



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS - MBA**

Diseño de un manual de organización y funciones para una empresa
constructora de la ciudad de Piura, 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Hidalgo Talledo, Fátima Stepfanie (ORCID: 0000-0003-1507-1971)

ASESOR:

Mtro. Romero Paredes, Rolando Ronald (ORCID: 0000-0003-1100-1087)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelo y Herramientas Gerenciales

PIURA - PERÚ

2020

Dedicatoria:

A mis amados padres y hermanos que con su infinito amor me motivaron constantemente durante toda esta etapa.

A mi esposo, por ser mi gran compañero de vida, por sus palabras de aliento que ayudaron a nunca rendirme.

Agradecimiento

A Dios, por regalarme salud y bienestar en estas épocas difíciles de grandes riesgos para el mundo por la pandemia del COVID-19.

A mis padres y mi esposo por su incondicional apoyo, por su amor y confianza que depositan en mí.

Gracias a todas y cada una de las personas que participaron e invirtieron su tiempo y conocimientos para ayudarme a completar la presente investigación.

Índice de contenidos

I. Introducción	1
II. Marco teórico.....	4
III. Metodología.....	17
3.1. Tipo y diseño de Investigación	17
3.1.1. Tipo de investigación.....	17
3.1.2. Diseño de investigación.....	17
3.2. Categorías, subcategorías, y matriz de categorización	17
3.3. Escenario de estudio	18
3.4. Participantes.....	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6. Procedimiento.....	19
3.7. Rigor científico	20
3.8. Método de análisis de la información.....	21
3.9. Aspectos éticos.....	21
IV. Resultados y Discusión	22
4.1. Resultado	22
4.2. Discusión	30
V. Conclusiones.....	37
VI. Recomendaciones.....	38
VII. Propuesta.....	39
Referencias.....	62
ANEXOS.....	70

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Remuneración mensual de colaboradores</i>	26
--	----

Resumen

El manual de organización y funciones, es un instrumento de gestión importante para todo tipo de empresa, ya que por medio de ésta herramienta se le atribuyen roles y compromisos a cada colaborador. El objetivo de la investigación es diseñar un manual de organización y funciones para la empresa Constructora de la ciudad de Piura, 2020. La metodología utilizada, fue de enfoque cualitativo, ya que su propósito fue observar, explicar y describir la realidad. Tipo aplicada, ya que tiene como objetivo hallar una solución inmediata a un problema al que se enfrentan, y su diseño es de teoría fundamentada, debido a que se requiere de un acercamiento íntimo al área de estudio. Se aplicó la técnica de la entrevista profunda, a tres participantes de la entidad, teniendo como resultado que la empresa constructora no cuenta con "MOF", provocado problemas internos en la empresa. Concluyendo, que la existencia de éste instrumento, ayudaría a mejorar el desarrollo de procedimientos internos, a evitar la duplicidad de funciones y la confusión en las líneas de mando, así como también a mejorar la coordinación y orientación del talento humano; Sin embargo, todo dependerá de la aplicación y la buena ejecución que le brinden a este instrumento.

Palabras Claves: Manual de Organización y funciones, herramienta de gestión.

Abstract

The organization and functions manual is an important management tool for all types of companies, since through this tool roles and commitments are attributed to each collaborator. The objective of the research is to Design an organization and functions manual for the construction company of the city of Piura, 2020. The methodology used was of a qualitative approach, since its purpose was to observe, explain and describe reality. Applied type, since its objective is to find an immediate solution to a problem they face, and its design is based on theory, because it requires an intimate approach to the study area. The deep interview technique was applied to three participants from the entity, with the result that the construction company does not have a "MOF", causing internal problems in the company. Concluding, that the existence of this instrument would help to improve the development of internal procedures, to avoid the duplication of functions and confusion in the command lines, as well as to improve the coordination and orientation of human talent; However, everything will depend on the application and the good performance that they provide to this instrument.

Keywords: Organization and functions manual, management tool.

I. Introducción

En un contexto mundial las economías han provocado que cualquier empresa deba desempeñarse competitivamente. Las organizaciones buscan oportunidades significativas para mejorar sus estrategias y objetivos, naciendo la necesidad de controlar cada proceso, para que éste se desenvuelva eficientemente, por lo que es indispensable, el control interno aplicado a diversos manuales, siendo éstos guías para el proceso que se asigna a cada uno de los colaboradores de una organización.

En el Perú, existen situaciones que requieren de un análisis minucioso y constante para mejorar los procesos de trabajo en las distintas áreas de la entidad. Muchos de los directivos de las empresas nacionales, son empíricos y no cuentan con un documento formal donde se manifiesten las funciones que cada colaborador debe ejecutar, así como las relaciones internas y las competencias que éstos deben poseer para efectuar sus tareas perfectamente.

El manual de organización y funciones (MOF) es aquel que define la estructura organizacional, las relaciones entre las diferentes unidades y niveles de autoridad, así como la responsabilidad de cada uno de ellos, además de las diferentes funciones que lo componen (Minsal y Pérez, 2007).

Es por ello, que es indispensable contar con un manual de organización y funciones, para el adecuado desarrollo de una organización, ya que una buena estructura del personal, representa una base firme para lo que se desea construir. Buscar el personal adecuado según su perfil, permitiendo delimitar las áreas, su participación y tener una clara visión de su cargo dentro de la organización, ya que esto es fundamental para la realización de un trabajo en equipo, lo que generará los resultados esperados.

En la actualidad existen muchas Micro y Pequeña Empresa (MYPES), las cuales cada vez tienen una mayor importancia en la actividad económica del Perú, ya que se considera que las MYPES son necesarias para generar espacios laborales, donde se pueden desenvolver las personas de más bajos recursos.

Las empresas en general, se están enfrentando a cambios apresurados, pues tienen oportunidades, que en el pasado no se brindaban, para ser aprovechadas en los nuevos mercados y esto se debe al rompimiento de las barreras de los medios de comunicación; sin embargo, estos cambian de manera importante, porque todos los mercados no son iguales y, por lo tanto, cada empresa debe adaptarse a su entorno.

Bajo esta realidad, se ha creído necesario proponer un manual de organización y funciones para la empresa constructora en estudio, ya que, al no contar con este instrumento de gestión, le generaría indirectamente múltiples problemas, no sólo en la parte económica de la empresa, sino también en la parte administrativa, operativa y en las relaciones interpersonales de los colaboradores.

Implementar esta herramienta a la empresa constructora en mención es vital, ya que contarán con un documento formal, donde se encuentren definidas las responsabilidades y funciones de cada trabajador, asegurando que ingrese a la empresa el personal idóneo, con el perfil y las competencias transversales adecuadas para el puesto de trabajo.

Es por ello, que al no existir este instrumento de gestión en la empresa, se planteó como problema general: ¿Cómo diseñar un manual de organización y funciones para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020?; además se establecieron los siguientes problemas específicos: En primer lugar, ¿Cómo diseñar una estructura organizacional para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020?; en segundo lugar, ¿Cómo definir las funciones de cada puesto de trabajo para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020?; y por último, ¿Cómo establecer los perfiles de cada puesto de trabajo para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020?.

El estudio se justificó teóricamente, porque la información fundamenta la base teórica de la variable, manual de organización y funciones, dicha teoría ahondará el conocimiento científico de los lectores, que los llevará a la construcción de nuevos pensamientos.

Asimismo, se justificó desde el punto de vista práctico, porque la solución fue mostrada a través de documentos de carácter formal, donde se plasmó un diseño de un manual de organización y funciones.

Por otra parte, se justifica desde el punto metodológico, porque el estudio se validó a través del instrumento de la guía de pautas para medir la categoría.

Por último, se justifica desde el punto social, porque el trabajo de investigación va a permitir, que la comunicación sea más clara; por lo tanto, influirá de manera directa en la eficacia y en la rentabilidad de la empresa, consecuentemente de manera indirecta en la empleabilidad del personal contratado.

Para la presente investigación se planteó como objetivo general: Diseñar un manual de organización y funciones para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020; y para poder cumplirlo se consideraron los siguientes objetivos específicos: primero, determinar los cargos para establecer una estructura orgánica, así como precisar sus respectivas interrelaciones jerárquicas; segundo, establecer las funciones que debe desempeñar cada colaborador, además de su remuneración a percibir; tercero, establecer el perfil de cada cargo requerido para cada puesto de trabajo; y por último, diseñar y proponer un manual de organización y funciones que se utilice como guía, al momento de tomar de decisiones.

II. Marco teórico

En la ejecución del estudio se contemplaron antecedentes y posturas teóricas relacionadas a la categoría: Manual de organización y funciones, lo cual permitió abordar científicamente el problema planteado, en las líneas siguientes se abordará el análisis de teorías y datos recolectados por otros investigadores.

Para la investigación se revisaron trabajos previos a nivel internacional, Condori (2019), en su investigación: “Manual de organización y funciones de la asociación integral de turismo Santiago de Okola”, desarrollado en la universidad Mayor de San Andrés, La Paz – Bolivia, para optar el título de administrador de empresas, tuvo como objetivo diseñar un manual de organización y funciones para la administración de ASITURSO, el diseño de investigación empleado fue no experimental, la metodología utilizada fue el método inductivo- explicativo y de tipo transaccional descriptivo, también se utilizó la técnica de la observación directa, la revisión documentaria, la entrevista estructurada y la entrevista no estructurada, donde se concluye, que al aprobar en la junta de la empresa el manual de organización y funciones, y el manual de descripción de cargos, ayudarán en el ordenamiento administrativo y alcanzar los objetivos empresariales.

Merma (2018), en su trabajo de investigación: “Diseño de un manual de organización y funciones para el personal del gobierno autónomo municipal de Colquencha”, desarrollada en la universidad Mayor de San Andrés, la Paz – Bolivia, para la obtención del grado de licenciado en contabilidad, su estudio tuvo como objetivo la elaboración de un manual de organización y funciones para el personal del Gobierno Autónomo 21 de Colquencha, para que se establezcan lineamiento para el adecuado desempeño de los servidores públicos en los diferentes cargos, teniendo un enfoque cualitativo y la metodología utilizada fue la descriptiva, la analítica, la explicativa, el método inductivo y deductivo, empleando las técnicas de la observación directa, el cuestionario y la entrevista. Luego de lograr identificar las falencias de los servidores públicos, se concluye que el manual de organización y funciones es un elemento básico e

importante para el desarrollo de cualquier proceso interno, permitiendo visualizar claramente la misión, las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Gómez y Paltan (2018), en su investigación: “Diseño de un manual de organización y funciones para ASOPROCEC en el año 2018”, desarrollada en la universidad de Guayaquil, para la obtención del grado de ingeniero en gestión empresarial, tuvo como objetivo la elaboración de un manual de organización y funciones para la Asociación de Producción Artesanal de Cosmetología del Ecuador ASOPROCEC en el año 2018, de tal manera que se puedan ordenar funciones específicas para un objetivo en común, utilizando una metodología cualitativa, aplicando la técnica de la entrevista, a los directivos principales y el método de observación de campo, para tener una interacción directa con la persona seleccionada y a profundidad, con el desenvolvimiento del investigador personalmente con cada caso, concluyendo que la implementación y al ejecutar el manual, reducirá los tiempos muertos donde la coordinación de cada departamento estará vinculada entre sí.

Por otro lado, los autores Sarta y Ojeda (2017), en su investigación titulada “Diseño e implementación de un manual de funciones en una empresa de construcción”, desarrollada en la universidad Piloto de Colombia, para obtener la Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, teniendo su investigación como objetivo general diseñar e implementar un manual de funciones, actividades y perfiles de cargo por competencias para una empresa de construcción, empleando la metodología cualitativa, donde se aplicó la técnica de la entrevista, la cual fue dirigida a 24 trabajadores de la institución, concluyendo que la correcta ejecución de los procesos organizacionales, genera que la empresa en estudio logre eficiencia en sus actividades sin desperdiciar tiempo y recursos, repercutiendo lógicamente en el beneficio empresarial.

Ortez (2017), en su investigación: “Propuesta de manual de organización empresarial para la empresa soluciones electrónicas, período 2017”, desarrollada en la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, para obtener el título de master en

administración funcional de empresas, su objetivo fue diseñar un manual de organización empresarial para la empresa soluciones electrónicas, con el fin de determinar la estructura básica de funcionamiento, utilizando un enfoque cualitativo, y un método teórico deductivo analítico, empleando para la recolección de datos, la técnica de análisis documental, la observación directa, el cuestionado y la entrevista estructurada, donde se llegó a la conclusión que la empresa dispondrá de un instrumento muy importante como es el manual de organización y funciones, el cual servirá de soporte para informar y alinear la conducta de cada uno de los colaboradores a partir del año 2017.

Yubillo (2017), expone en su investigación “Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la cooperativa de ahorro y crédito empresa eléctrica Riobamba, cantón Riobamba”, desarrollada en la escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba – Ecuador, para optar el título de ingeniero en contabilidad y auditoría, teniendo como objetivo general proponer un manual de funciones y procedimientos para la cooperativa, el enfoque empleado fue cualitativo de tipo descriptivo, utilizando la técnica de la observación documentaria y la entrevista, la cual fue aplicada al gerente de la cooperativa, llegando a la conclusión que el personal cuenta con un conocimiento de nivel superior en su desarrollo académico, pero no cuentan con funciones y procedimientos establecidos en algún documento formal, conociendo únicamente las funciones y procedimiento de manera verbal, convirtiéndose en una fuerte debilidad interna dificultando el alcance de los objetivos de la cooperativa.

Del mismo modo, a nivel nacional, Guevara (2019), realizó la tesis titulada “Propuesta de manual de funciones generales del administrador de obra en la empresa constructora NEXCOM S.A.C.”, desarrollada en la universidad San Martín de Porres, Lima – Perú, para optar el título profesional de licenciado en administración, el cual tuvo como objetivo, proponer un manual de funciones generales del administrador de obra, aplicando la técnica de la observación in situ de las actividades, los reportes y del documento perfil del administrador de obra en el área de capital humano, además realizó un análisis documental de los reportes y las rendiciones de las liquidaciones en el área de operaciones, concluyendo que su futura aprobación y aplicación del manual,

ayudaría a mejorar significativamente las actividades en los diferentes proyectos a nivel nacional.

La presente investigación parte de una única categoría: manual de organización y funciones. El peruano (2019) la define como un documento normativo donde se detallan las funciones de cada puesto de trabajo, las cuales se desenvuelven a partir de una estructura organizativa y de las funciones descritas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

Mientras que para la Superintendencia de Mercado de Valores de la República Dominicana (2018) lo define como una herramienta normativa y operativa, cuya finalidad de dicho instrumento técnico es orientar y establecer las funciones generales y específicas de las áreas que existen en la empresa, en el marco funcional del proceso administrativo, con el objetivo de lograr la eficiencia y eficacia en la gestión; Por último, Rios (2010), menciona que, el manual de organización y funciones es un documento formal, que sirve como guía para todos los colaboradores, el cual contiene sustancialmente la estructura organizativa, y el detalle de las funciones de todas las áreas de la institución.

De acuerdo con los autores antes mencionados, se puede concluir que un manual de organización y funciones, más conocido como MOF, es un instrumento técnico normativo de gestión, donde encontraremos la estructura orgánica, y donde se establecen las funciones básicas y específicas de cada uno de los colaboradores de la empresa, sirviendo como guía para cada uno de ellos; Por lo tanto, este manual se convierte en un instrumento útil para la administración, realizando la función primordial de un directivo: delegar, organizar, supervisar y motivar a todos los colaboradores de la empresa.

Este instrumento de gestión es de suma importancia, porque como menciona, Li (2018) el manual de organización y funciones, permite al personal de la empresa ejecutar con mayor facilidad sus funciones, y a conocer con precisión y claridad sus

responsabilidades del cargo al que han sido asignados, además de facilitar el proceso de inducción del personal a incorporar, y de los que ya se encuentran trabajando.

Mientras que para Rengifo (2018) su importancia radica en brindar herramientas técnicas para alcanzar los objetivos con menor esfuerzo y mayor rapidez, además de permitir delimitar funciones y responsabilidades para evitar, que la misma actividad este siendo ejecutada por dos o más personas.

Efectivamente como manifiestan los autores el manual de organización y funciones es de gran utilidad, ya que determinará las funciones específicas que les corresponde desempeñar al personal, permitiéndoles conocer con claridad sus actividades y delimitándoles las responsabilidades a cada uno de los colaboradores de la empresa, evitando de esta manera duplicidad en las actividades.

Además, permite conocer con exactitud y claridad las responsabilidades de cada trabajador, además facilita el proceso de inducción del nuevo personal, el adiestramiento y orientación de los trabajadores activos (Armesto y Esteve, 2018).

Como aportan los autores, dicho instrumento definitivamente también ayuda cuando se incorpora nuevo personal a la empresa, ya que teniendo dicha herramienta es mas rápido el proceso de adaptación y aprendizaje de las funciones en la organización.

El centro de estudio para el desarrollo (2019) en su blog afirma, que un manual de organización y funciones, debe contener, en primer lugar la carátula, en el cual se detallan los datos básicos de la organización, tales como el lugar y fecha de cuándo fue aprobado el manual; segundo, debe contener un índice, donde se mencionan los puntos o capítulos comprendidos en el manual; tercero, debería detallar el objetivo del manual, donde se explica puntualmente lo que se quiere lograr con la aplicación del contenido. También se detalla el alcance, donde se define el campo de aplicación del MOF, luego se menciona la base legal, donde se especifican aquellos aspectos legales que validan los documentos de gestión de la empresa. Además, encontraremos la estructura orgánica, el cual se realiza teniendo como base al Reglamento de Organización y Funciones (ROF); después, tenemos el cuadro orgánico de cargos, el cual es una transcripción del cuadro de asignación personal (CAP) vigente en la unidad

orgánica, el cual incluye datos como el código del área, el título del puesto y los cargos de cada unidad orgánica; finalmente, se detallan las funciones de cada área, el cual se ejecuta según el orden determinado en el cuadro orgánico de cargos.

Además, el Instituto Guatemalteco de educación radiofónica (2017), describe lo que un manual de organización y funciones debería contener, en primero lugar la carátula, donde se incluye el logo institucional, el nombre de la empresa, la fecha y el lugar de elaboración del manual, luego debería incluirse una introducción, el cual contiene los objetivos, ambiente de aplicación y las circunstancias que ameritan la actualización del manual; en tercer lugar se debe detallar, el objetivo, donde se describen los propósitos que la empresa tiene al redactar el manual, después debe colocarse la estructura organizacional, la cual puede representarse por medio de un organigrama, además, deben describirse los puestos de trabajo, donde incluye el nombre del puesto, su ubicación dentro de la estructura organizacional, también debe contener los objetivos estratégicos del puesto, especificar las relaciones del puesto, las funciones generales y específicas, el cual integra las responsabilidades de cada cargo con el propósito de identificar la esencia del puesto e identificar los límites del mismo, después se detallará el perfil del puesto, donde se presentan las características esenciales que debe reunir la persona para desempeñar el puesto de manera eficiente; por último, deberá contener las firmas de los gerentes el cual brinden la de autorización de aplicación del manual.

Según lo antes descrito por el centro de estudios y el instituto, el manual de organización y funciones debe contener los criterios antes mencionados para ejercer una mejor labor por parte de la alta dirección, el cual debe mantenerse actualizado, revisando cada año, su estructura orgánica, sus funciones de cada área, entre otros criterios que aborda el MOF, a su vez deberá ser difundido entre los funcionarios y empleados para su total conocimiento y aplicación.

El manual de organización y funciones debe contener una estructura organizacional, el cual se refiere a la forma en que la entidad organiza sus recursos, para llevar a cabo su actividad empresarial. La distribución y el orden de estos recursos, es lo que se

denomina estructura, siendo el organigrama su representación gráfica (Martinez, Soto, Magaña, Licón y Kiessling, 2015).

Tal como indica Fernández (2017), la estructura organizacional de la empresa tiene como representación gráfica, el organigrama. Aquí se detallan los niveles de responsabilidad y jerarquías que existen, para el sentido vertical y para el tipo horizontal, se detallan las áreas de actuación en las que está estructurada la actividad, la cual se basa en el proceso de trabajo y no en un mando de poder jerárquico.

Estas dos definiciones que aportan los autores se complementan, ya que manifiestan que la estructura organizativa pretende ordenar y agrupar las partes de un todo, reflejándose en una estructura gráfica llamada organigrama. Ayudando a los trabajadores a mejorar la comunicación interna, ya que se conocería con claridad quienes son sus superiores y sus subordinados. Para el autor Gilli (2017) la estructura de una organización simboliza relaciones de poder, concentración o descentralización de la toma de decisiones y jerarquización; en conclusión, constituye una foto dinámica del soporte del sistema de gestión y de la estrategia.

Con relación a esta definición, se puede expresar que la estructura organizacional, es un conjunto de relaciones que dan lugar a la comunicación para la integración de las funciones administrativas, proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Las relaciones que se dan entre ellos se establecen gracias a la comunicación, a la participación; en esos procesos de intercambio se determinan y se designan responsabilidades, se establecen compromisos, haciéndolos sentir identificados con la organización.

Según Garcés (2017), la estructura organizacional es una distribución intencional de roles, ya que cada individuo asume un papel que se espera deba cumplir, con el máximo rendimiento posible. La elección de una estructura organizacional debe responder al logro eficaz de la estrategia de la empresa.

Además, ésta estructura, implica delinear, jerarquizar y distribuir funciones. Una vez definido este proceso, es importante analizar la forma en que los grupos asignados al

esquema asumirán su responsabilidad, de manera que la consecución de las metas sea una responsabilidad compartida (Blanco, Vásquez, García y Melamed, 2020).

Los autores hacen hincapié que la estructura organizacional, es el marco donde se desenvuelve una organización, pudiéndose conceptualizar, como las diversas formas en que puede ser dividido el trabajo, esperando el cumplimiento en su totalidad de las actividades encargadas, orientándola a alcanzar las metas fijadas en la planeación, y definitivamente al encontrarse mejor organizados, facilita los procedimientos necesarios para alcanzar un objetivo principal, permite un mejor aprovechamiento de los recursos, y el cumplimiento de la misión de la empresa, entonces se concluye que es importante una adecuada estructura organizacional que vaya acorde con las necesidades de la empresa.

Cabe resaltar que, para la elaboración de una adecuada estructura organizacional, se deben conocer las diversas tipologías y clasificaciones existentes. Para Equipo editorial (2019), existen cuatro tipos de estructuras: la empresa puede tener una estructura simple, dicha estructura se da en las organizaciones con un mínimo de personal dentro de los denominados “núcleos de operaciones” llevando la coordinación mediante supervisión directa. Solo una pequeña parte de las conductas están formalizadas y la proyección es mínima, este tipo de estructuras suelen encontrarse en empresas pequeñas y de reciente creación. También existen las estructuras burocráticas, la cual corresponde a una organización formalizada, en la que todos los elementos están muy bien definidos, tales como la autoridad, las funciones, sus procedimientos. Esta alta formalización brinda una estructura rígida y estricta, basada en normas que definen todas las obligaciones que el trabajo solicita. Además, se puede hablar de una estructura divisionalizada, ésta es muy usual en las empresas que tienen distintas delegaciones las cuales están alejadas geográficamente; por último, se puede elaborar una estructura Adhocracia, ésta es demasiado elástica, ya que la autoridad es muy cambiante, debido a las características especiales de las demandas de los clientes y se conforman distintos grupos operativos, dirigidos por un experto en el producto o sistema.

Según lo antes descrito por el equipo editorial, la estructura organizacional tiene cuatro tipos de estructuras; dentro de la primera encontramos a la estructura simple, la cual es empleada en empresas bastante reducidas, por lo que la coordinación se alcanza mediante la supervisión directa, después se encuentra la estructura burocrática, caracterizada por el empleo de procedimientos preestablecidos, una división estricta del trabajo; es por ello, que se trata de una estructura eficiente pero rígida. Luego nos habla de una estructura divisionalizada, la cual consiste en organizar las actividades de la entidad, según los mercados que se atienden, creando divisiones a las que se les concede independencia operativa y control sobre las funciones necesarias para atender a dichos mercados; por último, habla de una estructura adhocracia, capaz de permitir que la empresa realice innovaciones sofisticadas, por lo que solicita a expertos de diferentes disciplinas.

Para Díaz y León (2019), existen dos tipos de estructuras organizativas: Primero redacta que existen las estructuras organizativas clásicas, las cuales son modelos tradicionales. Las cuales se dividen en la estructura organizativa jerárquica, ésta es una estructura piramidal en la que cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área y da órdenes a sus colaboradores. En este tipo de estructuras las tareas están muy bien definidas; cada una lleva asociada una determinada autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas. Dentro de la estructura clásica, también encontramos a la estructura organizativa funcional, la cual se basa en la especialización de todas las funciones en cada departamento o área, evitando así la duplicidad de tareas; por último, se habla de una estructura organizativa mixta, ésta es una combinación de las dos anteriores: por una parte, se compone de una estructura centralizada, como en el modelo jerárquico, pero incluye la especialización en los diferentes niveles como apoyo técnico o funcional. Segundo existen también la estructura organizativa moderna, éstas son las tendencias actuales, son modelos más evolucionados cuya característica principal es su capacidad de adaptación a los cambios. Dentro de esta estructura tenemos primero la estructura por proyectos, la cual consiste en agrupar recursos humanos y materiales de forma temporal en los diferentes proyectos que lleva a cabo una organización. Aquí se encuentra la

estructura matricial, que es la combinación de patrones funcionales y patrones por proyectos, es decir, los trabajadores participan en proyectos puntuales sin dejar de lado sus funciones; por último, se encuentra la estructura por redes, que consiste en una armadura que es de base para el funcionamiento automático, de forma ordenada, integrada y equilibrada de más de una empresa, dado que muestra diversas interacciones entre empresas.

Después de analizar los tipos de organizaciones que los autores nos han mencionado y explicado, podremos tener un panorama más amplio al momento de estructurar o de reestructurar una organización, de acuerdo a los fines con las que éstas fueron creadas.

Las entidades se enfrentan a un mundo más complejo, en que el cambio constituye el factor principal; es por ello, que se parte del hecho básico, de que los objetivos deben ser elaborados en la organización, a partir de políticas, normativas y lineamientos generales, creando la necesidad de establecer estructuras más adecuadas para cumplir los objetivos planteados, en lugar de tomar paradigmas por largos periodos de trabajo.

Para los autores Carvajal, Ormeño, Sanz y Valverde (2018), afirman, que existen diferentes tipos de estructuras, entre las más habituales están la estructura formal e informal. Cualquiera de ellas, puede ser beneficiosa o perjudicial para la empresa dependiendo de cómo se entiendan o utilicen. La primera estructura que hacen mención los autores es la estructura formal, la cual es creada de forma deliberada y funciona a través de políticas, planes y objetivos definidos por la organización. Sus líneas de autoridad son claras y cuentan con funciones muy definidas y orientadas al trabajo. Dicha estructura es anunciada por organigramas. El otro tipo de estructura es la informal, la cual es basadas en las relaciones que surgen entre las distintas personas que trabajan en la empresa, y surge de forma espontánea.

Los autores explican que existen dos tipos de estructuras, ya descritas; los cuales impactan de manera positiva y negativa a nivel organizacional y en sus trabajadores; pero es importante que se deje a un lado los grupos informales y se

preocupen por la formalidad organizacional, para que los colaboradores tengan bien definidas sus responsabilidades, y la entidad alcance el éxito empresarial.

La formación de equipos de trabajo, es una tarea complicada, pero debería construirse con el tiempo y de manera rápida, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, definitivamente, es una de los métodos de motivación laboral más aplicada. Aparte que esto implica que los trabajadores tengan responsabilidades compartidas, cumpliendo con lo que está previsto en la organización para realizar.

La estructura organizativa esta formada por la distribución jerárquica, que incluye la formación de unidades orgánicas. Las unidades orgánicas y cargos, en la cual se desenvuelven las actividades y los procesos estratégicos, técnicos y operativos, se distribuye el poder y la jerarquía, se instituye el sistema de relaciones formales de autoridad, subordinación, coordinación y se asigna mediante ella la capacidad para la toma de decisiones (Zapata, 2015).

Efectivamente como afirma el autor las unidades orgánicas, son los elementos que forman parte de un organigrama, ya que es aquí donde se plasman las relaciones entre cada departamento, es decir, el nivel de jerarquía y poder existente.

Para este instrumento de gestión que se elaborará, también se describen los puestos de cada colaborador, en el Manual de organización y funciones de SEDALIB S.A. (2018), manifiesta que aquí se describen las funciones del puesto de trabajo que debe desarrollar cada colaborador en términos normales. Esta descripción no es exhaustiva, ni limitativa, ya que el jefe tiene la facultad de asignar a sus subalternos labores de competencia. Desde este punto de vista, el autor Pérez (2015), en su blog expresa que la descripción de funciones, consiste en enlistar responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de trabajo, comprendidos en la estructura organizacional y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la empresa. Mientras que Henríquez y Soto (2015), afirma que corresponde a un instrumento del potencial humano, que consiste en un listado de funciones y

responsabilidades que componen a cada puesto dentro de la organización, indicando la finalidad que desempeñan cada uno de los mismos.

La descripción del puesto, debe estar estructurado de tal forma que se identifique el nombre del cargo, la misión del puesto, el detalle y delimitación de las funciones de trabajo; por último, su remuneración a percibir, y es aquí donde el empleado seleccionado analizará, si puede desempeñarse o no, a cabalidad en ese puesto laboral (Posadas, 2015).

Cabe indicar que la determinación salarial en las diversas modalidades de régimen laboral y de cada bonificación e incentivos, resulta realmente relevante e importante la retribución a percibir por sus servicios (Fariña, 2015).

En este sentido se puede llegar a la conclusión que la descripción de puestos, es definitivamente el proceso de estructuración del trabajo, es decir, que es el conjunto de actividades, tareas, que se determinan en cada puesto laboral, teniendo como punto de partida, el conocimiento de la estructura organizacional como menciona Pérez, además de su organización jerárquica con sus explícitas dependencias, cumpliendo de esta manera la misión del puesto. Para cumplir con la descripción de puestos en el manual de organización y funciones, se debe puntualizar el nombre y la finalidad o razón de ser del puesto de trabajo, además de especificar las funciones que se deberán desempeñar y finalizar con la remuneración salarial a percibir por su servicio prestado.

Por otro lado, también se debe mencionar, que en la estructuración de un manual de organización y funciones se debe indicar el perfil de puestos, donde Coindreau (2020) señala que son descripciones específicas de las características, de la formación académica, de los conocimientos y experiencias que debería poseer la persona que ocupe cierto puesto laboral. Además, los autores Romo y Quintero (2014) manifiestan que el perfil de puestos es un documento administrativo donde se establece los requisitos y exigencias que debe poseer una persona para desempeñarse debidamente en un puesto de trabajo. Definición que comparten los autores Molina, Galarz, Villegas y López (2018) ya que mencionan que es un acumulado de requisitos

mínimos que debe tener una persona para considerarla capaz de ejecutar una determinada función, la cual involucra los conocimientos, las habilidades y actitudes.

Contar con un perfil de puestos es de suma importancia, como manifiestan las autoras Salazar y Morín (2016) ya que permitirá optar por el personal que responda a los requerimientos del puesto, permitiendo que se adecúen a la cultura, valores y normas empresariales. Mientras que los autores Sandoval y Pernalette (2017) aportan que si existiera personal laborando en determinada área, debe realizarse una evaluación diagnóstica entre el cargo y su perfil, con el propósito de confirmar o reestructura al personal, en caso no se cumpla con el perfil de su puesto laboral.

El perfil de puestos, debe estar estructurado de tal manera que detalle la formación académica, típica de cada una de las profesiones, también de los conocimientos, destrezas, aptitudes, competencias técnicas y la experiencia adquirida en el puesto de trabajo (Hoyos, 2010).

Además, como menciona Cadalzo, Caballero y Becerra (2017) el perfil de puestos, debe estar alineados con las metas estratégicas con el fin de promover el excelente desempeño de los trabajadores, aumentando así la productividad de la organización.

Según lo antes descrito por los autores, el perfil de puestos permitirá contratar al personal idóneo, que domine las actividades del puesto de trabajo. Este punto del manual de organización y funciones, se basa en conceptos ya plasmados y no en aspectos subjetivos, ahorrando de esta manera tiempo y sobre todo dinero. Como menciona Hoyos, en el perfil de puestos se detallará la instrucción académica mínima para el cargo, también se tendrá en cuenta los conocimientos técnicos, la experiencia mínima que se requiere, además de las capacidades, habilidades, es decir, las competencias transversales para ocupar el puesto laboral.

III. Metodología

3.1. Tipo y diseño de Investigación

El trabajo de investigación se realizó con un enfoque cualitativo cuyo propósito fue observar, explicar y describir la realidad. El enfoque cualitativo surge de la profundidad del estudio, de la riqueza interpretativa, contextualización del entorno, detalles y experiencias únicas. Además, aporta un panorama original y natural de alguna realidad concreta (Arbesú y Ramírez, 2019).

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo aplicada, por lo cual requiere necesariamente de un marco teórico, sobre el cual servirá como base para generar una solución al problema específico que se desea resolver. Vargas (2009) afirma que la investigación aplicada son experiencias de investigación con el objetivo de analizar y solucionar o mejorar una realidad específica o particular, para demostrar un método mediante la aplicación innovadora de una propuesta de intervención.

3.1.2. Diseño de investigación

El trabajo de investigación fue de diseño de teoría fundamentada, puesto que es una técnica flexible y requiere de un acercamiento íntimo al área de estudio, ejecutando paralelamente la recolección y el procesamiento de los datos (Bonilla y López, 2016).

3.2. Categorías, subcategorías, y matriz de categorización

Categoría: Manual de organización y funciones, es de vital importancia contar con dicho documento pues nos permitirá mantener a la empresa sólida, minimizando los conflictos entre las áreas interconectadas, dividiendo de manera pareja las actividades y delimitando responsabilidades (Perez y Vera, 2019).

Es por ello que el manual de organización y funciones se dividió en tres subcategorías. La primera, como afirma Martínez, Soto, Magaña, Licón y Kiessling (2015) el manual de organización y funciones debe contener una estructura organizacional, el cual se refiere a la forma en que la entidad organiza sus recursos, para llevar a cabo su actividad empresarial. La distribución y el orden de estos recursos es lo que se denomina estructura, siendo el organigrama su representación gráfica. Por tal razón,

se plasmó los siguientes indicadores: tipos de estructura organizacional y unidades orgánicas.

En segundo lugar, la subcategoría de descripción de puestos, tal como lo define Pérez (2015) consiste en enlistar las funciones de los puestos de trabajo, comprendidos en la estructura organizacional y detallando la misión y los objetivos de acuerdo a la estrategia de la empresa. Por dicha razón se plasmaron los siguientes indicadores: la identificación del cargo, la misión del puesto y sus funciones principales.

Por último, la subcategoría de perfil de puestos, tal como manifiesta Coindreau (2020) son descripciones específicas de las características, de la formación académica, de los conocimientos y experiencias que debería poseer la persona que ocupe cierto puesto laboral. Bajo este concepto, se plasmaron los siguientes indicadores para dicha subcategoría: la formación académica, los conocimientos técnicos, las competencias transversales y la experiencia.

3.3. Escenario de estudio

El estudio se realizó en una empresa dedicada a la ejecución de proyectos del sector construcción respondiendo a las necesidades de clientes públicos y privados. Ubicada en la urbanización Piura, calle Manuel Seoane, del distrito de Piura, departamento de Piura.

3.4. Participantes

En la presente investigación se tuvo como sujetos de estudio a tres participantes tales como el gerente general, el administrador y al apoyo administrativo de la empresa constructora de la ciudad de Piura.

Se tomó la decisión de analizar a estos sujetos, ya que son los trabajadores permanentes de la constructora y son los responsables de las actividades administrativas de la empresa.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el estudio se aplicó la técnica de la entrevista profunda para recolectar los datos cualitativos, cuyo objetivo es analizar de manera neutral y a profundidad la percepción de la realidad del entorno, por parte de los individuos que tengan relación directa con la toma de decisiones de la variable en estudio. Utilizando para esta técnica, el instrumento de la guía de pautas, que consistió en el diálogo entre la investigadora y los participantes. Cabe precisar que las preguntas están alineadas al objetivo de estudio, así como a la categoría y subcategorías.

Además, se empleó la técnica del análisis documental, siendo ésta el punto de partida para cualquier investigación, ya que consiste en obtener información relevante e importante de las distintas fuentes bibliográficas examinadas, las cuales ayudaron a entender el tema de la investigación. Utilizando para esta técnica, el instrumento de observación documentaria, y de esta manera contrastarla con la realidad de la entidad.

3.6. Procedimiento

El procedimiento que se realizó es la aplicación de una entrevista profunda a los tres participantes de la empresa constructora, tales como al gerente general, al administrador y al apoyo administrativo. Se realizó de manera individual, a través de una guía de pautas. Dichas entrevistas se realizaron vía zoom, por temas de seguridad ante la pandemia que actualmente atravesamos, grabando el conversatorio, de tal manera que no se pierda ningún detalle, al momento de diseñar el manual de organización y funciones.

Además, se procedió con la revisión de la información, según el Instituto Guatemalteco de educación radiofónica (2017), manifestó que un manual de organización y funciones debe contener entre otros detalles, una estructura organizacional, una descripción y objetivos de cada puestos, asimismo debe contener un perfil por cada cargo existente en la empresa, por lo tanto; bajo esta premisa se realizó la revisión bibliográfica correspondiente.

Así mismo, se procedió con la revisión de documentos de la empresa, tales como planillas, boletas de pago, ley de contrataciones del estado, plan de seguridad y salud

ocupacional, plan de vigilancia, prevención y control de Covid-19, de manera que sean aprovechados para el desarrollo del manual de organización y funciones.

3.7. Rigor científico

Hernández, Fernández y Baptista (2010), menciona que durante todo el proceso de la investigación cualitativa se tiene que cumplir con el rigor de la metodología de la investigación, de esta manera se logrará obtener un trabajo de calidad, con resultados confiables y veraces. A continuación, se describe cuatro principales criterios que cumple la presente investigación:

Dependencia o consistencia lógica: Este criterio considera el nivel de estabilidad de los resultados y los hallazgos obtenidos en el presente estudio “Diseño de un manual de organización y funciones para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020”.

Credibilidad: Este criterio es resultado de las observaciones y las entrevistas con los participantes del estudio. Se almacenó información auténtica y directa de los informantes, su sentir y lo que ellos piensan; como resultado se logró una imagen real de una situación determinada.

La auditabilidad o confirmabilidad: El instrumento aplicado fue validado por los expertos en la materia, a fin de elaborar la guía de pautas adecuada, la cual permitió obtener respuestas al problema planteado.

En la presente investigación se procesaron los datos con la mayor objetividad posible, tanto en la entrevista profunda como en el análisis documental, identificándose las categorías y las categorías emergentes.

Transferibilidad o aplicabilidad: Los resultados obtenidos de la investigación cualitativa no son generalizables sino transferibles, para que, a través de un análisis crítico sobre los datos, este trabajo sirva de base para otras investigaciones, pudiendo brindar una solución al mismo problema siendo, lógicamente, interpretadas y aplicadas en otros contextos.

3.8. Método de análisis de la información

El trabajo de investigación se realizó mediante la transcripción de datos, el cual permitió descomponer el estudio de manera separada y delimitada, de modo que se pudo obtener información y a la vez conocimiento del problema de estudio; es por ello, que éste, es un proceso dinámico y creativo, de manera que se han ido aplicando cada uno de los instrumentos simultáneamente, tales como la guía de pautas y el análisis documental, con el propósito de depurar y consolidar la información, de tal manera que se logró conseguir datos que resulten relevantes para determinar y desarrollar los conceptos necesarios para la realización del manual de organización y funciones para la empresa constructora.

3.9. Aspectos éticos

Las cuestiones éticas en cualquier estudio de investigación, constituyen un aspecto central; es por eso, que debe estar presente desde la planificación hasta la finalización (Moscoso y Díaz, 2017).

Dentro de cada etapa de la investigación se trabajó de manera ética. La investigadora se compromete a respetar el derecho intelectual de los estudios de investigación que fueron materia de consulta, la autora actuó de buena fe y está sujeta a cualquier corrección que sea indudablemente necesaria; es por ello, que alguna omisión de una fuente bibliográfica es de carácter involuntario.

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultado

Los resultados obtenidos en la presente investigación se presentan en cumplimiento a los objetivos planteados.

Después de la aplicación de la entrevista a los participantes y la revisión documentaria, se logró analizar la información, es así que a continuación se presentaron los resultados encontrados:

El primer objetivo específico es, determinar los cargos para establecer una estructura orgánica, así como precisar sus respectivas interrelaciones jerárquicas.

La empresa en estudio, es una empresa privada dedicada a la construcción de obras, teniendo como finalidad, brindar un servicio de construcción de calidad, con los más altos estándares de seguridad y la entrega de proyectos en los plazos determinados, a través de un equipo excelente de profesionales y maquinaria especializada.

La empresa ha ido aumentando según sus necesidades; sin embargo, no cuenta con una estructura organizacional plasmada en algún documento administrativo, consecuentemente el colaborador es ajeno a los niveles jerárquicos y a las líneas de mando, siendo éste necesario para contribuir a una mejor comunicación y coordinación entre su personal.

Las unidades orgánicas que existen en la empresa es la unidad de dirección, la unidad de asesoría, la unidad de apoyo y las unidades de línea.

Dentro de la unidad de dirección encontramos como máxima autoridad al gerente general. En la unidad de asesoría se tiene al asesor legal y al asesor contable, los cuales son externos a la empresa. Además, cuenta con la unidad de apoyo, donde hallamos al asistente administrativo, quien se encuentra bajo la coordinación del administrador de la empresa y por último cuenta con las unidades de línea, tales como el departamento administrativo y operativo. En la primera encontramos el área de recursos humanos, la cual está a cargo del planillero y también está el área de logística de la empresa. En la segunda encontramos al residente de obra, que es quien tiene a cargo la obra, teniendo bajo su mando al topógrafo y al capataz, quien es el encargado

de supervisar a los obreros. Además, el departamento de operaciones cuenta con el área de seguridad y salud ocupacional y el área de vigilancia.

La empresa actualmente cuenta con 32 trabajadores, tales como un gerente general, un administrador, un apoyo administrativo, un jefe de almacén, un planillero, un residente de obra, un asesor legal, un asesor contable, un jefe de seguridad y salud en el trabajo, un jefe de operaciones, un topógrafo, dos vigilantes, un capataz y dieciocho obreros. Según la necesidad del servicio, se va incrementando el número de personal que se necesitaría para atender los requerimientos de obras, entonces a medida que más proyectos se obtengan, se tendrá la necesidad de contratar más personal, por ejemplo como manifestaba uno de los entrevistados, muchas veces se presenta la situación de atender dos o tres obras al mismo tiempo, por ende será necesario contar con mayor personal para poder atender, con la calidad que se caracteriza, sin modificar las unidades orgánicas existentes.

Los jefes de cada área mencionados anteriormente, son los responsables de cada proceso, pero también dentro campo se realiza un deslinde de las responsabilidades; por ejemplo, existe el caso de los obreros que cuentan con un capataz, siendo éste el responsable de ese proceso.

Si bien en cierto todo procedimiento tiene un encargado, pero en el circuito final la unidad de dirección, conformada por el gerente general, toma conocimiento, de todos los procesos de los documentos de gestión que se manejan dentro de la empresa, o los más relevantes.

Como segundo objetivo específico tenemos, establecer las funciones que debe desempeñar cada colaborador, además de su remuneración a percibir.

La empresa no cuenta con la existencia de documentos formales donde precise la descripción de cada puesto, ya que ésta solo se maneja de manera verbal, convirtiéndose en una falencia para la empresa.

A consecuencia de la falta de confianza y la inexistencia de un manual de organización y funciones, la unidad de dirección toma mayor responsabilidad de las funciones a

desarrollar, manifiesta el gerente general, y por esta razón, existen muchos inconvenientes dentro de la empresa y muchos de los trabajadores terminan evadiendo sus funciones; Sin embargo, los entrevistados conocen ciertas funciones de los diferentes cargos existentes en la empresa.

Dentro de las funciones del gerente general son orientar, controlar y supervisar los avances de la (s) obra (s), además de coordinar el proceso de contratación establecido para la ejecución de nuevos proyectos y teniendo también tiene como función realizar los presupuestos y valorizaciones de las obras, su misión del puesto es planificar, organizar, dirigir, controlar los recursos de la empresa.

En la unidad de asesoría, tenemos al asesor legal, quien se encarga de revisar los contratos, y quien apoya con toda la documentación en base a la normativa vigente sobre todo con las contrataciones del estado, para analizar si los términos de referencia que están involucrados dentro del contrato favorecen a la empresa y lógicamente que estén acorde a la realidad legal, teniendo como misión de puesto asesorar en aspectos legales relacionados con la construcción civil. También, cuentan con un asesor contable externo, quien se encarga de brindar un asesoramiento contable, tributario y financiero constante, además de realizar y analizar los estados financieros, teniendo como misión, asesor y brindar la información sobre la situación económica de la empresa.

Por otro lado, el administrador se encarga de coordinar con la parte logística y con recursos humanos, ya que se encarga de aprobar u observar las planillas y derivarlos a contabilidad, ya que ésta es llevada por un contador externo, coordinando temas contables y tributarios, además de los pagos para poder cumplir con los colaboradores de la empresa de manera oportuna. Cabe indicar que también se encarga de entrevistar al nuevo personal y de gestionar los compromisos que existen con sus proveedores y con las entidades financieras, éstas dos funciones son compartidas con el gerente general. La misión del puesto es administrar los recursos de la empresa para optimizarlos y poder cumplir los objetivos empresariales. Bajo la subordinación del administrador se encuentra el apoyo administrativo, quien se encarga de preparar

y gestionar los documentos para postular a los concursos, además de atender los requerimientos del administrador y también del gerente general. Teniendo como misión de puesto apoyar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos para que todo se desarrolle con normalidad.

Dentro del departamento administrativo también encontramos el área de recursos humanos, quien cuenta con un planillero quien es el encargado de recepcionar las hojas de tareo del capataz y con esa base de datos elaborar las planillas de los obreros, además de realizar las planillas de la parte administrativa y emitir las boletas de pago correspondientes. Ésta área tiene como misión de puesto, fortalecer el compromiso y la responsabilidad de los colaboradores en general.

Además, se encuentra el área de logística, quien tiene como principal función gestionar de manera óptima el abastecimiento y la planificación de materiales. Teniendo como misión de puesto, planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de materiales.

En cuanto al área operativa, tenemos al residente de obra, quien es el encargado de dirigir la ejecución de la obra, no sin antes haber cerrado un estudio de pre inversión, un estudio de suelos y todo lo que involucra antes de poder llevarse a cabo las obras, teniendo como apoyo al topógrafo, que es el especialista para realizar el análisis de suelo, además bajo su cargo también se encuentra el capataz, que es quién vigila a los obreros a que asistan oportunamente a los proyectos y que trabajen de manera responsable para poder realizar las hojas de tareo, documentos que serán recopilados por el planillero. Dentro del departamento operativo, también se encuentran los vigilantes, los cuales son los encargados de realizar las rondas de vigilancia, según las necesidades de protección que requiera la obra, además es el responsable de identificar a las personas y/o vehículos que ingresan al área restringida para evitar el ingreso de personas no autorizadas; Por último, dentro de esta área encontramos al jefe de seguridad y salud ocupacional, quien es el encargado de dar a conocer, de capacitar y supervisar el cumplimiento del plan de seguridad y salud ocupacional, además de promover el orden y la limpieza en el lugar de trabajo y dar cumplimiento

estricto al plan de vigilancia N° 070968-2020, que es donde se establecen los lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores de la empresa, frente al riesgo de contagio del COVID-19, teniendo como misión del puesto la prevención de los riesgos laborales.

Resumen de planillas:

Se revisaron las planillas, mostrando a continuación un resumen de ellas, en el cual asciende a 50,323.92 soles, con un total de 32 colaboradores. Además, cabe mencionar que cuenta con un asesor legal y un asesor contable, siendo ellos personal externo de la empresa.

A continuación, se detallará las remuneraciones mensuales canceladas a cada uno de los colaboradores, el cual servirá de referencia para la elaboración del manual de organización y funciones:

Tabla 1:

Remuneración mensual de colaboradores

CARGO	N° COLABORADORES	REMUNERACIÓN MENSUAL (S/)	TOTAL
Gerente general	1	4,000.00	4,000.00
Administrador	1	3,500.00	3,500.00
Apoyo administrativo	1	1,800.00	1,800.00
Jefe de almacén	1	2,200.00	2,200.00
Jefe de operaciones	1	3,500.00	3,500.00
Planillero	1	1,800.00	1,800.00
Residente de obra	1	3,000.00	3,000.00
Asesor legal	1	900.00	900.00
Asesor Contable	1	600.00	600.00
Jefe de seguridad y salud en el trabajo	1	2,500.00	2,500.00
Topógrafo	1	2,000.00	2,000.00
Vigilante	2	1,248.00	2,496.00
Capataz	1	1,248.00	1,248.00
Obreros	18	1,154.44	20,779.92
TOTAL	32.00	29,450.44	50,323.92

Fuente: *Resumen de planillas de la empresa constructora, elaboración propia.*

Como tercer objetivo específico tenemos, establecer el perfil de cada cargo requerido para cada puesto de trabajo.

La empresa no cuenta con la existencia de documentos formales donde precise el perfil de cada puesto de trabajo, por lo que existe confusión en la atribución de cada puesto, dando lugar a un desaprovechamiento de los recursos humanos, descuidando conjuntamente las funciones claves que permitan a la organización desarrollarse muchas veces eficientemente.

Para captar al mejor recurso humano, se toman en cuenta ciertos criterios, el administrador, que es el encargado de realizar las entrevistas, su principal factor son los conocimientos técnicos que tiene el candidato, además de sus conocimientos dentro del rubro del negocio, de la experiencia que tengan en constructoras, también es indispensable tener iniciativa de aprender, de crecer, de sumar a la empresa, con su energía, con responsabilidad, con honestidad. Cabe indicar que también cuenta el desenvolvimiento que ha tenido el trabajador en obras pasadas, si fuera el caso.

Existe personal de la empresa con una buena formación académica, pero también muchos de los colaboradores tienen una formación empírica, con muchos años de experiencia, mostrándose los entrevistados insatisfecho con el nivel de formación académica de los trabajadores en general de la empresa, porque en la modernidad en la que ahora vivimos, el colaborador de hoy, debe ser completo, tener experiencia en el rubro y también una formación académica, técnica de las funciones que viene realizando.

Uno de los principales conocimientos técnicos que debe tener un trabajador de la constructora, es la ley de contrataciones del estado, junto con sus modificaciones, esta ley es importante que el personal la conozca y sobre todo esté instruido en el tema, ya que la empresa brinda servicios a muchas entidades públicas. Contrastando la revisión documentaria y las entrevistas, resulta que la ley de contrataciones del estado no es conocimiento técnico de todo el personal, ellos cuentan con dicha ley y sus modificaciones impresas y de manera virtual, con la falencia que no es distribuido al personal que debe conocer esta ley, y justamente porque no existe un documento

formal donde se precise los conocimientos técnicos mínimos, que se les debe exigir en determinado cargo.

El texto único ordenado de la ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, tiene por propósito implantar normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal modo que se ejecuten oportunamente y con las mejores condiciones de precio y calidad, permitiendo el cumplimiento de los fines públicos y que tengan una consecuencia positiva en las condiciones de vida de la ciudadanía (Romero, 2020).

Otro de los conocimientos técnicos con los que debe contar todo el personal tanto la parte administrativa como operativa, es el plan de seguridad y salud ocupacional; el cual, en términos generales como se observó al realizar la revisión documentaria, contiene las políticas de prevención de riesgos laborales, con el fin de brindar seguridad y bienestar al colaborador, desde el primer día de su incorporación a la empresa, cumpliendo con la normativa laboral vigente. El encargado de difundir y tener como principal conocimiento técnico es el jefe de seguridad y salud ocupacional.

Este plan de seguridad y salud ocupacional, comprende capacitación periódica de todo el personal, control médico de salud, inspección de seguridad de los equipos, planes de contingencias y la supervisión de la obra (Cuba, 2015).

Es importante que todo el personal conozca, practique y ejecute dicho plan, ya que en este campo de la construcción civil, las personas se enfrentan a una variedad de situaciones de riesgos, entre las más comunes son posturas incómodas, movimiento de objetos pesados, caída de objetos desde diferentes alturas, caída de objetos o herramientas, golpes, cortes, quemaduras, entre otras. Para minimizar los riesgos y evitar que se hagan realidad, la legislación exige una serie de planes de acción y programas de prevención, e inspecciones periódicas para monitorear su implementación, de modo que las empresas se ven en la obligación de acatar acciones velando por la seguridad y salud de su personal (Martinez, 2015).

Actualmente atravesamos una pandemia mundial, por lo que se exige a todas las empresas un plan para la vigilancia, prevención y control del COVID-19; la empresa en estudio cuenta con el plan de vigilancia N° 070968-2020 aprobado; por lo tanto, además de lo antes mencionado también, el jefe de seguridad y salud ocupacional, debe contar con un conocimiento técnico de dicho plan de vigilancia, para poder tomar las medidas necesarias en protección a sus colaboradores y garantizar la sostenibilidad de las medidas de vigilancia, prevención y control acogidas para evitar la propagación del COVID-19.

Actualmente se busca que las competencias transversales del personal se encuentren fortalecidas y que aporten al crecimiento empresarial. Tener profesionales con el poder de liderar, capaces de trabajar bajo presión, manifiesta uno de los entrevistados, se necesita personal apto para tomar decisiones, personal con compromiso, con responsabilidad, además otra de las competencias transversales importantes, es saber manejar conflictos con inteligencia emocional, ya que de manera muy frecuente se presentan problemas en las obras, para lo que se deben brindar soluciones rápidas, y tener capacidad de solucionar conflictos sociales, por el tema de los sindicatos de construcción civil, manifiesta el gerente general, quien además indica que no se encuentra muy satisfecho con las competencias transversales del personal, ya que muchas veces él, tiene ir a solucionar los inconvenientes presentados.

Mientras que por la parte de los años de experiencia que tiene el personal en la totalidad de los entrevistados se encuentran muy satisfechos, ya que muchos de los trabajadores tienen gran experiencia en este rubro, por supuesto que no todos cuentan con la misma cantidad de experiencia, pero mientras más experimentados es mucho mejor, lógicamente adicional a ello, sin descuidar la parte de conocimientos académicos y técnicos, porque es un complemento para desarrollarse satisfactoriamente dentro de esta empresa.

Como último objetivo específico tenemos: Diseñar y proponer un manual de organización y funciones que se utilice como guía, al momento de tomar de decisiones.

De acuerdo con el estudio realizado, la empresa constructora no cuenta con un manual de organización y funciones – “MOF”, esto se ve reflejado en el análisis documentario y en la entrevista que se realizó, generando el desorden en las funciones que realiza la parte administrativa y el poco empoderamiento que tienen los jefes de las unidades orgánicas.

4.2. Discusión

Para la presente investigación se planteó como objetivo general: Diseñar un manual de organización y funciones para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020. En este sentido, se utilizó como técnica de recolección de información la entrevista y la revisión documentaria.

En esta sección se realizaron los hallazgos más importantes, comparándolos con otras investigaciones previas y con el marco teórico, tratando de explicar de manera tentativa a través de un marco de referencia. Para el análisis fenomenológico agregamos los resultados por afinidad, pues en esta parte los entrevistados fusionaron sus respuestas la mayor parte de las veces, por lo que no tiene mucho sentido hacer un desglose detallado en esta parte, sino más bien una comparación.

Se encuentra semejanza al momento de comparar la investigación de Sarta y Ojeda (2017), en su trabajo titulado “Diseño e implementación de un manual de funciones en una empresa de construcción”, luego de implementar el manual de funciones, determinaron que no basta con definir los puestos de trabajo, las funciones principales y las específicas de cada puesto, sino también es indispensable que el gerente de la compañía dedique tiempo para aplicarlo y hacerlo conocer al personal de la empresa. Dicho trabajo, tiene similitud con la presente investigación, ya que la empresa en estudio, al no contar con un manual de organización y funciones – “MOF”, no tiene bien definidas las funciones de cada trabajador, su perfil de cada puesto y su estructura orgánica para un adecuado funcionamiento; Por lo tanto, la empresa constructora de la ciudad de Piura, debería tener un manual de organización y funciones aprobada por dicha entidad, adecuándolas a sus objetivos, para que exista una mejor fluidez,

comunicación y ordenamiento, entre las áreas de la empresa, mejorando de tal forma su economía, manteniéndose en equilibrio y evitando la descoordinación entre las unidades orgánicas, y que por supuesto, en el caso de la presente investigación, el administrador le dedique el tiempo adecuado para su difusión y aplicación.

Coincidiendo también con la conclusión a la que llegó el autor Merma (2018), en su investigación: “Diseño de un manual de organización y funciones para el personal del gobierno autónomo municipal de Colquencha”, que el manual de organización y funciones es un elemento básico de cualquier proceso de desarrollo en la municipalidad, el cual permitirá a la empresa en estudio que plasme claramente las tareas y responsabilidades del puesto, convirtiéndose así en una herramienta para identificar capacidades específicas y evaluarlas eficazmente, logrando así el propósito básico de brindar servicios de calidad a las personas.

El manual de organización y funciones, dentro de su contenido, encontramos una estructura orgánica, la cual principalmente radica en coordinar actividades respetando jerarquías, siendo importante que toda empresa cuente con una organización formal y una estructura adecuada, que permita la división del trabajo y la correcta asignación de responsabilidades, siendo su representación gráfica, el organigrama. La empresa en estudio no tiene plasmado en un documento administrativo dicha estructura organizacional, lo que no le permite identificar con claridad las unidades orgánicas, los jefes inmediatos y subordinados. Así como afirman los autores en el marco teórico, Blanco, Vásquez, García y Melamed (2020), que la estructura organizacional implica delinear, jerarquizar y distribuir funciones. Una vez definido este proceso, es importante analizar la forma en que los grupos asignados al esquema asumirán su responsabilidad; sin embargo, después de la entrevista realizada, dentro de su informalidad, se puede establecer que la empresa cuenta con la unidad de dirección, donde se encuentra como máxima autoridad, al gerente general, también cuenta con una unidad de asesoría, donde está el asesor legal y contable, una unidad de apoyo donde está el asistente administrativo, y las unidades de línea, tales como el departamento administrativo, quien tiene a cargo el área de recursos humanos y de

logística, también está dentro de la misma unidad, el área operativa, donde hallamos al jefe de seguridad y salud ocupacional, vigilancia. Por último, el residente de obra, quién tiene bajo su cargo al topógrafo y al capataz, quien supervisa a los obreros.

Según la definición del autor Fernández (2017), la estructura organizacional de la empresa tiene como representación gráfica, el organigrama. Se puede mencionar un tipo de estructura vertical, que es aquí donde se detallan los niveles de responsabilidad y las jerarquías que existen, también hay un tipo de estructura organizativa horizontal, que es donde se detallan las áreas de actuación en las que está estructurada la actividad, la cual se basa en el proceso de trabajo y no en un mando de poder jerárquico; bajo esta ilustración se ha decidido implementar para la empresa en estudio, el organigrama tipo vertical, ya que se pretende mostrar la autoridad y el flujo de comunicación que existe entre los diferentes niveles jerárquicos, apareciendo claramente las líneas de gestión y de ésta manera dar paso a las relaciones formales.

De tal forma coincide con la investigación de Ortez (2017): “Propuesta de manual de organización empresarial para la empresa soluciones electrónicas, período 2017”, en la cual, el autor implementó una estructura orgánica vertical, para demostrar las jerarquías, las líneas de autoridad, de responsabilidad y de coordinación. Tales como se demuestra en su propuesta, donde se detallan las unidades orgánicas y áreas de la empresa: la alta gerencia o gerencia general, asesoría legal, luego el área administrativa financiera, donde se encuentra la oficina de gestión comercial y conserjería, también dicha empresa cuenta con un área de servicios electrónicos, y por último un área de inventario y suministro.

La descripción del puesto, como manifiesta Posadas (2015) debe estar estructurado de manera que se identifique el nombre del cargo, la misión del puesto; y por último, se describan y delimiten las funciones de trabajo, y es aquí donde el empleado seleccionado sabrá, si puede desempeñarse o no, a cabalidad en ese puesto laboral, por las funciones que realizaría.

Además como nos afirma Fariña (2015) también dentro de una descripción del puesto se debe indicar, la caracterización salarial en las diversas modalidades de régimen laboral y de cada una de las formas de bonificación e incentivos en retribución a sus servicios prestados.

Dicho esto, dentro de la entrevista se formularon preguntas relacionadas a la subcategoría de descripción del puesto, donde afirmaron, que no existe un documento formal donde precise la descripción de las funciones, de las responsabilidades y la misión de cada puesto de trabajo, siendo importante su implementación y ejecución ya que sería como un guía de referencia para los futuros trabajadores. Cabe indicar que la descripción del puesto debe ser dinámica, por el rubro de la empresa.

Los colaboradores de la empresa conocen las funciones que deberían realizar pero de manera informal; es por ésta razón, que existe un desorden en las actividades a desempeñar y muchos de ellos evaden funciones y responsabilidades, porque no hay un documento formal que indique lo que deberían realizar, dentro de su horario laboral. En cuanto a la remuneración a percibir tenemos la tabla 1: *Resumen de planillas mensuales*, el cual nos proporciona la retribución que tiene cada uno de los trabajadores por el servicio que brinda, el cual va ligado con sus funciones que desempeña. Muchos de los salarios indicados en la tabla, son permanentes para cada cargo. Coincidiendo con el trabajo de investigación de Condori (2019): *Manual de organización y funciones de la asociación integral de turismo Santiago de Okola*”, quien llegó a la conclusión que al describir con claridad todas las actividades de la organización y distribución de las responsabilidades en cada uno de los cargos del emprendimiento de turismo comunitario, se evitarían funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los socios de la organización.

Como se mencionó anteriormente, para que una empresa tenga éxito, debe contar con el capital humano para lograr sus metas y objetivos; para ello debe buscar jerarquías y estructuras funcionales que estén estrechamente relacionadas con el plan estratégico de la empresa. Para alcanzar dichas metas y objetivos es importante que

las entidades establezcan los perfiles de cargos para conocer las funciones y obligaciones que corresponden a cada cargo.

Es por ello que el autor Hoyos (2010) afirma que el perfil de puestos, debe estar estructurado de tal manera que detalle la formación académica, típica de cada una de las profesiones, también de los conocimientos, destrezas, aptitudes, competencias técnicas y la experiencia adquirida en el puesto de trabajo; Por ésta razón, el perfil del puesto debe plasmarse en el manual de organización y funciones. Dentro de la entrevista se formularon preguntas relacionadas a la subcategoría de perfil del puesto, donde afirmaron, que no existe documento formal donde precise el perfil de cada puesto de trabajo, y que al momento de seleccionar a un nuevo personal, el criterio que se toma en cuenta, es la experiencia que tienen en el rubro de la empresa; es por ello, que se encuentran satisfechos con los años de experiencia de los trabajadores ya que han tenido muchos años desarrollando en este ámbito, de la construcción civil.

Tal como mencionan los autores Arteaga, Greibe, Pérez y González (2016) una de las entradas al mercado laboral, son los años de experiencia que el ser humano ha adquirido con el transcurso del tiempo; Sin embargo, en la empresa en estudio dejan pasar por alto la formación académica, los conocimientos técnicos, y competencias transversales de acuerdo a su cargo, como afirma Salcedo (2015) un buen profesional, debe ser integro, con un conjunto de principios, normas y criterios morales, comprometido no sólo con su experiencia, sino también con su formación académica, ya que estamos en un mundo de constantes retos y cambios, donde al profesional cada vez se les exige mucho más.

Efectivamente, en la empresa en estudio, si bien es cierto el personal cuenta con muchos años de experiencia en el rubro de la construcción civil, pero no poseen una formación académica, cuando en la actualidad, como en líneas anteriores redacta el autor, el talento humano debe ser completo. Si bien es cierto, es importante la experiencia específica en cierto cargo, también es indispensable tener una formación académica, porque sólo de esta manera se brindará un servicio realmente de calidad, estando constantemente actualizados de conocimientos.

Por otro lado, los trabajadores de la empresa en estudio en su mayoría son personas empíricas, que efectivamente como se mencionó anteriormente tienen muchos años de experiencia en este rubro, pero no cuentan como un formación académica, a diferencia de la investigación de Yubillo (2017) titulada: “Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la cooperativa de ahorro y crédito empresa eléctrica Riobamba, cantón Riobamba”, donde manifiesta que el personal de la cooperativa de ahorro crédito, cuenta con un buen nivel superior, ya que tienen una formación académica, pero no tienen funciones y procedimientos definidos, llegando a convertirse en una debilidad interna, ya que dificultan el alcance de las metas.

Además manifiestan los entrevistados que también se encuentran disconformes con los conocimientos técnicos del personal, ya que muchos de ellos no conocen la ley de contrataciones del estado, porque no tienen definidos su perfil de puestos, en donde se debe plasmar que es indispensable el conocimiento total o parcial de esta ley, que es tan importante para este rubro; además desconocen el plan de seguridad y salud ocupacional, porque justamente el capital humano de esta jefatura no tiene bien definidas sus funciones, y no cumple a cabalidad con la difusión y aplicación de este plan a todo el personal administrativo y operativo de la empresa.

Es preciso mencionar, que no se encuentran conformes con las competencias transversales de los trabajadores, ya que al no estar establecidas en un perfil de puesto, no se ha valido de este criterio para contratar al personal, lo que denota que no tienen empoderamiento, capacidad para la toma de decisiones, tampoco habilidad para resolver conflictos; sin embargo, se encuentran satisfechos solo con la parte administrativa de la empresa, cabe indicar que González, Pérez y Martínez (2018) menciona, que las competencias transversales determinan las fortalezas y debilidades de un proceso, en el cual su objetivo reside en aportar valor en las distintas actividades, tales como contar con habilidades para solucionar problemas, trabajo cooperativo, trabajo bajo presión, toma de decisiones. Otra de las competencias transversales que mencionan los autores Moral y Ganzo (2018) es la práctica de la inteligencia emocional y su desarrollo tienden sobre manera a la optimización del rendimiento laboral. Muchas

de las competencias transversales son los factores que interactúan en el mundo empresarial y que representan la clave del éxito organizacional.

Existiendo similitud con la tesis de Gómez G., y Paltan M. (2018), investigación titulada “Diseño de un manual de organización y funciones para ASOPROCEC en el año 2018”, donde manifiesta que una de las competencias transversales más complejas es la toma de decisiones, capacidad con la que debe contar el área administrativa, o los altos mandos, ya que toda la responsabilidad conlleva a tomar una medida que puede ser de manera esperada o inesperada, en el caso de dicha empresa el director es el que debe tener ésta competencia transversal más patente, porque siempre debe buscar y adecuar a su personal en cada área respectiva, para el mejoramiento y avance de la empresa.

V. Conclusiones

1. La existencia de un manual de organización y funciones ayudaría a mejorar el desarrollo de procedimientos internos, a evitar la duplicidad de funciones y la confusión en las líneas de mando, así como también a mejorar la coordinación y orientación del talento humano; Sin embargo, todo dependerá de la aplicación y la buena ejecución que le brinden a esta herramienta de gestión.
2. La empresa en estudio, no cuenta con un organigrama establecido, generando un ambiente de poca comunicación y falta de interacción entre las diversas áreas, para el logro de los objetivos institucionales.
3. En la empresa las funciones a desempeñar se realizan por costumbre, lógica e intuición, y sólo se conocen de manera verbal, convirtiéndose en una desventaja ante los cambios actuales y acelerados, principalmente en las entidades privadas; es por ello, que este trabajo describirá con precisión la información más relevante de manera concisa y clara para su fácil entendimiento.
4. La empresa, no cuenta con perfiles para cada puesto de trabajo, frente a esta realidad, no tienen claro qué formación académica, qué conocimientos técnicos, qué habilidades o competencias transversales son las necesarias para poder alcanzar los objetivos.

VI. Recomendaciones

1. El administrador debe ejecutar el manual de organización y funciones propuesto, manifestándole a todo el personal, que su aplicación es obligatoria y bajo responsabilidad funcional.
2. El administrador debe aplicar la estructura organizacional propuesta, controlando permanentemente el cumplimiento de sus actividades, contribuyendo de tal forma, a que exista una comunicación fluida entre las jerarquías existentes.
3. El administrador, al momento de contratar a nuevos talentos humanos, debe guiarse del perfil de cada puesto de trabajo establecido en el manual de organización y funciones diseñado, para una mejor elección de candidatos.
4. Los jefes de cada área deben dar cumplimiento a las funciones de su puesto de trabajo y a su vez supervisen que sus subordinados cumplan con las funciones que le corresponden, las cuales se encuentran estipuladas en el manual de organización y funciones diseñado.

VII. Propuesta

1. Título propuesto

Diseño de un manual de organización y funciones para la empresa constructora, de la ciudad de Piura 2020

2. Presentación

El Manual de organización y funciones es un documento normativo, en el cual se describe la estructura orgánica, las atribuciones y los objetivos de la empresa Constructora de la ciudad de Piura. Asimismo, delimita la naturaleza y el campo de acción, especificando las interrelaciones jerárquicas y las funciones que le corresponden a cada puesto de la estructura orgánica.

En este documento de gestión, se establecen diversas tareas y responsabilidades que debe desempeñar cada trabajador, funciones que no deben considerarse limitantes, sino deben utilizarse como una guía de acción para lograr los objetivos empresariales.

A su vez, se pretende dar a conocer las instancias gerenciales, administrativas y operativas que existen en la organización, y que permita al personal ejecutar sus operaciones con mayor eficiencia, logrando los objetivos del puesto al que fueron asignados.

3. Conceptualización de la propuesta

La Superintendencia de Mercado de Valores de la República Dominicana (2018) define al manual de organización y funciones, como una herramienta normativa y operativa, cuya finalidad de dicho instrumento técnico, es orientar y establecer las funciones generales y específicas de las áreas que existen en la empresa, en el marco funcional del proceso administrativo, con el objetivo de lograr la eficiencia y eficacia en la gestión.

En dicha herramienta se describe la estructura de funciones y las áreas de la empresa, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo,

sirviendo como un medio de comunicación y coordinación, ya que transmite en forma ordenada y sistemática la información de una empresa

4. Objetivos de la propuesta

4.1. Objetivo general

Disponer de un manual de organización y funciones para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020

4.2. Objetivo específico

- Identificar los cargos con los que cuenta la empresa, para la elaboración del organigrama institucional.
- Detallar las funciones que se deben desempeñar en cada área de la empresa.
- Establecer el perfil de puestos para cada área de la empresa.
- Evaluación de cumplimiento del manual de organización y funciones, el cual será realizado por el administrador.

5. Justificación

Durante la ejecución de la metodología de estudio aplicada a la empresa constructora de la ciudad de Piura 2020, se pudo descubrir que no cuenta con un método de gestión correcto, al no contar con una estructura organizacional establecida. Además, es evidente que al no existir un manual donde se establezcan las pautas de sus funciones, el personal ignora y existe confusión en el desarrollo de sus actividades a desarrollar. En base a los resultados obtenidos, se demuestra que la empresa constructora necesita mejorar el control de las funciones de sus colaboradores. La implementación de un manual organización y funciones como manifiesta Li (2018) permitirá al personal de la empresa, ejecutar con mayor facilidad sus funciones, y a conocer con precisión y claridad sus responsabilidades del cargo al que han sido asignados, además de facilitar el proceso de inducción del personal a incorporar, y de los que ya se encuentran trabajando.

6. Tiempo y periodo de implementación

Después de la implementación de éste manual en la empresa, es necesario, que aproximadamente dentro de los siguientes 3 meses de su aplicación se realice una evaluación de desempeño, labor que ejecutará el administrador, el cual será el responsable de verificar su correcta aplicación del manual diseñado.

7. Evaluación de la implementación del manual de organización y funciones

La implementación del manual de organización y funciones fue evaluado a través de juicio de expertos, utilizando como instrumento una lista de cotejo (Ver anexo 9 y 10)

8. Estrategias para la implementación del manual de organización y funciones

ACTIVIDADES	COMPETENCIAS	ESTRATEGIAS	CONTENIDOS	MATERIALES	PERSONAL A PARTICIPAR	TIEMPO	FECHA
Elaboración del organigrama	* Identificar unidades orgánicas	* Entrevistas * Revisión de bibliografías	Tipos de organigramas. Interrelación jerárquica. Unidades orgánicas.	* Computadora * Referencias bibliográficas	Investigadora (1) y entrevistados (3)		
Contratar un equipo de especialistas	* Conocimiento de empresas constructoras	* Establecer funciones para cada puesto de trabajo	Identificación del cargo. Misión del puesto. Funciones principales. Remuneración.	* Computadora * Legislación laboral * Legajo de los trabajadores * Ley de contrataciones del estado * Planillas * Plan de seguridad y salud ocupacional	2 especialistas	1 mes	04/01/2021 al 04/02/2021
	* Conocimiento en selección del personal	* Establecer los criterios para la selección del personal según el puesto	Formación académica. Conocimientos técnicos. Competencias transversales. Experiencia.	* Computadora * Legajos de los trabajadores			
Implementación	* Conocimiento de puestos y funciones del personal	* Difusión del manual a todos los trabajadores	Estructura organizacional. Descripción de funciones. Perfil de puestos.	* Manual de organización y funciones diseñado * Equipos informáticos	32 trabajadores	1 semana	05/02/2021 al 11/02/2021
Evaluación de desempeño	* Conocimiento de puestos y funciones del personal * Objetividad al momento de evaluar al personal	* Formato de evaluación	Conocimiento de líneas de mando Cumplimiento de funciones Cumplimiento del perfil del puesto	* Manual de organización y funciones diseñado * Formatos de evaluación * Equipos informáticos	Gerente general Administrador 2 especialistas	3 meses	12/02/2021 al 12/05/2021
Diagnóstico de la evaluación de desempeño	* Cumplimiento de funciones	* Brindar al trabajador los resultados obtenidos. * Recomendar medidas correctivas, del ser el caso.	Resultado Análisis	* Equipos informáticos	Gerente general Administrador 2 especialistas	1 semana	13/05/2021 al 19/05/2021

9. Estructura del modelo

9.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional, esencialmente radica en coordinar actividades respetando jerarquías, siendo el organigrama la representación gráfica de la organización de la empresa a nivel de cargos estructurales, reflejando la estructura administrativa formal y la interrelación funcional entre sus componentes.

A continuación, la estructura orgánica de la empresa constructora:

Unidad de dirección

1. Gerente general

Unidad de apoyo

- 1.1. Asistente gerencial / administrativo

Unidades asesoras

- 1.2. Asesor legal
- 1.3. Asesor contable

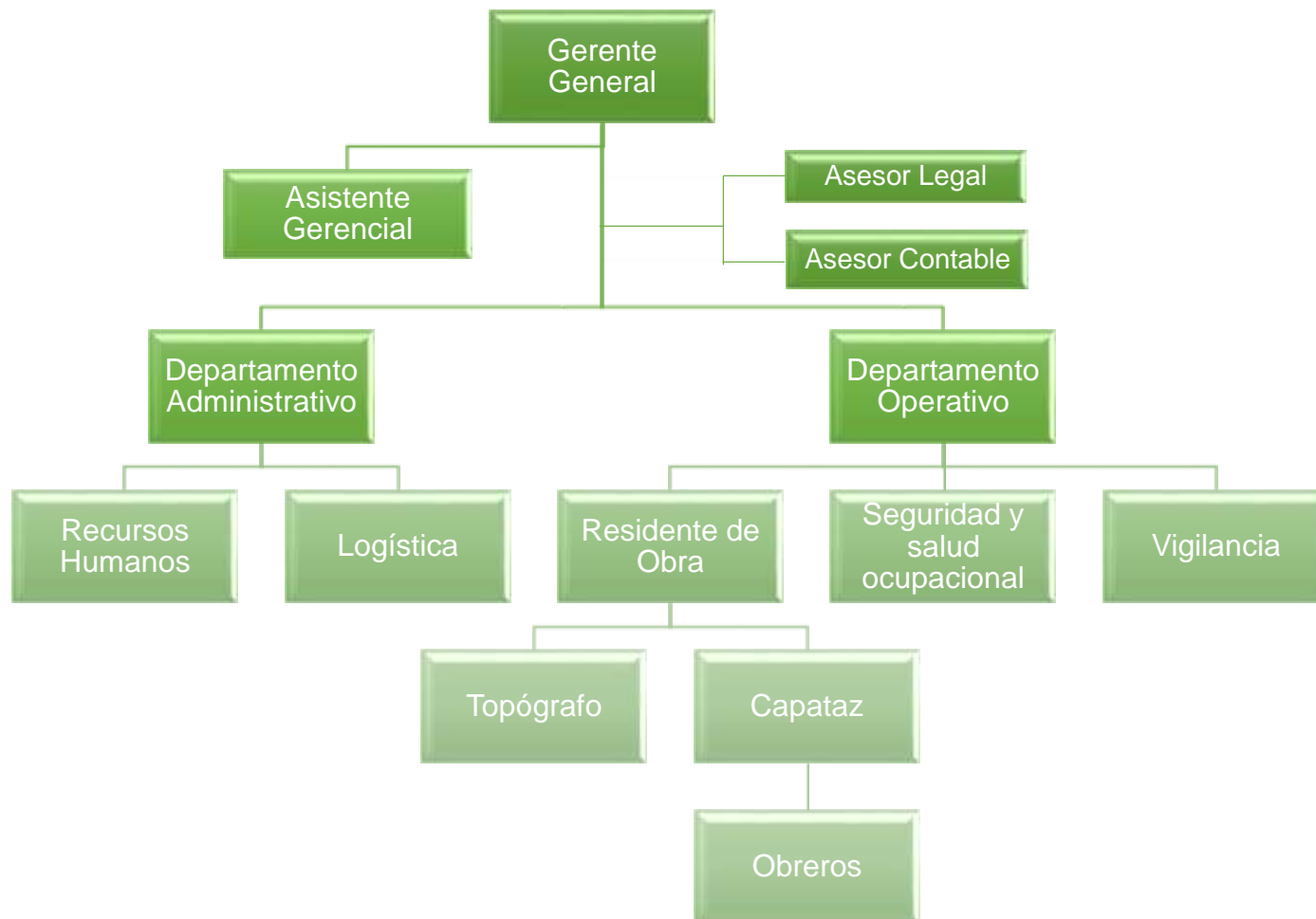
Unidades de línea

- 1.4. Departamento administrativo
 - 1.4.1. Recursos humanos
 - 1.4.2. Logística
- 1.5. Departamento Operativo
 - 1.5.1. Residente de obra
 - 1.5.1.1. Topógrafo
 - 1.5.1.2. Capataz
 - 1.5.1.2.1. Obreros
 - 1.5.2. Seguridad y salud ocupacional
 - 1.5.3. Vigilancia

9.1.1. Organigrama

El tipo de organigrama utilizado, es el vertical, donde en la parte superior se situará la gerencia general y por debajo los diferentes niveles y áreas.

Para el formal funcionamiento de las actividades de la empresa en estudio, se propone el siguiente organigrama:



9.2. Descripción del manual de organización y funciones

9.2.1. Descripción del puesto

Es la estructuración del trabajo, es decir, es el conjunto de actividades, tareas, que se determinan en cada puesto laboral. En el cual se detalla, la identificación del cargo, la misión del puesto, sus principales funciones y la remuneración por percibir por el servicio brindado.

9.2.1.1. Identificación del cargo

Se procede a determinar los atributos de los puestos de trabajo que conforman la empresa constructora de la ciudad de Piura, como son nombre del cargo, a quién reporta y a quién supervisa.

- **Reporta a:** Se refiere al jefe directo, es decir, la persona a quien le mostramos resultados de nuestro trabajo final, debido a que se encuentra, dentro de la estructura orgánica, en un cargo superior.
- **Supervisa a:** Se refiere a quien tenemos como subordinado, y al que estamos constantemente supervisando.

9.2.1.2. Misión del puesto

Se refiere a la razón de ser del puesto de trabajo, permitiendo tener una visión general del cargo que desempeña.

9.2.1.3. Principales funciones del puesto.

Son las actividades y responsabilidades principales e indispensables para desempeñar un determinado puesto laboral.

9.2.1.4. Remuneración

Es el salario que se retribuye al trabajador como compensación de un servicio brindado.

9.2.2. Perfil del puesto

Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización, tales como la formación académica, conocimientos técnicos, competencias transversales y experiencia en el cargo.

- **Formación académica:** Se refiere a los conocimientos adquiridos en un centro de estudios. Considerándose el máximo nivel adquirido.

- **Conocimientos técnicos:** Se refiere al tipo de conocimiento secundarios, que se obtiene mediante la práctica.

- **Competencias transversales:** Son las habilidades, capacidades y aptitudes que hacen al individuo más eficaces.

- **Experiencia laboral:** Se entiende por la cantidad de años realizando actividades similares a determinado puesto de trabajo.

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Gerente general
Unidad Orgánica:	Unidad de dirección
Reporta a:	Ninguno
Supervisa a:	Área administrativa Área operativa
Misión del puesto	
Planificar, proponer, dirigir, coordinar, controlar y analizar las actividades administrativas y operativas de la empresa	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias generales para lograr los objetivos. 2. Ejercer la representación legal de la empresa. 3. Distribuir el presupuesto empresarial. 4. Gestionar los contratos con empresas privadas y/o públicas. 5. Implementar acciones correctivas y preventivas, como parte del seguimiento del control de calidad. 6. Orientar, controlar y supervisar los avances de la (s) obra (s). 7. Coordinar el proceso de contratación para la ejecución de nuevos proyectos. 8. Realizar los presupuestos y valorizaciones de las obras. 9. Aprobación de materiales a emplear para la (s) obra (s). 	
Remuneración	
Entre 4,000 a 6,000 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Administrador, economista, ingeniero industrial o carreras afines	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de la ley de contrataciones del estado 2. Planeamiento estratégico 3. Manejo de Microsoft office 4. Conocimientos en construcción 5. Plan de seguridad y salud ocupacional 6. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Liderazgo 3. Espíritu emprendedor e innovador 4. Proactivo 5. Capacidad de comunicación 	
Experiencia	
Mínimo 5 años de experiencia en empresas constructoras.	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Asistente gerencial / administrativo
Unidad Orgánica:	Unidad de apoyo
Reporta a:	Gerente general Administrador
Supervisa a:	Ninguno
Misión del puesto	
Asistir y apoyar a las actividades y procesos gerenciales y administrativos	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y organizar la agenda de la gerencia general. 2. Preparar y gestionar los documentos para postular a los concurso. 3. Atender los requerimientos del gerente general y del administrador. 4. Planificar acciones de mejora. 5. Plan de seguridad y salud ocupacional 	
Remuneración	
1800 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Licenciado en administración, ingeniería industrial, marketing o carreras a fines	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de la ley de contrataciones del estado 2. Manejo de Microsoft office 3. Matemática financiera 4. Plan de seguridad y salud ocupacional 5. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar bajo presión 2. Proactivo 3. Tener iniciativa 4. Capacidad de comunicación 5. Asertividad 	
Experiencia	
Mínimo 3 años de experiencia en empresas constructoras.	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Asesor legal
Unidad Orgánica:	Unidad de asesoría
Reporta a:	Gerente general
Supervisa a:	Ninguno
Misión del puesto	
Asesorar en aspectos legales relacionados con la construcción civil.	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar contratos del personal. 2. Intervenir en todo tipo de negociaciones laborales. 3. Defender los intereses de la empresa en procesos judiciales, si fuera el caso. 4. Asesorar a la alta dirección en asuntos de carácter jurídico. 	
Remuneración	
900.00 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Titulado en contabilidad, gestión de recursos humanos o carreras afines.	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley de contrataciones del estado 2. Legislación laboral 3. Amplio conocimiento de las leyes actuales vigentes 4. Régimen de construcción civil 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso ético 2. Capacidad de comunicación 	
Experiencia	
Mínimo 4 años de experiencia en empresas constructoras.	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Asesor contable
Unidad Orgánica:	Unidad de asesoría
Reporta a:	Gerente general
Supervisa a:	Ninguno
Misión del puesto	
Asesor y brindar la información exacta y oportuna acerca de la situación económica de la empresa.	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoramiento contable y tributario permanente de la empresa. 2. Análisis de la información económica-financiera de la empresa. 3. Análisis e interpretación de los Estados Financieros. 4. Mantener actualizados los Estados Financieros. 5. Supervisión de la contabilidad y cierre de ejercicio económico. 	
Remuneración	
600 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Contador Público Colegiado	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo plan contable general empresarial 2020. 2. Dominio de programas informáticos. 3. Dominio en temas tributarios. 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de Comunicación 2. Alta responsabilidad 3. Compromiso ético 	
Experiencia	
Mínimo 3 años de experiencia en constructoras	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Administrador
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Gerente general
Supervisa a:	Recursos humanos Logística
Misión del puesto	
Planificar, organizar dirigir y controlar los recursos de la empresa.	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de planillas del personal. 2. Controla los pagos de las planillas del personal en general. 3. Controla y ejecuta los pagos a proveedores y a entidades financieras. 4. Realizar entrevistas al nuevo personal. 5. Garantizar el cumplimiento del manual de organización y funciones. 6. Verificar y derivar a la unidad de dirección la relación de materiales a utilizar en los proyectos de construcción civil. 7. Controlar los suministros de combustible, viáticos y gastos diversos. 	
Remuneración	
Entre 3,000 a 4,000 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Licenciado en administración de negocios, marketing, contabilidad o carreras afines	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley de contrataciones del estado 2. Plan de seguridad y salud ocupacional 3. Economía y contabilidad básica 4. Manejo de Microsoft Office 5. Plan de seguridad y salud ocupacional 6. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Trabajo en equipo 3. Comunicativo 4. Gestión por competencias 5. Espíritu emprendedor e innovador 	
Experiencia	
Mínimo 5 años de experiencia en empresas constructoras.	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Recursos humanos
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Administrador
Supervisa a:	Ninguno
Misión del puesto	
Fortalecer el compromiso y la responsabilidad de los colaboradores en general.	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de recursos humanos. 2. Gestionar los contratos, las liquidaciones y los beneficios sociales. 3. Elaborar planillas del personal administrativo y operativo. 	
Remuneración	
1,800 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Bachiller o titulado en contabilidad, gestión de recursos humanos o carreras afines.	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley de contrataciones del estado 2. Legislación laboral 3. Manejo de Microsoft office 4. Elaboración de planillas para empresas constructoras 5. Plan de seguridad y salud ocupacional 6. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para trabajar bajo presión 2. Técnicas sobre administración de recursos humanos 3. Capacidad de comunicación 4. Empatía 	
Experiencia	
Mínimo 4 años de experiencia en empresas constructoras.	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Jefe de almacén
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Administrador
Supervisa a:	Ninguno
Misión del puesto	
Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de materiales.	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cotizar materiales a utilizar para la obra. 2. Gestionar los pagos a los proveedores. 3. Verifica el buen estado de los materiales solicitados. 4. Control de inventario. 	
Remuneración	
Entre 2,200 a 2,600 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Bachiller en contabilidad, en ingeniería, carreras afines	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de Microsoft office 2. Finanzas 3. Plan de seguridad y salud ocupacional 4. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ética profesional 2. Trabajar bajo presión 3. Capacidad de organización 4. Poder de convencimiento 5. Liderazgo 	
Experiencia	
Mínimo 2 años	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Jefe de operaciones
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Gerente general
Supervisa a:	Residente de obra Seguridad y salud ocupacional Vigilancia
Misión del puesto	
Garantizar la eficiencia de los procesos de la empresa	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por la viabilidad de cada uno de los procesos. 2. Ejecutar estrategias para optimizar los procesos. 3. Examinar el rendimiento de las operaciones. 	
Remuneración	
Entre 3,000 a 4,000 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Ingeniero civil o carreras afines colegiado hábil	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de la ley de contrataciones del estado. 2. Planeamiento estratégico. 3. Conocimientos en construcción. 4. Plan de seguridad y salud ocupacional. 5. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Neutralidad 3. Empatía 4. Capacidad de organización 5. Toma de decisiones 	
Experiencia	
Mínimo 3 años	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Residente de obra
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Jefe de operaciones
Supervisa a:	Topógrafo Capataz
Misión del puesto	
Vigilar, organizar y gestionar la obra y sus avances.	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación y reconocimiento del área donde se ejecutará la obra. 2. Revisión del expediente técnico. 3. Vigilar y controlar la ejecución y el avance de la obra. 4. Velar por el total cumplimiento de las disposiciones estipuladas en el contrato de construcción. 5. Controlar las medidas de seguridad. 6. Control de la calidad de los materiales. 7. Verificar el material a utilizar para la obra. 8. Llevar un seguimiento de las obra, de acuerdo al cronograma plasmado. 9. Entrega de planos e informes de obra terminada. 	
Remuneración	
Entre 3,000 a 3,500 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Arquitecto o ingeniero civil colegiado hábil	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley de seguridad y salud ocupacional 2. Ley de contrataciones del estado 3. Trabajos en campo 4. Técnicas de construcción 5. Plan de seguridad y salud ocupacional 6. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Capacidad de comunicación 3. Responder positivamente ante alguna situación de peligro 4. Capacidad de organización 	
Experiencia	
Mínimo 2 año de experiencia y 2 años de colegiado en su respectivo colegio profesional	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Topógrafo
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Residente de obra
Supervisa a:	Ninguno
Misión del puesto	
Facilitar información importante para la realización de la obra.	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar levantamientos topográficos y nivelación del terreno. 2. Realizar nivelaciones de terrenos. 3. Ejecutar cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas. 4. Encontrar el punto de medición apropiado para efectuar levantamientos topográficos. 	
Remuneración	
Entre 2,000 a 3,000 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Topógrafo	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura de planos 2. Álgebra, geometría y trigonometría 3. Plan de seguridad y salud ocupacional 4. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Manejo de instrumentos de medición 	
Experiencia	
Mínimo 2 años	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Capataz
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Residente de obra
Supervisa a:	Obreros
Misión del puesto	
Dirigir la ejecución operativa de los trabajos en la obra	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control y seguimiento de la ejecución de la obra 2. Asesorar a los operarios en las diversas actividades a ejecutar 3. Realizar la hoja de tareo 4. Controlar la maquinaria que se utilizará en la obra 	
Remuneración	
1,248 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Secundaria completa	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bases de construcción 2. Bases de arquitectura 3. Plan de seguridad y salud ocupacional 4. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Empatía 3. Iniciativa 4. Capacidad de organización 	
Experiencia	
Mínima de 6 meses en construcciones civiles	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Obrero
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Capataz Residente de obra
Supervisa a:	Ninguno
Misión del puesto	
Apoyar en la ejecución de la obra	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar la obra en construcción quitando los escombros y probables riesgos. 2. Seguir los planos de construcción e instrucciones de los supervisores. 3. Emplear los equipos y máquinas utilizadas en la construcción. 4. Cavar, rellenar o compactar la tierra preparando todo para la construcción. 5. Realizar actividades según su superior. 	
Remuneración	
1,154.44 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Secundaria completa	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bases de construcción 2. Bases de arquitectura 3. Plan de seguridad y salud ocupacional 4. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena actitud 2. Compañerismo 3. Disponibilidad 	
Experiencia	
Mínima de 6 meses en construcciones civiles	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Seguridad y salud ocupacional
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Jefe de operaciones
Supervisa a:	Ninguno
Misión del puesto	
Prevenir riesgos laborales.	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar el total cumplimiento de la norma de seguridad. 2. Fomentar la limpieza y el orden en el área de trabajo. 3. Comunicar deficiencias encontradas. 4. Verificar y equipar el botiquín de primeros auxilios. 5. Realizar charlas de difusión de las medidas de emergencia contempladas en el plan de seguridad y salud ocupacional de la empresa. 6. Revisar la correcta colocación de los equipos de seguridad. 	
Remuneración	
2,500 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Técnico en salud ocupacional	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de seguridad y salud ocupacional 2. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de comunicación 2. Trabajar en equipo 3. Capacidad de organización 	
Experiencia	
Mínimo 2 años	

I. Descripción del puesto	
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Vigilante
Unidad Orgánica:	Unidad de línea
Reporta a:	Jefe operativo
Supervisa a:	Ninguno
Misión del puesto	
Garantizar la seguridad en la obra y de los trabajadores	
Principales Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar rondas de vigilancia. 2. Prevenir desórdenes o disturbios públicos. 3. Controlar la entrada y salida de los vehículos, de las personas, de los materiales y equipos de la empresa. 	
Remuneración	
1,248 soles	
II. Perfil del puesto	
Formación Académica	
Educación secundaria	
Conocimientos técnicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad integral y vigilancia 2. Plan de seguridad y salud ocupacional 3. Plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19 N° 070968-2020 	
Competencias transversales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Capacidad de comunicación 3. Responder positivamente ante alguna situación de peligro 	
Experiencia	
Mínimo 1 año de experiencia	

Referencias

Arbesú, M. y Ramírez, A. (2019). The object of knowledge in qualitative research: an epistemological matter. *Redalyc*, vol. 16, núm. 4, october-december, 2019, pp. 424-435. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3587/358763253009/358763253009.pdf>

Armesto, M., y Esteve, A. (2018). *Empresa en el aula*. Editex. https://books.google.com.pe/books/about/Empresa_en_el_aula_2018.html?id=eslfDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Arteaga, C., Greibe, A., Pérez, S. y González, R. (2016). The meaning of work and the challenge of social positioning in Chile. *Austral Journal of Social Sciences*, num. 31, july - december, 2016, pp. 111-129. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=45955902007>

Blanco, A., Vásquez, A., García, R. y Melamed, E. (2020). Organizational structure as a competitive determinant in small and medium-sized companies in the food sector. *Journal of Social Sciences (Ve)*, vol. XXVI, núm. 2, 2020

Bonilla, M. y López, A. (2016). An example of methodological process of grounded theory. *Moebio ribbon: Journal of social science epistemology*, n°57 Santiago dic. 2016

Cadalzo, Y., Caballero, I. y Becerra, M. (2017). The management of human capital in enterprises of the Cuban biotechnical sector. *Network of Scientific Journals from Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal*, vol. XXXVIII, núm. 1, enero-abril, 2017, pp. 18-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360450397003>

Carvajal, L., Ormeño, J., Sanz, L., y Valverde, M. (2018). *Técnicas Administrativas Básicas*. Editex. <https://books.google.com.pe/books?id=aMlfDwAAQBAJ&pg=PA15&dq=estructura+organizacional+en+las+empresas+2018&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwil74jhmPPPrAhWs>

GbkGHcLVATgQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20en%20las%20empresas%202018&f=false

Centro de estudio para el desarrollo. (2019, 26 de abril). Manual de organización y funciones. *Trade and Capital Humano*. <https://ced.com.pe/blog/2019/04/26/mof/>

Coindreau, R. (2020, 23 de mayo). Perfiles de Puesto: ¿Qué son, cómo hacerlos?. *Integratec*. <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Condori, M. (2019). Manual de orgazación y funciones de la asociación integral de turismo Santiago de Okola [tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio UMSA. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/23612>

Cuba, A. (2015). Integrated system for construction companies. *Environmental Observatory*, 2015, vol. 18 41-56. <https://search.proquest.com/docview/1778758934/fulltextPDF/D406C7003D584B81PQ/2?accountid=37408>

Díaz, E., y León, M. (2019). *Gestión Administrativa y comercial en restauración* (Segunda Edición). España: Ediciones Paraninfo. https://books.google.com.pe/books?id=w3qSDwAAQBAJ&pg=PA10&dq=tipos+de+estructura+organizativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwio_d_OufPrAhVsK7kGHWXxANKQ6AEwAnoECAAAQAg#v=onepage&q&f=false

El Peruano (2019, 25 de enero). *Líneas de autoridad y responsabilidad*. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/modifican-el-manual-de-organizacion-y-funciones-de-la-munici-ordenanza-no-038-2019-mdmm-1734795-1>

Equipo editorial (2019). *Estructura y diseño organizativo* (Edición 1.0). España: Editorial Elearning S.L. https://books.google.com.pe/books?id=oSPvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tipos+de+estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjyZ7Jg_PrAhVRH7kGHRVACVMQ6AEwBHoECAUQAg#v=onepage&q=tipos%20de%20estructura%20organizacional&f=false

Fariña, L. (2015). Variable remuneration: differentiator element and relationship with participating remuneration. *Chilean journal of labor and security law social*, vol. 6, N° 11, 2015, pp. 93-105. <https://core.ac.uk/download/pdf/132236707.pdf>

Febre, L. y Vera, K. (2019). "IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES": una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años. [tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPNBOX. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23280>

Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Logroño: Editorial tutor formación. <https://books.google.com.pe/books?id=JZIZDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tipos+de+estructura+organizacional+2017&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiC3e-kkfPrAhVJK7kGHe1SDNgQ6AEwCXoECAkQAg#v=onepage&q=estructura%20organizacional%202017&f=false>

Garcés, O. (2017). *Organizaciones: Aproximaciones teoricas desde los estudios organizacionales* (Primera Edición). Colombia: Editorial EAFIT. <https://books.google.com.pe/books?id=75LaDwAAQBAJ&pg=PA38&dq=estructura+organizacional+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwibily9ovPrAhW1D7kGHVznDuEQ6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q&f=false>

Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa* (Primera Edición). Buenos aires: Ediciones Granica. <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=YsVADgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=La+estructura+organizacional+es+el+sistema+jer%C3%A1rquico+escogido+para+gestionar+el+personal+y+los+medios+de+una+organizaci%C3%B3n.+Gracias+a+ella,+se+abordan+las+formas+de+org>

Gómez G., y Paltan M. (2018). Diseño de un manual de organización y funciones para ASOPROCEC en el año 2018 [tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional de la universidad de Guayaquil.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/47581/1/TESIS%20FINAL%20ASO2018%20REVISOR%20-%20por%20fin.pdf>

González, N., Pérez, J. y Martínez, M. (2018). Development of Cross-sectional Competences at Universidad de Murcia: Strengths, Weaknesses, and Proposals for Improvement. *Digital Journal of Research in University Teaching*, vol.12 no.2 Lima July - december 2018. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162018000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Guevara, G. (2019). Propuesta de manual de funciones generales del administrador de obra en la empresa constructora Nexcom S.A.C. [tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio académico USMP. http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5325/guevara_qga.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Henríquez, F., y Soto, Y. (2015). Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano. [tesis de pregrado, Universidad del Bío Bío]. Repositorio digital sistema de bibliotecas Universidad del Bío-Bío. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2233>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación: cuantitativa y cualitativa* (Quinta Edición). México: Mc Graw Hill.

Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil de cargo. *Revista universidad EAFIT* Vol.46. N°159. 2010. pp. 11-30. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1063/957/>

Instituto Guatemalteco de educación radiofónica. (2017). *Organización y Administración 1: Polochic* (Edición 2017). Guatemala: IGER talleres gráficos. <https://books.google.com.pe/books?id=yf1QDwAAQBAJ&pg=PA146&dq=manual+de+organizacion+y+funciones+perfil+de+puestos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjywbLm2vbrAhV4DrkGHdKaDsYQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q&f=false>

Li, Y. (2018). Propuesta de implementación del manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa en el ilustre colegio de abogados de Piura. [tesis de pregrado, Universidad de Piura]. Repositorio institucional PIRHUA. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3428/TSP_AE_003.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martinez, C., Soto, M., Magaña, J., Licón, L. y Kiessling, C. (2015). Technical study of the tomato-mix. Mexican Agribusiness Magazine, vol. 36, enero-junio, 2015, pp. 1275-1285. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408013>

Martinez, J. (2015). Occupational hazards in construction. A sociocultural analysis. Journal of social and human sciences, num. 23, July - December 2015, pp. 65-86. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476147263003>

Merma, L. (2018). Diseño de un manual de organización y funciones para el personal del gobierno autónomo municipal de Colquencha. [tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio UMSA. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/21490>

Minsal, D., y Pérez, Y. (2007). Functional, matrix organization ... In search of a suitable structure for the organization. *Cuban Journal of Information on Health Sciences*, v.16 n.4. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010

Molina, R., Galarz, I., Villegas, C. y López, P. (2018). Ergonomic risks evaluation on work in catering companies. *Tourism and Society Magazine*, vol. xxiii, julio-diciembre 2018, pp. 101-123. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5762/576262669006/576262669006.pdf>

Moral, M. y Ganzo, S. (2018). Influence of emotional intelligence in job satisfaction in Spanish workers.

Psychology from the Caribbean. Northern University, Vol. 35 (1): 18-32, 2018.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/9136/11155>

Moscoso, L. y Díaz, L. (2017). Ethical aspects in qualitative research with children. Latin American Journal of Bioethics, 18(1), 51-67.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rlb/v18n1/1657-4702-rlb-18-01-00051.pdf>

Ortez, E. (2017). Propuesta de Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Electrónicas, período 2017. [tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio UNAN- Managua.
<https://docplayer.es/145773003-Facultad-de-ciencias-economicas-centro-universitario-de-desarrollo-empresarial-procomin-tema-de-investigacion.html>

Pérez, Ó. (2015, 18 de noviembre). ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?. *Blog PeopleNext*. <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Posadas, A. (2015). La importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas. Revista conexión, año 1, No. 2, mayo-agosto 2015.
<http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/pdf/admin2.pdf#page=45>

Rengifo, K. (2018). Propuesta de implementación de organigrama y manual de organización y funciones, para mejorar el control administrativo del centro de atención psicológica en el distrito de Miraflores 2018. [tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional UPNBOX.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/15262>

Ríos, F. (23 de abril de 2010). *La importancia del manual de organización y funciones*. Stakeholders Sostenibilidad. <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones-mof/>

Romero, J. (2020). The state contracting law. Peru. Journal of Legal Sciences, num. 152 (157-200), may – september, 2020. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/view/42579/42835>

Romo, G. y Quintero, C. (2014). City governments and agencies that promote their professionalization. *Management and Public Policy*, vol. XXIII, num. 1, January - June, 2014, pp. 79-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13331169003>

Salazar, B. y Morín, M. (2016). Strategies for the management of human capital, a through the job profile. *The Multidisciplinary Electronic Journal of Engineering*, año IV, No. 4. october 2015 – October 2016. <https://www.fime.uanl.mx/multidisciplinas-de-la-ingenieria/>

Salcedo, D. (2015). The good profesional. *Social Work Notebooks*, Vol. 28-1 (2015) 19-26. <https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/48583/45998>

Sandoval, F. y Pernalete, D. (2017). Ontological framework for the management of job profiles based on labor competencies. *GECONTEC*, Vol. 5 (1). 2017. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/1996/pdf>

Sarta y Ojeda (2017). Diseño e implementación de un manual de funciones en una empresa de construcción” [tesis de pregrado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio institucional UNIPILOTO. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004088.pdf>

SEDALIB S.A. (2019, 14 de enero). *Manual de organización y funciones*. <http://www.sedalib.com.pe/upload/drive/12019/20190115-9501459456.pdf>

Superintendencia del Mercado y Valores de la República Dominicana (2018, 01 de octubre). *Manual de organización y funciones*. <https://www.sismap.gob.do/Central/uploads/evidencias/636761414511098988-BORRADOR-MAP---MANUAL-DE-ORGANIZACION-Y-FUNCIONES-SIMV---V1.pdf>

Vargas, Z. (2009). Applied research: a way of knowing the realities with scientific evidence. *Education Magazine*, vol. 33, núm. 1, 2009, pp. 155-165. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Yubillo, A. (2017). Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la cooperativa de ahorro y crédito empresa eléctrica Riobamba, Cantón Riobamba. [tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio ESPOCH. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6617/1/82T00742.pdf>

Zapata, G. (2015). The size and structure of the organization: a theoretical and empirical study with the contingent approach. *Strategic Sciences Magazine* Vol. 23 - No. 34 (july – december 2015). <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864003.pdf>

Anexos

Anexo 3. Matriz de Categorización

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Manual de organización y funciones	* Estructura Organizacional	* Tipos	Nominal
		* Unidades orgánicas	
	* Descripción de puestos	* Identificación del cargo	Nominal
		* Misión del puesto	
		* Principales funciones	
		* Remuneración	
	* Perfil de puestos	* Formación académica	Nominal
		* Conocimientos técnicos	
		* Competencias transversales	
		* Experiencia	

Fuente: *Elaboración Propia*

Anexo 4. Entrevista profunda

Cargo.....

Área.....

- **Estructura Organizacional**

1. Finalidad de creación de la empresa.
2. Jefe inmediato y su (sus) subordinado (s).
3. Unidades Orgánicas.
4. Número de trabajadores.
5. Responsable de cada proceso.
6. Responsable de la recepción de los informes de gestión.

- **Descripción de puestos**

7. Existencia de documento formal donde precise la descripción de cada puesto.
8. Funciones que usted desarrolla dentro de la empresa y conocimiento de funciones de otras unidades orgánicas.
9. Misión de su puesto de trabajo y conocimiento de misión de puesto de otras unidades orgánicas.

- **Perfil de puestos**

10. Existencia de documentos formales donde precise el perfil de cada puesto de trabajo.
11. Criterios tomados en cuenta para seleccionar al nuevo colaborador
12. Formación académica de usted y satisfacción del nivel académico que tiene el personal.
13. Conocimientos técnicos de usted y satisfacción del nivel de conocimiento técnicos del personal.
14. Competencias transversales de su puesto y satisfacción de las competencias transversales del personal.
15. Años de experiencia en el rol que desempeña y nivel de satisfacción de los años de experiencia del resto del personal.

Anexo 6. Ficha de validación del instrumento



“DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA, 2020”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE PAUTAS

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20			Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91		96
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			96		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			92		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			92		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			97		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			97		

Anexo 7. Ficha de validación del instrumento



“DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA, 2020”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE PAUTAS

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20			Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91		96
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			94		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			91		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			91		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				97	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				97	

Anexo 8. Matriz de consistencia

Título: DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA, 2020

Autora: FÁTIMA STEPFANIE HIDALGO TALLEDO

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	CATEGORÍA Y SU-CATEGORÍAS		
		CATEGORÍA: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
		SUBCATEGORÍA	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>Problema General: ¿Cómo diseñar un manual de Organización y Funciones para una empresa constructora?</p>	<p>Objetivo general: Diseñar un Manual de Organización y Funciones para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020.</p> <p>Objetivos específicos: a) Determinar los cargos para establecer una estructura orgánica, así como precisar sus respectivas interrelaciones jerárquicas. b) Establecer las funciones que debe desempeñar el personal, así como su remuneración a percibir. c) Establecer el perfil de cada cargo requerido para cada puesto de trabajo. d) Diseñar y proponer un manual de organización y funciones que se utilice como guía para la empresa a la hora de tomar decisiones.</p>	*Estructura Organizacional	* Tipos	Nominal
			* Unidades orgánicas	
		*Descripción de puestos	* Identificación del cargo	Nominal
			* Misión del puesto	
			* Principales funciones	
			* Remuneración	
		*Perfil de puestos	* Formación académica	Nominal
			* Conocimientos técnicos	
			* competencias transversales	
			* Experiencia	

Anexo 9: Validación de juicio de expertos de la propuesta



VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Respetado Juez:

Usted ha sido seleccionado para VALIDAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA, 2020". La validación del diseño es de mucha importante, ya que verificará la fiabilidad y validez de la propuesta, aportando científica y metológicamente al programa académico de maestría en Administración de Negocios - MBA.

Nombre de Evaluador(a): Caycho Viera, Khristie Marilia

Cargo que desempeña: Encargada de recursos humanos

Institución donde labora: Inmobiliaria Miraflores Perú S.A.C.

Instrucciones :

Para utilizar la siguiente lista, se solicita observar la presencia o ausencia absoluta del indicador.

El evaluador (a) registrará con una "X" en el casillero que corresponda.

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ESCALA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	La metodología a utilizar es la apropiada	X		
2	El cronograma a realizar es el adecuado	X		
3	Los fundamentos teóricos son coherentes con el tema de la investigación	X		
4	El objetivo general contiene el propósito global del manual de organización y funciones	X		
5	Los objetivos específicos, responden al objetivo general contribuyendo a su logro	X		
6	El tipo de organigrama es el adecuado	X		
7	La remuneración designada está acorde con las funciones de cada puesto de trabajo y a la realidad de la empresa	X		
8	El perfil de cada puesto de trabajo es el adecuado	X		
9	Cuenta con los criterios necesarios de un manual de organización y funciones	X		



Khristie M. Caycho Viera
ENCARGADA DE PERSONAL
INMOBILIARIA MIRAFLORES PERÚ SAC.

Anexo 10: Validación por juicio de expertos de la propuesta



VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Respetado Juez:

Usted ha sido seleccionado para VALIDAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA, 2020". La validación del diseño es de mucha importante, ya que verificará la fiabilidad y validez de la propuesta, aportando científica y metológicamente al programa académico de maestría en Administración de Negocios - MBA.

Nombre de Evaluador(a): Nunura Silva, Christian Jesús

Cargo que desempeña: Jefe de recursos humanos

Institución donde labora: HY Ingeniería S.A.C

Instrucciones :

Para utilizar la siguiente lista, se solicita observar la presencia o ausencia absoluta del indicador.

El evaluador (a) registrará con una "X" en el casillero que corresponda.

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ESCALA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	La metodología a utilizar es la apropiada	X		
2	El cronograma a realizar es el adecuado	X		
3	Los fundamentos teóricos son coherentes con el tema de la investigación	X		
4	El objetivo general contiene el propósito global del manual de organización y funciones	X		
5	Los objetivos específicos, responden al objetivo general contribuyendo a su logro	X		
6	El tipo de organigrama es el adecuado	X		
7	La remuneración designada está acorde con las funciones de cada puesto de trabajo y a la realidad de la empresa	X		
8	El perfil de cada puesto de trabajo es el adecuado	X		
9	Cuenta con los criterios necesarios de un manual de organización y funciones	X		

CPC Christian Jesus Nunura Silva
MAT. N° 07-3290

Anexo 11: Autorización para realizar el estudio en constructora



"Año de la Universalización de la Salud"

EL QUE SUSCRIBE GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA SHAYA CONSTRUCCIONES E INVERSIONES S.A.C. DE LA PROVINCIA DE PIURA DEL DEPARTAMENTO DE PIURA; OTORGA LA PRESENTE:

AUTORIZACIÓN

Por medio del presente, informo que la empresa SHAYA CONSTRUCCIONES E INVERSIONES S.A.C., le brindará el apoyo respectivo y la información necesaria a la Sra. **HIDALGO TALLEDO FÁTIMA STEPFANIE**, identificado con **D.N.I. N° 46809020**, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo Filial- Piura en el programa de Maestría en Administración de Negocios-MBA, para el desarrollo de su tesis denominada: Diseño de un manual de organización y funciones para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020.

Dicha información se manejará de manera cabal con responsabilidad, honestidad y confidencialidad.

Sin otro particular, se expide la presente para que se le reconozca como tal.

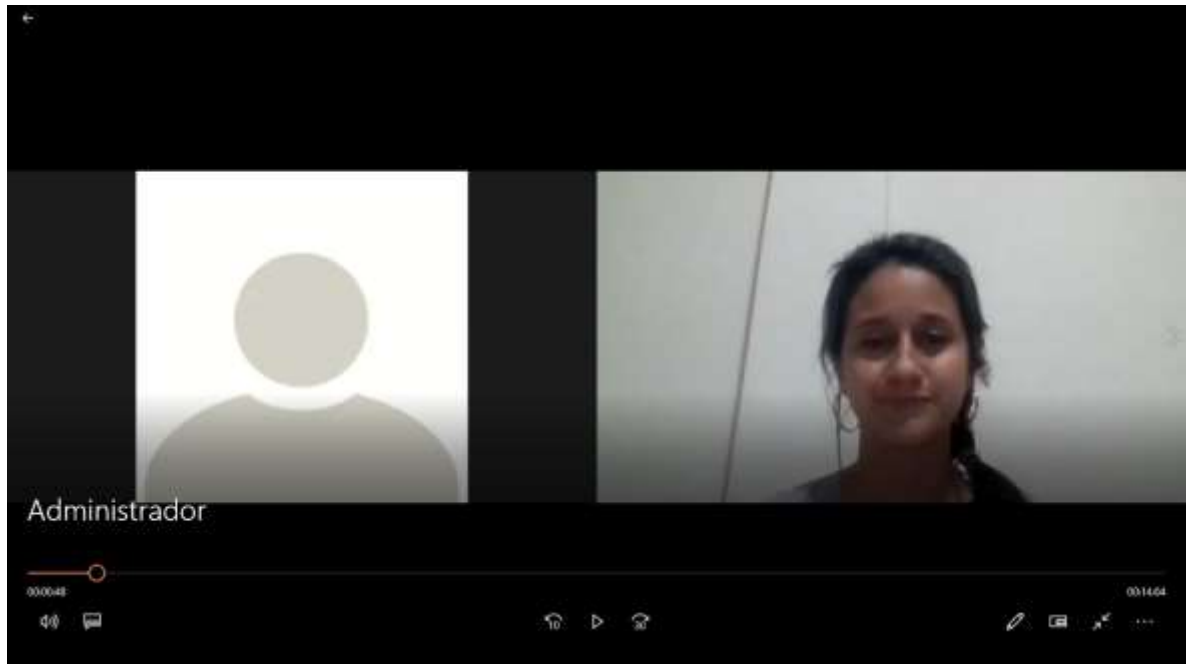
Piura, 26 de octubre del 2020


Gabriel Jesús León Trelles
GERENTE

Anexo 11: Base de datos - Entrevista al gerente general



Anexo 12: Base de datos - Entrevista al administrador



Anexo 13: Base de datos - Entrevista al apoyo administrativo

