormente nos sirve para poder calcular el ratio de sobre costo que tiene la empresa Halcón S.A.C., además, es importante conocer este ratio de sobre costo para conocer cuánto es lo que en realidad está pagándola la empresa por cada operario que tiene en su planilla.

5. Documentos de gestión

Los documentos de Gestión empresarial son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas e instituciones y que permiten mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la organización, así como establecer los lineamientos estratégicos de las acciones y las competencias entre las autoridades, las oficinas, cedes, recursos humanos, procedimientos, operaciones y todo lo relacionado a la empresa o institución pública del aparato funcional interno que permitirá obtener los objetivos centrales de la empresa o las entidades públicas.

Entre los documentos de gestión más comunes tenemos:

MOF: Manual de Organización y Funciones.

ROF: Reglamento de Organización y Funciones.

TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos.

PEI: Plan Estratégico Institucional

POI: Plan Operativo Institucional

MAPRO: Manual de Procedimientos Administrativos, Operativos.

SHMA: Seguridad Higiene y Medio Ambiente.

Todas las acciones estratégicas de la empresa, así como las iniciativas que busquen su mejor desempeño y éxito en la gestión deben ser debidamente descritas a través de documentos que sirvan como herramientas de trabajo cotidiano y que estandaricen la calidad de cada acción y/o iniciativa.

(Montoya, 2018).

A. Objetivos de los documentos de gestión

Toda organización debe contar con sus documentos de gestión para garantizar una calidad total y el cabal cumplimiento del aparato operativo y tener un control responsable de cada factor de la administración.

- Contar con los instrumentos de gestión organizacional fundamentales para asegurar la calidad interna y de su adecuado control permanente.
- Contar con guías estandarizadas que permitan conceptualizar definiciones, aprender, llevar a cabo operaciones, usos y cualquier aspecto que, mediante documentos favorezcan la calidad interna de las empresas y organizaciones.
- Contar con los reglamentos internos, lineamientos de control, manuales como los de comunicación interna y código de ética y cualquier documento que involucre la cultura de la organización asegurando el mejor clima laboral.
- Contar con lineamientos políticos institucionales que describan el buen gobierno corporativo, sus relaciones exteriores, su participación en la comunidad y compromiso con el medio ambiente.

(Montoya, 2018).

B. Importancia de los documentos de gestión

Los documentos de Gestión Institucional son de vital importancia, ya que permiten, sin lugar a dudas, cumplir satisfactoriamente con todas las labores propias de su organización, garantizan la coherencia, armonía con los objetivos y fines de la entidad y, sobre todo, deben alcanzar un alto grado de aceptación, y coincidencia con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización.

Los documentos de gestión institucional están definidos en la Legislación Pública del Perú, constituyen los instrumentos de funcionamiento de las organizaciones públicas en general y están conformados por: El Reglamento de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal, Manual de Organizaciones y Funciones y Manual de Procedimientos.

(Ticona Huaman, 2013).

	DEFINICION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ROF	Es un documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la Entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene /as funciones generales de la Entidad y /as funciones específicas de /os órganos y unidades orgánicas, y establece sus relaciones y responsabilidades.	-Sirve para evitar la duplicidad de funciones e identificar responsables. - Facilita la formulación del CAP y del MOF.	-Se diseña una organización para resolver o atender todos los problemas al mismo tiempo.
CAP	Es un documento de gestión institucional que contiene los cargos clasificados, definidos y aprobados de la entidad sobre la base de su estructura orgánica vigente en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF). El CAP hace referencia a los Cargos y no a las Plazas ni las personas.	-Define correctamente la definición de los cargos acorde a la estructura orgánica de la empresa. - Prevé necesidades de cargo o puesto de trabajo.	-Cuando se reestructura la empresa y no se actualiza el CAP, este se vuelve inservible.
MOF	Es un documento que detalla las funciones y responsabilidades de los puestos o cargos establecidos en las diferentes unidades o áreas que conforman la estructura orgánica de una entidad o institución.	-Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionarla uniformidad. - Permitir el ahorro del tiempo y esfuerzo en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices. -Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas. -Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.	-No es la solución a todos los problemas administrativos. -Si no se hace seguimiento y actualización permanentemente, el MOF pierde vigencia. -El costo de confección y revisión del MOF puede resultar muy oneroso.

Figura n.º 4. Ventajas y desventajas de documentos de gestión.

Fuente: Ticona Huaman, William libro "Diagnóstico del sistema de racionalización y su influencia en la gestión administrativa de la municipalidad distrital de Ilabaya, año 2010.

Una propuesta de sistema de control interno.

Como se puede observar, el documento de gestión que de mayor relevancia para maximizar el costo de la carga de personal es el "Manual de Organización y Funciones".

6. Manuales de Organización y Funciones (MOF)

Es un instrumento normativo de gestión institucional, en el cual se precisa la naturaleza, finalidad, funciones, atribuciones, responsabilidades y relaciones de cada uno de los diferentes puestos de trabajo o cargos previstos para el logro de los objetivos y metas organizacionales (Castellanos, 2008).

“El MOF o también llamado Manual de Organización y funciones define roles y relaciones entre los diferentes departamentos y secciones que componen la estructura socioeconómica empresarial estableciendo niveles de autoridad, así como los cargos, deberes y responsabilidades del personal” (Tejero, 1990).

“El manual de organización de funciones es un documento técnico normativo orientado a definir y señalar las funciones generales y específicas de una dependencia administrativa” (Ministerio de Educación, 2005).

6.1. Importancia

El MOF es importante para:

- Conocer la descripción de los puestos.
- Determinar los perfiles de los ocupantes.
- Seleccionar el personal en demanda de la institución.
- Orientar y proporcionar información básica para el diseño del plan de desarrollo de capacidades.
- Realizar la evaluación de desempeño.
- Permitir superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- Desarrollar los perfiles de los cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- Contribuir a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.
- Permitir a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.

- Permitir a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

(Castellanos, 2008).

6.2. Utilidad

- Determina las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo, en concordancia con el marco legal y normativo correspondiente.
- Proporciona información a los directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura orgánica de la entidad.
- Ayuda a la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, al ocupar los cargos o puestos de trabajo, que constituyen acciones de una etapa o pasó en el flujo de procedimientos.
- Facilita el proceso de inducción y adiestramiento del personal nuevo y de orientación al personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo o puesto de trabajo al que han sido asignados, así como la aplicación de programas de capacitación.

(MINSA, 2003).

6.3. Limitaciones

El MOF tiene las siguientes limitaciones:

- No es una solución a todos los problemas administrativos, si bien constituyen un instrumento que puede propiciarla.
- Si no se le actualiza permanentemente, pierde vigencia.
- Su costo de confección y revisión puede ser oneroso.
- Los aspectos informales de la organización no se hallan contenidos en él.

(Ángel, 2010).

6.4. Elaboración del Manual de Organización y Funciones

- Constitución del equipo técnico:

El equipo técnico está constituido por:

- El jefe del personal o el que haga sus veces.
- El jefe de área de racionalización
- Los jefes inmediatos y sus trabajadores.

Entre todos revisan y verifican conclusiones del análisis de los puestos con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto, la elaboración del MOF suele implicar un esfuerzo común entre el equipo técnico.

- El perfil del puesto:

La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos institucionales de la institución.

Para elaborar un perfil del puesto es conveniente tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

Pasos para elaborar el perfil del puesto:

1° Paso - Análisis de Jerarquización

Luego de reunir la información requerida se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.

2° Paso - Análisis desde los objetivos institucionales

A partir de la información recogida se revisará si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar el desarrollo de sus funciones: se revisará la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

3° Paso - Elaborar la descripción del puesto:

Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto:

- La descripción del puesto incluye las responsabilidades inherentes al mismo, así como las características importantes y las condiciones de trabajo.
- La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.

4° Paso - Revisión del análisis con los participa

- El análisis realizado debe ser verificado con el trabajador o su superior inmediato.
- Esta verificación ayudara si la descripción realizada es correcta, está completa y es fácil de entender para todos los involucrados.

5° Paso – Llenar los formatos del MOF

(Diana, 2017).

6.5. Contenido del MOF (esquema general)

a. Carátula de Identificación: Deberá contener el nombre de la Unidad orgánica de segundo nivel organizacional, la denominación del manual, lugar y fecha de aprobación y el número de la resolución aprobatoria. También se podrá incluir la fecha de actualización cuando fuera el caso.

b. Índice: Describe la relación clasificada de capítulos que contiene el manual, señalando su respectiva ubicación por el número de página.

c. Objetivo del Manual: Se debe especificar lo que se pretende alcanzar a través de la aplicación del contenido del manual.

d. Alcance: Se define el campo de aplicación del MOF.

e. Base Legal: Se señalan los dispositivos legales que aprueban los documentos de gestión referidos a la organización.

f. Criterios del diseño: Se describe en forma resumida los criterios de la administración y de las normas sobre modernización del estado que son aplicables en la elaboración de MOF, cómo son: efectividad, eficiencia, calidad, unidad de mando, sistematización, especialización, integración, interrelación de los cargos y de sus funciones con los procedimientos y criterios de medición y evaluación.

g. Estructura orgánica y organigramas estructural y funcional: Se describe la conformación de la unidad orgánica del segundo nivel organizacional según el ROF aprobado, que debe ser acompañado de un organigrama de tipo estructural, que lo represente gráficamente, considerando el nivel de dirección del cual depende y las unidades orgánicas hasta el tercer nivel organizacional sobre las que tiene mando o dirección, a efectos de tener una visión general sobre la ubicación del órgano dentro de la estructura general de la entidad. También se podrá incluir un organigrama de tipo funcional donde se podrán

graficar los equipos de trabajo que siempre son de naturaleza temporal, salvo en los casos que se hayan conformado equipos de trabajo permanente

h. Cuadro Orgánico de Cargos: Transcripción del CAP aprobado y vigente de la unidad orgánica de segundo nivel organizacional o del tercer nivel que depende directamente del órgano de dirección de la entidad indicando el código, la denominación del cargo, y los cargos de cada unidad orgánica que conforma el citado órgano.

i. Descripción de funciones de los cargos: En este capítulo se describen las funciones específicas de los cargos en el formato en el orden establecido en el cuadro orgánico de cargos. En los casos que se hayan conformado equipos de trabajo se ordenará la presentación de los citados formatos agrupados por equipos.

(MINSA, 2003).

7. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

(Jack, 2000).

Requisitos fundamentales:

- Precisión: En los organigramas, los órganos de la dependencia y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

- Vigencia: Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados; por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración.
- Uniformidad: Para facilitar la interpretación de un organigrama, referido a cualquier dependencia o unidad administrativa, resulta conveniente uniformar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño.

(Soto A. S., 2005).

Técnicas para la elaboración de un Organigrama:

- El primer dato a obtener será el número de personas que trabajan en la empresa. Ésta será una cifra de control.
- Un segundo dato será el número de niveles, partiendo de la unidad en que radique la autoridad total y las unidades que comprenden cada nivel.
- Se investigarán los puestos que corresponden a cada unidad y las plazas que comprenden cada puesto.

Información sobre relaciones

Debe precisarse con cuales otras unidades y qué tipo de relaciones tienen cada uno de las unidades de cada uno de los niveles de la estructura administrativa.

Información sobre funciones o labores

Para el caso de elaborar organigramas funcionales, se requiere información sobre las funciones que realice cada una de las unidades que vayan a quedar representadas en el organigrama.

Fuentes de información

La elaboración de un organigrama puede deberse a dos situaciones:

- Planificación de una organización nueva: En el caso de una organización nueva, las únicas fuentes de información las constituyen los estudios y proyectos realizados.

- Representación de una organización existente

En el caso de una organización existente, las fuentes de información pueden ser:

- Los archivos de la institución.
- Los empleados y funcionarios.
- Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

Métodos de recolección de datos

- Investigación documental (leyes, reglamentos, reformas, boletines).
- Cuestionarios escritos.
- Entrevistas con jefes y empleados.
- Observación directa de los locales en donde se desarrolla el trabajo (se observa las oficinas y talleres donde se labora).

Registro de datos

Los datos recogidos deberán quedar registrados de tal manera que permitan su análisis, y su tabulación en su caso.

Análisis de datos

La información recogida debe ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación. Analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama.

(Ahumada Recabarren, 2009).

Tipos de organigrama:

Organigrama por ámbito: Estos son los organigramas que podrás encontrar según el ámbito en el que se utilicen.

- General: Una visión gráfica de la empresa o institución al completo.
- Específico: Vista concreta de un área o departamento de una empresa.

Organigrama por naturaleza: Según la naturaleza de la empresa podemos encontrar diferentes clases de organigrama empresarial.

- Micro administrativo: Organigrama de una sola empresa. Una visión general o específica.
- Macro administrativo: Información de más de una organización.
- Meso administrativo: Suele utilizarse en el sector público. Muestra en el organigrama varias organizaciones de un mismo sector.

Organigrama por su contenido:

- Integrales: de todas las áreas de una empresa.
- Funcionales: el organigrama funcional se centra en un área: ventas, producción, finanzas, operación, sistemas, etc.
- De puestos, plazas y unidades: indica los puestos existentes y las plazas ocupadas.

Organigrama por su presentación

- Vertical: Los organigramas verticales describen estructuras jerárquicas de arriba a abajo de forma escalonada. Se ve a primera vista, quiénes son las personas y cargos de mayor responsabilidad.
- Horizontal: Representan la estructura organizativa de la empresa de izquierda a derecha. Las diferentes estructuras jerárquicas se plasman a través de columnas y las relaciones se indican mediante líneas horizontales.

- Mixtos: Los organigramas mixtos combinan estructuras verticales y horizontales con el objetivo de estructuración de la organización. Se recomiendan para compañía que posee un gran número de trabajadores en la base.

- Por bloques: Los organigramas estructurales o por bloques son una especie variante del organigrama vertical. Este organigrama ofrece la posibilidad de definir unidades estructurales en los últimos niveles de la jerarquía empresarial.

(EMPRENDEPYME, 2016).

8. Mapa de procesos

La teoría que veremos a continuación es crucial para nuestra investigación, la cual observa y analiza procesos en una empresa determinada, con el fin de hallar retrasos y buscar una mejora en dicha empresa eliminando estos retrasos, maximizando el costo de la carga de personal.

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos se pueden agrupar en Macro procesos en función de las macro actividades llevadas a cabo.

Una organización que pretenda una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos.

Procesos Clave: Corresponderían a los procesos centrales (actividades primarias o procesos de negocio). Ellos son los que en mayor medida gestionan las actividades que desembocan en la entrega del producto/servicio al cliente. Afectan de modo directo la prestación del servicio / satisfacción del cliente-ciudadano externo de la organización. Están por tanto directamente relacionados con la misión de la organización. En general consumen la mayor parte de los recursos del mismo.

Procesos de Soporte: Proporcionan recursos / apoyo a los procesos clave. Aquí suelen incluirse la mayor parte de los procesos internos no pertenecientes a los otros grupos. Estos procesos, si bien sus resultados no son obtenidos directamente por el cliente interno, son fundamentales para que los procesos clave operen correctamente.

Procesos Estratégicos: Son aquellos que gestionan la relación de la organización con el entorno; y la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización.

El mapa de procesos constituye una buena herramienta para efectuar la clasificación anterior. Así como para observar la relación de unos con otros. Se obtiene así una perspectiva clara de la organización como un sistema.

(Aiteco, 2018).

Una vez definidos y validados los macro procesos, procesos y subprocesos, la organización puede construir su Mapa de Procesos como una representación gráfica de su modelo de gestión. En este mapa se podrá visualizar la secuencia de interacción entre los macro procesos, procesos y subprocesos, también la vinculación entre cada uno con respecto a los lineamientos de la Institución (USAID, 2016).

- **Macro Procesos:**

A la hora de identificar un Macro proceso se deberá garantizar el cumplimiento de la función y misión institucional, en los niveles estratégicos, misionales y de apoyo. En esta fase de identificación, es fundamental la participación de la Alta Dirección, que debe orientar y validar el trabajo de los equipos operativos.

En una organización los Macro proceso pueden clasificarse en: Macro procesos estratégico, Macro proceso Misional, Macro proceso de Apoyo / Soporte de acuerdo al impacto que tienen en la Función, Misión y Visión institucional. Así, la institución analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos,

los cuales clasifica dependiendo de su finalidad Estratégica, Misional y de Apoyo / Soporte.

Los Macro procesos agrupan a los procesos que comparten un objetivo común, por lo que resulta fundamental definir correctamente los objetivos, asegurando su coherencia con la misión y los objetivos institucionales. La definición de los objetivos para cada macro proceso debe ser clara y precisa, de modo a lograr su entendimiento por parte de todos los funcionarios de la institución. Para ello, se sugiere utilizar verbos en infinitivo, de tal manera que se promueva la acción y las responsabilidades asociadas.

(USAID, 2016).

- **Procesos:**

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

En informática, por otro lado, un proceso suele ser el nombre que recibe un programa que está siendo ejecutado en memoria. Si vemos el administrador de tareas de Windows, podremos tomar conciencia de muchos de estos programas. En este caso, el nombre de procesos deriva del hecho de que un programa por definición lleva una secuencia de pasos de forma lógica. Muchos de estos procesos son fundamentales para el mantenimiento del sistema operativo,

circunstancia que hace que eliminar a alguno pueda tener consecuencias negativas.

Finalmente, desde el punto de vista de una empresa, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan esta circunstancia luego de análisis pormenorizados.

(Definición MX, 2015).

Validados los Macro procesos, se deberá proceder a la identificación de los Procesos, teniendo en cuenta las directrices del Nivel Directivo. Se sugiere asignar a cada proceso un nombre que tenga relación con el producto o servicio que proporciona.

Para identificar los procesos, se debe analizar el objetivo de cada macro proceso y establecer los productos / servicios esperados. Los procesos, entonces, tendrán que estar alineados con el logro del objetivo del macro proceso, a través de la definición de sus propios objetivos. Al definir los procesos se debe considerar que los mismos deben satisfacer algunos criterios elementales que hacen a su característica intrínseca: Obtener Resultados, Crear Valor para los destinatarios (ciudadanos/beneficiarios), Dar respuesta a la Función Constitucional y legal, la Misión y la Visión de la organización,

(USAID, 2016).

- **Sub Procesos:**

“Es una parte bien definida y delimitada de un proceso. Una actividad o una secuencia ordenada de actividades con entidad propia dentro de un proceso” (Lasso, 2017).

Una vez definidos y validados los procesos, corresponderá analizar la complejidad del proceso, de manera a determinar la necesidad de crear Subprocesos, para así garantizar el efectivo control y cumplimiento de dicho proceso. Los objetivos de un subproceso deben ser coherentes con los del proceso del cual se desprenden. Su definición debe seguir los mismos lineamientos que los definidos para los objetivos de los procesos (USAID, 2016).

- **Diagrama de Análisis de Procesos:**

También llamado diagrama detallado del proceso, diagrama de flujo del proceso o cursograma analítico.

El DAP, es la representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transporte, inspecciones, demoras y los almacenamientos que ocurren durante un proceso o procedimiento. Comprende toda la información que se considera deseable para el análisis tal como tiempo necesario y distancia recorrida

Objetivos

1. Formarse una imagen de la secuencia total de acontecimientos que ocurren durante el proceso.
2. Estudiar los acontecimientos en forma sistemática.
3. Mejorar la disposición de los locales.
4. Mejorar el manejo o manipulación de materiales.
5. Reducir o anular las demoras.
6. Estudiar las operaciones y demás acontecimientos en relación unos con otros.
7. Comparar 2 métodos.
8. Escoger operaciones para un estudio más detallado.
9. Simplificar y combinar operaciones.

Tipos de DAP

1. Diagrama de material del proceso: se registra todo lo que acontece al material, debe ir acompañado de un diagrama de recorrido de los materiales.
2. Diagrama de operario en el proceso: se registra lo que hace el operario, debe ir acompañado de un diagrama de recorrido del operario o de un diagrama de hilos.
3. Diagrama del equipo en el proceso: registra la forma en que se utiliza el equipo.

(Ramos, 2015)

La teoría referente a los Diagramas de Análisis de Proceso, nos explica para que son necesarios los DAP y cuáles son sus objetivos, esto nos sirve como guía al momento de aplicarlos en nuestros resultados.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

a. Variable: Carga de personal

Tabla n.º 3. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CARGA DE PERSONAL	Son los gastos correspondientes a todo tipo de retribuciones e indemnizaciones del personal por razón del trabajo realizado por este(a excepción de las indemnizaciones por razón de servicio), cotizaciones obligatorias a la seguridad social, prestaciones sociales y otros gastos de naturaleza social. (Robledo, 2015)	➤ El recurso humano	➤ Numero de tareas y actividades
		➤ Procesos ➤ Funciones	➤ Numero de procesos ➤ Numero de funciones
		➤ Gestión de tiempo	➤ Tiempo de las demoras
		➤ Costo laboral	➤ Reducción de costos laborales

Fuente: elaboración propia.

3.2. Diseño de investigación

El diseño previsto en el estudio, corresponde al diseño de investigación Descriptivo simple, ya que se investigará si el manual de organización y funciones para la empresa Halcón S.A. maximiza el costo de la carga de personal. Asimismo, se describirá como este documento de gestión elimina la duplicidad en las tareas y los retrasos de los procesos de la empresa. Nuestra investigación será de diseño Descriptivo simple, lo cual implica recopilar datos y observar estos mismos para dar una idea clara de la situación actual de la empresa.

3.3. Unidad de estudio

Una unidad de cada proceso operativo en la empresa Halcón S.A. ubicada en Trujillo en el año 2018.

3.4. Población

Todas las actividades de los procesos operativos en la empresa Halcón S.A. ubicada en El Milagro, Trujillo, en el año 2018.

3.5. Muestra (muestreo o selección)

Muestra universo, que consistirá en analizar los procesos operativos de un mes con ventas promedio en la empresa Halcón S.A., en el año 2018.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo.

De acuerdo a lo antes señalado las técnicas utilizadas para el desarrollo del presente trabajo fueron las siguientes:

Técnicas:

- **Observación directa**

Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que el investigador pudo evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea actualmente la empresa Halcón S.A. en el año 2018, debido al hecho de la carencia de conocimiento de un manual de organización y funciones y a que no existe una

constante capacitación de los colaboradores de la planta para la mejora profesional de estos y el correcto desempeño de sus actividades para la fabricación de las carrocerías.

- **Análisis documental**

Otra herramienta para nuestra investigación es el análisis documental que será realizado con el fin de recolectar datos y analizarlos para poder verificar si la empresa sigue un mismo proceso para elaborar carrocerías y determinar si este es el más óptimo para la empresa.

Instrumentos de recolección de datos:

Los instrumentos de recolección de datos consisten en un medio utilizado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección.

Tales anotaciones pueden ser hechas utilizando diferentes instrumentos, entre los cuales se citará:

- **Guía de observación**

Es otro de los instrumentos aplicados por el investigador para poder analizar detenidamente la situación real de la empresa a la cual se le realiza la investigación y poder determinar con exactitud qué es lo que se realizara y en qué tiempo.

- **Ficha resumen**

Para continuar con nuestra investigación es necesario revisar ciertos documentos que ya existen en la empresa, como lo son tareas de cada trabajador de la empresa, el organigrama de la empresa y algunos diagramas si es que existen, además de indagar y observar los procesos que emplean en Halcón.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Se visita a la empresa Halcón S.A. ubicada en El Milagro, para poder realizar la observación correspondiente y su posterior análisis, antes de empezar con la observación se solicita información como tareas que realiza cada trabajador en cada puesto, que procedimiento realiza cada uno y según el organigrama que, será requerido físicamente al igual que ciertos formatos de oficios que se realicen en dicha entidad para su análisis que será realizado por el equipo de investigación, se observara como está la producción actual de la empresa y sus niveles de eficacia y eficiencia respectivamente según el nivel de ventas y los indicadores de ventas perfectas y ventas entregadas a tiempo, para poder encontrar deficiencias y alguno que otro cuello de botella si es que existieran.

En segundo lugar, todos los datos recopilados y formulas analizadas serán reflejadas en cuadros y tablas, que permitan describir la situación actual, sin MOF de la empresa, y la situación que se propone, con MOF.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Manual de Organización y Funciones 2018

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



EMPRESA METALMECÁNICA

“HALCÓN S.A.”

2018



EMPRESA METALMECÁNICA

“HALCÓN S.A.”

“Empresa integrada por un excelente equipo de profesionales de alta especialización y vasta experiencia, dedicados a la fabricación de todo tipo de carrocerías y estructuras metálicas”.

Ubicada en el distrito de El Milagro provincia de Trujillo

CONTENIDO

- **Reseña histórica**
- **Misión y Visión**
- **Organigrama de la empresa**
- **Introducción**
- **Objetivo general**
- **Objetivos específicos**
- **Directivo General**
 - **Perfil y descripción del puesto**
 - **Requisitos del puesto**
- **Asesoría Legal**
 - **Perfil y descripción del puesto**
- **Administración**
 - **Perfil y descripción del puesto**
- **Encargado del Dpto. de Ventas**
 - **Perfil y descripción del puesto**
 - **Requisitos del puesto**
- **Coordinador de imagen institucional**
 - **Perfil y descripción del puesto**
 - **Requisitos del puesto**
- **Contador**
 - **Perfil y descripción del puesto**
 - **Requisitos del puesto**
- **Supervisor de almacén**
 - **Perfil y descripción del puesto**
 - **Requisitos del puesto**
- **Asistente de almacén**
 - **Perfil y descripción del puesto**
 - **Requisitos del puesto**
- **Coordinador de imagen institucional**
 - **Perfil y descripción del puesto**
 - **Requisitos del puesto**
- **Secretaria**
 - **Perfil y descripción del puesto**
 - **Requisitos del puesto**

- **Jefe de producción**
 - Perfil y descripción del puesto
 - Requisitos del puesto
- **Supervisor de producción**
 - Perfil y descripción del puesto
 - Requisitos del puesto
- **Especialista en diseño de producción**
 - Perfil y descripción del puesto
 - Requisitos del puesto
- **Supervisor de calidad**
 - Perfil y descripción del puesto
 - Requisitos del puesto
- **Jefe de PCP**
 - Perfil y descripción del puesto
 - Requisitos del puesto
- **Operario de corte y dobléz**
 - Perfil y descripción del puesto
 - Requisitos del puesto
- **Operario de ensamblado**
 - Perfil y descripción del puesto
 - Requisitos del puesto
- **Operario de pintura**
 - Perfil y descripción del puesto
 - Requisitos del puesto
- **Operario de acabados finales**
 - Perfil y descripción del puesto
 - Requisitos del puesto

RESEÑA HISTÓRICA

Halcón S.A. es una empresa creada en el año 1997, debido a la creciente demanda de productos de ingeniería en la región. Con esfuerzo, dedicación y responsabilidad, durante estos años hemos evolucionado permanentemente en beneficio de nuestros clientes, es gracias ello que nuestros productos siempre están innovando en el mercado.

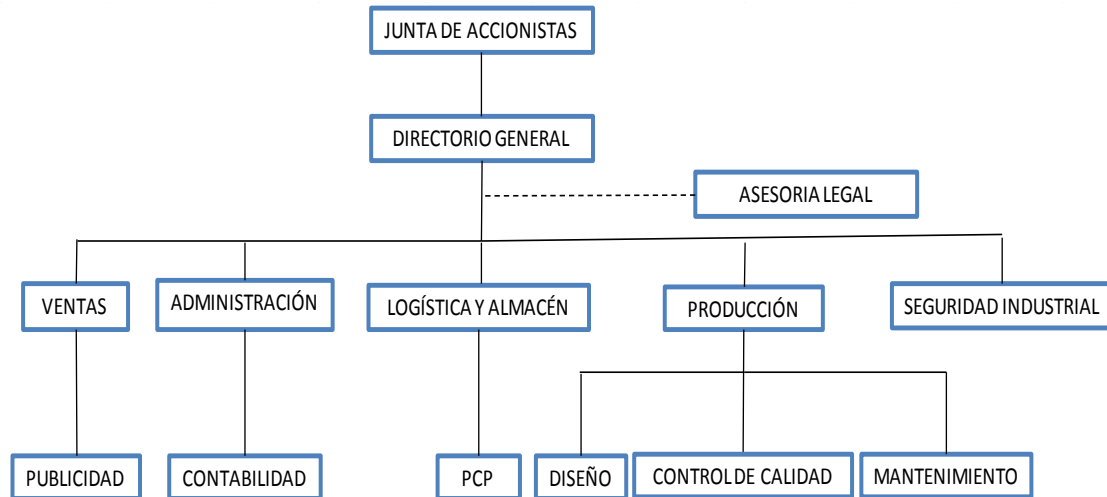
MISIÓN

Diseñar y producir carrocerías y estructuras metálicas de la más alta calidad y durabilidad, con una amplia gama de productos y materia prima importada; cumpliendo con los reglamentos y normas de seguridad para trabajar con formalidad.

VISIÓN

Innovar y mejorar año tras año, trabajando con esfuerzo, dedicación y pasión para ofrecer siempre lo mejor. Deseando cubrir cada exigencia y necesidad de nuestros clientes, así como también el bienestar y la satisfacción de nuestros trabajadores.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



INTRODUCCIÓN

La Empresa “Halcón S.A.” para una mejor organización del Recurso Humano de la Empresa y consciente de que el Desarrollo del Talento Humano, es muy importante, entrega a sus colaboradores el “MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES” versión 2018.

La Empresa “Halcón S.A.” emite esta herramienta administrativa, que sirve para regularizar de mejor manera las relaciones Empresa – Trabajador, por cuanto su contenido detalla de una manera práctica y utilizando un lenguaje sencillo y ameno, las Funciones y las Responsabilidades, que cada colaborador debe desempeñar en su “Puesto de Trabajo”.

El Manual al determinar las Responsabilidades, de cada cargo aspira a que el trabajador conozca sobre sus obligaciones, y a su vez la empresa determine con exactitud quien es el responsable de la ejecución o no de una determinada tarea, para tomar los correctivos que fueren necesarios, buscando la aplicación constante de Calidad Total, en las funciones y procesos.

Esta herramienta administrativa, también es aplicable para el proceso de Inducción, de los nuevos trabajadores; por otra parte un trabajador que aspira desempeñarse en un puesto de mayor categoría, el Manual le sirve como elemento de consulta – entrenamiento en sus nuevas funciones En relación al proceso de Reclutamiento y Selección de personas ayuda determinado los requisitos de estudios, experiencia, competencias y aspectos psicológicos que son necesarios para ocupar un determinado cargo, finalmente trata sobre el Ambiente Físico Ideal, que debe tener el lugar de trabajo para ayudarle al trabajador a un mejor desempeño de sus funciones.

En este sentido la elaboración de los instrumentos técnicos- administrativos es una actividad necesaria para continuar con el fortalecimiento del esquema del Manual de Organización y Funciones de la empresa Halcón S.A., de tal manera que los diferentes niveles de competencias garanticen la congruencia de sus acciones, eviten duplicidad y/o desagregación innecesaria de las funciones que desempeñan y se facilite la prestación de servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Otorgar un instrumento administrativo a la empresa metalmecánica “Halcón S.A.” para que se guíen y puedan cumplir con responsabilidad las funciones descritas en el correspondiente manual, a quienes laboran y son contratados de manera que se eviten conflictos en el puesto de trabajo.

OBJETIVO ESPECÍFICOS:

- ✓ Facilitar el manual de organización y funciones a la empresa metalmecánica “Halcón S.A.” del distrito El Milagro provincia de Trujillo para que pueda satisfacer las necesidades que tienen todas las dependencias de contar con un instrumento comprensible y útil para el mejor desempeño de las funciones asignadas, además sea comprensible, analizado y capaz de ser difundido, para beneficio de toda la organización.
- ✓ Implementar procesos técnicos para la inducción de los trabajadores mediante un manual de funciones en la empresa metalmecánica “Halcón S.A.” del distrito El Milagro provincia de Trujillo.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: DIRECTIVO GENERAL

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	DIRECTIVO GENERAL
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	MAGNO DELGADO PIZARRO
ÁREA/DIRECCIÓN	DIRECTIVO GENERAL
FUNCIÓN PRINCIPAL	PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, EJECUTAR Y SUPERVISAR LAS LABORES TÉCNICO - ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS DE LA EMPRESA, CON EL PROPÓSITO DE CUMPLIR LAS METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
➤ Administrar los recursos de la compañía, asegurando su óptimo rendimiento.	Alto
➤ Establecer planes, programas y objetivos para la compañía, a cumplir en un corto, mediano y largo plazo.	Alto
➤ Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidas y orientados a la conservación y desarrollo de la inversión de los accionistas, que incluyen aspectos de rentabilidad de corto, mediano y largo plazo.	Alto
➤ Organizar, dirigir y controlar la administración general de la empresa y responsabilizarse por ella, con miras a cumplir con las metas establecidas.	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO: DIRECTIVO GENERAL

GRADO ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Lic. En las carreras de Administración, Economía, Ing. Industrial. - Capacitación en relaciones públicas o relaciones humanas. - Capacitación en dirección de empresas.
EXPERENCIA	Mínimo 5 años desempeñando el puesto en mención.
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia en la conducción y dirección del sistema administrativo, desempeñando funciones de gerencia, direcciones y similares mínimo 05 años. - Capacitación especializada en el campo de su competencia. - Eficiente administración del tiempo. - Capaz de asumir riesgo dentro del marco legal.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés Intermedio - Excel avanzado

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: ASESORÍA LEGAL

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	ASESORÍA LEGAL
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
ÁREA/DIRECCIÓN	STAFF
FUNCIÓN PRINCIPAL	REPRESENTAR JUDICIAL Y EXTRA JUDICIALMENTE A LA EMPRESA.

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
➤ Colaborar en la elaboración de los reglamentos.	Alto
➤ Elaborar contratos del personal de la empresa.	Alto
➤ Participar en la liquidación del personal de la empresa.	Alto
➤ Organizar el archivo de su dependencia.	Alto
➤ Gestionar y coordinar Tramitación de todo tipo de contratos con terceros.	Alto
➤ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las mismas.	Mediano

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: ADMINISTRADOR

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	ADMINISTRADOR
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	DARÍO JAVIER RODRÍGUEZ VILLAREAL
ÁREA/DIRECCIÓN	ADMINISTRACIÓN
FUNCIÓN PRINCIPAL	REALIZAR EL PRIMER CONTACTO CON LOS CLIENTES, MEDIANTE LAS VENTAS, GENERANDO INGRESOS PARA LA EMPRESA.

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
➤ Brindar atención personalizada a los clientes.	Alto
➤ Formarse constantemente en técnicas de ventas.	Alto
➤ Negociar condiciones de crédito.	Alto
➤ Administrar eficientemente la cartera de clientes.	Alto
➤ Realizar la facturación respectiva de las ventas realizadas, y enviarlos a contabilidad.	Alto
➤ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma.	Mediano

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DPTO. DE VENTAS

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	ENCARGADO DEL DPTO. DE VENTAS
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	DARÍO JAVIER RODRÍGUEZ VILLAREAL
ÁREA/DIRECCIÓN	VENTAS
FUNCIÓN PRINCIPAL	REALIZAR EL PRIMER CONTACTO CON LOS CLIENTES, MEDIANTE LAS VENTAS, GENERANDO INGRESOS PARA LA EMPRESA.

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
➤ Brindar atención personalizada a los clientes.	Alto
➤ Formarse constantemente en técnicas de ventas.	Alto
➤ Negociar condiciones de crédito.	Alto
➤ Administrar eficientemente la cartera de clientes.	Alto
➤ Realizar la facturación respectiva de las ventas realizadas, y enviarlos a contabilidad.	Alto
➤ Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma.	Mediano

REQUISITOS DEL PUESTO: ENCARGADO DEL DPTO. DE VENTAS

GRADO ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Lic. En las carreras de Administración, Economía, Ing. Industrial. - Capacitación en Ventas - Capacitación en atención al cliente
EXPERENCIA	Mínimo 3 años desempeñando el puesto en mención.
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia ventas productos y servicios en especial en el rubro de metalmecánica. - Capaz de trabajar bajo presión.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés Intermedio - Excel avanzado

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: COORDINADOR DE IMAGEN INSTITUCIONAL

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	COORDINADOR DE IMAGEN INSTITUCIONAL
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	FRANK DELGADO CHÁVEZ
ÁREA/DIRECCIÓN	PUBLICIDAD
FUNCIÓN PRINCIPAL	UBICAR Y POSICIONAR LA EMPRESA EN EL MERCADO, E INCREMENTAR LAS VENTAS O LOS INGRESOS

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
➤ Ejecutar los objetivos y programas de publicidad que la organización planifica periódicamente.	Alto
➤ Determinar el presupuesto y poner en marcha el plan de control de gastos que derivan de los programas previstos.	Alto
➤ Investigar todos los factores críticos para el plan de publicidad: consumidores reales y potenciales, opinión y usos del producto o servicio, competencia, tendencias sociales, económicas, culturales, etc.	Alto
➤ Desarrollar el procedimiento de selección de las empresas de publicidad con las que se va trabajar.	Alto
➤ Valorar los resultados de las campañas publicitarias a fin de poder determinar en alguna medida el nivel de eficacia de las acciones realizadas, así como la eficiencia y calidad de las empresas contratadas.	Alto
➤ Controlar los gastos de explotación del departamento derivados de su existencia y de la ejecución de su actividad.	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO: COORDINADOR DE IMAGEN

INSTITUCIONAL

GRADO ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Lic. En las carreras de Administración y Marketing. - Capacitación en publicidad - Capacitación en atención al cliente
EXPERENCIA	Mínimo 3 años desempeñando el puesto en mención.
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia marketing y publicidad en especial en el rubro de metalmecánica. - Capaz de trabajar bajo presión.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés Intermedio - Excel avanzado

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: CONTADOR

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	CONTADOR
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	DAVID VALDERRAMA
ÁREA/DIRECCIÓN	CONTABILIDAD
PRINCIPAL FUNCIÓN	APOYAR Y COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES TANTO DE EGRESOS COMO DE INGRESOS DERIVADOS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
✓ Elaborar y registrar en libros todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos que se generen en la empresa.	Alto
✓ Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas.	Alto
✓ Archivar toda la documentación que se genere y reciba.	Alto
✓ Reportar el depósito por concepto de ventas a clientes.	Alto
✓ Realizar justificaciones de cuentas por pagar y cobrar.	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO: CONTADOR

GRADO ACADÉMICO	- Lic. En las carreras Contabilidad.
EXPERENCIA	Mínimo 3 años desempeñando el puesto en mención.
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia contabilidad en especial en el rubro de metalmecánica. - Capaz de trabajar bajo presión.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés Intermedio - Excel avanzado

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SUPERVISOR DE ALMACÉN

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	SUPERVISOR DE ALMACÉN
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	HORTENSIA DELGADO PIZARRO
ÁREA/DIRECCIÓN	ALMACÉN Y LOGÍSTICA
FUNCIÓN PRINCIPAL	ADMINISTRAR EN FORMA EFICIENTE Y EFICAZ LA GESTIÓN DE COMPRAS, SERVICIOS GENERALES Y DE ALMACENES, DE ACUERDO A UNA PROGRAMACIÓN PRIORIZADA DE NECESIDADES REALES Y EN CONCORDANCIA CON LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
➤ Garantizar el abastecimiento de bienes y servicios para las áreas operativas y de apoyo de la empresa.	Alto
➤ Administrar el presupuesto asignado al área realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución.	Alto
➤ Supervisar el proceso de emisión y registro de órdenes de compra y de servicio, notas de pedido de stock, así como otros documentos que correspondan a la gestión de adquisiciones y administración de almacenes.	Alto
➤ Administrar los indicadores de gestión, estadísticas e información del área a su cargo, evaluar resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.	Alto
➤ Supervisar y evaluar permanentemente el desempeño del personal a su cargo.	Alto
➤ Realizar las acciones de control interno preventivo y recurrente en las funciones y responsabilidades a su cargo.	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO: SUPERVISOR DE ALMACÉN

GRADO ACADÉMICO	- Lic. En las carreras Administración de empresas, Ing. Industrial.
EXPERENCIA	Mínimo 3 años desempeñando el puesto en mención.
DESTREZA	- Amplia experiencia logística y almacén en especial en el rubro de metalmecánica. - Capaz de trabajar bajo presión.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	- Inglés Intermedio - Excel avanzado

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: ASISTENTE DE ALMACÉN

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	ASISTENTE DE ALMACÉN
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	BRIAN GONZALES MINCHOLA
ÁREA/DIRECCIÓN	ALMACÉN Y LOGÍSTICA
FUNCIÓN PRINCIPAL	APOYAR A L SUPERVISOR DE ALMACÉN EN ADMINISTRAR DE FORMA EFICIENTE Y EFICAZ LA GESTIÓN DE COMPRAS, SERVICIOS GENERALES Y DE ALMACENES

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ordenar toda la mercancía que fue adquirida para elaborar las Órdenes de Producción. ➤ Distribuir en el ambiente de almacén todo el material y, repartirlo cumpliendo el método PEPS. ➤ Despachar materiales solicitados. ➤ Realizar otras tareas y actividades realizadas por el gerente o jefe inmediato. 	<p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p>

REQUISITOS DEL PUESTO: ASISTENTE DE ALMACÉN

GRADO ACADÉMICO	- Egresado o título técnico en Administración, Contabilidad o Carreras Afines.
EXPERENCIA	Mínimo 2 años desempeñando el puesto en mención.
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en logística y almacén en especial en el rubro de metalmecánica. - Capaz de trabajar bajo presión.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	- Office a nivel usuario

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SECRETARIA

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	SECRETARIA
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	LEVI CULQUICHICON CENTURION
ÁREA/DIRECCIÓN	ADMINISTRACION
FUNCIÓN PRINCIPAL	COLABORAR CON SU JEFE PARA QUE LOGRE CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SIN RETRASOS.

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo a contabilidad con la lista de materiales. ➤ Enlistar pagos para la mano de obra. ➤ Realizar trámites con SUNARP. ➤ Decepcionar documentos y derivarlos a quien corresponda. ➤ Ofrecer información a las personas que deseen adquirir una Carrocería. ➤ Realizar todas las actividades encomendadas por el Gerente y/o Administrador. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>

REQUISITOS DEL PUESTO: SECRETARIA

GRADO ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Secundaria Completa. - Estudios técnicos básicos completos de 01 año en Secretariado, Asistente de Gerencia o puestos equivalentes.
EXPERENCIA	02 años de experiencia en el sector público o privado ejecutando labores relacionadas al perfil como Secretaria o Asistente.
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés Básico - Office nivel Intermedio

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE DE PRODUCCIÓN

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	JEFE DE PRODUCCIÓN
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	AUGUSTO ULLOA VALDELOMAR
ÁREA/DIRECCIÓN	PRODUCCIÓN
FUNCIÓN PRINCIPAL	COORDINAR Y OPTIMIZAR LOS RECURSOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuir a los operarios por cada Orden de Producción. ➤ Realizar coordinaciones con el Supervisor y operarios de Producción. ➤ Realizar los pedidos de materiales y recepcionarlos en conjunto con el Supervisor de Almacén. ➤ Comunicar las especificaciones técnicas de la Orden de Producción al Supervisor de producción y de Control de Calidad. ➤ Otras actividades y tareas que solicite el Gerente de la empresa. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>

REQUISITOS DEL PUESTO: JEFE DE PRODUCCIÓN

GRADO ACADÉMICO	- Título universitario en Ingeniería Industrial o afines.
EXPERENCIA	05 años de experiencia en el sector público o privado ejecutando labores como jefe o encargado de área, de preferencia en empresas industriales.
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés Básico - Office nivel Avanzado - Diplomado de 12 horas como mínimo en temas relacionados con calidad.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	JUAN LUIS CABANILLAS VARAS
ÁREA/DIRECCIÓN	PRODUCCIÓN
FUNCIÓN PRINCIPAL	LLEVAR A CABO EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LA GESTIÓN DEL PERSONAL A SU CARGO

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar el programa de producción diario. ➤ Resolver las dudas de los operarios que tenga a cargo. ➤ Evaluar el proceso de cada Orden de Producción. ➤ Informar periódicamente al Jefe de Producción acerca del estado de la Orden de Producción. ➤ Realizar otras actividades encomendadas por el Gerente y/o Administrador. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>

REQUISITOS DEL PUESTO: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

GRADO ACADÉMICO	- Formación Universitaria concluida en carreras de Ingeniería Industrial o afines.
EXPERENCIA	03 años de experiencia en el sector público o privado ejecutando labores como supervisor de área, de preferencia en áreas de Producción.
DESTREZA	- Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	- Inglés Básico - Office nivel Avanzado

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: ESPECIALISTA EN DISEÑO DE PRODUCCIÓN

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	ESPECIALISTA EN DISEÑO DE PRODUCCIÓN
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	WILDER USHIÑAHUA PIRO
ÁREA/DIRECCIÓN	PRODUCCIÓN / DISEÑO
FUNCIÓN PRINCIPAL	DESARROLLAR EL MATERIAL GRÁFICO DE LAS ÓRDENES DE PRODUCCIÓN PARA SU POSTERIOR FABRICACIÓN

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar el programa de producción diario. ➤ Resolver las dudas de los operarios que tenga a cargo. ➤ Evaluar el proceso de cada Orden de Producción. ➤ Informar periódicamente al Jefe de Producción acerca del estado de la Orden de Producción. ➤ Realizar otras actividades encomendadas por el Gerente y/o Administrador. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>

REQUISITOS DEL PUESTO: ESPECIALISTA EN DISEÑO DE PRODUCCIÓN

GRADO ACADÉMICO	- Título universitario en Ciencias de la Comunicación, Publicidad o Diseño Gráfico.
EXPERENCIA	03 años de experiencia en el sector público privado en áreas de comunicaciones o desarrollando funciones equivalentes a las solicitadas.
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés Intermedio. - Office nivel Avanzado - Diseño editorial, gráfico y publicitario. - Redacción Creativa. - Edición de fotografías. - Diplomado o especialización en diseño gráfico.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CALIDAD

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	SUPERVISOR DE CALIDAD
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	EDGAR BOBADILLA HORNA
ÁREA/DIRECCIÓN	PRODUCCIÓN / CONTROL DE CALIDAD
FUNCIÓN PRINCIPAL	LOGRAR QUE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN REALICEN UN EFICIENTE PROCESO DE PRODUCCIÓN

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
➤ Coordinar con el Supervisor de Producción la cantidad de materiales empleado por Orden de Producción.	Alto
➤ Mantener los estándares de calidad en la producción de carrocerías.	Alto
➤ Elaborar un plan de calidad para mejorar la eficacia en la producción de carrocerías.	Alto
➤ Observar y monitorizar las tareas y actividades de los colaboradores del área de producción.	Alto
➤ Informar periódicamente al Jefe de Producción de los problemas o defectos en el área de producción.	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CALIDAD

GRADO ACADÉMICO	- Título universitario en Ingeniería Industrial o afines.
EXPERENCIA	02 años de experiencia en el sector público o privado en empresas del rubro industrial.
DESTREZA	- Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	- Inglés Intermedio. - Office nivel Avanzado - Experiencia en BPM's

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE DE PCP

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	CRISTIAN BOCANEGRA GRAUS
ÁREA/DIRECCIÓN	LOGÍSTICA Y ALMACEN / PCP
FUNCIÓN PRINCIPAL	LLEVAR UNA PRODUCCIÓN ORDENADA Y RENTABLE PARA LA EMPRESA

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar con el Supervisor de Almacén la cantidad de Materia Prima por cada Orden de Producción. ➤ Revisar y analizar cada Orden de Producción. ➤ Realizar un estudio de tiempos con la finalidad de actualizar los tiempos predeterminados. ➤ Llevar un eficiente control de la producción para prever posibles retrasos. ➤ Elaborar el planeamiento de los recursos para cada Orden de producción. ➤ Realizar cuadros comparativos sobre las distintas variables que intervienen en los procesos operativos con el fin de mejorarlas. ➤ Apoyo constante al proceso de producción en planta de la empresa. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>

REQUISITOS DEL PUESTO: JEFE DE PCP

GRADO ACADÉMICO	- Título universitario en Ingeniería Industrial o Ingeniero Mecánico.
EXPERENCIA	02 años de experiencia en el sector público o privado en empresas del rubro industrial o metalmecánica.
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés Intermedio. - Office nivel Avanzado - Conocimientos en Sistemas ERP o Aplicación en Gestión de Proyectos.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: OPERARIO DE CORTE Y DOBLEZ

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	OPERARIO DE CORTE Y DOBLEZ
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
ÁREA/DIRECCIÓN	PRODUCCIÓN
FUNCIÓN PRINCIPAL	HABILITAR MATERIALES

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE</u> <u>RELEVANCIA</u>
➤ Tomar medidas necesarias sobre el material para que este sea debidamente cortado.	Alto
➤ Doblar correctamente el material según las especificaciones técnicas de la Orden de Producción.	Alto
➤ Limpiar correctamente las maquinas antes y después de usarlas.	Alto
➤ Seguir las indicaciones brindadas por su supervisor para elaborar la Orden de Producción	Alto
➤ Utilizar el equipo de seguridad para realizar sus labores.	Alto
➤ Otras actividades que solicite el Supervisor de Producción.	Media

REQUISITOS DEL PUESTO: OPERARIO DE CORTE Y DOBLEZ

GRADO ACADÉMICO	- Secundaria Completa o Estudios Técnicos en mecánica.
EXPERENCIA	Experiencia mínima de 06 meses en habilitar materiales en empresas del rubro industrial o metalmecánica.
DESTREZA	- Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: OPERARIO DE ENSAMBLADO

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	OPERARIO DE ENSAMBLADO
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
ÁREA/DIRECCIÓN	PRODUCCIÓN
FUNCIÓN PRINCIPAL	ENSAMBLAR MATERIALES

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
➤ Seguir las indicaciones brindadas por su supervisor para elaborar la Orden de Producción.	Alto
➤ Utilizar el equipo de seguridad para realizar sus labores.	Alto
➤ Limpiar correctamente las maquinas antes y después de usarlas.	Alto
➤ Calentar el material previo a realizar la soldadura.	Alto
➤ Realizar la primera capa de soldadura.	Alto
➤ Realizar la soldadura tipo MIG.	Alto
➤ Otras actividades que solicite el Supervisor de Producción.	Media

REQUISITOS DEL PUESTO: OPERARIO DE ENSAMBLADO

GRADO ACADÉMICO	- Egresado o título técnico en Ingeniería Mecánica.
EXPERENCIA	Experiencia mínima de 06 meses ensamblados de materiales en empresas del rubro industrial o metalmecánica.
DESTREZA	- Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: OPERARIO DE PINTURA

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	OPERARIO DE PINTURA
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
ÁREA/DIRECCIÓN	PRODUCCIÓN
FUNCIÓN PRINCIPAL	LIJAR, ARENAR Y PINTAR LA CARROCERÍA

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE</u> <u>RELEVANCIA</u>
➤ Seguir las indicaciones brindadas por su supervisor para elaborar la Orden de Producción.	Alto
➤ Utilizar el equipo de seguridad para realizar sus labores.	Alto
➤ Pintar la carrocería con la pintura epoxica.	Alto
➤ Lijar la carrocería con la herramienta correcta.	Alto
➤ Arenar la carrocería.	Alto
➤ Realizar la primera capa de pintura en la carrocería.	Alto
➤ Realizar la segunda capa de pintura en la carrocería.	Alto
➤ Emplear esmalte de pintura en la orden de producción en caso esta lo requiera según las especificaciones técnicas brindadas por el supervisor de producción.	Alto
➤ Otras actividades que solicite el Supervisor de Producción.	Media

REQUISITOS DEL PUESTO: OPERARIO DE PINTURA

GRADO ACADÉMICO	- Secundaria completa.
EXPERENCIA	Experiencia mínima de 01 año en trabajos de lijado, arenado y pintado de carrocerías
DESTREZA	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: OPERARIO DE ACABADOS FINALES

EMPRESA	EMPRESA METALMECÁNICA "HALCÓN S.A."
PUESTO	OPERARIO DE ACABADOS FINALES
NOMBRES Y APELLIDOS DEL TITULAR DEL PUESTO	
ÁREA/DIRECCIÓN	PRODUCCIÓN
FUNCIÓN PRINCIPAL	INSTALAR EL SISTEMA ELÉCTRICO Y ACCESORIOS EN LA CARROCERÍA

<u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u> <u>Actividades / Tareas / Responsabilidad</u>	<u>GRADO DE RELEVANCIA</u>
➤ Seguir las indicaciones brindadas por su supervisor para elaborar la Orden de Producción.	Alto
➤ Utilizar el equipo de seguridad para realizar sus labores.	Alto
➤ Limpiar correctamente las maquinas antes y después de usarlas.	Alto
➤ Instalar el sistema eléctrico acorde a las indicaciones del supervisor de producción.	Alto
➤ Instalar los controles manuales de acuerdo a las indicaciones del supervisor de producción.	Alto
➤ Fijar los anclajes a la carrocería.	Alto
➤ Nivelar el bastidor del chasis.	Alto
➤ Montar la carrocería en el chasis.	Alto
➤ Otras actividades que solicite el Supervisor de Producción.	Medio

REQUISITOS DEL PUESTO: OPERARIO DE ACABADOS

FINALES

GRADO ACADÉMICO	- Secundaria completa.
EXPERENCIA	Experiencia mínima de 06 meses en puestos similares.
DESTREZA	- Orientado a resultados. - Capaz de trabajar bajo presión. - Trabajo en Equipo.
SALUD	Gozar de buena salud física y mental.

4.2. Tareas y actividades de todo el personal año 2017

A continuación detallaremos todas las actividades y tareas que fueron realizadas por el personal de la empresa Halcón S.A., logramos identificar las actividades utilizando la observación directa al momento de realizar las visitas a la empresa, y pudimos observar lo siguiente:

El primer cargo que observaremos será el del Administrador, este es un cargo muy importante para las empresas, de él dependen muchas otras personas y procesos. En esta empresa observamos que el Administrador es parte de 3 procesos: Compras, Producción y Entrega del producto final. El administrador realiza distintas tareas en la empresa Halcón S.A., a continuación se describirán las tareas y/o actividades que realiza.

COMPRAS	Administrador	Cotizar las Ordenes de Produccion y brindar el precio de la carrocería
PRODUCCION	Administrador	Acompañar el cliente para que verifique el estado de su producto
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Verificar que la guía de remision y el control hayan sido aplicados
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Entregar el producto terminado con la guía de remision
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Verificar que se realice el traslado de VOLVO, SCANIA o HINO hacia el cliente
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Tramitar la tarjeta de propiedad del vehiculo en SUNARP

Figura n.º5. Actividades del Administrador.

Fuente: elaboración propia.

Para continuar con las actividades realizadas por el personal, tenemos las actividades que el Jefe de Producción desempeño en el año 2017. Este cargo interviene en 2 procesos: Compras y Gestión de Órdenes de Producción.

COMPRAS	Jefe de Produccion	Recepcion de la orden de Produccion
COMPRAS	Jefe de Produccion	Recepcion y pedido de materiales
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Produccion	Revision de la Orden de Produccion
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Produccion	Conformidad de la Orden de Produccion
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Produccion	Entrega de la OP al supervisor
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Produccion	Distribuir a los operarios por cada Orden de Produccion
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Produccion	Realizar pedidos en el transcurso de la OP cuando sea necesario
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Produccion	Comunicación de Especificaciones a supervisor y Obreros

Figura n.º6. Actividades del Jefe de Producción.

Fuente: elaboración propia.

El Ingeniero especializado en Planificación y Control de la Producción debe prever la disposición en el tiempo y las cantidades necesarias para la producción. Este cargo interviene en un solo proceso: Gestión de Órdenes de Producción.

GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Coordinar con el Supervisor de Almacen la Materia Prima para cada OP
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Revision de la Orden de Produccion
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Realizar estudio de tiempos con el fin de actualizar tiempos predeterminados
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Llevar un eficiente control de la produccion para preveer posibles retrasos
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Elaborar el planeamiento de los recursos para la produccion
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Realizar cuadros comparativos sobre las distintas variables que intervienen en los procesos operativos con el fin de mejorarlos
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Apoyo constante al proceso de produccion en la planta de la empresa
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Supervisar todo el proceso de produccion junto al Supervisor de Produccion

Figura n.º7. Actividades del Jefe de PCP.

Fuente: elaboración propia.

El siguiente puesto tiene varias actividades que realizar y, una ardua labor que desempeñar, el Supervisor de Producción solo interviene en un proceso: Producción, pero, gracias a este puesto los operarios a su cargo pueden resolver las dudas durante el proceso de Producción.

PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Calcular si el material solicitado es el suficiente
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Comunicar falta de materiales
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Calcular si el material solicitado es el suficiente
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Comunicar falta de materiales
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Calcular si el material solicitado es el suficiente
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Comunicar falta de materiales
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Calcular si el material solicitado es el suficiente
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Comunicar falta de materiales
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Evaluar si el proceso de produccion esta debidamente diseñado con la OP
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Revisar la carroceria para corroborar si esta cumple con las especificaciones tec
PRODUCCION	Supervisor de Produccion	Informar al jefe de produccion del estado de la Orden de produccion

Figura n.º8. Actividades del Supervisor de Producción.

Fuente: elaboración propia.

El supervisor de almacén es el encargado de las entradas y salidas de la mercancía y es quien realiza el control de inventario en las empresas, interviene en 3 procesos: Compras, Despacho de Materiales y Entrega del Producto Final. A continuación observaremos las tareas y actividades que realiza en Halcón S.A.:

COMPRAS	Supervisor de almacén	Recepcion de la orden de pedido de materiales
COMPRAS	Supervisor de almacén	Verificacion de los materiales especificados en la orden
COMPRAS	Supervisor de almacén	Verificacion de que los materiales especificados se encuentren disponibles
COMPRAS	Supervisor de almacén	Contactar con los proveedores para solicitar material
COMPRAS	Supervisor de almacén	Generacion de la orden de compra de materiales de acuerdo a PCP
COMPRAS	Supervisor de almacén	Espera debido a la entrega de materiales por parte del proveedor
COMPRAS	Supervisor de almacén	Realizar el control de inventario
COMPRAS	Supervisor de almacén	Ordenar todo el material que fue comprado y distribuirlo correctamente en el almacén
DESPACHO DE MATERIALES	Supervisor de almacén	Despachar materiales solicitados
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar la orden de produccion
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar las especificaciones del diseño de la OP
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Elaborar la guia de remision considerando las especificaciones de la OP
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar la orden de produccion
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar las especificaciones del diseño de la OP

Figura n.º9. Actividades del Supervisor de Almacén.

Fuente: elaboración propia.

Todo Supervisor tiene su asistente, en esta ocasión observamos las actividades y tareas que realiza el Asistente de Almacén, algunas tareas se realizan en conjunto con el Supervisor de Almacén, este puesto interviene en 3 procesos: Compras, Despacho de Materiales y Producción.

COMPRAS	Asistente de almacén	Ordenar toda la mercadería que fue adquirida para elaborar las Ordenes de Producción
COMPRAS	Asistente de almacén	Distribuir en el ambiente de almacén todo el material y, repartirlo cumpliendo el
DESPACHO DE MATERIALES	Asistente de almacén	Recepcionar la orden del obrero que solicita materiales
DESPACHO DE MATERIALES	Asistente de almacén	Buscar alguien que este libre para que apoye con el despacho de materiales
DESPACHO DE MATERIALES	Asistente de almacén	Despachar materiales solicitados
PRODUCCION	Asistente de almacén	Atender los requerimientos (despacho de materiales)

Figura n.º10. Actividades del Asistente de Almacén.

Fuente: elaboración propia.

Un puesto muy importante para la empresa es el Especialista de Diseño de Producción, es aquel que se encarga de elaborar el diseño de la carrocería que fue solicitada por el cliente,

gracias a este diseño se puede fabricar la Orden de Producción de acuerdo a la especificaciones que brinda el cliente. Este puesto interviene en un solo proceso: Diseño.

DISEÑO	Especialista en Diseño de Produccion	Recepcion de la orden de venta
DISEÑO	Especialista en Diseño de Produccion	Verificar que todo este correcto en la orden de venta
DISEÑO	Especialista en Diseño de Produccion	Revisar las especificaciones tecnicas del a orden de venta
DISEÑO	Especialista en Diseño de Produccion	Analizar la mejor opcion para elaborar la orden de produccion
DISEÑO	Especialista en Diseño de Produccion	Diseñar la orden de produccion
DISEÑO	Especialista en Diseño de Produccion	Analizar la Orden de produccion diseñada
DISEÑO	Especialista en Diseño de Produccion	Enlistar los materias necesarios
DISEÑO	Especialista en Diseño de Produccion	Corroborar que el diseño de la OP este correctamente elaborado
DISEÑO	Especialista en Diseño de Produccion	Generar la orden del pedido de materiales

Figura n.º11. Actividades del Especialista en Diseño de Producción.

Fuente: elaboración propia.

El Supervisor de Control de Calidad es aquel que se encarga de monitorear a quienes intervienen directamente en el proceso de Producción y al Especialista de Diseño de Producción, con el fin de comprobar si han actuado de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Actualmente Halcón S.A. busca la certificación ISO 9001, la cual es la base de Gestión de la Calidad.

DISEÑO	Supervisor de Control de Calidad	Verificar que el diseño este realizado como fue solicitado
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Coordinar los materiales con el Supervisor de produccion
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Evaluar el proceso de corte y dobléz
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Evaluar el proceso de Ensamblado
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Evaluar el proceso de Pintado
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Revisar la carroceria para corroborar si esta cumple con las especificaciones tecnicas
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Informar al administrador que la OP se encuentra terminada

Figura n.º12. Actividades del Supervisor de Control de Calidad.

Fuente: elaboración propia.

En la oficina central de Halcón S.A., se encuentra la Secretaria, ella apoya al Gerente y al Administrador e interviene en un solo proceso: Apoyo a la Gerencia, a continuación detallamos sus actividades y tareas:

APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Apoyo a contabilidad con la lista de materiales
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Enlistar pagos para la mano de obra
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Realizar tramites con SUNARP
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Recepcionar documentos y derivarlos a quien corresponda
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Ofrecer informacion a las personas que deseen adquirir una carroceria
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Realizar todas las actividades encomendadas por el Gerente y/o Administrador

Figura n.º13. Actividades de la Secretaria.

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar con las actividades y tareas de todo el personal de Halcón S.A. tenemos al motor de la empresa, los operarios de Corte y Doble, Ensamblado, Pintado y de Acabado Finales, son aquellos que están netamente en el Proceso de Producción y siguen las órdenes del Supervisor de Producción y del Jefe de Producción. Además, estos puestos son supervisados por el Supervisor de Control de la Calidad.

SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Limpiar bien la superficie de trabajo
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Verificar el diseño de la Orden de Produccion
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Tomar las medidas necesarias sobre el acero para que sirvan de guia
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Verificar si dispone de las herramientas necesarias
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Utilizar el traje de seguridad, gafas, guantes y botas
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Cortado de laminas de acero y otros
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Limpiar bien la superficie que fue trabajada
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Limpiar la maquina dobladora
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Verificar si las laminas de acero han sido correctamente cortadas
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Verificar el diseño de OP para doblar correctamente
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Doblado de laminas de acero y otros
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Verificar si el acero fue doblado de acuerdo a las especificaciones de la C
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Verificar el diseño de la Orden de Produccion
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Demora por secado de la pintura epoxica

Figura n.º14. Actividades de Operario de Corte y Doble.

Fuente: elaboración propia.

PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Limpiar el area de trabajo
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Preparar el metal que se quiere soldar
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Verificar que se tiene todas las herramientas y equipo de proteccion nec
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Calentar el metal con una llama leve
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Esperar la accion de flujo (se torna color marron) para aplicar la varilla de
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Revisar la soldadura
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Dejar enfriar el material soldado
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Aplicar una soldadura adicional
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Quitar el exceso de flujo con agua calida y una herramienta (cepillo de al
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Tener listo el equipo de seguridad (guantes, mascarilla y ropa protectora
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Escoger la herramienta (pistola MIG) más comoda para el usuario (tamaf
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Preparar el area donde se realizara el soldado MIG
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Verificar que se tiene todas las herramientas y equipo de proteccion nec
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Realizar el soldado MIG
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Dejar enfriar el material soldado
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Verificar que las soldaduras esten correctamente realizadas
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Verificar el diseño de OP
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Comenzar con el armado y ensamblado de la OP
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Revisar que la carroceria este bien armada y ensamblada
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Remachar de la carroceria en produccion solo si esta la requiere

Figura n.º15. Actividades del Operario de Ensamblado.

Fuente: elaboración propia.

Los operarios encargados del sub proceso de Pintado, interviene en dos procesos: Sub Proceso de Corte y Doblez y Sub Proceso de Pintado.

SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de pintura	Mezclar la pintura epoxica
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de pintura	Pintado de la carrocería con la pintura epoxica
SUB PROCESO OPERATIVO: CORTE Y DOBLEZ	Operario de pintura	Limpiar bien la superficie de trabajo
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Limpiar el area de trabajo
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Verificar si se dispone de la lija correcta para poder realizar el proceso (n
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Revisar que partes son las que necesitan ser lijadas
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Verificar que partes necesitaran mayor tiempo de lijado
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Comenzar con el lijado de la carrocería
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Verificar si la herramienta (arenadora) esta en correcto estado
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Arenar la carrocia
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Revisar el diseño de OP
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Verificar si se dispone de las herramientas necesarias (brochas, guantes, pistolas, etc)
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Mezclar la pintura para realizar la primera capa
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Realizar la primera capa de pintura
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Dejar secando
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Verificar si la primera capa de pintura fue realizada con éxito
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Verificar si se dispone de las herramientas necesarias (brochas, guantes, pistolas, etc)
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Mezclar la pintura para realizar la segunda capa
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Realizar la segunda capa de pintura
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Dejar secando
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Verificar si las capas de pintura fueron realizadas correctamente
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Utilizar esmalte de pintura en la carroceria
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Dejar secando
PRODUCCION: SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Limpiar el area de trabajo

Figura n.º16. Actividades del Operario de Pintado.

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar con las actividades y tareas de toda la mano de obra de la empresa Halcón S.A. tenemos a los operarios encargados de los Acabados Finales, intervienen en un solo proceso: Sub Proceso de Acabados Finales. Una vez que ellos hayan terminado sus actividades y el Supervisor de Control de Calidad haya informado al Administrador, la carrocería se encontraría terminada.

PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Limpiar el area de trabajo
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Verificar el diseño de OP
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Verificar si dispone del sistema electrico adecuado
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Instalar el sistema electrico
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Verificar si dispone de los controles manuales
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Instalar los controles manuales
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Verificar el diseño de OP
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Fijar los anclajes a la carroceria
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Nivelar el bastidor del chasis
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Verificar las herramientas para fijar la carroceria
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Montado de la carroceria en el chasis
PRODUCCION: SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Limpiar el area de trabajo

Figura n.º17. Actividades del Operario de Acabados Finales.

Fuente: elaboración propia.

Las actividades y tareas anteriormente fueron realizadas gracias a la observación directa al momento de realizar las visitas a la planta de la empresa Halcón S.A., gracias a estas actividades y tareas nuestro equipo de investigación fue capaz de hallar que se pueden realizar las mismas actividades en un tiempo menor al empleado por los trabajadores, nos propusimos seguir analizando las actividades mediante la observación directa, en los siguientes puntos de este capítulo explicaremos y demostraremos que, el tiempo empleado actualmente no es el óptimo, y retrasa el proceso de producción.

4.3. Mapa de procesos y organigrama

- Mapa de procesos actual de la empresa Halcón S.A.

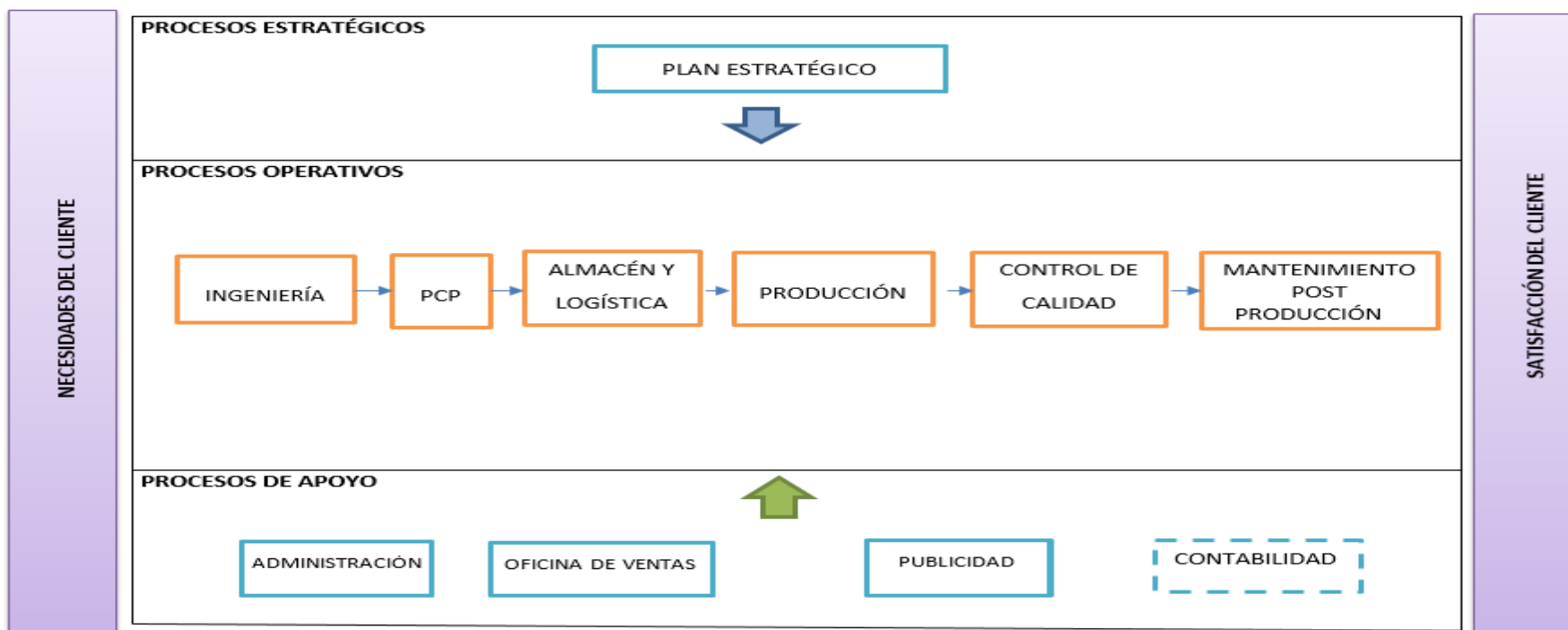


Figura n.º18. Mapa de procesos actual de la empresa Halcón S.A.

Fuente: elaboración propia.

- **Organigrama actual de la empresa Halcón S.A.**



Figura n.º19. Organigrama actual de la empresa Halcón S.A.

Fuente: Halcón S.A.

Interpretación: Este mapa de procesos fue elaborado en base al Organigrama que nos brindó la empresa Halcón S.A., claramente se puede observar que no es el adecuado, no sigue un orden jerárquico y al momento de visitar la planta de producción de la empresa anteriormente mencionada, nos dimos con la sorpresa que algunas áreas realmente no deberían ser consideradas en el organigrama de la empresa, es por eso que nuestro equipo de investigación propone un nuevo Organigrama y un mapa de procesos elaborado a partir de este. Un organigrama siempre es importante, pero una de sus desventajas es cuando una persona lo diseña de acuerdo a “lo que es” y no como “debería ser o funcionar” la organización.

- Mapa de procesos propuesto para la empresa Halcón S.A.

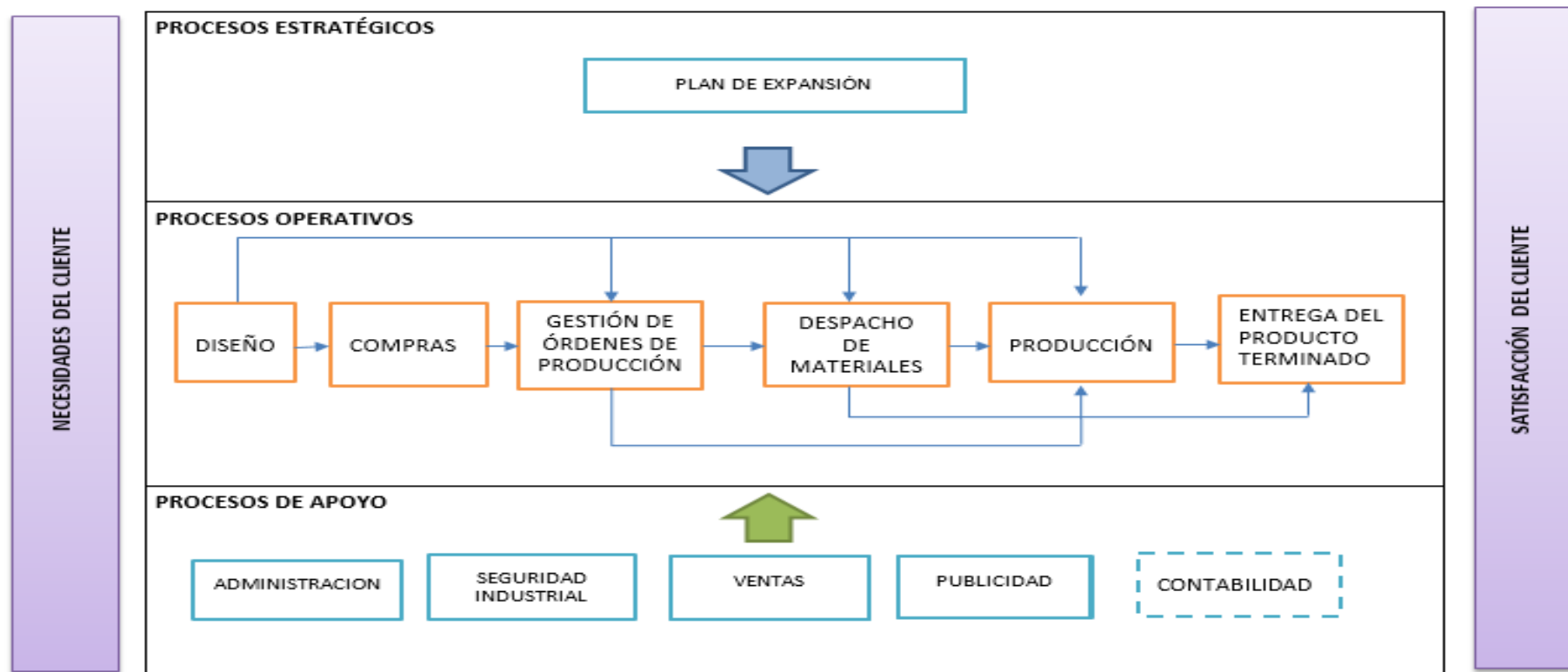


Figura n.º20. Mapa de procesos propuesto para la empresa Halcón S.A.

Fuente: elaboración propia.

- Organigrama propuesto para la empresa Halcón S.A.

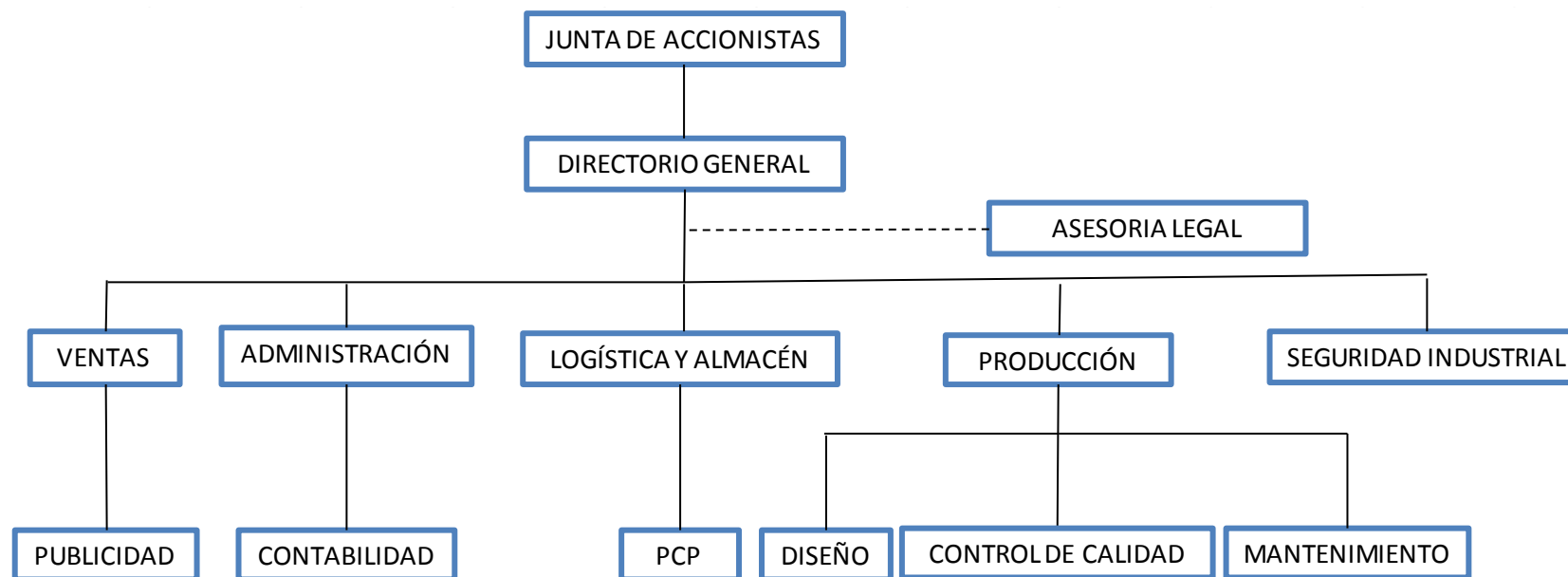


Figura n.º21. Organigrama propuesto para la empresa Halcón S.A.

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: Este nuevo organigrama representa mejor el orden jerárquico de la empresa, con este nuevo organigrama se podrá dividir el trabajo de manera más organizada, además, gracias a este nuevo organigrama se lograra definir mejor las funciones de cada miembro de la organización. Un organigrama facilita el trabajo en equipo y evita la duplicidad de tareas. Asimismo, este nuevo organigrama refleja la empresa tal y como es, permitiendo conocer la forma en la que opera tan solo viendo el organigrama.

4.4. Analizar los tiempos de todas las tareas del personal

Para poder conocer más acerca de cuánto tiempo emplean los colaboradores de la empresa Halcón S.A. por cada proceso operativo ya la vez, conocer cuánto cuesta cada proceso operativo en la empresa, el equipo de investigación aplicó la observación directa en las repetidas visitas a la empresa anteriormente mencionada, a continuación se muestra el proceso de Compras, en el cual intervienen los siguientes puestos: Administrador, Jefe de producción, Supervisor de almacén y asistente de almacén. Se puede observar que, el Supervisor y el asistente de almacén, repiten tareas y en el mismo tiempo, se busca evitar la duplicidad de tareas y/o reducir estas con un Manual de Organización y Funciones.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO PROMEDIO POR PROCESO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
COMPRAS	Administrador	Cotizar las Ordenes de Produccion y brindar el precio de la carroceria	90	26	2340	S/ 0.13	S/ 311.30
COMPRAS	Jefe de Producción	Recepcion de la orden de Produccion	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
COMPRAS	Jefe de Producción	Recepcion y pedido de materiales	360	26	9360	S/ 0.11	S/ 1,005.74
COMPRAS	Supervisor de almacén	Recepcion de la orden de pedido de materiales	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
COMPRAS	Supervisor de almacén	Verificacion de los materiales especificados en la orden	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
COMPRAS	Supervisor de almacén	Verificacion de que los materiales especificados se encuentren disponibles	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
COMPRAS	Supervisor de almacén	Contactar con los proveedores para solicitar material	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
COMPRAS	Supervisor de almacén	Generacion de la orden de compra de materiales de acuerdo a PCP	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
COMPRAS	Supervisor de almacén	Espera debido a la entrega de materiales por parte del proveedor	-	26	-	-	-
COMPRAS	Supervisor de almacén	Realizar el control de inventario	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
COMPRAS	Supervisor de almacén	Ordenar todo el material que fue comprado y distribuirlo correctamente en el almacén	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
COMPRAS	Asistente de almacén	Ordenar todo la mercacia que fue adquirida para elaborar las Ordenes de Produccion	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
COMPRAS	Asistente de almacén	Distribuir en el ambiente de almacen todo el material y, repartirlo cumpliendo el metodo PEPS	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
		TOTAL	1060		27560		S/ 3,021.21

Figura n.º22. Tiempo actual promedio del proceso de Compras.

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la figura n.º 23 se observaron las actividades y tareas que realiza la Secretaria de la empresa, cabe señalar que este proceso es el que menos retrasos genera a la empresa.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Apoyo a contabilidad con la lista de materiales	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Enlistar pagos para la mano de obra	30	40	1200	S/ 0.11	S/ 128.94
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Realizar tramites con SUNARP	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Recepcionar documentos y derivarlos a quien corresponda	20	1	20	S/ 0.11	S/ 2.15
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Ofrecer informacion a las personas que deseen adquirir una carroceria	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Realizar todas las actividades encomendadas por el Gerente y/o Administrador	240	26	6240	S/ 0.11	S/ 670.49
		TOTAL	530		13700		S/ 1,472.08

Figura n.º23. Tiempo actual promedio del proceso de Apoyo a la Gerencia.

Fuente: elaboración propia.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Revisión de la Orden de Producción	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Conformidad de la Orden de Producción	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Entrega de la OP al supervisor	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Distribuir a los operarios por cada Orden de Producción	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Realizar pedidos en el transcurso de la OP cuando sea necesario	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Comunicación de Especificaciones a supervisor y Obreros	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Coordinar con el Supervisor de Almacén la Materia Prima para cada OP	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Revisión de la Orden de Producción	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Realizar estudio de tiempos con el fin de actualizar tiempos predeterminados	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Llevar un eficiente control de la producción para prever posibles retrasos	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Elaborar el planeamiento de los recursos para la producción	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Realizar cuadros comparativos sobre las distintas variables que intervienen en los procesos operativos con el fin de mejorarlos	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Apoyo constante al proceso de producción en la planta de la empresa	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Supervisar todo el proceso de producción junto al Supervisor de Producción	360	26	9360	S/ 0.11	S/ 1,005.74
		TOTAL	860		22360		S/ 2,402.60

Figura n.º24. Tiempo actual promedio del proceso de Gestión de Órdenes de Producción.

Fuente: elaboración propia.

En la figura n.º 24 podemos observar que intervienen dos puestos: Jefe de Producción y Jefe de PCP, ambos deben trabajar en sinfonía para que el proceso de producción, que será mostrado más adelante, funcione como es debido, se puede observar que, algunos tiempos tienen el valor de “0”, esto es porque el Jefe de PCP realiza actividades que el Supervisor de Producción debería realizar es por ello que, nosotros como equipo de investigación proponemos estas tareas para el Jefe de PCP.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO en minutos	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
DESPACHO DE MATERIALES	Operario	Conocer la lista de materiales necesarios para la Orden de Produccion	20	26	520	S/ 0.10	S/ 51.62
DESPACHO DE MATERIALES	Operario	Solicitar materiales al area de almacen	20	26	520	S/ 0.10	S/ 51.62
DESPACHO DE MATERIALES	Operario	Esperar material solicitado al area de almacen	20	26	520	S/ 0.10	S/ 51.62
DESPACHO DE MATERIALES	Asistente de almacén	Recepcionar la orden del obrero que solicita materiales	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
DESPACHO DE MATERIALES	Asistente de almacén	Buscar alguien que este libre para que apoye con el despacho de materiales	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
DESPACHO DE MATERIALES	Asistente de almacén	Despachar materiales solicitados	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
DESPACHO DE MATERIALES	Supervisor de almacén	Despachar materiales solicitados	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
DESPACHO DE MATERIALES	Operario de ensamblado	Recepcionar la orden de materiales para ser despachados	20	26	520	S/ 0.10	S/ 51.62
DESPACHO DE MATERIALES	Operario de ensamblado	Despachar materiales solicitados	20	26	520	S/ 0.10	S/ 51.62
TOTAL			155		4030		S/ 411.74

Figura n.º25. Tiempo actual promedio del proceso de Despacho de Materiales.

Fuente: elaboración propia.

En la figura n.º 25 se muestra el Proceso de Despacho de Materiales, en el cual intervienen: El supervisor y asistente de almacén y el operario de ensamblado, se señala que, en algunos meses el proceso de despacho de materiales necesita de una persona, además del supervisor y asistente de almacén, para que apoye con el despacho de los materiales solicitados por los operarios en producción. Se señala además que este operario de ensamblado desconoce las actividades del proceso de despacho de materiales y por consecuente retrasa algunos minutos este proceso. Se resalta que, este proceso operativo es uno de los que menos le cuesta a la empresa.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Recepcion de la orden de venta	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Verificar que todo este correcto en la orden de venta	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Revisar las especificaciones tecnicas del a orden de venta	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Analizar la mejor opcion para elaborar la orden de produccion	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Diseñar la orden de produccion	300	26	7800	S/ 0.11	S/ 838.12
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Analizar la Orden de produccion diseñada	45	26	1170	S/ 0.11	S/ 125.72
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Enlistar los materias necesarios	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Corroborar que el diseño de la OP este correctamente elaborado	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Generar la orden del pedido de materiales	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
DISEÑO	Supervisor de Control de Calidad	Verificar que el diseño este realizado como fue solicitado	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
		TOTAL	675		17550		S/ 1,885.76

Figura n.º26. Tiempo actual promedio del proceso de Diseño.

Fuente: elaboración propia.

En la figura n.º 26 se detallan las actividades y tareas del proceso de diseño en el cual intervienen los puestos de Especialista de Diseño de Producción y el Supervisor de Control de Calidad, se resalta que en este proceso operativo no se observaron muchos retrasos, las tareas fueron culminadas a tiempo, excepto por la actividad que realiza el Supervisor de Control de Calidad, se propondrá eliminar dicha actividad de este proceso por no generar relevancia con el objetivo del puesto.

A continuación se mostrara la figura n.º 27 que contiene al proceso que más puestos abarca, el proceso de Producción de la empresa Halcón S.A, en este proceso se observaron todas las actividades y tareas desempeñadas por los colaboradores de la empresa y, es el proceso operativo que más tiempo necesita para ser terminado y el que más actividades y tareas registra. Se señala que, algunas actividades realizadas en este proceso deberían dejar de existir, una de ellas: Calcular si el material solicitado es suficiente, este tipo de actividades retrasa a la producción, se observó además que, la mayoría de los colaboradores no revisan las especificaciones de diseño de la Orden de Producción (OP) y se encuentran perdidos entre cada etapa del proceso de Producción. Se propone el Manual de Organización y Funciones con el fin de evitar tareas y actividades que no sean necesarias y que retrasen al proceso. Posterior a la figura n.º 27, se mostraran los sub procesos del proceso de Producción los cuales detallan las parte más importantes del proceso anteriormente mencionado.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
PRODUCCION	Administrador	Acompañar el cliente para que verifique el estado de su producto	180	26	4680	S/ 0.13	S/ 622.60
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Coordinar los materiales con el Supervisor de produccion	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Calcular si el material solicitado es el suficiente	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Comunicar falta de materiales	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Se genera una demora por el pedido de material faltante	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Asistente de almacén	Atender los requerimientos (despacho de materiales)	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Recepcion de materiales faltantes	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Limpiar el area de trabajo	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Habilitar materiales	2640	26	68640	S/ 0.10	S/ 6,532.52
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Se genera una demora ocasionada por la dudas de los obreros	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Evaluar el proceso de corte y doblez	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
PRODUCCION	Supervisor de Producción	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Calcular si el material solicitado es el suficiente	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Comunicar falta de materiales	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Se genera una demora por el pedido de material faltante	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Asistente de almacén	Atender los requerimientos (despacho de materiales)	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Recepcion de materiales faltantes	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Limpiar el area de trabajo	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Ensamblar el material	2880	26	74880	S/ 0.10	S/ 7,126.38
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Se genera una demora ocasionada por la dudas de los obreros	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Evaluar el proceso de Ensamblado	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
PRODUCCION	Supervisor de Producción	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Calcular si el material solicitado es el suficiente	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Comunicar falta de materiales	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Operario de pintura	Se genera una demora por el pedido de material faltante	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Asistente de almacén	Atender los requerimientos (despacho de materiales)	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Operario de pintura	Recepcion de materiales faltantes	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Operario de pintura	Comenzar con el proceso de pintado	2880	26	74880	S/ 0.11	S/ 8,045.92
PRODUCCION	Operario de pintura	Se genera una demora ocasionada por la dudas de los obreros	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Evaluar el proceso de Pintado	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
PRODUCCION	Supervisor de Producción	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Calcular si el material solicitado es el suficiente	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Comunicar falta de materiales	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Se genera una demora por el pedido de material faltante	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Asistente de almacén	Atender los requerimientos (despacho de materiales)	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Recepcion de materiales faltantes	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Comenzar con el proceso de acabados finales y accesorios	2880	26	74880	S/ 0.10	S/ 7,126.38
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Se genera una demora ocasionada por la dudas de los obreros	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
PRODUCCION	Supervisor de Producción	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Evaluar si el proceso de produccion esta debidamente diseñado con la OP	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Limpiar el area de trabajo	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Revisar la carroceria para corroborar si esta cumple con las especificaciones tecnicas	180	26	4680	S/ 0.11	S/ 502.87
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Revisar la carroceria para corroborar si esta cumple con las especificaciones tecnicas	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Informar al jefe de produccion del estado de la Orden de produccion	45	26	1170	S/ 0.11	S/ 125.72
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Informar al administrador que la OP se encuentra terminada	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
TOTAL			12795		332670		S/ 33,097.21

Figuran. 27. Tiempo actual promedio del proceso de Producción.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se mostraran los sub procesos del proceso de producción con los tiempos propuestos por el equipo de investigación luego de haber observado cada actividad y tarea desempeñada en cada sub proceso, cabe resaltar que esto solo será posible evitando la duplicidad de tareas y retrasos por parte de los operarios al desconocer sus funciones, generar preguntas y verificar cada vez que puedan la Orden de Producción generando así incrementar el tiempo por actividad y tarea de cada proceso.

SUB PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
SUB PROCESO DE CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y Doble	Limpiar bien la superficie de trabajo	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de Corte y Doble	Verificar el diseño de la Orden de Produccion	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de Corte y Doble	Tomar las medidas necesarias sobre el acero para que sirvan de guia	180	26	4680	S/ 0.10	S/ 445.40
	Operario de Corte y Doble	Verificar si dispone de las herramientas necesarias	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de Corte y Doble	Utilizar el traje de seguridad, gafas, guantes y botas	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de Corte y Doble	Cortado de laminas de acero y otros	600	26	15600	S/ 0.10	S/ 1,484.66
	Operario de Corte y Doble	Limpiar bien la superficie que fue trabajada	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de Corte y Doble	Limpiar la maquina dobladora	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de Corte y Doble	Verificar si las laminas de acero han sido correctamente cortadas	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de Corte y Doble	Verificar el diseño de OP para doblar correctamente	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de Corte y Doble	Doblado de laminas de acero y otros	600	26	15600	S/ 0.10	S/ 1,484.66
	Operario de Corte y Doble	Verificar si el acero fue doblado de acuerdo a las especificaciones de la OP	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de Corte y Doble	Verificar el diseño de la Orden de Produccion	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de pintura	Mezclar la pintura epoxica	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Pintado de la carroceria con la pintura epoxica	360	26	9360	S/ 0.11	S/ 1,005.74
	Operario de pintura	Limpiar bien la superficie de trabajo	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de Corte y Doble	Demora por secado de la pintura epoxica	360	26	9360	S/ 0.10	-
	TOTAL			2400		62400	

Figura n.º28. Tiempo actual promedio del sub proceso de Corte y Doble.

Fuente: elaboración propia.

SUB PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Limpiar el area de trabajo	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Preparar el metal que se quiere soldar	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de ensamblado	Verificar que se tiene todas las herramientas y equipo de proteccion necesarias	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de ensamblado	Calentar el metal con una llama leve	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de ensamblado	Esperar la accion de flujo (se torna color marron) para aplicar la varilla de soldar	180	26	4680	S/ 0.10	S/ 445.40
	Operario de ensamblado	Revisar la soldadura	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de ensamblado	Dejar enfriar el material soldado	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de ensamblado	Aplicar una soldadura adicional	120	26	3120	S/ 0.10	S/ 296.93
	Operario de ensamblado	Quitar el exceso de flujo con agua calida y una herramienta (cepillo de alambre)	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Tener listo el equipo de seguridad (guantes, mascarilla y ropa protectora)	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Escoger la herramienta (pistola MIG) más comoda para el usuario (tamaño)	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Preparar el area donde se realizara el soldado MIG	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de ensamblado	Verificar que se tiene todas las herramientas y equipo de proteccion necesarias	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de ensamblado	Realizar el soldado MIG	480	26	12480	S/ 0.10	S/ 1,187.73
	Operario de ensamblado	Dejar enfriar el material soldado	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de ensamblado	Verificar que las soldaduras esten correctamente realizadas	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Verificar el diseño de OP	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Comenzar con el armado y ensamblado de la OP	1440	26	37440	S/ 0.10	S/ 3,563.19
	Operario de ensamblado	Revisar que la carroceria este bien armada y ensamblada	60	26	1560	S/ 0.10	S/ 148.47
	Operario de ensamblado	Remachar de la carroceria en produccion solo si esta la requiere	960	26	24960	S/ 0.10	S/ 2,375.46
Operario de ensamblado	Limpiar el area de trabajo	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23	
		TOTAL	3600		93600		S/ 8,982.21

Figura n.º29. Tiempo actual promedio del sub proceso de Ensamblado.

Fuente: elaboración propia.

SUB PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Limpiar el area de trabajo	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Verificar si se dispone de la lija correcta para poder realizar el proceso (n° 80 hasta n° 12)	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Revisar que partes son las que necesitan ser lijadas	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Verificar que partes necesitaran mayor tiempo de lijado	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Comezar con el lijado de la carroceria	480	26	12480	S/ 0.11	S/ 1,340.99
	Operario de pintura	Verificar si la herramienta (arenadora) esta en correcto estado	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Arenar la carrocia	480	26	12480	S/ 0.11	S/ 1,340.99
	Operario de pintura	Revisar el diseño de OP	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Verificar si se dispone de las herramientas necesarias (brochas, guantes, pistolas, etc)	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Mezclar la pintura para realizar la primera capa	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
	Operario de pintura	Realizar la primera capa de pintura	360	26	9360	S/ 0.11	S/ 1,005.74
	Operario de pintura	Dejar secando	480	26	12480	S/ 0.11	S/ 1,340.99
	Operario de pintura	Verificar si la primera capa de pintura fue realizada con éxito	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Verificar si se dispone de las herramientas necesarias (brochas, guantes, pistolas, etc)	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Mezclar la pintura para realizar la segunda capa	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
	Operario de pintura	Realizar la segunda capa de pintura	360	26	9360	S/ 0.11	S/ 1,005.74
	Operario de pintura	Dejar secando	480	26	12480	S/ 0.11	S/ 1,340.99
	Operario de pintura	Verificar si las capas de pintura fueron realizadas correctamente	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Utilizar esmalte de pintura en la carroceria	360	26	9360	S/ 0.11	S/ 1,005.74
	Operario de pintura	Dejar secando	720	26	18720	S/ 0.11	S/ 2,011.48
Operario de pintura	Limpiar el area de trabajo	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87	
TOTAL			4000		104000	S/	11,174.88

Figura n.º30. Tiempo actual promedio propuesto del sub proceso de Pintado.

Fuente: elaboración propia.

SUB PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Limpiar el area de trabajo	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de acabados finales	Verificar el diseño de OP	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de acabados finales	Verificar si dispone del sistema electrico adecuado	60	26	1560	S/ 0.10	S/ 148.47
	Operario de acabados finales	Instalar el sistema electrico	720	26	18720	S/ 0.10	S/ 1,781.60
	Operario de acabados finales	Verificar si dispone de los controles manuales	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de acabados finales	Instalar los controles manuales	720	26	18720	S/ 0.10	S/ 1,781.60
	Operario de acabados finales	Verificar el diseño de OP	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de acabados finales	Fijar los anclajes a la carroceria	360	26	9360	S/ 0.10	S/ 890.80
	Operario de acabados finales	Nivelar el bastidor del chasis	90	26	2340	S/ 0.10	S/ 222.70
	Operario de acabados finales	Verificar las herramientas para fijar la carroceria	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de acabados finales	Montado de la carroceria en el chasis	720	26	18720	S/ 0.10	S/ 1,781.60
	Operario de acabados finales	Limpiar el area de trabajo	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	TOTAL		2790		72540		S/ 6,903.68

Figura n.º31. Tiempo actual promedio del subproceso de Acabados Finales.

Fuente: elaboración propia.

En las figuras n.º 28, 29, 30 y 31 se observan los sub procesos del proceso de producción, el cual es catalogado como el de mayor relevancia en la empresa Halcón S.A., en estos sub procesos intervienen todos los operarios, los cuales en su mayoría desconocen las actividades y tareas que deben realizar, se observó y se identificó que efectivamente existen retrasos en cada actividad y tarea realizada en estos sub procesos es por eso que nuestro equipo de investigación propone eliminar las tareas como: Consultas cada 20 minutos al Supervisor de Producción y Verificaciones cada 20 minutos de la Orden de Producción para verificar su trabajo.

Para finalizar con el análisis de tiempos de todas las actividades y tareas de cada proceso de la empresa Halcón S.A. tenemos la propuesta de los tiempos de las actividades y tareas del proceso de: Entrega de Producto Final que se puede visualizar en la figura n.º 32, en la cual mediante la observación directa, no se identificaron retrasos considerables.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar la orden de produccion	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar las especificaciones del diseño de la OP	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Elaborar la guia de remision considerando las especificaciones de la OP	25	26	650	S/ 0.11	S/ 69.84
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar la orden de produccion	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar las especificaciones del diseño de la OP	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Verificar que la guia de remision y el control hayan sido aplicados	20	26	520	S/ 0.13	S/ 69.18
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Entregar el producto terminado con la guia de remision	30	26	780	S/ 0.13	S/ 103.77
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Verificar que se realice el traslado de VOLVO, SCANIA o HINO hacia el cliente	120	26	3120	S/ 0.13	S/ 415.07
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Tramitar la tarjeta de propiedad del vehiculo en SUNARP	120	26	3120	S/ 0.13	S/ 415.07
		TOTAL	395		10270		S/ 1,296.42

Figura n.º32. Tiempo actual promedio del proceso de Entrega de Producto Final.

Fuente: elaboración propia.

Las Tablas que observamos anteriormente es la situación actual de la empresa Halcón, todos los procesos, con las actividades y tareas que se realizan actualmente, ahora veremos las actividades y los tiempos propuestos para los procesos anteriormente mencionados desde la figura n.º 22 hasta la n.º 32, cabe resaltar que, todo los tiempos que serán propuestos solo serán posibles gracias al Manual de Organización y Funciones que nuestro equipo de investigación propone. A continuación se muestra la propuesta de los tiempos para el proceso de Compras.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
COMPRAS	Administrador	Cotizar las Ordenes de Produccion y brindar el precio de la carrocera	90	26	2340	S/ 0.13	S/ 311.30
COMPRAS	Jefe de Producción	Recepcion de la orden de Produccion	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
COMPRAS	Jefe de Producción	Recepcion y pedido de materiales	360	26	9360	S/ 0.11	S/ 1,005.74
COMPRAS	Supervisor de almacén	Recepcion de la orden de pedido de materiales	5	26	130	S/ 0.11	S/ 13.97
COMPRAS	Supervisor de almacén	Verificacion de los materiales especificados en la orden	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
COMPRAS	Supervisor de almacén	Verificación de que los materiales especificados se encuentren disponibles	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
COMPRAS	Supervisor de almacén	Contactar con los proveedores para solicitar material	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
COMPRAS	Supervisor de almacén	Generacion de la orden de compra de materiales de acuerdo a PCP	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
COMPRAS	Supervisor de almacén	Espera debido a la entrega de materiales por parte del proveedor	-	26	-	S/ 0.11	-
COMPRAS	Supervisor de almacén	Realizar el control de inventario	90	26	2340	S/ 0.11	S/ 251.43
COMPRAS	Supervisor de almacén	Ordenar todo el material que fue comprado y distribuirlo correctamente en el almacén	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
COMPRAS	Asistente de almacén	Ordenar todo la mercacia que fue adquirida para elaborar las Ordenes de Produccion	90	26	2340	S/ 0.11	S/ 251.43
COMPRAS	Asistente de almacén	Distribuir en el ambiente de almacen todo el material y, repartirlo cumpliendo el metodo PEPS	90	26	2340	S/ 0.11	S/ 251.43
		TOTAL	920		23920		S/ 2,630.09

Figura n.º33. Tiempo promedio propuesto del proceso de Compras.

Fuente: elaboración propia.

En la figura n.º 34 se observa el proceso de apoyo a la gerencia por parte del puesto: Secretaria, como se describió anteriormente en la figura n.º 23, en este proceso no se observaron retrasos, por lo tanto, se mantiene tal y como está actualmente.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Apoyo a contabilidad con la lista de materiales	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Enlistar pagos para la mano de obra	30	40	1200	S/ 0.11	S/ 128.94
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Realizar tramites con SUNARP	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Recepcionar documentos y derivarlos a quien corresponda	20	1	20	S/ 0.11	S/ 2.15
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Ofrecer informacion a las personas que deseen adquirir una carroceria	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
APOYO A LA GERENCIA	Secretaria	Realizar todas las actividades encomendadas por el Gerente y/o Administrador	240	26	6240	S/ 0.11	S/ 670.49
		TOTAL	530		13700		S/ 1,472.08

Figura n.º34. Tiempo promedio propuesto del proceso de Apoyo a la Gerencia.

Fuente: elaboración propia.

En contraste con lo observado en la figura n.º 24, en la figura n.º 35, proponemos las actividades idóneas para el Jefe de PCP, habiendo observado el proceso, se encontraron retrasos en las actividades del Jefe de Producción es por ello que nuestro equipo de investigación propone nuestro tiempos para las mismas actividades con el fin de maximizar el costo de carga de personal.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Revision de la Orden de Produccion	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Conformidad de la Orden de Produccion	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Entrega de la OP al supervisor	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Distribuir a los operarios por cada Orden de Produccion	45	26	1170	S/ 0.11	S/ 125.72
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Realizar pedidos en el transcurso de la OP cuando sea necesario	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de Producción	Comunicación de Especificaciones a supervisor y Obreros	45	26	1170	S/ 0.11	S/ 125.72
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Coordinar con el Supervisor de Almacen la Materia Prima para cada OP	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Revision de la Orden de Produccion	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Realizar estudio de tiempos con el fin de actualizar tiempos predeterminados	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Llevar un eficiente control de la produccion para preveer posibles retrasos	60	26	1560	S/ 0.11	S/ 167.62
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Elaborar el planeamiento de los recursos para la produccion	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Realizar cuadros comparativos sobre las distintas variables que intervienen en los procesos operativos con el fin de mejorarlos	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Apoyo constante al proceso de produccion en la planta de la empresa	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
GESTION DE ORDENES DE PRODUCCION	Jefe de PCP	Supervisar todo el proceso de produccion junto al Supervisor de Produccion	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
TOTAL			715		18590		S/ 1,997.51

Figura n.º35. Tiempo promedio propuesto del proceso de Gestión de Órdenes de Producción.

Fuente: elaboración propia.

En la figura n.º 36 podemos observar los tiempos propuestos para cada actividad realizada y al mismo tiempo se busca eliminar las actividades y tareas que retrasan el proceso operativo observado, se propone un Manual de Organización y Funciones para que cada colaborador conozca las actividades y tareas que debe realizar y así reducir el tiempo que estas generan.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
DESPACHO DE MATERIALES	Operario	Conocer la lista de materiales necesarios para la Orden de Produccion	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
DESPACHO DE MATERIALES	Operario	Solicitar materiales al area de almacen	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
DESPACHO DE MATERIALES	Operario	Esperar material solicitado al area de almacen	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
DESPACHO DE MATERIALES	Asistente de almacén	Recepcionar la orden del obrero que solicita materiales	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
DESPACHO DE MATERIALES	Asistente de almacén	Buscar alguien que este libre para que apoye con el despacho de materiales	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
DESPACHO DE MATERIALES	Asistente de almacén	Despachar materiales solicitados	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
DESPACHO DE MATERIALES	Supervisor de almacén	Despachar materiales solicitados	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
DESPACHO DE MATERIALES	Operario de ensamblado	Recepcionar la orden de materiales para ser despachados	15	26	390	S/ 0.10	S/ 37.12
DESPACHO DE MATERIALES	Operario de ensamblado	Despachar materiales solicitados	15	26	390	S/ 0.10	S/ 37.12
		TOTAL	100		2600		S/ 260.22

Figura n.º36. Tiempo promedio propuesto del proceso de Gestión de Órdenes de Producción.

Fuente: elaboración propia.

La figura n.º 37 pertenece al proceso operativo de Diseño, al observar este proceso no se identificaron retrasos sustanciales, lo único que proponemos al haber realizado la observación directa de las actividades y tareas que se efectuaron en este proceso es: Eliminar las verificaciones por parte del Especialista de Diseño y por parte del Supervisor de Control de Calidad debido a que, si cada uno conoce bien sus funciones, el primero no tendrá por

qué revisar la orden de venta y el segundo, no deberá verificar que el diseño este correctamente realizado y podrá enfocarse solamente en el proceso de producción.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Recepcion de la orden de venta	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Verificar que todo este correcto en la orden de venta	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Revisar las especificaciones tecnicas del a orden de venta	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Analizar la mejor opcion para elaborar la orden de produccion	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Diseñar la orden de produccion	300	26	7800	S/ 0.11	S/ 838.12
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Analizar la Orden de produccion diseñada	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Enlistar los materias necesarios	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Corroborar que el diseño de la OP este correctamente elaborado	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
DISEÑO	Especialista en Diseño de Producción	Generar la orden del pedido de materiales	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
DISEÑO	Supervisor de Control de Calidad	Verificar que el diseño este realizado como fue solicitado	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
TOTAL			450		11700		S/ 1,257.17

Figura n.º37. Tiempo promedio propuesto del proceso de Diseño.

Fuente: elaboración propia.

Habiendo observado en la figura n.º 27 el proceso de producción, pudimos identificar qué actividades no deberían realizarse en este proceso y deberían desaparecer, buscamos eliminar la actividad de: cálculo de materia prima, porque, genera retraso al mismo proceso de producción por un mal cálculo por parte de los operarios al momento de solicitar la materia a almacén, además recarga al personal de almacén generando que estos dejen actividades para poder entregar materia prima y herramientas a los operarios de producción.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
PRODUCCION	Administrador	Acompañar el cliente para que verifique el estado de su producto	180	26	4680	S/ 0.13	S/ 622.60
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Coordinar los materiales con el Supervisor de produccion	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Calcular si el material solicitado es el suficiente	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Comunicar falta de materiales	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Se genera una demora por el pedido de material faltante	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
PRODUCCION	Asistente de almacén	Atender los requerimientos (despacho de materiales)	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Recepcion de materiales faltantes	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Limpiar el area de trabajo	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Habilitar materiales	2160	26	56160	S/ 0.10	S/ 5,344.79
PRODUCCION	Operario de Corte y Doble	Se genera una demora ocasionada por la dudas de los obreros	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Evaluar el proceso de corte y doblez	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
PRODUCCION	Supervisor de Producción	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Calcular si el material solicitado es el suficiente	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Comunicar falta de materiales	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Se genera una demora por el pedido de material faltante	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
PRODUCCION	Asistente de almacén	Atender los requerimientos (despacho de materiales)	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Recepcion de materiales faltantes	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Limpiar el area de trabajo	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Ensamblar el material	2160	26	56160	S/ 0.10	S/ 5,344.79
PRODUCCION	Operario de ensamblado	Se genera una demora ocasionada por la dudas de los obreros	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Evaluar el proceso de Ensamblado	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
PRODUCCION	Supervisor de Producción	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Calcular si el material solicitado es el suficiente	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Comunicar falta de materiales	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Operario de pintura	Se genera una demora por el pedido de material faltante	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Asistente de almacén	Atender los requerimientos (despacho de materiales)	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Operario de pintura	Recepcion de materiales faltantes	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Operario de pintura	Comenzar con el proceso de pintado	2160	26	56160	S/ 0.11	S/ 6,034.44
PRODUCCION	Operario de pintura	Se genera una demora ocasionada por la dudas de los obreros	20	26	520	S/ 0.11	S/ 55.87
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Evaluar el proceso de Pintado	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
PRODUCCION	Supervisor de Producción	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Calcular si el material solicitado es el suficiente	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Comunicar falta de materiales	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Se genera una demora por el pedido de material faltante	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
PRODUCCION	Asistente de almacén	Atender los requerimientos (despacho de materiales)	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Recepcion de materiales faltantes	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Comenzar con el proceso de acabados finales y accesorios	2160	26	56160	S/ 0.10	S/ 5,344.79
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Se genera una demora ocasionada por la dudas de los obreros	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
PRODUCCION	Supervisor de Producción	El supervisor resuelve la duda para continuar con el proceso de produccion	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Evaluar si el proceso de produccion esta debidamente diseñado con la OP	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
PRODUCCION	Operario de acabados finales	Limpiar el area de trabajo	15	26	390	S/ 0.10	S/ 37.12
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Revisar la carroceria para corroborar si esta cumple con las especificaciones tecnicas	0	26	0	S/ 0.11	S/ -
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Revisar la carroceria para corroborar si esta cumple con las especificaciones tecnicas	120	26	3120	S/ 0.11	S/ 335.25
PRODUCCION	Supervisor de Producción	Informar al jefe de produccion del estado de la Orden de produccion	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
PRODUCCION	Supervisor de Control de Calidad	Informar al administrador que la OP se encuentra terminada	30	26	780	S/ 0.11	S/ 83.81
		TOTAL	9555		248430		S/ 24,711.26

Figura. 38. Tiempo promedio propuesto del proceso de Producción.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se mostraran los sub procesos del proceso de producción con los tiempos propuestos por el equipo de investigación luego de haber observado cada actividad y tarea desempeñada en cada sub proceso, cabe resaltar que esto solo será posible evitando la duplicidad de tareas y retrasos por parte de los operarios al desconocer sus funciones, generar preguntas y verificar cada vez que puedan la Orden de Producción generando así incrementar el tiempo por actividad y tarea de cada proceso.

SUB PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
SUB PROCESO DE CORTE Y DOBLEZ	Operario de Corte y DobleZ	Limpiar bien la superficie de trabajo	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de Corte y DobleZ	Verificar el diseño de la Orden de Produccion	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
	Operario de Corte y DobleZ	Tomar las medidas necesarias sobre el acero para que sirvan de guia	100	26	2600	S/ 0.10	S/ 247.44
	Operario de Corte y DobleZ	Verificar si dispone de las herramientas necesarias	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
	Operario de Corte y DobleZ	Utilizar el traje de seguridad, gafas, guantes y botas	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de Corte y DobleZ	Cortado de laminas de acero y otros	540	26	14040	S/ 0.10	S/ 1,336.20
	Operario de Corte y DobleZ	Limpiar bien la superficie que fue trabajada	30	26	780	S/ 0.10	S/ 74.23
	Operario de Corte y DobleZ	Limpiar la maquina dobladora	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de Corte y DobleZ	Verificar si las laminas de acero han sido correctamente cortadas	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de Corte y DobleZ	Verificar el diseño de OP para doblar correctamente	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
	Operario de Corte y DobleZ	Doblado de laminas de acero y otros	540	26	14040	S/ 0.10	S/ 1,336.20
	Operario de Corte y DobleZ	Verificar si el acero fue doblado de acuerdo a las especificaciones de la OP	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de Corte y DobleZ	Verificar el diseño de la Orden de Produccion	0	26	0	S/ 0.10	S/ -
	Operario de pintura	Mezclar la pintura epoxica	17	26	442	S/ 0.11	S/ 47.49
	Operario de pintura	Pintado de la carroceria con la pintura epoxica	240	26	6240	S/ 0.11	S/ 670.49
	Operario de pintura	Limpiar bien la superficie de trabajo	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de Corte y DobleZ	Demora por secado de la pintura epoxica	240	26	6240	S/ 0.10	S/ -
	TOTAL			1777		46202	

Figura n.º39. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Corte y DobleZ.

Fuente: elaboración propia.

SUB PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
SUB PROCESO DE ENSAMBLADO	Operario de ensamblado	Limpiar el area de trabajo	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Preparar el metal que se quiere soldar	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Verificar que se tiene todas las herramientas y equipo de proteccion necesarias	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Calentar el metal con una llama leve	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Esperar la accion de flujo (se torna color marron) para aplicar la varilla de soldar	180	26	4680	S/ 0.10	S/ 445.40
	Operario de ensamblado	Revisar la soldadura	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Dejar enfriar el material soldado	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Aplicar una soldadura adicional	90	26	2340	S/ 0.10	S/ 222.70
	Operario de ensamblado	Quitar el exceso de flujo con agua calida y una herramienta (cepillo de alambre)	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Tener listo el equipo de seguridad (guantes, mascarilla y ropa protectora)	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Escoger la herramienta (pistola MIG) más comoda para el usuario (tamaño)	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Preparar el area donde se realizara el soldado MIG	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Verificar que se tiene todas las herramientas y equipo de proteccion necesarias	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Realizar el soldado MIG	300	26	7800	S/ 0.10	S/ 742.33
	Operario de ensamblado	Dejar enfriar el material soldado	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de ensamblado	Verificar que las soldaduras esten correctamente realizadas	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Verificar el diseño de OP	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de ensamblado	Comenzar con el armado y ensamblado de la OP	960	26	24960	S/ 0.10	S/ 2,375.46
	Operario de ensamblado	Revisar que la carroceria este bien armada y ensamblada	45	26	1170	S/ 0.10	S/ 111.35
	Operario de ensamblado	Remachar de la carroceria en produccion solo si esta la requiere	720	26	18720	S/ 0.10	S/ 1,781.60
Operario de ensamblado	Limpiar el area de trabajo	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74	
		TOTAL	2485		64610		S/ 6,148.98

Figura n.º40. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Ensamblado.

Fuente: elaboración propia.

SUB PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
SUB PROCESO DE PINTADO	Operario de pintura	Limpiar el area de trabajo	10	26	260.00	S/ 0.11	S/ 27.94
	Operario de pintura	Verificar si se dispone de la lija correcta para poder realizar el proceso (n° 80 hasta n° 12)	0	26	0.00	S/ 0.11	S/ -
	Operario de pintura	Revisar que partes son las que necesitan ser lijadas	10	26	260.00	S/ 0.11	S/ 27.94
	Operario de pintura	Verificar que partes necesitaran mayor tiempo de lijado	10	26	260.00	S/ 0.11	S/ 27.94
	Operario de pintura	Comezar con el lijado de la carroceria	360	26	9360.00	S/ 0.11	S/ 1,005.74
	Operario de pintura	Verificar si la herramienta (arenadora) esta en correcto estado	10	26	260.00	S/ 0.11	S/ 27.94
	Operario de pintura	Arenar la carrocia	360	26	9360.00	S/ 0.11	S/ 1,005.74
	Operario de pintura	Revisar el diseño de OP	0	26	0.00	S/ 0.11	S/ -
	Operario de pintura	Verificar si se dispone de las herramientas necesarias (brochas, guantes, pistolas, etc)	10	26	260.00	S/ 0.11	S/ 27.94
	Operario de pintura	Mezclar la pintura para realizar la primera capa	20	26	520.00	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Realizar la primera capa de pintura	240	26	6240.00	S/ 0.11	S/ 670.49
	Operario de pintura	Dejar secando	480	26	12480.00	S/ 0.11	S/ 1,340.99
	Operario de pintura	Verificar si la primera capa de pintura fue realizada con éxito	0	26	0.00	S/ 0.11	S/ -
	Operario de pintura	Verificar si se dispone de las herramientas necesarias (brochas, guantes, pistolas, etc)	10	26	260.00	S/ 0.11	S/ 27.94
	Operario de pintura	Mezclar la pintura para realizar la segunda capa	20	26	520.00	S/ 0.11	S/ 55.87
	Operario de pintura	Realizar la segunda capa de pintura	300	26	7800.00	S/ 0.11	S/ 838.12
	Operario de pintura	Dejar secando	360	26	9360.00	S/ 0.11	S/ 1,005.74
	Operario de pintura	Verificar si las capas de pintura fueron realizadas correctamente	0	26	0.00	S/ 0.11	S/ -
	Operario de pintura	Utilizar esmalte de pintura en la carroceria	240	26	6240.00	S/ 0.11	S/ 670.49
	Operario de pintura	Dejar secando	600	26	15600.00	S/ 0.11	S/ 1,676.23
Operario de pintura	Limpiar el area de trabajo	10	26	260.00	S/ 0.11	S/ 27.94	
TOTAL			3050		79300.00		S/ 8,520.85

Figura n.º41. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Pintado.

Fuente: elaboración propia.

SUB PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
SUB PROCESO DE ACABADOS FINALES	Operario de acabados finales	Limpiar el area de trabajo	15	26	390	S/ 0.10	S/ 37.12
	Operario de acabados finales	Verificar el diseño de OP	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de acabados finales	Verificar si dispone del sistema electrico adecuado	45	26	1170	S/ 0.10	S/ 111.35
	Operario de acabados finales	Instalar el sistema electrico	600	26	15600	S/ 0.10	S/ 1,484.66
	Operario de acabados finales	Verificar si dispone de los controles manuales	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
	Operario de acabados finales	Instalar los controles manuales	600	26	15600	S/ 0.10	S/ 1,484.66
	Operario de acabados finales	Verificar el diseño de OP	15	26	390	S/ 0.10	S/ 37.12
	Operario de acabados finales	Fijar los anclajes a la carroceria	240	26	6240	S/ 0.10	S/ 593.87
	Operario de acabados finales	Nivelar el bastidor del chasis	60	26	1560	S/ 0.10	S/ 148.47
	Operario de acabados finales	Verificar las herramientas para fijar la carroceria	20	26	520	S/ 0.10	S/ 49.49
	Operario de acabados finales	Montado de la carroceria en el chasis	600	26	15600	S/ 0.10	S/ 1,484.66
	Operario de acabados finales	Limpiar el area de trabajo	10	26	260	S/ 0.10	S/ 24.74
		TOTAL		2225		57850	

Figura n.º42. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Acabados Finales.

Fuente: elaboración propia.

En las figuras n.º 39, 40, 41 y 42 se observan los sub procesos del proceso de producción, el cual es catalogado como el de mayor relevancia en la empresa Halcón S.A., en estos sub procesos intervienen todos los operarios, los cuales en su mayoría desconocen las actividades y tareas que deben realizar, se observó y se identificó que efectivamente existen retrasos en cada actividad y tarea realizada en estos sub procesos es por eso que nuestro equipo de investigación propone eliminar las tareas como: Consultas cada 20 minutos al Supervisor de Producción y Verificaciones cada 20 minutos de la Orden de Producción para verificar su trabajo.

Para finalizar con el análisis de tiempos de todas las actividades y tareas de cada proceso de la empresa Halcón S.A tenemos la propuesta de los tiempos de las actividades y tareas del proceso de: Entrega de Producto Final que se puede visualizar en la figuras n.º 43, en la cual mediante la observación directa, no se identificaron retrasos considerables.

PROCESO OPERATIVO	ACTOR	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS PROPUESTO	NUMERO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCESO POR MES	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL EN MINUTOS PROPUESTO	COSTO POR MINUTO	COSTO MENSUAL PROPUESTO
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar la orden de produccion	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar las especificaciones del diseño de la OP	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Elaborar la guia de remision considerando las especificaciones de la OP	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar la orden de produccion	10	26	260	S/ 0.11	S/ 27.94
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Supervisor de almacén	Verificar las especificaciones del diseño de la OP	15	26	390	S/ 0.11	S/ 41.91
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Verificar que la guia de remision y el control hayan sido aplicados	10	26	260	S/ 0.13	S/ 34.59
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Entregar el producto terminado con la guia de remision	20	26	520	S/ 0.13	S/ 69.18
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Verificar que se realice el traslado de VOLVO, SCANIA o HINO hacia el cliente	120	26	3120	S/ 0.13	S/ 415.07
ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	Administrador	Tramitar la tarjeta de propiedad del vehiculo en SUNARP	120	26	3120	S/ 0.13	S/ 415.07
TOTAL			330		8580		S/ 1,101.52

Figura n.º43. Tiempo promedio propuesto del proceso de Entrega de Producto Final.

Fuente: elaboración propia.

4.5. Determinar y maximizar el costo de la Carga de Personal (mano de obra)

Como se puede visualizar en la figura n.º 44, el tiempo actual de todos los procesos operativos de la empresa Halcón S.A. es de 16465 minutos (11 días) y, el tiempo óptimo propuesto para todos los procesos operativos es de 12582 (9 días).

El proceso en tiempos que más se ha reducido es el de Despacho de Materiales con un 35%, esto debido al retraso que generaban los operarios del proceso de producción volviendo al proceso de despacho para solicitar más material por un cálculo erróneo por parte de ellos.

Se debe indicar que la figura n.º 44 muestra los tiempos por cada carrocería realizada, es decir, toma 16465 minutos realizar 1 carrocería. Una de las ventajas de la empresa es que, cuenta con una capacidad instalada para poder realizar 7 carrocerías al mismo tiempo, esto da como resultado que, se fabriquen 7 carrocerías en 16465 minutos.

Proceso	Tiempo del Proceso (A)	Tiempo de proceso Optimo/Propuesto (B)	Tiempo de demora (A-B)	% de Ahorro
Compras	1060	920	140	13%
Apoyo en Gerencia	530	530	0	0%
Gestion de Orden de Produccion	860	715	145	17%
Despacho de Materiales	155	100	55	35%
Diseño	675	450	225	33%
Produccion (C+D+E+F)	12790	9537	3253	25%
Sub Proceso de Corte y Doblez (C)	2400	1777	623	26%
Sub Proceso de Ensamblado (D)	3600	2485	1115	31%
Sub Proceso de Pintado (E)	4000	3050	950	24%
Sub Proceso de Acados Finales (F)	2790	2225	565	20%
Entrega del Producto Final	395	330	65	16%
TOTAL	16465	12582	3883	24%

Figura n.º44. Tiempo de los procesos operativos en minutos.

Fuente: elaboración propia.

En la Figura n.º 44 se observan los costos de los procesos operativos de la empresa Halcón S.A., el total del costo del proceso es de S/. 43,579.70 y el costo del proceso óptimo propuesto será de S/. 33,423.20 habiendo un ahorro del 23%. Con este resultado propuesto se lograría maximizar el costo de la carga de personal de la empresa Halcón S.A., se busque que el mismo número de colaboradores con la capacidad de planta actual realice más actividades y en el mismo tiempo.

Proceso	Costo del Proceso (A)	Costo de proceso Optimo/Propuesto (B)	Costo de demora	% de Ahorro
Compras	S/ 3,021.21	S/ 2,630.09	S/ 391.12	13%
Apoyo en Gerencia	S/ 1,472.08	S/ 1,472.08	S/ -	0%
Gestion de Orden de Produccion	S/ 2,402.60	S/ 1,997.51	S/ 405.09	17%
Despacho de Materiales	S/ 411.74	S/ 266.60	S/ 145.14	35%
Diseño	S/ 1,885.76	S/ 1,257.17	S/ 628.59	33%
Produccion (C+D+E+F)	S/ 33,089.89	S/ 24,698.22	S/ 8,391.67	25%
Sub Proceso de Corte y Doble (C)	S/ 5,345.85	S/ 4,021.49	S/ 1,324.36	25%
Sub Proceso de Ensamblado (D)	S/ 9,368.54	S/ 6,413.45	S/ 2,955.09	32%
Sub Proceso de Pintado (E)	S/ 11,174.88	S/ 8,520.85	S/ 2,654.03	24%
Sub Proceso de Acados Finales (F)	S/ 7,200.62	S/ 5,742.43	S/ 1,458.19	20%
Entrega del Producto Final	S/ 1,296.42	S/ 1,101.52	S/ 194.90	15%
TOTAL	S/ 43,579.70	S/ 33,423.20	S/ 10,156.51	23%

Figura n.º45. Costo del Proceso Operativo/ Costo del Proceso Operativo Propuesto.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

De acuerdo al anteriormente mencionado, se pudo apreciar que la empresa no cuenta con un orden jerárquico adecuado, por lo que, el equipo de trabajo elaboró un nuevo organigrama. Esto con la finalidad de ordenar y definir adecuadamente los niveles jerárquicos de los puestos de trabajo, y así poder detallar las actividades y funciones que estarán en el MOF.

Castrejón, G. y Marquina, M. (2015), en su tesis *“Propuesta de mejora en los procesos de la planta de inspecciones técnicas vehiculares ITEV S.A.C. Cajamarca para mejorar la productividad”*, concluye que en su investigación se reformuló el organigrama de la empresa en estudio para tener un orden para la implementación del MOF que fue parte de su propuesta de mejora; la misma que permitió un cambio significativo en los indicadores evaluados, siendo uno de ellos la Productividad de Mano de Obra, pasando de atenderse 3 vehículos por hora hombre, a 15 vehículos por hora hombre.

(Reyes Diaz, 2017), en su tesis, *“Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa Compured S.A.C. de la ciudad de Trujillo, La Libertad, del año 2017”*, concluye que, gracias al diseño organizacional la empresa logro generar mayor porcentaje en sus ventas lo cual se refleja en los meses de abril y mayo del año 2017.

Las presentes tesis refutan que, teniendo un organigrama correctamente definido y elaborado, permitirá que la empresa pueda tener funciones y actividades equivalentes al puesto de trabajo y que posteriormente se pueda elaborar un MOF con el cual mejoraría el desempeño laboral y se maximizaría la carga del personal.

Además, otro inconveniente que presenta la empresa es la constante demora que tiene al momento de realizar las actividades operativas, por lo cual afecta en gran parte a la entrega final del producto. Para contrarrestar dichas demoras, el equipo de trabajo propuso ordenar e incorporar nuevas actividades, estandarizando y mejorando los tiempos mediante los DAP y a su vez, crear un adecuado mapa de procesos.

Villalba Levano (2016) tuvo como propósito en su informe *“Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la facultad de odontología – USMP”*, donde sugiere la elaboración del manual de organización y funciones de cada área funcional, su propuesta fue porque el MOF y el MAPRO son la base del sistema de calidad y mejoramiento continuo en la búsqueda de eficiencia y eficacia de cualquier empresa, este a su vez ayuda a precisar las funciones, tareas y actividades operativas del personal. Concluyeron que, al contar con los manuales “MOF y MAPRO” la Facultad de Odontología estaría adaptándose a una organización diferente a la clásica organización funcional, en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la institución. En tal sentido, la facultad al tener sus

procesos documentados se adaptaría a gestionar la Facultad través de sus procesos; consiguiendo magníficos índices de calidad, productividad y excelencia.

Queda claro que teniendo procesos adecuados mejora la productividad y el desempeño laboral, generando la maximización de la carga laboral.

Además, la empresa no contaba con un manual de organización y funciones apropiado, por lo que el equipo de trabajo propuso actualizar la versión para el 2018. Esto con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral, reducir las actividades operativas, y maximizar el costo de la carga del personal

Vásquez Neyra, A. (2017), en su investigación *“Propuesta de mejora en el área de producción para incrementar la rentabilidad en la empresa Creatra S.A.C.”*, concluye que mediante el desarrollo de un MOF que Se desarrolló la herramienta MOF, para definir las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo en el área de producción, obteniendo una disminución de 46 % de tiempos improductivos, representando a su vez un ahorro de S/ 655 mensuales.

Sanchez Morales & Sevillano Ochoa (2015) en su investigación *“Influencia de la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el nivel de ventas de la empresa PROMODENTAL”* los autores proponen la creación de un manual de funciones y procedimientos para la empresa señalada y posteriormente su análisis para verificar si realmente esta herramienta influye positivamente o negativamente en el nivel de ventas de la empresa. Los autores encontraron que el manual de procedimientos si influye positivamente en el nivel de ventas y ayuda a mejorar los procedimientos administrativos tales como: establecer objetivos organizacionales, reestructuración de cargos, los posibles problemas que posee la empresa disminuirán gradualmente mes a mes aumentando el beneficio a obtener. También recomiendan se capacite al personal respecto a la nueva herramienta recientemente implementada.

Los autores antes mencionados concluyen que un manual de organización y funciones (MOF) incrementaría la productividad de los trabajadores, optimizaría los tiempos de fabricación de los productos, generando la maximización del costo de carga del personal.

CONCLUSIONES

- El Manual de Organización y Funciones es propuesto para eliminar todos los retrasos en las actividades y tareas de cada proceso en la empresa Halcón S.A. y, al mismo tiempo ordenar la estructura orgánica de la empresa, estableciendo nuevos tiempos y por consecuente reducir el costo total actual del proceso de la empresa Halcón S.A., con este Manual de Organización y Funciones se maximiza el costo de la carga de personal en la empresa Halcón S.A.
- Todas las tareas y actividades de todos los procesos que realizan los colaboradores de la empresa Halcón S.A. Gracias a la observación directa que aplico nuestro equipo de investigación logramos verificar que, en efecto, existen retrasos y duplicidad de actividades y tareas actuales, como equipo de investigación proponemos que estas deben ser eliminadas para poder evitar los retrasos en los procesos operativos de la empresa anteriormente mencionada.
- Debido a la inexistencia de un Organigrama y al mismo tiempo de un mapa de procesos que represente realmente la situación actual de la empresa, provoca desorden al momento de ejecutar órdenes para realizar las actividades de cada proceso, proponemos un nuevo organigrama y un nuevo mapa de procesos, los cuales mejoraran la situación actual de la empresa logrando así que los colaboradores conozcan sus funciones y el orden jerárquico de la empresa.
- Todas las tareas y actividades de cada proceso operativo de la empresa Halcón S.A. tienen un tiempo determinado según los instructivos que tiene la empresa, estos tiempos fueron analizados utilizando la observación directa, los tiempos propuestos, no se cumplen, existen retrasos, duplicidad en las tareas y actividades actuales. Como equipo de investigación proponemos que estos retrasos y duplicidad en las tareas y actividades deben ser eliminados, y se lograra con nuestro Manual de Organización y Funciones.
- El costo actual de la mano de obra de la empresa Halcón S.A., tiene un costo total de S/. 43,579.70, con el Manual de Organización y Funciones propuesto permitirá maximizar dicho costo total de proceso, identificando el costo de demora de dicho proceso y proponiendo un costo de proceso óptimo, el cual una vez analizado e identificado tiene un costo de S/. 33,423.20, con nuestra propuesta se logra un 23% de ahorro en los costos de los procesos. Asimismo, el tiempo actual de todos los procesos operativos de la empresa es de 16465 minutos (11 días), y el tiempo óptimo propuesto del mismo proceso operativo es de 12582 minutos (9 días).

RECOMENDACIONES

- Elaborar un Manual de Organización y Funciones óptimo para la empresa, este documento de gestión sirve como guía y base fundamental para que cada trabajador de la empresa cumpla con sus actividades y tareas en el plazo de tiempo determinado. Además la finalidad de un Manual de Organización y Funciones es que, toda la organización junto con sus colaboradores conozcan lo que se requiere para cada cargo y las funciones de cada puesto, esto genera un grado de responsabilidad en cada colaborador, esto generará un excelente rendimiento laboral.
- Identificar las tareas y actividades de todos los procesos de una empresa, para tener en claro quien hace que, y cuánto tarda realizar cada actividad y tarea. El control concurrente en los procesos de la empresa ayudara a evitar la duplicidad de las tareas y los retrasos en las mismas.
- Ordenar la situación actual de cada empresa, realizar una buena estructura orgánica que permita conocer claramente el orden jerárquico en la empresa y al mismo tiempo, para que los colaboradores conozcan los requerimientos de cada puesto y, saber quién hace qué, para evitar la duplicidad en las tareas y actividades.
- Analizar los procesos y al mismo tiempo las actividades y tareas que cada puesto realiza por proceso, buscar siempre optimizar los tiempos de producción, para lograr una mayor eficiencia, si una empresa conoce bien los tiempos de cada proceso podrá majear los costos de estos y evitar un costo extra.
- Identificar y analizar el costo total de cada actividad y tarea por proceso, esto permite a la empresa conocer donde se está gastando de más y, qué se puede mejorar o cambiar para ser más eficientes, una vez que se conozcan los costos y tiempos reales por proceso, la empresa podrá maximizar el costo de la carga de personal.

REFERENCIAS

- Ahumada Recabarren, F. (2009). *"Ingeniería en sistemas computacionales"*. Chile.
- Aiteco. (2018). *AITECO CONSULTORES SL*. Recuperado de <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>
- Alonso, I. (06 de 04 de 2011). *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/sobrecostos-laborales/>
- Ángel, S. M. (21 de Octubre de 2010). *"Manual de Organización y Funciones"*. Recuperado el 24 de Abril de 2018, de <http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html>
- Reyes Diaz, G. (2017). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA COMPURED S.A.C., DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, LA LIBERTAD, DEL AÑO 2017*. Trujillo.
- Arrus Chira, L. (02 de 10 de 2018). *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/contar-con-un-ahorro-en-sobrecostos-laborales-genera-una-mayor-liquidez/>
- Bank, S. (13 de Diciembre de 2016). *Blog self bank*. Recuperado el 07 de Setiembre de 2018, de <https://blog.selfbank.es/productividad-produccion-y-factores-productivos/>
- Begoña Prieto Moreno, P. A. (2006). *Contabilidad de Costes y de Gestión: Un Enfoque Práctico*. Madrid : Delta, Publicaciones Universitarias.
- Castellanos, Z. A. (1 de Setiembre de 2008). *ISSUU*. Obtenido de <https://issuu.com/dr.ppach/docs/mof>
- CEJA, G. (1997). *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS*. . Mexico: Mc GRAW HIL.
- Chiavenato. (1995). *"Gestión de Recursos Humanos"*. México DF: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. Mexico: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *"Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición*. México DF: Mc Graw Hill.
- Congreso.gob. (2008). *TRATAMIENTO LABORAL DE LAS GRATIFICACIONES*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/095DCB802E2F85FB05257DFE00540D52/\\$FILE/tratamiento_laboral_gratificaciones_legales.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/095DCB802E2F85FB05257DFE00540D52/$FILE/tratamiento_laboral_gratificaciones_legales.pdf)
- Criollo.R, G. (2005). *Estudio del Trabajo, 2da ed*. México, DF: McGraw-Hill.

- D.S N° 001-97-TR. (01 de 03 de 1997). *Mintra*. Obtenido de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_001_1997_TR.pdf
- Definicion MX. (13 de 12 de 2015). *Definicion MX*. Obtenido de <https://definicion.mx/?s=Proceso>
- Diana, V. (2017). *“Los organigramas y el Manual de Organización y Funciones (MOF)”*. Obtenido de http://www.monografias.com/usuario/perfiles/diana_vasquez_3/
- Economia Simple. (2016). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/gastos-de-personal>
- Ramos, R. (2015). *Diagrama de análisis de procesos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/153985165/Diagrama-de-Analisis-de-Proceso-DAP>
- Economia Simple. (2016). <https://www.economiasimple.net/glosario/gastos-de-personal>.
- EMPRENDEPYME. (2016). *EMPRENDEPYME.COM*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-organigrama.html>
- Fincowsky, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.
- Florencia Ucha. (07 de 02 de 2013). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/carga-social.php>
- Gago, E. G. (07 de MAYO de 2012). *EMAKUNDE*. Recuperado el 10 de SETIEMBRE de 2018, de http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/formacion_trabajo/es_def/adjuntos/2012.05.07.texto-completo-CEET.pdf
- Gerencie. (30 de Abril de 2018). *Gerencie.com*. Recuperado el 2018 de Setiembre de 12, de <https://www.gerencie.com/materia-prima.html>
- Gomez Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos "Análisis y Diseño"*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Heizer, J. B. (2009). *“Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones tácticas”*. MADRID, ESPAÑA: Pearson Education S.A.
- I.Chiavenato. (2000). *“Gestión de Recursos Humanos”*. México DF.
- Jack, F. (2000). *“Negocios de éxitos”*. Mc Graw Hill.
- Kanaway, G. (2014). *“Introducción al estudio del trabajo”*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo (OIT).
- Koontz, H. y. (1999). *“Administración, una perspectiva global” 11 ed*. México DF: Mc Graw Hill.
- Lasso, C. (10 de 03 de 2017). *Porto Viejo*. Obtenido de <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/julio->

2017/40%20Procedimiento%20para%20la%20codificacion%20y%20lectura%20de%20los
%20procesos.pdf

Ley N° 27056 ESSALUD. (30 de 01 de 1999). *Ley de creacion del seguro social de salud*.
Recuperado de
<http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/LEY27056ESSALUD.pdf>

Lorenzo, M. A. (s.f.). *scrib*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de
<https://es.scribd.com/presentation/20616576/Tipos-de-Organigrama>

Macchiavello, M. A. (21 de Octubre de 2010). *salasmacchiavello.blogspot.pe*. Recuperado el 20 de
Abril de 2018, de <http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html>

Ministerio de Educacion. (30 de Agosto de 2005). Recuperado el 23 de Abril de 2018, de
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/xtras/GuiaFormulacionMOF-DREyUGEL.pdf>

MINSA, B. (2003). *REGLAMENTO DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LAS DIRECCIONES DE RED DE SALUD*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1760-2.pdf>

Montoya, Y. (16 de Mayo de 2018). *Tribunal empresarial*. Obtenido de Tribunal empresarial:
<http://documentacion.tribunaempresarial.com/home>

Morales Razuri, C. A. (20 de Octubre de 2016). *tesis.usat.edu*. Recuperado el 11 de Setiembre de
2018, de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/831/1/TL_MoralesRazuriCarlosAlberto.pdf

Niebel Benjamin, F. A. (2009). *“Ingeniería Industrial. Métodos, estándares y diseño del trabajo”*.
Mexico: Mc. Graw Hill.

Nordhaus, P. S. (2005). *Economía*. España: McGraw -Hill.

Ley N° 30082 - Poder Legislativo. *Ley que modifica la ley 29903, ley de Reforma del sistema privado de pensiones y el texto único ordenado de la ley del sistema privado de administración de fondos de pensiones*. Recuperado de
https://www.onp.gob.pe/pensiones_peru_onp/sistema_previsional

Peru 21. (09 de 08 de 2018). *Peru21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/cts-2018-pagan-me-corresponde-calculo-me-corresponde-beneficio-laboral-peru-74093>

Prokopenko, J. (1989). *LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD* . Ginebra: Copyright .

Ricardo, S. (1993). *“Administración de Organizaciones”*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.

Rios Ramos, F. (17 de Agosto de 2012). *www.victorzegarra.net*. Obtenido de www.victorzegarra.net.

- Rios, F. (06 de 07 de 2011). *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/carga-de-trabajo/>
- Robledo, T. (2015). *AUXILIARES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID*. Sevilla: Editorial Mad. S.L.
- Soto, A. S. (Abril de 2005). Obtenido de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/13-guia-para-elaborar-organigramas.pdf>
- Soto, R. Z. (2013). *PRODUCTIVIDAD Y VALOR EN LA EMPRESA*. Puebla, Mexico.
- Tejero, L. (1990). *Metodología para la organización de pequeños productores y evaluación de su desarrollo*. IICA.
- Thomas, D. (2000). *“Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las personas”*. Madrid.
- Ticona Huaman, W. A. (2013). *DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RACIONALIZACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, AÑO 2010. UNA PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO*. Tacna , Peru.
- USAID.(2016). *Hacienda.gov* Obtenido de <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20de%20Gestion%20por%20Procesos.pdf>

ANEXOS

Anexo n.º 1. Ficha de observación.

HOJA DE OBSERVACIÓN			
Área	Visita a la planta de Halcón S.A, ubicada en el Milagro		
Unidad de estudio	Procesos operativos de Halcón S.A	Fecha	01/11/2017
Herramienta e instrumentos		Observado y Revisado por	Revolledo Ezaine Alejandro
Cronómetro	Lapicero		Argomedo Nuñez Juan José
Hoja de Apuntes	Ficha de Observación	Comprobado por	Magno Delgado Pizarro
PROCESO OPERATIVO	COMENTARIO		RETRASOS EN TIEMPO
Compras	Se identificaron actividades que se podrían realizar de la misma manera en un menor tiempo		SI
Apoyo a la Gerencia	No se identificaron retrasos		NO
Gestión de Ordenes de Producción	Se identifico la falta de actividades relacionadas con el puesto del Jefe de PCP - Se debe proponer nuevas tareas para este puesto, así como, las actividades del Jefe de Producción deben ser realizadas en un tiempo menor, de acuerdo a lo observado		SI
Despacho de Materiales	En este proceso se observó que, dos personas no son suficientes cuando existe mucha demanda de OP, se sugiere una capacitación y/o definir tareas y actividades de los colaboradores del área de almacén.		SI
Diseño	Se observó que, el Supervisor de Control de Calidad, verifica si el Diseñador realizó bien su labor, según nuestro equipo de investigación, esta actividad no es relevante para la empresa, se sugiere que es Supervisor realice actividades y tareas relacionadas al proceso de producción		NO
Producción	Sub Proceso de Corte y Doble	En este proceso se observó que, por más que haya personal que tenga tiempo y años de experiencia sigue sin conocer realmente sus funciones, esto es una consecuencia de la duplicidad de funciones y excesiva confianza por parte de la empresa con sus operarios de producción, se identificaron varios retrasos y tareas que podrían realizarse en la mitad del tiempo empleado actualmente.	SI
	Sub Proceso de Ensamblado		
	Sub Proceso de Pintado		
	Sub Proceso de Acabados Finales		
Entrega del Producto Final	Se observó que, en este proceso no existen mayores retrasos, si se recomienda que, algunos procesos deberían realizarse en un menor tiempo.		NO

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 2. Costo mensual del Administrador.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1300.00	15,600.00
Vacaciones		1,300.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,300.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,300.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		234.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,300.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		433.33
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,521.00
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		22,988.33
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1915.69

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 3. Costo mensual de la Secretaria.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1050.00	12,600.00
Vacaciones		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		189.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		350.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,228.50
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		18,567.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1547.29

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 4. Costo mensual del Jefe de Producción.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1050.00	12,600.00
Vacaciones		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		189.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		350.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,228.50
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		18,567.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1547.29

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 5. Costo mensual del Supervisor de Producción.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1050.00	12,600.00
Vacaciones		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		189.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		350.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,228.50
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		18,567.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1547.29

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 6. Costo mensual del Supervisor de Almacén.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1050.00	12,600.00
Vacaciones		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		189.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		350.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,228.50
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		18,567.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1547.29

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 7. Costo mensual del Asistente de Almacén.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1050.00	12,600.00
Vacaciones		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		189.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		350.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,228.50
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		18,567.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1547.29

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 8. Costo mensual del Especialista en Diseño de Producción.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1050.00	12,600.00
Vacaciones		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		189.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		350.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,228.50
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		18,567.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1547.29

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 9. Costo mensual del Supervisor Control de Calidad.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1050.00	12,600.00
Vacaciones		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		189.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		350.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,228.50
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		18,567.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1547.29

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 10. Costo mensual del Jefe de Planificación de la Producción.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1050.00	12,600.00
Vacaciones		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		189.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		350.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,228.50
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		18,567.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1547.29

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 11. Costo mensual del Operario de Corte y Doblez.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	930.00	11,160.00
Vacaciones		930.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		930.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		930.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		167.40
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		930.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		310.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,088.10
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		16,445.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1370.46

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 12. Costo mensual del Operario de Pintura.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	1050.00	12,600.00
Vacaciones		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		189.00
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		1,050.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		350.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,228.50
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		18,567.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1547.29

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 13. Costo mensual del Operario de Ensamblado.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	930.00	11,160.00
Vacaciones		930.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		930.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		930.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		167.40
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		930.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		310.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,088.10
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		16,445.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1370.46

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 14. Costo mensual del Operario de Acabados Finales.

Cálculo del Costo de la Carga Laboral Anual		
Conceptos	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldo	930.00	11,160.00
Vacaciones		930.00
Un sueldo por Gratificación por Fiestas Patrias (1 SUELDO COMPLETO)		930.00
Un sueldo por Gratificación por Navidad (1 SUELDO COMPLETO)		930.00
9% de las gratificaciones (antes esalud) como bonificación en gratificaciones		167.40
CTS (1 SUELDO COMPLETO)		930.00
1/6 de las gratificaciones (2 SUELDOS / 6)		310.00
9% Seguro Social o esalud (TOTAL SUELDO ANUAL + 1 SUELDO * 9%)		1,088.10
Total Costo de la Carga Laboral Anual (A)		16,445.50
Nro de meses al año (B)		12
Total Costo mensual de la carga laboral (A/B)		1370.46

Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 15. Ficha de Observación del proceso Compras.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO COMPRAS				
Documento	Ficha de Observación N° 1			
Lugar	Planta de Producción Halcón S.A.			
Actores	Administrador, Supervisor de Almacén, Asistente de Almacén y Jefe de Producción			
Numero de Operarios	4			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Cotizar las Ordenes de Produccion y brindar el precio de la carroceria	90	120	90	90
Recepcion de la orden de Produccion	10	10	10	10
Recepcion y pedido de materiales	360	360	360	360
Recepcion de la orden de pedido de materiales	5	10	10	5
Verificacion de los materiales especificados en la orden	15	30	30	20
Verificacion de que los materiales especificados se encuentren disponibles	15	30	30	15
Contactar con los proveedores para solicitar material	15	30	30	20
Generacion de la orden de compra de materiales de acuerdo a PCP	10	20	20	10
Espera debido a la entrega de materiales por parte del proveedor	-	-	-	-
Realizar el control de inventario	90	120	120	90
Ordenar todo el material que fue comprado y distribuirlo correctamente en el almacén	120	120	120	120
Ordenar todo la mercancia que fue adquirida para elaborar las Ordenes de Produccion	90	120	120	90
Distribuir en el ambiente de almacen todo el material y, repartirlo cumpliendo el metodo PEPS	90	120	120	90
TOTAL	910	1090	1060	920

Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 16. Ficha de Observación del proceso Apoyo a la Gerencia.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO APOYO A LA GERENCIA				
Documento	Ficha de Observación N° 2			
Lugar	Oficina Principal de Halcón S.A.			
Actores	Secretaría			
Numero de Operarios	1			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Apoyo a contabilidad con la lista de materiales	60	60	60	60
Enlistar pagos para la mano de obra	30	30	30	30
Realizar tramites con SUNARP	120	120	120	120
Recepcionar documentos y derivarlos a quien corresponda	20	20	20	20
Ofrecer informacion a las personas que deseen adquirir una carroceria	60	60	60	60
Realizar todas las actividades encomendadas por el Gerente y/o Administrador	240	240	240	240
TOTAL	530	530	530	530

Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 17. Ficha de Observación del proceso Gestión de Órdenes de Producción.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO GESTIÓN DE ORDENES DE PRODUCCIÓN				
Documento	Ficha de Observación N° 3			
Lugar	Planta de Producción Halcón S.A.			
Actores	Jefe de PCP y Jefe de Producción			
Numero de Operarios	2			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Revisión de la Orden de Producción	30	60	60	30
Conformidad de la Orden de Producción	15	30	30	15
Entrega de la OP al supervisor	10	30	20	10
Distribuir a los operarios por cada Orden de Producción	30	60	60	45
Realizar pedidos en el transcurso de la OP cuando sea necesario	30	30	30	30
Comunicación de Especificaciones a supervisor y Obreros	30	60	60	45
Coordinar con el Supervisor de Almacén la Materia Prima para cada OP	30	60	60	30
Revisión de la Orden de Producción	30	60	60	30
Realizar estudio de tiempos con el fin de actualizar tiempos predeterminados	-	-	0	60
Llevar un eficiente control de la producción para prever posibles retrasos	-	-	0	60
Elaborar el planeamiento de los recursos para la producción	120	120	120	120
Realizar cuadros comparativos sobre las distintas variables que intervienen en los procesos oper	-	-	0	120
Apoyo constante al proceso de producción en la planta de la empresa	-	-	0	120
Supervisar todo el proceso de producción junto al Supervisor de Producción	360	360	360	0
TOTAL	685	870	860	715

Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 18. Ficha de Observación del proceso Despacho de Materiales.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DESPACHO DE MATERIALES				
Documento	Ficha de Observación N° 4			
Lugar	Planta de Producción Halcón S.A.			
Actores	Supervisor y Asistente de Almacén y Operarios			
Numero de Operarios	4			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Conocer la lista de materiales necesarios para la Orden de Produccion	10	30	20	10
Solicitar materiales al area de almacen	10	30	20	10
Esperar material solicitado al area de almacen	10	30	20	10
Recepcionar la orden del obrero que solicita materiales	10	10	10	10
Buscar alguien que este libre para que apoye con el despacho de materiales	20	20	15	0
Despachar materiales solicitados	10	20	15	15
Recepcionar la orden de materiales para ser despachados	10	20	20	15
Despachar materiales solicitados	10	20	20	15
TOTAL	90	180	140	85

Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 19. Ficha de Observación del proceso Diseño.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DISEÑO				
Documento	Ficha de Observación N° 5			
Lugar	Planta de Producción y Oficina Principal de Halcón S.A.			
Actores	Especialista en Diseño y Jefe de Control de Calidad			
Numero de Operarios	2			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Recepcion de la orden de venta	10	10	10	10
Verificar que todo este correcto en la orden de venta	20	20	20	0
Revisar las especificaciones tecnicas del a orden de venta	15	30	30	15
Analizar la mejor opcion para elaborar la orden de produccion	30	60	60	30
Diseñar la orden de produccion	300	360	300	300
Analizar la Orden de produccion diseñada	30	60	45	30
Enlistar los materias necesarios	30	30	30	30
Corroborar que el diseño de la OP este correctamente elaborado	15	30	30	20
Generar la orden del pedido de materiales	15	30	30	15
Verificar que el diseño este realizado como fue solicitado	120	180	120	0
TOTAL	585	810	675	450

Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 20. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Corte y Doblez.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN - SUB PROCESO DE CORTE Y DOBLEZ				
Documento	Ficha de Observación N° 6			
Lugar	Planta de Producción Halcón S.A.			
Actores	Operarios de Corte y Doblez			
Numero de Operarios	3			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Limpiar bien la superficie de trabajo	10	30	20	10
Verificar el diseño de la Orden de Producción	30	30	30	0
Tomar las medidas necesarias sobre el acero para que sirvan de guía	90	180	180	100
Verificar si dispone de las herramientas necesarias	30	30	30	0
Utilizar el traje de seguridad, gafas, guantes y botas	20	30	30	20
Cortado de laminas de acero y otros	600	720	600	540
Limpiar bien la superficie que fue trabajada	30	30	30	30
Limpiar la maquina dobladora	10	30	20	10
Verificar si las laminas de acero han sido correctamente cortadas	10	30	30	10
Verificar el diseño de OP para doblar correctamente	20	30	20	0
Doblado de laminas de acero y otros	600	720	600	540
Verificar si el acero fue doblado de acuerdo a las especificaciones de la OP	10	30	30	10
Verificar el diseño de la Orden de Producción	10	30	20	0
Mezclar la pintura epoxica	15	30	20	17
Pintado de la carroceria con la pintura epoxica	240	360	360	240
Limpiar bien la superficie de trabajo	10	30	20	10
Demora por secado de la pintura epoxica	240	480	360	240
TOTAL	1975	2820	2400	1777

Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 21. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Ensamblado.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN - SUB PROCESO DE ENSAMBLADO				
Documento	Ficha de Observación N° 7			
Lugar	Planta de Producción Halcón S.A.			
Actores	Operarios de Ensamblado			
Numero de Operarios	11			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Limpiar el area de trabajo	10	30	20	10
Preparar el metal que se quiere soldar	10	40	30	10
Verificar que se tiene todas las herramientas y equipo de proteccion necesarias	10	40	30	20
Calentar el metal con una llama leve	10	30	30	10
Esperar la accion de flujo (se toma color marron) para aplicar la varilla de soldar	180	180	180	180
Revisar la soldadura	10	30	30	20
Dejar enfriar el material soldado	20	30	30	20
Aplicar una soldadura adicional	0	180	120	90
Quitar el exceso de flujo con agua calida y una herramienta (cepillo de alambre)	10	30	20	10
Tener listo el equipo de seguridad (guantes, mascarilla y ropa protectora)	0	30	20	10
Escoger la herramienta (pistola MIG) más comoda para el usuario (tamaño)	10	30	20	10
Preparar el area donde se realizara el soldado MIG	10	30	30	10
Verificar que se tiene todas las herramientas y equipo de proteccion necesarias	0	30	30	10
Realizar el soldado MIG	300	480	480	300
Dejar enfriar el material soldado	20	30	30	20
Verificar que las soldaduras esten correctamente realizadas	0	30	20	10
Verificar el diseño de OP	0	30	20	10
Comenzar con el armado y ensamblado de la OP	960	1440	1440	960
Revisar que la carrocería este bien armada y ensamblada	30	90	60	45
Remachar de la carrocería en produccion solo si esta la requiere	720	960	960	720
Limpiar el area de trabajo	10	30	30	10
TOTAL	2320	3800	3630	2485

Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 22. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Pintado.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN - SUB PROCESO DE PINTADO				
Documento	Ficha de Observación N° 8			
Lugar	Planta de Producción Halcón S.A.			
Actores	Operarios de Pintado			
Numero de Operarios	11			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Limpiar el área de trabajo	10	30	20	10
Verificar si se dispone de la lija correcta para poder realizar el proceso (n° 80 hasta n° 12)	0	20	20	0
Revisar que partes son las que necesitan ser lijadas	10	30	20	10
Verificar que partes necesitaran mayor tiempo de lijado	10	30	20	10
Comenzar con el lijado de la carrocería	360	600	480	360
Verificar si la herramienta (arenadora) esta en correcto estado	10	30	20	10
Arenar la carrocia	360	600	480	360
Revisar el diseño de OP	0	20	20	0
Verificar si se dispone de las herramientas necesarias (brochas, guantes, pistolas, etc)	10	30	20	10
Mezclar la pintura para realizar la primera capa	10	30	30	20
Realizar la primera capa de pintura	180	360	360	240
Dejar secando	480	480	480	480
Verificar si la primera capa de pintura fue realizada con éxito	0	20	20	0
Verificar si se dispone de las herramientas necesarias (brochas, guantes, pistolas, etc)	10	20	20	10
Mezclar la pintura para realizar la segunda capa	10	30	30	20
Realizar la segunda capa de pintura	180	360	360	300
Dejar secando	300	600	480	360
Verificar si las capas de pintura fueron realizadas correctamente	0	20	20	0
Utilizar esmalte de pintura en la carrocería	180	360	360	240
Dejar secando	600	720	720	600
Limpiar el área de trabajo	10	30	20	10
TOTAL	2730	4420	4000	3050

Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 23. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Acabados Finales.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN - SUB PROCESO DE PINTADO				
Documento	Ficha de Observacion N° 9			
Lugar	Planta de Produccion Halcón S.A.			
Actores	Operarios de Acabados Finales			
Numero de Operarios	5			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Limpiar el area de trabajo	10	20	20	15
Verificar el diseño de OP	0	30	20	10
Verificar si dispone del sistema electrico adecuado	30	60	60	45
Instalar el sistema electrico	360	720	720	600
Verificar si dispone de los controles manuales	10	30	20	10
Instalar los controles manuales	600	720	720	600
Verificar el diseño de OP	10	30	20	15
Fijar los anclajes a la carroceria	180	360	360	240
Nivelar el bastidor del chasis	60	120	90	60
Verificar las herramientas para fijar la carroceria	10	20	20	20
Montado de la carroceria en el chasis	540	720	720	600
Limpiar el area de trabajo	10	20	20	10
TOTAL	1820	2850	2790	2225

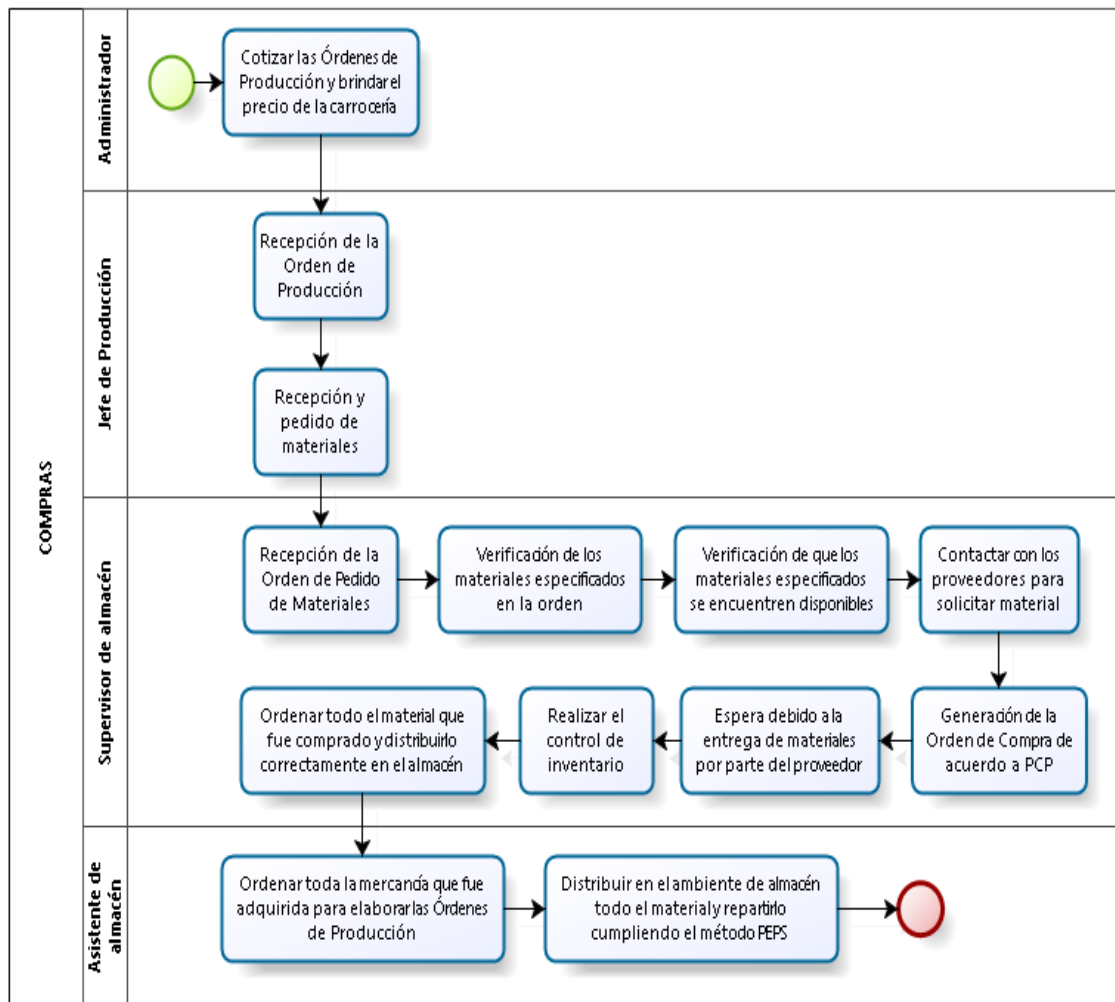
Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 24. Ficha de Observación del proceso Entrega de Producto Final.

FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE ENTREGA DE PRODUCTO FINAL				
Documento	Ficha de Observación N° 10			
Lugar	Oficina Principal y Planta de Producción Halcón S.A.			
Actores	Administrador y Supervisor de Almacén			
Numero de Operarios	2			
Actividades	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	Tiempo Actual	Tiempo Propuesto
Verificar la orden de producción	10	20	20	10
Verificar las especificaciones del diseño de la OP	10	30	20	10
Elaborar la guía de remisión considerando las especificaciones de la OP	10	30	25	15
Verificar la orden de producción	10	30	20	10
Verificar las especificaciones del diseño de la OP	10	30	20	15
Verificar que la guía de remisión y el control hayan sido aplicados	10	30	20	10
Entregar el producto terminado con la guía de remisión	10	30	30	20
Verificar que se realice el traslado de VOLVO, SCANIA o HINO hacia el cliente	120	120	120	120
Tramitar la tarjeta de propiedad del vehículo en SUNARP	120	120	120	120
TOTAL	310	440	395	330

Fuente: Halcón S.A.

Anexo n.º 25. Diagrama de procesos: Proceso Compras.



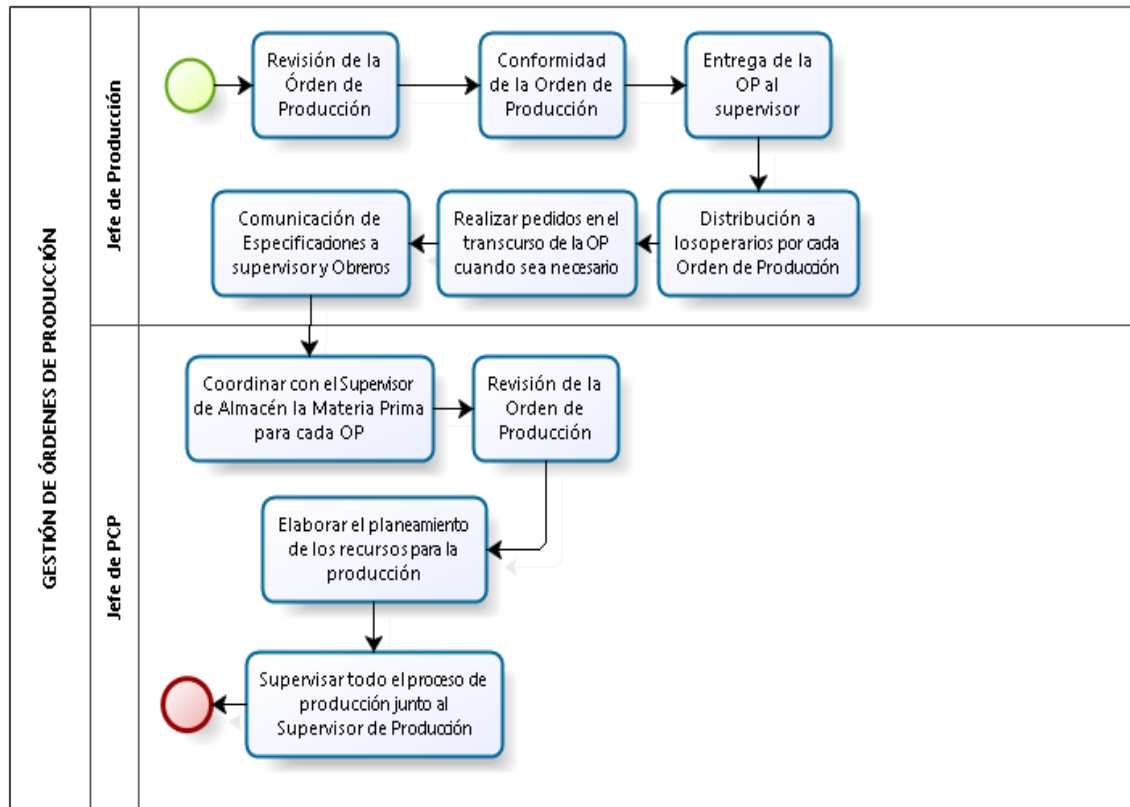
Fuente: Elaboración propia.

Anexo n.º 26. Diagrama de procesos: Proceso Apoyo a la Gerencia.



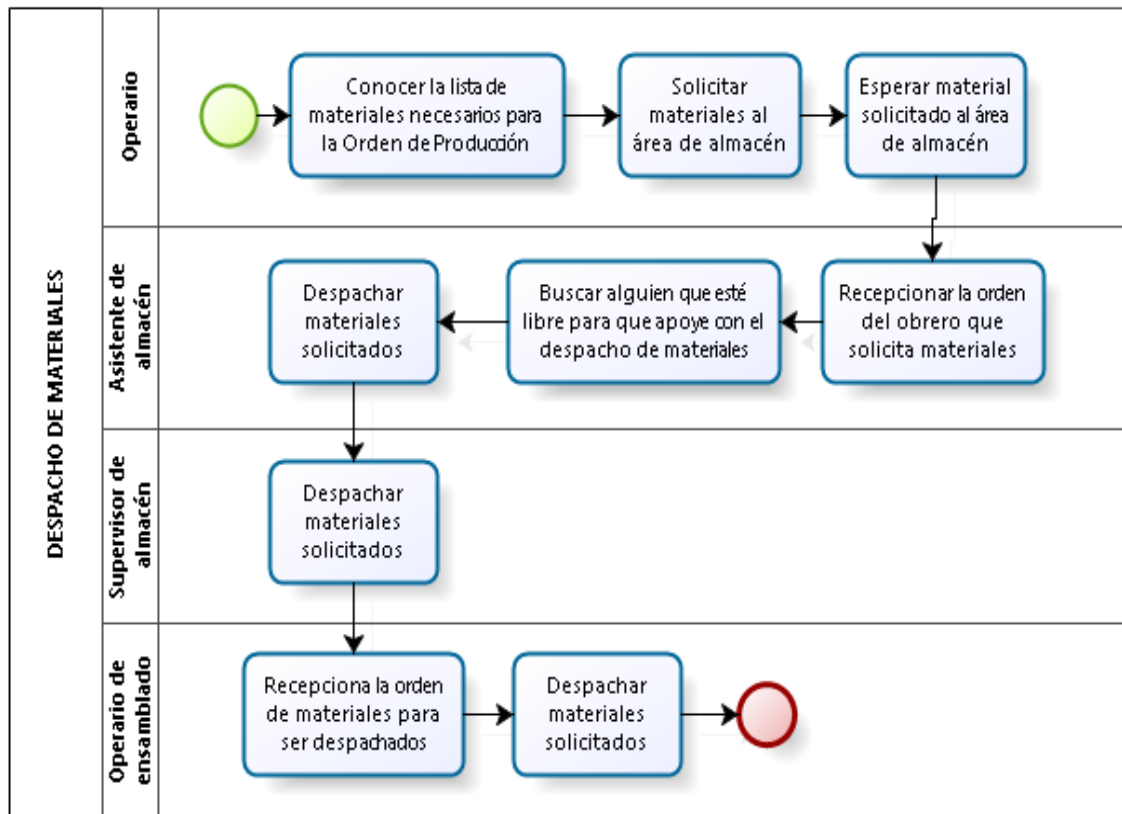
Fuente: Elaboración propia.

Anexo n.º 27. Diagrama de procesos: Proceso Gestión de Órdenes de Producción.



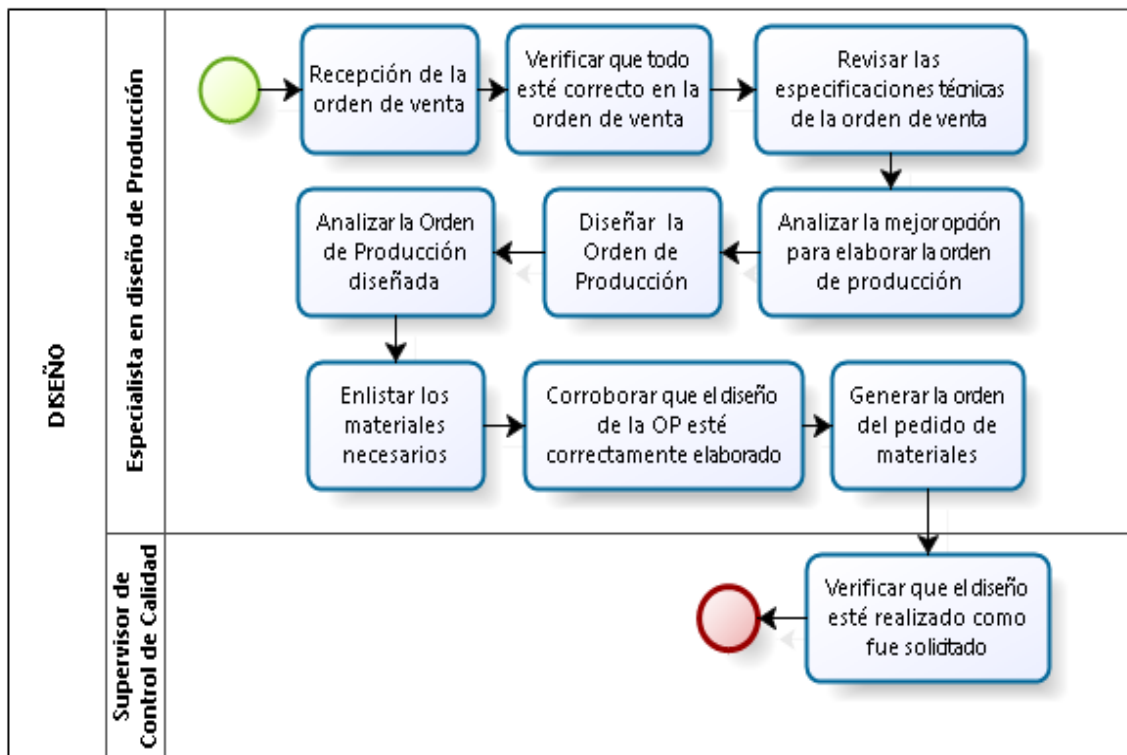
Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 28. Diagrama de procesos: Proceso de Despacho de Materiales.



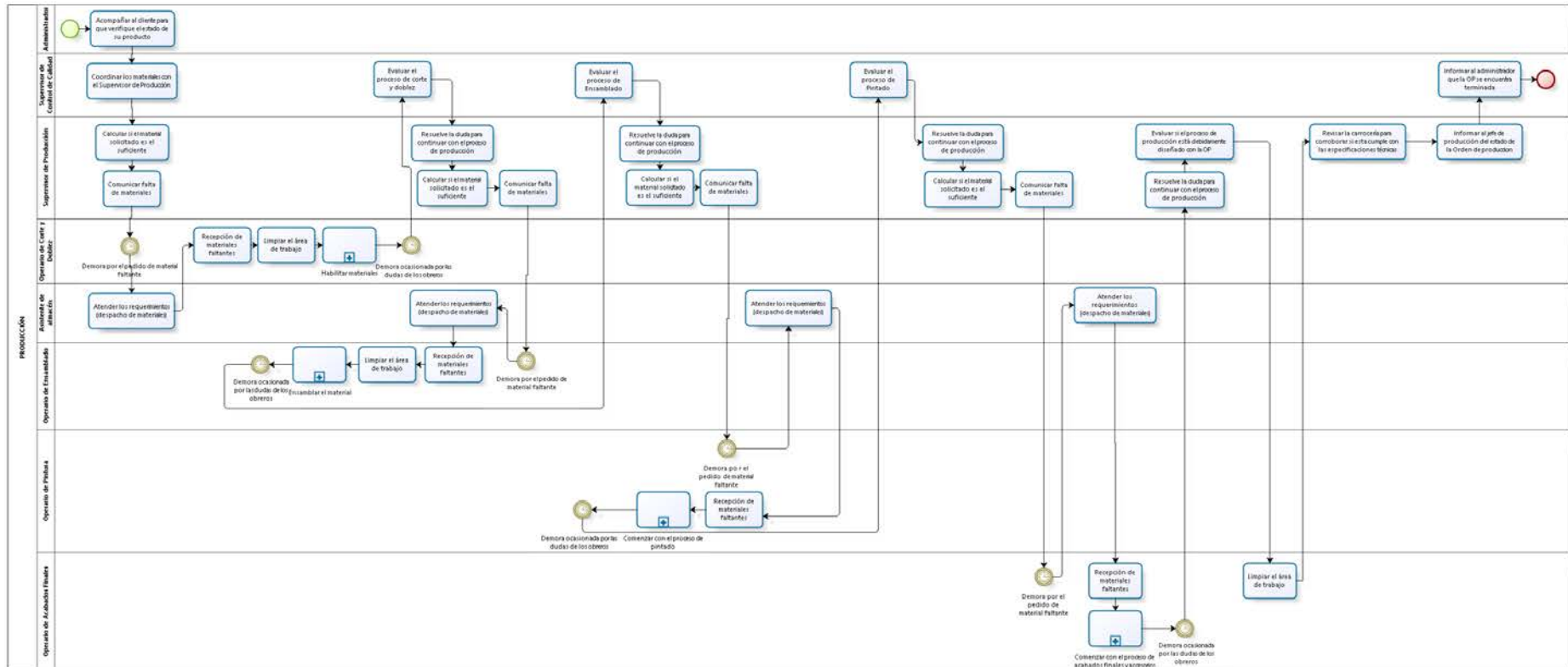
Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 29. Diagrama de procesos: Proceso de Diseño.



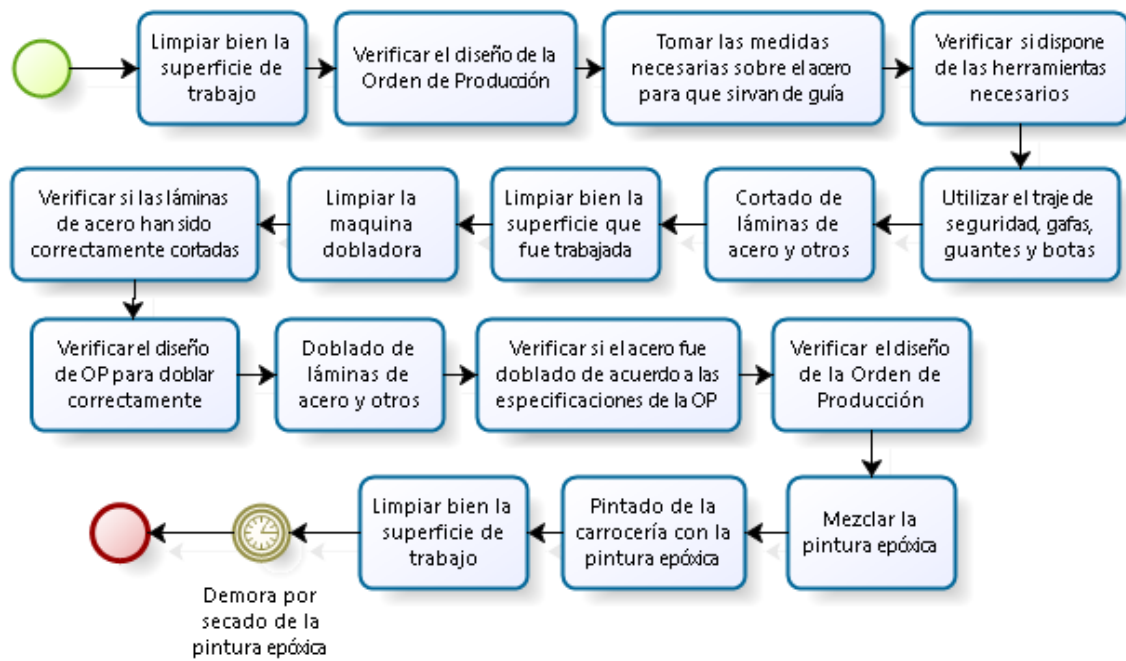
Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 30. Diagrama de procesos: Proceso de Producción.



Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 31. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Corte y Doblez.



Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 32. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Ensamblado.



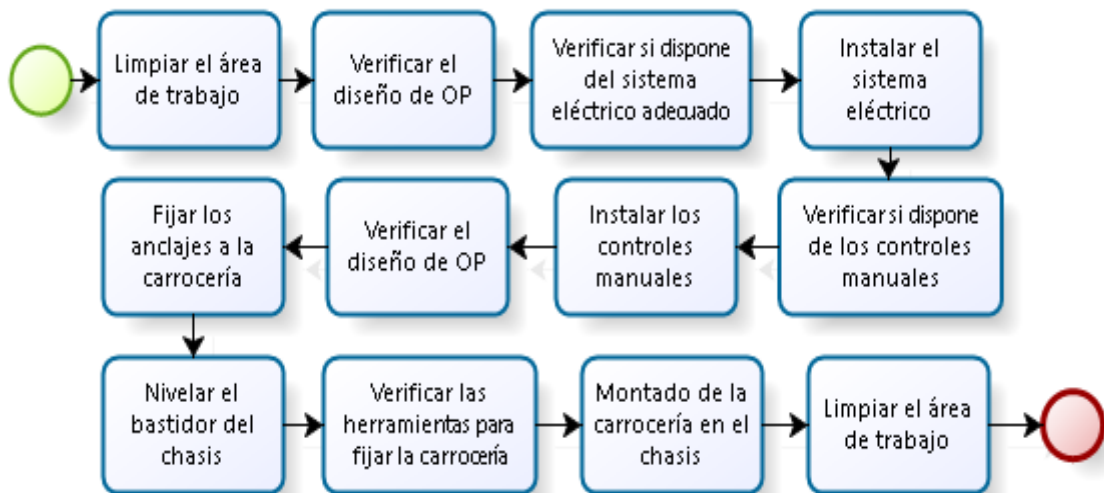
Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 33. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Pintado.



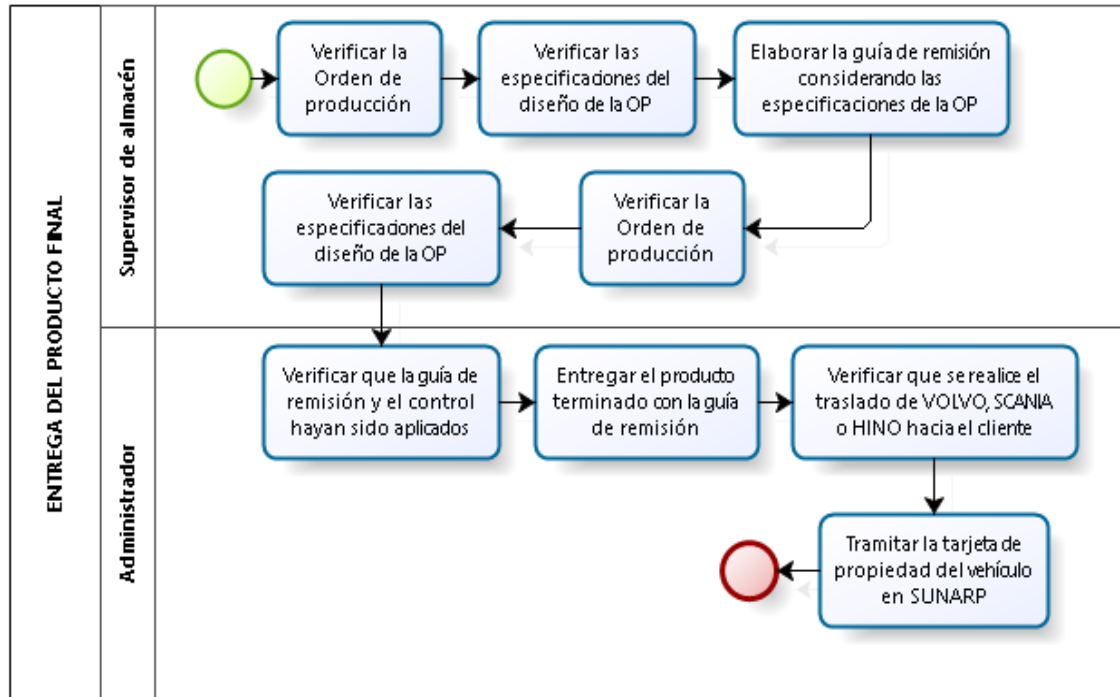
Fuente: elaboración propia.

**Anexo n.º 34. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de
 Acabados Finales.**



Fuente: elaboración propia.

Anexo n.º 35. Diagrama de procesos: Proceso Entrega de Producto Final.



Fuente: elaboración propia.