

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) Y
SU CONTRIBUCIÓN EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MyA
CONTRATISTAS GENERALES S.R.L- PERIODO 2017”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR

ALMENDRA MILAGROS LEZAMETA ALIAGA

ASESOR:

M.Cs. SIXTO MARÍNO CÁRDENAS CABELLOS

Cajamarca – Perú

2019

Dedicatoria

El presente trabajo y el esfuerzo que ameritado su elaboración, es dedicado enteramente a mis padres, Elizabeth Esther Aliaga Araujo y Santiago Rodolfo Lezameta Benalcázar, que siguiendo su claro ejemplo de perseverancia y tenacidad me han enseñado a luchar por mis objetivos y a alcanzar mis sueños, forjándome en una base de amor desinteresado y fiel apoyo.

Almendra Milagros Lezameta Aliaga

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por la fuerza espiritual que me brinda siempre para seguir adelante pese a los problemas y obstáculos que pone la vida.

Además, agradezco de forma especial al Mcs. Sixto Marino Cárdenas Cabellos asesor de tesis, por el tiempo y dedicación destinado hacia mi persona.

Al personal de la empresa constructora MyA Contratistas General SRL, por su amabilidad y disponibilidad al brindar la información requerida para la elaboración de la presente investigación.

A los docentes que fueron participes de mi formación académica, ya que gracias a los conocimientos impartidos es que he podido alcanzar ciertos logros académicos, profesionales y personales.

Y a la Universidad Nacional de Cajamarca, por darme la oportunidad de superarme como persona y profesional.

Almendra Milagros Lezameta Aliaga

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT | xii |
| INTRODUCCIÓN | xiv |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 Descripción del problema..... | 1 |
| 1.2 Formulación del problema | 4 |
| 1.2.1 Problema general | 4 |
| 1.2.2 Problemas específicos | 4 |
| 1.3 Objetivos | 4 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 4 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 4 |
| 1.4 Justificación de la investigación..... | 5 |
| 1.4.1 Justificación teórica | 5 |
| 1.4.2 Justificación práctica | 6 |
| 1.4.3 Justificación académica | 7 |
| 1.5 Limitaciones de la investigación | 7 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 8 |
| 2.1 Antecedentes | 8 |
| 2.1.1 Internacionales | 8 |
| 2.1.2 Nacionales..... | 8 |
| 2.1.3 Regionales..... | 9 |
| 2.2 Bases teóricas | 10 |
| 2.2.1 Teoría Neoclásica | 10 |
| 2.2.2 Manuales administrativos | 11 |
| 2.2.3 Manual de Organización y Funciones – MOF..... | 15 |
| 2.2.4 La integración como elemento del proceso administrativo | 36 |
| 2.2.5 La integración como elemento del proceso administrativo | 39 |
| 2.3 Definición de términos básicos | 56 |
| CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES | 57 |

| | |
|---|------------|
| 3.1 Hipótesis general | 57 |
| 3.2 Hipótesis específica..... | 57 |
| 3.3 Variables | 57 |
| CAPÍTULO IV:METODOLOGÍA | 58 |
| 4.1 Tipo y nivel de investigación | 58 |
| 4.2 Diseño de investigación | 58 |
| 4.3 Método de investigación | 59 |
| 4.4 Población y muestra | 59 |
| 4.5 Unidad de análisis | 59 |
| 4.6 Operacionalización de variables | 59 |
| 4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 61 |
| 4.8 Técnicas para el procesamiento de la información | 61 |
| CAPÍTULO V:RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 62 |
| 5.1 Análisis e interpretación..... | 62 |
| 5.2 Presentación de resultados | 62 |
| 5.2.1 Diagnóstico de la situación actual..... | 62 |
| 5.2.2 Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa constructora MyA Contratistas Generales SRL | 99 |
| 5.2.3 Contribución del MOF en el Proceso de Integración de Recursos Humanos | 165 |
| CONCLUSIONES..... | 182 |
| RECOMENDACIONES..... | 183 |
| REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS | 184 |
| APÉNDICE 1: CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO..... | 185 |
| APÉNDICE 2: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LOS ENCARGADOS DE RRHH..... | 188 |
| APÉNDICE 3: CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS | 190 |
| APÉNDICE 4 : CUESTIONARIO A JEFES DE DPT- ELABORACIÓN DEL MOF | 192 |
| APÉNDICE 5: DICCIONARIO DE HABILIDADES | 194 |
| APÉNDICE 6: COMPARATIVA ENTRE EL PERFIL ACTUAL Y EL PERFIL IDÓNEO | 195 |
| ANEXO 1: MODELO DE CONVOCATORIA VIGENTE | 197 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Operacionalización de Variables..... | 60 |
| Tabla 2. Conocimiento sobre el MOF..... | 63 |
| Tabla 3. Conocimiento sobre el organigrama..... | 64 |
| Tabla 4. Identificación de las unidades administrativas | 65 |
| Tabla 5. Identificación de las líneas jerárquicas de cada puesto..... | 66 |
| Tabla 6. Relación funciones- perfil profesional del trabajador..... | 66 |
| Tabla 7. Puestos que difieren con su formación académica..... | 67 |
| Tabla 8. Conocimiento de las funciones a realizar en cada puesto de trabajo..... | 68 |
| Tabla 9. El aporte del MOF en la identificación de funciones | 69 |
| Tabla 10. Medios por los que el trabajador se enteró de la convocatoria..... | 72 |
| Tabla 11. Especificaciones del puesto de la convocatoria a la que postuló..... | 73 |
| Tabla 12. Especificaciones que el colaborador considera indispensables conocer en un aviso de convocatoria..... | 75 |
| Tabla 13. Cantidad de puestos de trabajo según su categoría..... | 81 |
| Tabla 14. Técnicas de selección aplicadas para obtención del puesto..... | 82 |
| Tabla 15. Técnicas de selección aplicadas para obtención del puesto..... | 83 |
| Tabla 16. Colaboradores que recibieron inducción | 84 |
| Tabla 17. Tipo de inducción impartida..... | 86 |
| Tabla 18. Medios de inducción..... | 87 |
| Tabla 19. Satisfacción del personal con la inducción impartida..... | 88 |
| Tabla 20. Aspectos que fueron tratados en la inducción de cada colaborador | 89 |
| Tabla 21. El aspecto más importante que el colaborador considera tratar en la inducción..... | 90 |
| Tabla 22. La inducción mediante descripción de puestos..... | 93 |
| Tabla 23. Tiempo que le llevo al colaborador familiarizarse con su puesto de trabajo..... | 94 |
| Tabla 24. Personal que recibió capacitación en el último año..... | 96 |
| Tabla 25. Personal que recibió capacitación direccionada a las funciones que desempeña en su puesto..... | 97 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 26. Principales hallazgos sobre el diagnóstico de la situación actual del proceso de integración de RRHH..... | 98 |
| Tabla 27. Matriz de Análisis de Puestos..... | 100 |
| Tabla 28. Estructura Organizacional de MyA Contratistas Generales SRL..... | 102 |
| Tabla 29. Matriz Descripción – Perfil de puesto..... | 111 |
| Tabla 30. Inclusión de Puestos Nuevos en la Estructura Org..... | 112 |
| Tabla 31. Estructura Organizacional con puestos nuevos propuestos..... | 113 |
| Tabla 32. Contribución que aportaría el MOF en el Proceso de RRHH..... | 167 |
| Tabla 33. Comparativa entre el esquema de convocatoria actual y propuesto..... | 169 |
| Tabla 34. Estructura de Convocatoria Actual..... | 169 |
| Tabla 35. Estructura de Convocatoria Propuesta..... | 170 |
| Tabla 36. Técnicas de selección según la clasificación del puesto..... | 174 |
| Tabla 37. Conocimientos que debe poseer un trabajador según su puesto..... | 179 |
| Tabla 38. Agrupación de puestos según temas de capacitación..... | 181 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Proceso Administrativo..... | 37 |
| Figura 2. Índice De Rotación... .. | 41 |
| Figura 3. Técnicas de Selección..... | 49 |
| Figura 4. Conocimiento sobre el MOF..... | 63 |
| Figura 5. Conocimiento sobre el organigrama..... | 64 |
| Figura 6. Identificación de las unidades administrativas | 65 |
| Figura 7. Identificación de las líneas jerárquicas de cada puesto..... | 66 |
| Figura 8. Relación funciones- perfil profesional del trabajador | 67 |
| Figura 9. Conocimiento de las funciones a realizar en cada puesto de trabajo..... | 68 |
| Figura 10. El aporte del MOF en la identificación de funciones..... | 69 |
| Figura 11. Proceso de Reclutamiento en la MyA..... | 70 |
| Figura 12. Medios por los que el trabajador se enteró de la convocatoria..... | 72 |
| Figura 13. Especificaciones del puesto de la convocatoria a la que postuló..... | 73 |
| Figura 14. Especificaciones que el colaborador considera indispensables conocer en un aviso de convocatoria..... | 75 |
| Figura 15. Proceso de Selección | 78 |
| Figura 16. Fórmula para hallar el índice de rotación..... | 79 |
| Figura 17. Cantidad de puestos de trabajo según su categoría..... | 81 |
| Figura 18. Técnicas de selección aplicadas para obtención del puesto..... | 82 |
| Figura 19. Técnicas de selección aplicadas para obtención del puesto..... | 83 |
| Figura 20. Colaboradores que recibieron inducción al entrar a la empresa..... | 85 |
| Figura 21. Tipo de inducción impartida..... | 86 |
| Figura 22. Medios de inducción..... | 87 |
| Figura 23. Satisfacción del personal con la inducción impartida..... | 88 |
| Figura 24. Aspectos que fueron tratados en la inducción de cada colaborador | 89 |
| Figura 25. El aspecto más importante que el colaborador considera tratar en la inducción..... | 91 |
| Figura 26. La inducción mediante descripción de puestos | 93 |
| Figura 27. Tiempo que le llevo al colaborador familiarizarse con su puesto | 94 |
| Figura 28. Personal que recibió capacitación en el último año..... | 96 |
| Figura 29. Personal que recibió capacitación direccionada a las funciones que desempeña en su puesto | 97 |
| Figura 30. Pasos para la elaboración de Descripción y Perfiles de Puestos..... | 104 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa constructora MyA Contratistas Generales SRL, donde se describe la actual gestión del proceso de integración de recursos humanos, referido a las etapas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, teniendo como objetivo principal el describir y analizar la contribución que generaría el contar con un Manual de Organización y Funciones MOF, mediante sus tres componentes de estructura orgánica, perfiles y descripciones de puestos, en la mejora de las fases del procedimiento en estudio. Luego de realizar un diagnóstico de la puesta en marcha actual del proceso de integración de la empresa, se detectó problemas que acarrearán la administración exitosa de los RRHH dificultades múltiples como el que exista un defectuoso reclutamiento ya que las convocatorias no describen ni identifican con exactitud el perfil del postulante que se está solicitando según el puesto trayendo como consecuencia el no captar a los mejores postulantes, también el proceso de selección de personal presenta ciertas deficiencias ocasionadas por la falta de perfiles y descripciones de puestos ya que al no conocer al detalle las funciones, formación académica, habilidad y conocimientos generales que debe poseer el postulante trae como consecuencia que el personal encargado de la selección no aplique la técnica de evaluación más beneficiosa sino que estas últimas sean aplicadas de manera aleatoria, además que la preselección de CVs se realiza impensadamente porque no se cuenta con la fotografía del perfil idóneo que permita realizar un contraste entre lo que se está buscando y lo que nos estén ofertando; además la inducción realizada en la constructora es carente ya que el nuevo personal, en su gran mayoría, no reciben inducción específica mediante compendios detallados y estructurados de sus funciones trayendo como consecuencia que el nuevo empleado descubra por sí solo la delimitación de sus funciones acarreando un retraso en los resultados en términos de productividad, así también la falta de un MOF, específicamente de perfiles se mostrará como una falta considerable de información para desarrollar un adecuado plan de capacitación ya que no se tendrán las herramientas necesarias para comparar entre el perfil idóneo que debería tener el trabajador y el perfil que realmente posee lo que impedirá no definir oportunamente las necesidades de

capacitación. Entonces si el reclutamiento es deficiente se está captando a personal que no cumpla con el perfil idóneo, a su vez la selección será deficiente porque se estará eligiendo al nuevo colaborador de manera poco certera sin tener ninguna base de lo que se está buscando esto traerá como problemas mayores el contar con trabajadores que no sean los más preparados para ocupar un determinado puesto, si a esto le sumamos que la empresa no brinda en gran medida inducción específica y tampoco capacitaciones direccionadas a fortalecer debilidades , entonces la situación que se presenta es alarmante y se ve reflejado en un alto índice de rotación de personal siendo la principal causa de las bajas los despidos por baja productividad. Toda esta problemática descrita generará a su vez desperdicios de recursos humanos, económicos y de tiempo, lo que representa un gran problema en la administración exitosa de la organización, a cualquier nivel.

Determinada la oportunidad de mejora, se procede con el detalle de la elaboración del Manual de Organización y Funciones MOF y la contribución que traería en el proceso de integración de recursos humanos referido a obtener una estructura definida de convocatoria y lo suficientemente informado sobre el perfil que se está buscando para cubrir una determinada plaza, así también el manual actuará como un medio importante para elegir adecuadamente la fuente de reclutamiento; con respecto a la selección las contribuciones del MOF se reflejan en la elección adecuada de la técnica de selección así como mejoras en la etapa de preselección; para el colaborador lo beneficios que obtendrán con la implantación de este manual está relacionado con la inducción específica ya que el MOF aportará en gran medida en la definición de sus funciones y por último pero no menos importante mediante los perfiles y análisis de puestos podremos hallar necesidades de capacitación. De esta manera se logrará mejorar el proceso de integración de recursos humanos mediante la captación y elección adecuada de personal, fortaleciendo sus habilidades y conocimientos con planes de inducción y capacitación previamente definidos y estudiados, trayendo como un mayor resultado mejoras en la productividad e identificación del colaborador con la empresa.

Palabras clave: Manual de Organización y Funciones, proceso de integración de recursos humanos, descripción de puestos, perfil de puestos, estructura orgánica.

ABSTRACT

The present work of investigation developed in the construction company General MyA Contratistas SRL, where there is described the current management of the process of integration of human resources, recounted to the stages of recruitment, selection, induction and training personnel, having as principal aim describe and analyze the contribution that it would generate to possess a Manual of Organization and Functions MOF, by means of his three component of organic structure, profiles and descriptions of positions, in the improvement of the phases of the procedure in study. After realizing a diagnosis of the putting in current march of the process of integration of the company, there were detected problems that transport the successful administration of the HR multiple difficulties like that a defective recruitment exists since the summons neither describe they do not even identify with accuracy the profile of the candidate who is requested according to the position bringing as consequence not to catch the best candidates, also the process of selection of personnel presents certain deficiencies caused by the lack of profiles and descriptions of positions since on not having known to the detail the functions, career education, skill and general knowledge that it must possess the candidate brings as consequence that the personnel in charge of the selection does not apply the most beneficial technology of evaluation but the above mentioned are applied of way random, Besides the fact that CVs's preselection is realized because one does not rely on the photography of the suitable profile that it should allow to realize a contrast between what it is looked and what they are offering us; in addition the induction realized in the construction one is lacking since the new personnel, in his great majority, they do not receive induction specifies by means of compendiums detailed and structured of his functions bringing as consequence that the new employee discovers for if only the delimiting of his functions transporting a delay in the results in terms of productivity, this way also the lack of a MOF, specifically of profiles it will appear as a considerable lack of information to develop a suitable plan of training since the necessary tools will not be had to compare between the suitable profile that should have the worker and the profile that really possesses what will prevent from not defining opportunely the needs of training.

Then if the recruitment is deficient it is caught to personnel that does not expire with the suitable profile, in turn the selection will be deficient because there will be chosen the new collaborator of a slightly accurate way without having any base of what is looking for this will bring as major problems to rely on workers that they should not be most prepared to occupy a certain position, if to this we add him that the company does not offer to a great extent specific induction nor trainings direction to strengthening weaknesses, then the situation that one presents it is alarming and meets reflected in a high index of job turnover being the principal reason of the falls the dismissals for low productivity. All this described problematics will generate in turn wastes of human, economic resources and of time, which represents a great problem in the successful administration of the organization, to any level.

Determined the opportunity of improvement, one proceeds with the detail of the production of the Manual of Organization and Functions MOF and the contribution that it would bring in the process of integration of human resources recounted to obtaining a definite structure of summons and the sufficiently informed about the profile that is looked to cover a certain square, this way also the manual will act as an important way to choose adequately the source of recruitment; with regard to the selection the contributions of the MOF are reflected in the suitable choice of the technology of selection as well as improvements in the stage of preselection; for the collaborator benefits that will obtain with the implantation of this manual this one related to the specific induction since the MOF will reach to a great extent in the definition of his functions and finally but not less importantly by means of the profiles and analysis of positions we will be able to find needs of training. Hereby it will be achieved to improve the process of integration of human resources by means of the capture and suitable choice of personnel, strengthening his skills and knowledge with before definite and studied plans of induction and training, bringing as a major result you improve in the productivity and identification of the collaborator with the company.

Keywords: Organization and Functions Manual, human resources integration process, job description, job profile, organizational structure.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en estudiar la contribución del Manual de Organización y Funciones (MOF) en el proceso de integración de recursos humanos de la empresa MyA Contratistas Generales SRL, proceso compuesto por las etapas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para el personal en su totalidad. Este manual se compone esencialmente por la estructura organizacional, plasmado en un organigrama, así como la descripción y los perfiles de cada puesto de trabajo; a raíz de estos componentes se podrán obtener múltiples beneficios que lograrán mejorar la ejecución del proceso de recursos humanos en la organización, sin embargo y pese a su importancia la empresa MyA no cuenta con este manual, porque no conoce sobre los beneficios que este documento de gestión traería a su empresa, ocasionando diversos problemas que son descritos en la presente investigación a través del diagnóstico de la situación actual de la organización, llegando a la conclusión que la empresa cuenta con deficiencias relacionados a un defectuoso reclutamiento ya que las convocatorias no describen ni identifican con exactitud el perfil del postulante que se está solicitando según el puesto, así como otros aspectos relevantes que deben considerarse antes de redactar y/o publicar la convocatoria laboral, además la inducción realizada es carente ya que los nuevos colaboradores no reciben ningún compendio detallado y estructurado de sus funciones; también el proceso de selección de personal presenta ciertas deficiencias ocasionada por la mala elección de las técnicas y parámetros de selección dando como resultado que algunos de los trabajadores no cuentan con los conocimientos, habilidades y características requeridas para el cargo que ocupan; todo ello desembocando en una falta considerable de información para hacer una correcta evaluación de desempeño y un adecuado plan de capacitación, debido a que no se tiene en claro los parámetros a considerar para realizarlo. Es por esta problemática que el presente trabajo se centra en describir y analizar la contribución que generaría

el utilizar descripciones y perfiles de puestos, a través del Manual de Organización y Funciones, en la ejecución del reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.

Se ha creído conveniente estructurar la investigación en cinco capítulos: en el Capítulo I, se detalla el planteamiento de la investigación; en el Capítulo II se describirá el marco teórico utilizado, posteriormente se encontrará el Capítulo III el mismo que tendrá en su contenido a las hipótesis y variables de investigación; por su parte el apartado IV especificará la metodología aplicada , en el apartado V se presentan los resultados de la tesis, y por ultimo pero no menos importante se da a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación, seguido de las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

En la actualidad el capital humano se ha convertido para las organizaciones, en el único capaz de agregar valor diferencial; por ser inimitable e insustituible, esto último deja en evidencia la importancia que realmente tienen los colaboradores, como factor clave del éxito o fracaso de las empresas e instituciones en general. Por ello, la organización no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no lo es, hay que fortificar la fuerza laboral, se tiene que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal calificado que fortalezcan los equipos de trabajo, de ahí la importancia de diseñar descripciones y perfiles de puestos, entendiéndose como compendios en donde se detallará las funciones que cada colaborador debe realizar y las competencias que este mismo debe poseer para poder efectuarlas de la mejor manera. El objetivo principal es captar y contar con recursos humanos cuyas competencias profesionales no sólo se centren en el desarrollo de sus funciones; sino aún más valioso será contar con personal que posea ciertas habilidades y aptitudes que den un valor agregado a la organización.

Como es evidente, uno de los factores más relevante para lograr los propósitos organizacionales, es que los colaboradores tengan en claro las funciones que deben realizar, así como las relaciones internas y externas de su cargo y las competencias que estos mismos deben poseer para efectuar sus labores óptimamente, información que se detalla en el manual administrativo Manual de Organización y Funciones (MOF), el mismo que por ser un documento de gestión, permitirá a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización contribuyendo consecuentemente a mejorar los canales de comunicación y coordinación organizacional.

Si bien es cierto las empresas hoy en día, en una cantidad considerable, han tomado real importancia en la implantación de este documento de gestión, MOF, debido a que todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras) lo requieren por su uso interno y diario, además que minimiza los conflictos de las unidades administrativas, marca responsabilidades, divide el trabajo y es de suma importancia para el buen desarrollo del proceso de integración de recursos humanos. Sin embargo y pese a esto aún hay empresas que no cuentan con este tipo de documentos ya sea por descuido o por desconocimiento de sus beneficios, como es el caso de la empresa constructora MyA Contratistas Generales SRL, la misma que actualmente no cuenta con ningún documento de gestión que contenga en su interior la estructura organizacional, descripción y perfiles de puestos requeridos para la organización, la ausencia del Manual de Organizaciones y Funciones refleja problemas reales y constantes en la empresa, relacionados específicamente al proceso de integración de recursos humanos, problemas como el que exista un defectuoso reclutamiento ya que las convocatorias no describen ni identifican con exactitud el perfil del postulante que se está solicitando según el puesto, así como otros aspectos relevantes que deben considerarse antes de redactar y/o publicar la convocatoria laboral, también el proceso de selección de personal presenta ciertas deficiencias ocasionada por la mala elección de las técnicas y parámetros de selección dando como resultado que algunos de los trabajadores no cuenten con los conocimientos, habilidades y características requeridas para el cargo que ocupan desembocando en una rotación alta de personal por despidos o baja productividad; además la inducción realizada en la constructora es carente ya que el nuevo personal, en su gran mayoría, no reciben inducción específica mediante compendios detallados y estructurados de sus funciones trayendo como consecuencia que el personal descubra por si solo la delimitación de sus funciones acarreando un retraso en resultados en términos de productividad, así también la falta un MOF, específicamente de perfiles se mostrará como una falta considerable de información para desarrollar un adecuado plan de capacitación ya que no se tiene las

herramientas necesarias para contrastar entre el perfil idóneo que debería tener el trabajador y el perfil que realmente posee el colaborador lo que impedirá no definir adecuadamente las necesidades de capacitación.

Todas estas deficiencias descritas generaran a su vez desperdicios de recursos humanos, económicos y de tiempo, lo que representa un gran problema en la administración exitosa de la organización, a cualquier nivel.

Bajo esta realidad se cree conveniente y necesario describir los múltiples beneficios y la importante contribución que generaría el implantar un “Manual de Organización y Funciones” en el proceso de integración de recursos humanos de la empresa constructora MyA Contratistas Generales SRL, ya que con la implantación de este documento se logrará ejecutar de mejor manera el reclutamiento, selección, inducción, y capacitación de personal.

La contribución del MOF se reflejará de múltiples maneras en la empresa, como es la información que ofrece sobre las características que debe poseer el candidato(a) a ocupar la plaza de trabajo y por tanto resultará de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, de igual manera los perfiles de puestos proveerá de las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe tener el candidato, lo que servirá de guía para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen, además el MOF será de importancia para la inducción de personal ya que servirá para que el nuevo talento humano sepa con exactitud sus funciones, líneas de jerarquía y supervisión asimismo el manual contribuirá a determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto y a su vez poder fortalecer esas debilidades mediante programas de capacitación bien definidos. En otras palabras, el contar con un Manual de Organización y Funciones contribuirá de gran manera a la mejora del proceso de integración de recursos humanos en la empresa MyA Contratistas Generales SRL.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera contribuye el Manual de Organización y Funciones (MOF) en el proceso de integración de recursos humanos de la empresa MyA Contratistas Generales S.R.L?

1.2.2 Problemas específicos

- ✓ ¿Cómo lograr describir y analizar los principales aspectos sobre el actual proceso de integración de recursos humanos en la empresa?
- ✓ ¿De qué manera contribuye la descripción de puestos y los perfiles de puestos en la ejecución del reclutamiento de personal en la empresa?
- ✓ ¿De qué forma contribuyen los perfiles de puestos en la ejecución de la selección de personal en la empresa?
- ✓ ¿De qué manera aportan las descripciones de puestos en la ejecución de la inducción de personal en la empresa?
- ✓ ¿De qué forma contribuyen los perfiles de puestos en la formulación del plan de capacitación de la empresa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaboración de la propuesta del Manual de Organización y Funciones (MOF), para contribuir en la mejora del proceso de integración de recursos humanos de la empresa MyA Contratistas Generales S.R.L.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de integración de recursos humanos, en la empresa MyA Contratistas Generales S.R.L.
- ✓ Analizar la contribución de los perfiles y las descripciones de puestos, en el reclutamiento del personal realizado en la empresa MyA Contratistas Generales S.R.L.

- ✓ Describir y analizar la contribución de los perfiles de puestos en la selección de personal de la empresa MyA Contratistas Generales SRL.
- ✓ Identificar el aporte que generaría las descripciones de puestos en la inducción del personal en la empresa MyA Contratistas Generales SRL.
- ✓ Estudiar el aporte que genera el uso de los perfiles de puestos en la elaboración del plan de capacitación de la empresa MyA Contratistas Generales SRL.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que ayuda a las empresas a plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para el personal en su totalidad. Hoy en día, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque las certificaciones de calidad (ISO, OSHAS, entre otras) lo requieran, sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, entre otras.

Además, tomando como base los aportes de la teoría neoclásica, la misma que se aboca a resolver las necesidades de estructura y control de las operaciones de las organizaciones consideran como herramientas básicas para estructurar la organización a el organigrama y al manual de funciones, autoridad y responsabilidad, definiéndolas como: el organigrama es un esquema grafico donde se indican las relaciones de las distintas funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización mientras que el manual de funciones, autoridad y responsabilidad, describe estos elementos para cada una de las funciones o cargos estableciendo, además, de quien depende el cargo y quienes dependen de él, para que y hasta que limites tiene autoridad y cuál es el alcance de su grado de responsabilidad.

1.4.2 Justificación práctica

La presente investigación se justifica puesto que los aportes de la misma, brindarán el documento de gestión Manual de Organización y Funciones – MOF, a la empresa constructora MyA Contratistas Generales SRL, documento que detallará la estructura organizacional de la empresa, así como el perfil y descripción de puesto correspondiente a cada colaborador. Es sumamente importante resaltar que el MOF contiene información relevante y de utilidad para mejorar la ejecución del proceso de integración de personal en la empresa, referidos a los siguientes sub procesos:

Reclutamiento de personal: proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato(a) a ocupar la plaza de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, además de proveer información para definir las bases de las convocatorias

Selección de personal: provee información necesaria para determinar las técnicas de evaluación de selección de personal, según las funciones y requisitos de los puestos a cubrir.

Inducción de personal: brinda información al colaborador sobre su misión y funciones a realizar, su ubicación, líneas de jerarquía y supervisión; así como coordinaciones principales.

Capacitación de personal: comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de capacitación más adecuados.

Al mejorar estos sub procesos entonces se generará mayor eficiencia y eficacia en la realización de las labores de los colaboradores que conformen el equipo de trabajo de la organización.

1.4.3 Justificación académica

El presente estudio se justifica desde el punto de vista académico, ya que como profesional me permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación universitaria, Asimismo, la presente investigación será el medio que me permita obtener el título profesional de Licenciada en Administración, dando cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas.

1.5 Limitaciones de la investigación

La principal limitación es la escasa información para la elaboración de la propuesta del Manual de Organización y Funciones (MOF), limitación que se ha podido superar mediante la aplicación de herramientas de análisis y recolección de información como son encuestas, observación y cuestionarios al personal de la empresa MyA Contratistas Generales SRL.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Mazabanda (2010): *“El Manual de Organización y Funciones y su incidencia en el Talento Humano de la empresa "Lady Rose" de Ambato”*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración - Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Establece como finalidad principal la elaboración de un Manual de Organización y Funciones en la empresa de calzado Lady Rose de Ambato que permitirá mejorar la eficiencia en los trabajos realizados por cada uno de los colaboradores de la organización, constituye la guía fundamental para el efectivo cumplimiento del proceso administrativo en toda la empresa que este dentro de los lineamientos que exige el mercado para hacer frente a la competencia y asegurar su supervivencia, crecimiento y éxito. Esta tesis concluye que el Manual de Organización y Funciones, servirá como una guía para facilitar el máximo desempeño de sus trabajadores en general y a su vez será de gran utilidad para todos los integrantes de la organización en el desarrollo de sus funciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.1.2 Nacionales

- ✓ Alva y Periche (2014): *“Formulación de un Manual de Organización y Funciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grifos Cajamarca S.A.C”*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración - Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), La Libertad.

Concluyen que la empresa no posee instrumentos necesarios para lograr una gestión administrativa exitosa debido a que no cuenta, o

en su defecto están desactualizados, ciertos criterios relevantes como son: misión, visión, objetivos, organigrama y perfiles de puestos, por ello mismo nace la necesidad de implementar un documento de gestión que contenga todos estos criterios, encontrados en un Manual de Organización y Funciones – MOF, los tesisistas llegan a la conclusión que mediante la implantación de este documento se logrará, estructurar los perfiles necesarios en base a objetivos empresariales y además se le proveerá de una estructura orgánica a la empresa, lo que es de suma importancia para la gestión administrativa en cuanto a procesos de recursos humanos se refiera.

- ✓ Vásquez (2014) en su tesis, para optar el título de Licenciado en Administración, *“Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para la administración de la empresa “J y L Sistemas y Soluciones S. A.”* Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), La Libertad. Concluyo que:

Mediante su propuesta se logró contribuir a la empresa con la propuesta y formulación de los perfiles de puestos detallados y específicos para cada puesto de trabajo de la empresa en estudio, además del diseño de la estructura orgánica con la finalidad de evitar duplicidad de funciones en J y L Sistemas y Soluciones S. A.

2.1.3 Regionales

Álvarez (2015): *“Propuesta para determinar los perfiles de puestos por competencias en la gerencia de infraestructura orientado a mejorar la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Namora”*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración-Universidad Nacional de Cajamarca (UNC).

Elabora como propuesta el análisis, determinación de criterios y elaboración de cada uno de los perfiles de puestos por competencias para cada puesto de trabajo de la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora, llegando a la conclusión que gracias a este documento de gestión se logrará contribuir, a la empresa, con una herramienta útil para la Gestión

de Recursos Humanos, ya que a diferencia de los descriptores de puestos tradicionales se toma en cuenta no solamente los conocimientos de la persona, sino también las habilidades, experiencia y valores de la misma, además se basa en los resultados del colaborador y no en el proceso que se sigue para poder obtenerlo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teoría Neoclásica

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y redimensionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy. En otras palabras, es la teoría adaptada al modelo de las empresas actuales el cual consiste en identificar las funciones de los administradores y deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración.

Los autores neoclásicos como Peter F. Drucker y Harold Koontz, reconocen a los siguientes principios básicos de organización:

División del trabajo: El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir bienes o servicios. Para ser eficiente la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. Este proceso comenzó a aplicarse con mayor intensidad con la llegada de la revolución industrial, lo cual provocó un cambio radical en el concepto de producción, al elaborar grandes cantidades de productos gracias a el empleo de la máquina y a la aplicación de la especialización del trabajador en la línea de montaje.

Especialización: Es la consecuencia de la división del trabajo: cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas. Los autores neoclásicos adoptan estos criterios para conformar la estructura organizacional.

Jerarquía: Este concepto es otra consecuencia del principio de división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización. Esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados. En toda organización formal existe una jerarquía por escala, estratos o niveles de autoridad. A medida que se asciende de una escala jerárquica, aumenta la autoridad del administrador.

La escuela neoclásica se abocó a resolver las necesidades de estructura y control de las operaciones de las organizaciones. Las herramientas que utilizaron no fueron creadas ni inventadas en ese momento, sino que en general habían sido expuestas por Fayol. Lo que debieron realizar los neoclásicos fue una adecuación de ellas a las necesidades de la época, y una expansión y pormenorización de las subfunciones y elementos de las distintas áreas.

Considerando como herramientas básicas para estructurar la organización a:

- El organigrama o estructura de funciones;
- El manual de funciones, autoridad y responsabilidad.

El organigrama es un esquema gráfico donde se indican las relaciones de las distintas funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización. El manual de funciones, autoridad y responsabilidad, describe estos elementos para cada una de las funciones o cargos estableciendo, además, de quien depende el cargo y quienes dependen de él, para que y hasta que límites tiene autoridad y cuál es el alcance de su grado de responsabilidad.

2.2.2 Manuales administrativos

2.2.2.1. Definición e importancia

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma ordenada una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así

mismo son guías eminentemente dinámicas, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización; por esto mismo este manual actúa como una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera hacerlo, permitiéndole al colaborador el manejo y control de la información.

Para ampliar la definición del manual administrativo es conveniente analizar la opinión de algunos autores, con el fin de aclarar este concepto.

Reyes (2007) opina que el concepto de un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: "significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa" (p.155).

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización tales como antecedente, estructura, objetivos, políticas, procedimientos etc. así también las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus actividades. (Serrano, 2000, p.128)

Por lo expuesto se concluye que la importancia de los manuales administrativos, recae en las ventajas que obtienen las empresas que los utilizan ya que trae como resultado el mejoramiento en el desarrollo de las actividades de la organización, así como el aprovechamiento óptimo de los recursos que tiene a su disposición.

Los manuales hacen saber al personal ejecutivo el alcance de su facultades para la toma de decisiones, lo que sobrelleva a una mejor confianza en la actuación del personal además ayuda a los altos ejecutivos a la evaluación de las unidades organizativas, mediante el análisis del logro de los objetivos propuestos.

Por su importancia es necesario que estos manuales estén sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna.

2.2.2.2. Objetivos

Entre los objetivos más fundamentales que conllevan los manuales administrativos tenemos:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.
- ✓ Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación.

2.2.2.3. Clasificación

Rusenias (1998), clasifica los manuales administrativos de la siguiente manera:

- a. Manual de organización:** reúne los lineamientos generales del colaborador expresando los objetivos principales a seguir,

definiendo los fines a alcanzar, detallando los medios y estableciendo las políticas a cumplir.

En este manual se agrupan las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizativa que se adopte y se determina cuál es la responsabilidad asignada o correspondiente a cada tarea. También quedan expresadas en él, las relaciones entre los distintos departamentos y sectores de la empresa, y en caso de conflicto actúan como medio de regulador o atenuantes de las diferencias, para que el motivo de conflicto se solucione sin alterar la estructura de la empresa.

b. Manual de funciones: comprende una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización. Es absolutamente necesario que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo en un sector o por un individuo queden expresadas por escrito, ya que de esta manera en caso de conflicto, se puede saber con exactitud quien no cumplió con sus tareas o quien invadió obligaciones correspondientes a otro sector o persona, el manual de funciones debe expresar claramente y sin ambigüedad, a que unidad o individuo reporta la tarea que se está describiendo, y en caso inverso quiénes son los subordinados de ese sector o individuo.

Este manual contiene las funciones propias a realizar y cuáles son las tareas a supervisar y cuáles son las funciones de control que se deben llevar a cabo, no podemos olvidar que toda función va acompañada de la correspondiente responsabilidad, que también debe quedar inserta en el manual. Por último, y como síntesis, señalemos que el manual de funciones debe estar expresado por escrito y toda modificación que se produzca debe incorporarse de inmediato.

c. Manual de procedimientos: describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere.

Bajo este rótulo podemos incorporar al manual de sistemas administrativos las normas, las instrucciones, los memorandos, etc.

d. Manual de autorizaciones: fija los límites de actuación de las personas, expresado en valores monetarios o unidad de moneda. Este manual expresa los límites de autoridad de los individuos, detallando que le está permitido aprobar y comenzar un gasto o compras o firmar un cheque o documentación comercial. Fases

2.2.3 Manual de Organización y Funciones – MOF

2.2.3.1. Definición e importancia

El Manual de Organización y Funciones MOF como su mismo nombre lo indica es fundamentalmente la unión del manual de organización y el manual de funciones, explicados anteriormente, para Ríos¹ (2010), lo define:

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil del puesto.

Hoy en día, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque las certificaciones de calidad (ISO, OSHAS, entre otras) lo requieran, sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el

¹ Director de Perfil. Centro de Desarrollo Personal y Profesional.

trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, entre otras. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

Como se ve, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

Aquí algunas recomendaciones:

- ✓ Se debe contar con la participación y compromiso de toda la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- ✓ Que los líderes que toman las decisiones separen unas horas para las decisiones referentes a estos temas.
- ✓ Formar un equipo técnico que lidere el proceso. Puede ser interno como externo.
- ✓ Que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del cronograma y para que los objetivos empresariales se reflejen en las funciones.
- ✓ Hacer un plan de implantación de este manual especialmente con los cambios fuertes.
- ✓ Poner el manual a plena disponibilidad del personal. Por ejemplo, colgarlo en la intranet institucional.

2.2.3.2. Elementos del Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones (MOF), para su elaboración considera cuatro elementos relevantes: estructura organizacional, análisis de puestos, descripción de puestos y perfil del puesto, estos elementos se encuentran relacionados entre sí ya que la estructura orgánica será la base para realizar el análisis de puestos, a partir de este análisis se obtendrá información vital para la realización de la descripción de puestos y con la información obtenido a raíz del análisis y la descripción de puestos se podrá conformar cada uno de los perfiles de puestos, a continuación veremos el detalle de cada de estos términos.

A. Estructura organizacional

a. Concepto e importancia

En la actualidad se vive un ambiente industrializado en las organizaciones donde los recursos humanos van estrechamente orientados al rendimiento, por lo tanto, las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser organizados para lograr sus objetivos en común.

Antes de dar el concepto de estructura organizacional es necesario hacer mención las definiciones dadas por diversos autores sobre el significado de organización, por lo cual a continuación se mencionarán algunas de ellas:

Según Chiavenato (2000), indica que:

La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada es deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos. (p. 344).

Reyes (2007) afirma que “la organización, es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia, dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 277).

Por su parte Münch (1990) define: “la organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la

determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (p.108).

En base a las definiciones anteriores y el análisis de cada una de ellas se llega, para este trabajo, a la conclusión de que a través de la organización la empresa establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento; apoyándose en principios y herramientas que ayudarán a establecer los niveles de autoridad y responsabilidad, definir funciones, deberes y dependencias de las personas o grupos de personas con la finalidad de lograr los objetivos empresariales.

Teniendo en claro el concepto de organización se puede decir que la estructura organizacional es el detalle de la distribución de las personas en diferentes líneas, la cual indicará como está integrada el grupo social y cómo funciona. En este término, hay otros conceptos implícitos: los de división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.

Rodríguez (2003) define:

La estructura organizacional son diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis de puestos. Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo, o de aceptar el colaborador las decisiones que por

función o especialización haya tomado su superior.
(p.387)

En resumen, la estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. Pues una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos, para poder alcanzar estos objetivos es ahí en donde resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, es decir la construcción de la estructura organizacional, que permitirá la interrelación e interacción de sus elementos los mismos que se encuentran integrados, de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en todos los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización en general.

Además, en la estructura se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación necesarios para el buen desempeño de las tareas, con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización. Éstas deben diseñarse lo mejor posible para que su ejecución sea adecuada, de este modo, cada empleado cumplirá con sus funciones, pero sin perder de vista el objetivo del grupo.

b. Tipos de estructuras organizacionales

Se refiere a las diferentes formas o modelos de la estructura organizacional de una empresa, y son determinados por diversos factores, como el giro de la empresa, su tamaño o sus recursos, a continuación, se desarrollarán los tipos de

organización, basado en la clasificación otorgado por Chiavenato (2000):

Organización lineal: constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización funcional: es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.

Organización línea-staff: el tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la

autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Organización comités: reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

c. Organigramas

Münch (1990) afirma que “Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella” (p.106).

Serrano (2000) concuerda con la definición de Munch diciendo que “el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (p.111).

En otras palabras, los organigramas o también conocidos como cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización o de una de sus unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad que existe dentro de la misma.

A. Análisis de puestos

a. Concepto

El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un cargo específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, dando como resultado una descripción de puestos.

Llanos (2005) dice que “es la técnica mediante la cual se recopilan, en forma ordenada y sistemática, los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo el desempeño exitoso de las funciones de un puesto” (p. 55). Es decir, es una herramienta que consiste en estudiar y documentar las labores que se llevan a cabo de acuerdo con las actividades realizadas en el puesto.

El analizar los puestos conlleva a un proceso que consiste en obtener información relevante para determinar los deberes, tareas o actividades que le corresponde a cada puesto que conforman una empresa, por ello la importancia de tener una estructura organizacional delimitada antes de desarrollar este estudio. Este procedimiento tiene por fin realizar una investigación sistemática, siguiendo un número de pasos establecidos antes del estudio, cuando se culmine con el análisis se elaborará un escrito donde se resumirá la información obtenida en cuanto a las tareas o actividades individuales del cargo; el jefe de Recursos Humanos usarán estos datos posteriormente para desarrollar las descripciones y especificaciones de cada puesto de trabajo.

b. Importancia

El análisis de los puestos de trabajo es catalogado como la piedra angular de la Administración de Recursos Humanos,

porque la información que reúne es realmente útil para mucha de sus funciones, Mondy y Noe (1997) con respecto a la importancia mencionan los beneficios que otorga el realizar un análisis de puestos:

- ✓ Proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades, de cada puesto de trabajo, en relación con otros, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza.
- ✓ Se reúnen, se analizan y registran los datos del puesto como es realmente y no como debería de ser.
- ✓ Ayuda a las organizaciones a enfrentar el hecho de que están ocurriendo cambios.
- ✓ Es muy útil para realizar una correcta Planeación de Recursos Humanos.
- ✓ Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad.
- ✓ Es necesario para el proceso de reclutamiento y selección, ya que permite al seleccionador saber cuáles son las competencias necesarias para desempeñar el puesto exitosamente.
- ✓ Es la base para realizar las evaluaciones del desempeño.
- ✓ Útil para valorizar el puesto de acuerdo a las competencias.
- ✓ Ofrece información valiosa desde el punto de vista de la higiene y seguridad organizacional.
- ✓ Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos.

c. Métodos para el análisis y recolección de información sobre puestos.

Se puede obtener información sobre los puestos de varias maneras. Chiavenato (2000), menciona los métodos de análisis más comunes para estudiar los puestos, son:

Observación. Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis de puestos o cargos se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista anota los puntos claves de su observación, va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor, algunas empresas graban el trabajo para estudiarlo después en videocinta.

La participación del analista de puestos en la recolección de información es activa, la del ocupante es pasiva.

Cuestionarios. El analista de puestos puede circular cuestionarios cuidadosamente elaborados para que los empleados y supervisores los llenen en forma individual. Se usarán estas formas para obtener datos en las áreas de los deberes y tareas que se llevan a cabo en el puesto, el propósito del mismo, la distribución física, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, educación, experiencias, exigencias físicas y mentales), el equipo y material que se utiliza, y temas de interés especial en materia de salud y de seguridad. *La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.*

Entrevistas. Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo comprende, del porqué y el cuándo. Permite comparar la información obtenida por medio de los

ocupantes de otros cargos similares y verificar las incoherencias de la información. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. *La participación del analista y del ocupante es activa.*

Métodos mixtos. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas. Los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Por ejemplo: cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo; cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor; cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor; observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor, etc.

De esta manera y con todo lo expuesto hasta aquí, podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además, el uso de esta información permitirá establecer la descripción y por ende el perfil de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

B. Descripción de puestos

a. Concepto

La descripción de puesto es meramente un documento en el que se enlistan los objetivos, funciones, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto y que lo diferencian de otros cargos de la organización, en otras palabras, es un compendio que detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, y para que lo hace.

Se debe tener en claro que hablar de descripción de puestos es diferente a hablar de perfiles de puestos, ya que este último término hace alusión a las especificaciones del puesto referidas a las características de personalidad, competencias laborales, experiencia y formación que debería tener el colaborador. Los autores, en relación al tema se pronuncian de la siguiente manera:

- ✓ Mondy y Noe, (1997) “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto” (p. 101).
- ✓ Chiavenato (2000) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende” (p. 331).

Hay autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones, es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y sí las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de

cada puesto de la empresa nos llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización. Este concepto es fundamental, porque nos permite sugerir un camino inverso para la definición y la descripción de puestos; además para entender su importancia debemos preguntarnos: ¿Lo que hacen mis empleados contribuye o aporta valor a la organización? Si no se hicieran algunas de esas tareas ¿la empresa obtendría los mismos resultados? ¿Mejores? ¿Peores? De aquí el valor de realizar un **análisis de puestos** para obtener las **descripciones** y posteriormente los **perfiles de puestos** que realmente necesita la empresa y luego buscar a las personas ideales para cubrir dichos cargos.

Algunos autores asemejan los términos análisis y descripción y otros lo ven como procedimientos independientes. Al respecto se analizarán los conceptos sobre descripción y análisis de puestos, formulados por especialistas de esta temática.

- ✓ Para Dessler (1994) “la descripción de puestos, es la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis de puestos” (p. 195)
- ✓ La descripción de cargo para Sánchez (1993) “es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración de puesto” (p. 50)

Como se aprecia existe un consenso en que la descripción de puestos, se define como un producto derivado del análisis, la cual contiene una relación de los objetivos y funciones, tareas principales acciones u operaciones y responsabilidades de los que se derivarán los requerimientos humanos integrados en las principales formaciones y competencias para su desempeño

exitoso, los cuales serán plasmados en las especificaciones de los perfiles de cargos.

b. Importancia

La importancia del análisis y descripción de puestos recae en sus objetivos, lo mismos que son explicados por Louart (1994), a continuación, se presentan los más relevantes:

Reclutamiento: el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato(a) a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de Personal: el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil del puesto en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

Capacitación: comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De

esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de capacitación más adecuados.

Evaluación del desempeño: dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Valoración de Puestos: el análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Otras finalidades en las que contribuye o participa:

- Administración de salarios
- Seguridad e higiene del trabajo
- Planes de carrera
- Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.

c. Modelos de descripción de puestos.

Al igual que se plantean diferentes términos alrededor de la definición de la descripción de puestos, existen múltiples formas de reflejarlas, pero resulta necesario determinar cuál es la información relevante que debe incluirse en dicha descripción.

Con relación a los modelos de descripción de cargos deben reflejar los aspectos siguientes:

- ✓ Nombre del puesto.
- ✓ Funciones básicas que lo caracterizan.
- ✓ Relaciones orgánicas.
- ✓ Objetivos, responsabilidades específicas del puesto.
- ✓ Autoridad y dependencia.

Dessler (1994) plantea: “Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contienen secciones acerca de:

- ✓ Identificación del puesto.
- ✓ Resumen del puesto.
- ✓ Relaciones, responsabilidades y deberes.
- ✓ Autoridad.
- ✓ Criterios de desempeño.
- ✓ Condiciones de trabajo.

Agregan además los autores: “Un marco de referencias más moderno para llevar a cabo una especificación del puesto utiliza seis factores”. Estos son:

- ✓ Atributos físicos. Los requisitos físicos del puesto.
- ✓ Atributos mentales. Las necesidades intelectuales del puesto.
- ✓ Educación y calificaciones que el puesto requiere.
- ✓ Experiencias, capacitación y aptitudes necesarias.
- ✓ Personalidad. Cualidades personales que se requieren para el puesto.
- ✓ Circunstancias especiales. Puntos que no cubren los primeros cinco factores.

d. Tipos de descripciones

En lo fundamental, tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo o puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación:

Descripciones genéricas: se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría. Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de “Contador Mayor” incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas —cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor— o las unidades organizacionales menores dentro del Departamento Contable del que depende el puesto.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación.
- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

Descripciones de puesto específicas: estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Por ejemplo el puesto específico de “Contador a cargo del libro mayor” debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del Departamento Contable. Expone el tipo de sistemas contables utilizados el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía. Abajo aparece un ejemplo de descripciones de puestos específicas. Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

C. Perfil del Puestos

a. Concepto

Hablar de análisis, descripción y perfil del postulante es hablar de tres términos diferentes pero relacionados entre sí, ya que el análisis viene a ser un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico y las competencias laborales que estos mismos poseen, a partir de este análisis es

que se tendrá como resultado la descripción y los perfiles de puestos.

La diferencia entre descripción y perfil de puestos radica esencialmente en que la descripción enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados mientras que el perfil del puesto contiene las especificaciones referidas a personalidad, competencias laborales, experiencia, formación, e inclusive si se desea las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá tener idealmente. En cuanto a la diferencia existente entre perfil de puesto y descripción de puestos, los autores enuncian:

Puchol (2007) menciona que en colaboración con el futuro jefe de la persona que ha de ser seleccionada, se rellena algún formulario, como puede ser la ficha profesiográfica, el perfil del puesto u otro parecido, que viene a ser como el “retrato robot” del empleado que estamos buscando.

“El perfil de puesto son las características ideales que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado. Si la persona está sobrecalificada, seguramente te dejará; si no cumple con el perfil, te dará muchos dolores de cabeza” (Perdomo, 2016, p.4).

b. Especificaciones de puestos

Hablar del *perfil del puesto* es hablar de las *especificaciones del puesto*, por ello para el desarrollo de la presente investigación estos dos términos serán utilizados como sinónimo, los mismos que hacen referencia a las cualidades y características en general que debe poseer un trabajador en función de alcanzar el éxito en su trabajo.

Las especificaciones de puestos son consideradas al igual que la descripción de puestos como un producto del análisis de puestos, dichas especificaciones determinan las características que un individuo ha de reunir para que pueda ejecutar correctamente las funciones que se le sean asignadas en su puesto de trabajo, normalmente estas características son agrupadas en cuatro categorías: formación académica, habilidades, conocimientos y aptitudes.

La importancia de las especificaciones radica principalmente en el proceso de selección, ya que lo que se busca es encontrar a candidatos que reúnan ciertas características definidas previamente para un determinado puesto de trabajo. Precisamente, de ese puesto de trabajo, que cuenta con propiedades concretas, se desprende ciertas exigencias o lo que se le conoce como perfil de puesto, en relación a este tema los autores enuncian:

- ✓ Para Chiavenato (2000) las especificaciones del cargo constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo.
- ✓ Dessler (1994) define la especificación del puesto como la lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc, necesaria – otro producto de un análisis de puestos.

Chiavenato en una suerte de comparativa entre descripción y especificación de puesto añade:

La descripción del cargo se refiere tan solo a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las

especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones (Chiavenato, 2000, p. 330).

Las especificaciones deben venir determinadas por las características del puesto y no por la persona que lo ocupa, expresando aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, requisitos físicos y mentales, aptitudes, experiencia y responsabilidades que el puesto de trabajo desarrolla.

Las especificaciones es tal vez una etapa difícil y compleja, pero es a su vez, sumamente importante porque resuelve muchos de los problemas de reclutamiento, selección, valoración, inducción y formación o capacitación entre otros.

Modelos de especificaciones de puestos

No existe un modelo único de especificaciones de puestos, sin embargo, siempre se debe considerar las habilidades, formación académica, conocimientos y aptitudes que amerita el puesto, a continuación, se presenta dos modelos según autores:

Sánchez (2013) señala entre los aspectos que deben contener las especificaciones de cargos, los siguientes:

- ✓ Requisitos intelectuales, aptitudinales.
- ✓ Requisitos de personalidad.
- ✓ Requisitos de formación (titulación, idiomas).
- ✓ Requisitos profesionales (experiencia, especialización).
- ✓ Requisitos personales (edad, sexo)

Chiavenato (2000) plantea como principales requisitos que deben aparecer en las especificaciones los siguientes:

- ✓ **Requisitos mentales:** la instrucción esencial, la experiencia anterior esencial, la adaptabilidad al cargo, la iniciativa necesaria y las aptitudes necesarias.
- ✓ **Requisitos físicos:** el esfuerzo físico necesario, la concentración visual, la destreza y habilidad y la complexión física necesaria.
- ✓ **Responsabilidad:** la supervisión del personal, los materiales, herramientas, equipos, dinero, títulos, documentos, contactos internos y externos y las informaciones confidenciales.
- ✓ **Condiciones de trabajo:** el ambiente de trabajo, las condiciones y los riesgos.

2.2.4 La integración como elemento del proceso administrativo

En primer lugar, se empezará por definir que es el proceso administrativo. La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador. El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa, algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o hasta seis etapas, pero sólo

se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es esencialmente el mismo.

A principios del siglo XX industrial francés Henry Fayol, en su libro Administración General e Industrial proporciona la estructura tradicional del proceso administrativo, compuesta por las etapas de: previsión, planeación, organización, dirección y control.

Sin embargo, existen otros autores, con una visión más contemporánea que consideran nuevas etapas en el proceso administrativo.

Como es el caso Koontz y Weihrich, (1998), quien define el proceso administrativo como un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración. Y considera como sus etapas a: planeación, organización, integración, dirección y control.

Por su lado Reyes (2007) propone un modelo que contiene seis elementos, cada uno de los cuales responde a una pregunta concreta: ¿Qué puede hacerse?, ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va hacer?, ¿con qué se va hacer?, ¿se ha hecho?, ¿cómo se ha realizado?

Según este autor, los elementos del proceso administrativo se dividen en la fase dinámica (previsión, planeación y organización) y la fase dinámica (integración, dirección y control).

| FASE | ELEMENTO | ETAPA |
|----------|---------------------|---|
| Mecánica | <i>Previsión</i> | Visión, Misión, Objetivos, Metas, Investigaciones, Supuestos, Alternativas. |
| | <i>Planeación</i> | Políticas, Procedimientos, Programas, Presupuestos, Pronósticos, Estrategias, Tácticas. |
| | <i>Organización</i> | Funciones, Jerarquías y Obligaciones |
| Dinámica | <i>Integración</i> | Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo. De cosas (...) |
| | <i>Dirección</i> | Comunicación, Autoridad, Motivación, Delegación, Liderazgo, Supervisión. |
| | <i>Control</i> | Su Establecimiento, Su operación, Su Evaluación. |

Figura 1. *Proceso Administrativo.*

Fuente: *Reyes (2007). Administración Moderna.*

Como vemos uno de los enfoques más recientes de la teoría administrativa considera a la integración como una fase más del proceso administrativo. Los estudiosos Koontz y Weihrich (1998), llegaron a la conclusión de que dicha área cuenta ya con un importante conjunto de conocimientos y experiencias propias, además afirmaban que concebirla como una función independiente permite acentuar en mayor medida el elemento humano en la selección, evaluación y desarrollo del personal, de ahí la importancia de concebir a la integración como una etapa más del proceso administrativo.

El concepto general de integración se refiere a la acción de integrar, es decir, unir partes que constituyen a un todo. Para el proceso administrativo consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan para el adecuado funcionamiento de un organismo social, este concepto es definido por varios autores:

- ✓ El más común es proporcionado por Reyes (2007) quien define a la integración, como: “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (p.336)
- ✓ Por su parte Münch (1990) nos dice: es reunir a todos los elementos materiales, económicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.
- ✓ Para Koontz y Weihrich (1998), la buena integración de estos recursos necesarios para la organización; materiales, humanos, tecnológicos y financieros llevaran por buen camino a la entidad, logrando una mayor productividad optimizando esos recursos al por mayor.

Reyes Ponce considera dentro de la integración, dos etapas importantes que son: la integración de recursos humanos y la integración de materiales, mientras que Munch lo divide en integración de recursos humanos, de materiales e integración de recursos económicos. Por su parte Koontz

amplia un poco más su división considerando cuatro fases: integración de recursos humanos, de materiales, de recursos tecnológicos y de recursos financieros.

En resumen la función de integrar es dotar a un organismo de los diversos recursos que requiera para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de planear y organizar, dependiendo de los recursos que demande la organización, la integración puede estar compuesta por: integración de recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos, pero, sin embargo, de éstos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano e ahí donde nace la necesidad de prestar mayor atención en este recurso.

2.2.5 La integración como elemento del proceso administrativo

2.2.5.1. Definición y Principios

La coordinación de los recursos materiales y humanos para el logro de los objetivos de la empresa, no es una tarea sencilla, requiere de tiempo, esfuerzo y empeño; sobre todo cuando se refiere al recurso humano y su integración a la organización ya que esta se fundamenta en asignar y conservar los puestos necesarios en la estructura organizacional.

La integración de recursos humanos es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de personal, entre ellas el reclutamiento, selección de candidatos e inducción de nuevos empleados y a su vez mediante la integración también se busca conservar este recurso a través de la capacitación, entrenamiento, desarrollo de los colaboradores u otras, como se aprecia el integrar personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también procesos que ayudarán al nuevo personal a adecuarse fácilmente y permanecer en la organización.

Principios de la integración de personal

No existen principios de integración de personal universal. No obstante, los que se enlistan a continuación son normas útiles para la comprensión de la función de integración de personal. Se ha creído conveniente agruparlos bajo las categorías, otorgadas por Koontz y Weihrich (1998), de propósito y proceso de la integración de personal.

El propósito de la *integración de personal* se resume en los siguientes principios:

Principio del objetivo de la integración de personal: el objeto de la función administrativa de integración de personal es garantizar que las funciones organizacionales sean desempeñadas por personal calificado.

Principio de la integración de personal: cuanto más claro sean la definición de las funciones organizacionales y sus requerimientos humanos y cuanto mejores sean las técnicas que se empleen en la evaluación y capacitación de los administradores, tanto mayor será la calidad administrativa de una empresa.

Los siguientes principios indican los medios para la eficaz *integración de personal*:

Principio de definición del puesto: entre más precisa sea la identificación de los resultados que se espera de los administradores, mayor será el número de dimensiones de sus puestos que puedan definirse.

Principio de evaluación de los administradores: mientras más clara sea la identificación de objetos verificables y actividades administrativas requeridas, más precisa podrá ser la evaluación de los administradores con base en esos criterios.

Principio de competencia abierta: cuanto mayor sea el compromiso de una empresa con el aseguramiento de la administración de la calidad,

más alentara la competencia abierta entre todos los candidatos a puestos administrativos.

Principio de capacitación y desarrollo de los administradores: los esfuerzos de capacitación y desarrollo deben estar relacionados con las funciones administrativas, los propósitos de la organización y las necesidades de cada puesto.

Indiferentemente del sistema que las empresas utilicen en la integración del nuevo recurso humano a la organización, estos deben estar enfocados a minimizar la rotación de personal, que únicamente distorsiona las funciones de la empresa. Chiavenato (2000) se refiere a la rotación de trabajadores como: “La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (p. 188).

En relación al tema Castillo (2006) agrega que la rotación de personal es medida mediante el índice de rotación indicando que:

El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales. (p.68)

Castillo propone la siguiente fórmula para calcular el IRP

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:
A: Número de personas contratadas durante el período considerado.
D: Personas desvinculadas durante el mismo período.
F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

Figura 2. Índice De Rotación.

Fuente: Castillo (2006). *Administración de personal*

El IRP se puede calcular de manera general o también podemos calcular la Rotación Forzada y la Rotación no Forzada por separado para estudiar a más detalle el indicador.

- ✓ % Rotación Forzada = Cantidad de despidos + No renovaciones
- ✓ % Rotación No Forzada = Cantidad de renunciaciones

2.2.5.2. Etapas del proceso de integración de personal

Un proceso es una secuencia de pasos dispuestas con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr un resultado específico, bajo este concepto el proceso de integración está constituido por varias etapas o pasos.

Para Koontz y Weihrich (1998):

El proceso de integración de recursos humanos es la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, la selección, contratación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus obligaciones y responsabilidades (p.796).

Mientras que para Münch y García (2009) la integración de recursos humanos comprende cuatro etapas: reclutamiento, selección, introducción o inducción y Capacitación y desarrollo.

Reyes (2007), considera que el proceso de integración de personal está conformado por: reclutamiento, selección, introducción o inducción y desarrollo.

A partir del planteamiento que hacen los autores se puede apreciar que algunos difieren y otros comparten las etapas que consideran dentro del proceso. En realidad, no existe un proceso de integración de personal universal, sin embargo, si hay etapas que toda empresa debe ejecutar debido a su relevancia, por ello para el presente trabajo de investigación

se ha creído conveniente tomar como etapas del proceso de integración de recursos humanos al reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.

B. Reclutamiento

Teniendo conocimiento de las necesidades presentes y futuras de personal, el reclutamiento o captación de personal consiste en proveer a la empresa de un número suficiente de candidatos potencialmente calificados y capaces, entre los cuales se seleccionarán a los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento es en otras palabras, un sistema de información a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Chiavenato (2000) lo define como: “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 208).

Por su parte Reyes (2007) menciona que “el reclutar es el proceso por medio del cual se determinan las fuentes y los medios para hacer que las personas lleguen a las empresas para calificarlos como potenciales empleados de la misma” (p.188).

Vale recalcar que antes de iniciar el reclutamiento, es preciso contar con perfiles de puestos y descripción de puestos, los mismos que permitirán conocer los requerimientos de cada cargo, a fin de poder establecer el número de personas que se necesitan para el funcionamiento adecuado de la empresa.

La importancia del reclutamiento recae en muchas razones y éstas van desde lo económico hasta la satisfacción de las personas que laboran en las empresas.

Llanos (2005) dice que el reclutamiento es una de las funciones más importantes debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado” (p.79), lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales” (p. 79).

Por otro lado Moser (2005) señala que para las empresas el utilizar buenas prácticas de reclutamiento trae consigo muchas ventajas entre las cuales se encuentran las previas al reclutamiento, como candidatos altamente calificados y las posteriores al reclutamiento, como son la satisfacción de expectativas, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, reducción de la rotación del personal, entre otras. Se deja expuesto claramente la relevancia que tiene el reclutar personal óptimo para desempeñarse como colaboradores dentro de una organización, para que esta etapa de reclutamiento sea llevada de una forma eficaz es necesario contar con:

a. Requerimientos del puesto

Las actividades laborales implican la intervención equilibrada de medios (maquinaria, equipo y herramientas), materias primas y mano de obra, así como métodos y procedimientos de trabajo. Como resultado de ello, es preciso diferenciar las características educativas y personales que deben poseer los trabajadores según la jerarquía del puesto vacante (nivel gerencial, medio y operativo).

De esta forma, “los puestos que ofrecen las empresas tienen requisitos variados en términos socioeconómicos (sexo, escolaridad y/o estado civil), de conocimientos (capacitación específica), psicológicos (conductas esperadas) y habilidades

(técnicas, humanas, de conceptualización y diseño)” (Koontz, 1998, p.9).

Lo anterior reviste de gran importancia en la integración de personal y como antelación al proceso de reclutamiento de personal, es fundamental aplicar tres técnicas administrativas a los puestos de trabajo, referidos al análisis, descripción y perfil de puesto, vistos anteriormente.

b. Fuentes de reclutamiento

Para hacer un reclutamiento eficaz, los reclutadores deben saber dónde y cómo buscar solicitantes calificados.

Las fuentes de reclutamiento se definen como los lugares a través de los cuales es posible encontrar al personal disponible del mercado laboral y que poseen la capacidad necesaria para ocupar los puestos vacantes.

Existen diferentes fuentes, cada una de las cuales posee ventajas y desventajas; se tomará como base la clasificación dada por Chiavenato (2000), a continuación, se explican cada una de ellas:

Fuente interna: se presenta cuando la empresa solicita una determinada vacante y ésta se cubre por el personal que labora en la organización. La vacante se ocupa mediante la transferencia de trabajadores, ascensos, por familiares o personas recomendadas por los mismos empleados. En estos casos, se debe actuar con transparencia y solo se debe reclutar la persona adecuada al puesto adecuado, evitando al máximo el nepotismo y otras actitudes dañinas que entorpecen el proceso de integración de personal y su desempeño en el futuro.

Ventajas:

- Es más económico y rápido;

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad;
- Es fuente de motivación para el personal;
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal; y
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas:

- Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que, al presentarse las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, siempre existirán empleados que no demuestren las condiciones aptas para el puesto.
- Puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter”, el cual consiste en que las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde el empleado ya no es capaz de cumplir con los requerimientos del cargo.
- Los empleados están tan adaptados a las políticas y normas de la empresa que aprenden a convivir con los problemas y pierden creatividad y espíritu de innovación.

Fuente externa: Se presenta cuando habiendo determinado la vacante, se recurre a candidatos externos a la organización. Dentro de los medios que hace uso esta fuente, se pueden mencionar las siguientes:

- Anuncios en periódicos, revistas, gacetas, etc.

- Preparatorias, Escuelas Técnicas y Universidades en general.
- Cámaras de Comercio (por ejemplo: Cámara Nacional de Comercio).
- Bolsas de trabajo privadas y públicas (por ejemplo: Servicio Estatal de Empleo).
- Ferias de empleo.
- Anuncios en la portería de la empresa.
- Anuncios en portales de Internet especializados en el tema.

Ventajas:

- Atrae empleados con nuevas perspectivas y experiencias a la organización.
- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- La empresa aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas:

- Requiere más tiempo en comparación con el proceso de reclutamiento que el interno.
- Es más costoso y exige gastos al momento.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que se desconocen ciertos aspectos del personal solicitante.
- Puede ser percibido como una deslealtad de la empresa hacia el personal.

Es imprescindible mencionar que la utilización en mayor o menor medida de las fuentes de reclutamiento obedece a las políticas y procedimientos de la organización. Los factores de costo y tiempo son determinantes para escoger la fuente más adecuada y ésta dependerá de la decisión tomada por la

Gerencia, del presupuesto asignado a este proceso y al tipo de puesto solicitado. Del mismo modo, resulta factible evaluar la efectividad de las fuentes de reclutamiento de acuerdo a los resultados del proceso.

C. Selección de personal

La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles son los solicitantes que tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección; comparación entre las exigencias del puesto (descripción y perfil de puesto) y las características del candidato; y se dice que es una elección porque la empresa elegirá al mejor candidato, en base al perfil de puesto que sea requerido.

A continuación, se presenta algunas definiciones de autores:

- ✓ La fase de selección de personal se define como “el proceso que comprende tanto la recopilación de información de los candidatos, como la detección de a quién deberá contratarse” (Dolans, 1999, p. 86), es decir, es una toma de decisiones bilateral, ya que se decide hacer o no la oferta de trabajo y particularmente culmina cuando el candidato decide o no aceptarla.
- ✓ “Este proceso es un medio de comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el personal del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis, descripción y perfil del puesto; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección” (Chiavenato, 2000, p.239).

La selección de personal es un proceso que debe ser planeado y ejecutado cuidadosamente de acuerdo al presupuesto asignado y

alcance, por lo cual es muy importante que los administradores de recursos humanos refuercen y redimensionen las herramientas y técnicas que demandan las organizaciones actuales para contribuir de manera exitosa al logro de sus fines.

a. Técnicas de Selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborado el perfil del puesto o ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Para Chiavenato (2000) existen cinco grupos bien definidos, desarrollados a continuación

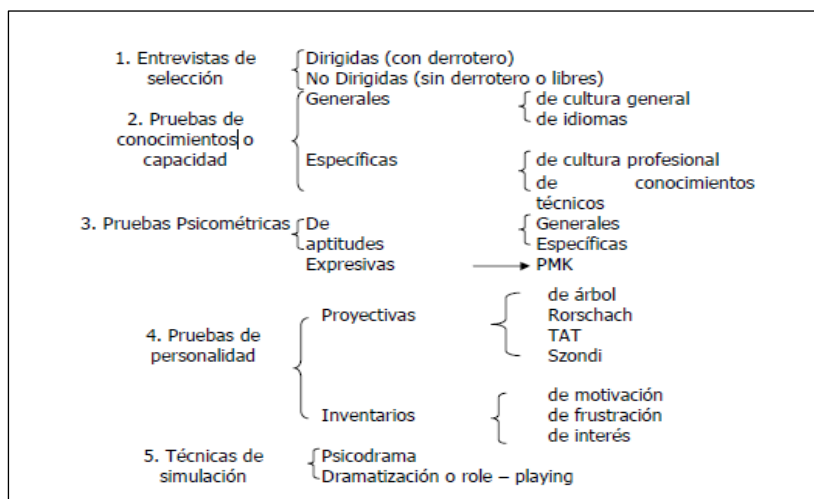


Figura 3. Técnicas de Selección

Fuente: Chiavenato (2000). “Administración de Recursos Humanos”

- ✓ **Entrevistas de trabajo.** Una entrevista de selección se define como una técnica diseñada para obtener información derivada de respuestas verbales (salidas) que el candidato proporciona a preguntas orales (entradas) hechas por el reclutador.
La entrevista de trabajo es la principal herramienta de selección que usan los reclutadores para determinar si existe afinidad entre la organización y el candidato. Lo irónico de esta técnica ha sido que, durante muchos años, casi todos los

reclutadores la usaban a pesar de que las primeras investigaciones le adjudicaban calificaciones muy bajas en cuanto a su confiabilidad y validez. No obstante, en la actualidad las investigaciones confirman que la entrevista por lo general predice el desempeño mucho mejor de lo que se suponía; lo anterior es cierto si (y muchas veces solo sí) la entrevista es estructurada.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Cuando se trata de puestos técnicos o especializados es frecuente solicitar al candidato una demostración de los conocimientos teóricos y prácticos que demanda el puesto. En este caso, se presenta una muestra de tarea específica para su resolución; por ejemplo, a un chofer puede demandársele el manejo de un tipo de automóvil o motocicleta en especial, así como el uso del reglamento de tránsito y conocimiento de la ciudad (cuyo dominio ha sido previamente declarado por el propio candidato).

Este tipo de exámenes deben ser elaborados previo conocimiento del puesto para verificar su validez o bien, se puede utilizar el análisis de puesto respectivo.

Pruebas psicométricas

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad. Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Pruebas de personalidad

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

Técnicas de simulación

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

D. Inducción

Una vez contratado al personal seleccionado de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización y a la legislación vigente, es necesario coadyuvar a su permanencia a través de un proceso de identificación con la organización que empezará desde el primer día de labores del trabajador. Dicho procedimiento es

conocido como inducción de personal y se define como “la inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos; a las políticas de la empresa, productos, etc.” (Grado, 1998, p.258). En otras palabras, es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de guiar, orientar e integrar al nuevo personal en el ambiente de trabajo en el que desarrollará sus actividades.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia y por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado. Ponce (2007) lo explica de la siguiente manera: “si alguien ha señalado que una “fábrica” puede considerarse como “una maquina gigantesca”, cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decidirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente hasta el mozo. Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular, a introducir a esa empresa, reviste importancia básica. (p.345)

Sin embargo, es frecuente ver que al contratar a un colaborador se le envié con escasa información a su puesto de trabajo, donde su jefe se limitará a señalarle su sitio de labores, darle una explicación de unos cuantos minutos sobre su puesto y dejar que él, por sí mismo, trate de adaptarse y solo sea ayudado por sus fracasos o por las correcciones que reciba.

La inducción de personal se debe llevar a cabo a través de un programa formal de inducción. Aunque estos programas varían de empresa en empresa, pero suelen incluir los siguientes temas:

- ✓ Antecedentes y estructura de la organización, incluida la cadena de mando.

- ✓ Políticas de empleo, incluidos los requerimientos de tiempo extra, días de pago, procedimientos para la terminación de relaciones laborales, etc.
- ✓ Normas de conducta de los empleados, como políticas generales y específicas en cuanto a los usos y costumbres de la compañía.
- ✓ Explicación de detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente.

Asimismo, dicho programa proporciona a los nuevos empleados la cultura de la empresa e información preliminar, tales como: productos y servicios ofrecidos, valores, misión, visión, procedimientos administrativos, distribución física de la empresa, entre otros. La información mencionada y las condiciones de trabajo se documentan en un manual de inducción o reglamento interior de trabajo que debe ser entregado al nuevo empleado.

El establecimiento de las condiciones generales en las que se desarrollará el nuevo trabajador, genera una integración más fácil y mayor motivación hacia su persona; esto evita en cierta medida la ineficiencia del nuevo personal debido a la falta de información y no a la falta de capacidad o conocimientos para los cuales fue contratado.

Finalmente, la verificación del aprendizaje obtenido por el trabajador respecto a la organización, se realiza generalmente al término del proceso de inducción por medio de una entrevista de ajuste (oral o escrita) que permite evaluar y retroalimentar el proceso.

E. Capacitación y adiestramiento de personal.

La capacitación y adiestramiento son procesos de enseñanza mediante los cuales el personal aprende o modifica actitudes, aptitudes y desarrolla habilidades y destrezas en función de

objetivos definidos y necesarios para su óptimo desarrollo en el puesto de trabajo.

Hay que aclarar que el significado de capacitación y adiestramiento en ocasiones genera confusión, por lo que para efectos de este estudio se entenderán las siguientes definiciones: “La capacitación es la acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal” (Mendoza, 1999, p21).

“El adiestramiento es el ejercicio destinado a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo” (Mendoza, 1999, p22).

Los argumentos anteriores conllevan a la necesidad de distinguir que la capacitación es aplicada al personal para enriquecer sus conocimientos, así como el cambio de actitudes y comportamientos; aunque en la práctica no es una excepción, ésta es impartida a mandos medios y altos de la empresa, es decir, personas encargadas de deberes y responsabilidades que impliquen la toma de decisiones. La evaluación y monitoreo del impacto de los resultados son por lo general a mediano y largo plazo.

Por otra parte, el adiestramiento comúnmente está dirigido a trabajadores operativos que realizan exclusivamente labores manuales, repetitivas y técnicas; los resultados y evaluación, a diferencia de la capacitación, son inmediatos.

Los principales objetivos de un sistema de capacitación y adiestramiento son:

- ✓ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal.

- ✓ Mejorar las habilidades de los empleados en su puesto.
- ✓ Cambiar la actitud de los trabajadores para crear un ambiente de trabajo más satisfactorio entre los mismos y así aumentar su motivación hacia el trabajo. (Mendoza, 1999, p35).

Un factor importante para el cumplimiento de dichos objetivos es detectar las necesidades reales de capacitación y adiestramiento de los empleados al que se conoce como Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)².

Se entiende por DNC la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes. Dichas necesidades se traducen en conocimientos que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo desempeñado y la preparación integral del individuo hacia el puesto.

Cabe aclarar que la DNC es uno de los procesos más complejos dentro de la integración de personal por la dificultad de identificar cuáles son las necesidades reales y prioritarias que requiere el trabajador y la empresa en términos de objetivos de aprendizaje. Es indiscutible que la capacitación y adiestramiento ayudan en la superación del personal al mismo tiempo que contribuye a mejorar la productividad de la misma; es necesario conjugar tanto el desarrollo humano como técnico del trabajador para lograr un desarrollo integral en el trabajador y lograr resultados constantes en la empresa.

² Aunque en el argot empresarial el acrónimo DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) es empleado para el término de capacitación, en la presente investigación se utilizará también para el concepto de adiestramiento de acuerdo al contexto enunciado.

2.3 Definición de términos básicos

- Función** : es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada o repetitiva.
- Manual** : un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.
- Puesto** : una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización
- Proceso** : sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo.
- Perfil** : conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo. Diseño especial de una cosa para que cumpla una determinada función.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

La elaboración del Manual de Organizaciones y Funciones en la empresa MyA Contratistas Generales SRL, contribuye positivamente en el proceso de integración de recursos humanos, mejorando la ejecución del reclutamiento, inducción, selección y capacitación de personal.

3.2 Hipótesis específica

- ✓ Mediante el diagnóstico de la situación actual del proceso de integración de recursos humanos, basado en la aplicación de instrumentos de recolección de datos, se logra obtener información relevante para la descripción y el análisis del proceso de integración de recursos humanos.
- ✓ La descripción y los perfiles de puestos contribuyen de manera positiva en la ejecución del reclutamiento de la empresa.
- ✓ Los perfiles de puestos, mediante las especificaciones del puesto, contribuyen a mejorar la selección de personal.
- ✓ El implementar las descripciones de puestos son un aporte valioso para la adecuada ejecución de la inducción del personal en la empresa.
- ✓ La implantación de perfiles de puestos contribuye positivamente en la detección de las necesidades de capacitación en la empresa.

3.3 Variables

- ✓ **Variable independiente:** Manual de Organización y Funciones – MOF.
- ✓ **Variable dependiente:** Proceso de Integración de Recursos Humanos.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

Investigación sustantiva (explicativa y descriptiva)

Utilizando la clasificación empleada por Sánchez Carlessi, la investigación puede ser denominada como “investigación sustantiva”, que a su vez se conforma por la investigación descriptiva y explicativa, ya que trata de describir y explicar un fenómeno, descripción y explicación en este sentido aparecen estrechamente relacionados ya que resulta evidente que no se puede explicar un fenómeno sin que antes no se conozca sus características.

Para la presente investigación las características que se pretende descubrir es en relación a las funciones desarrollados por los colaboradores, así también como las líneas jerárquicas, formación académica, experiencia y competencias laborales que poseen los trabajadores, a partir de esta información se podrá analizar y constituir cada descripción y perfil de puesto.

4.2 Diseño de investigación

El diseño es no experimental y transversal o transeccional. Un diseño no experimental es en el que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir se observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. En este diseño de investigación los sujetos ya pertenecen a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por autoselección.

La presente investigación es no experimental por que se basa en el análisis de datos extraídos del recurso humano, en su contexto normal sin ningún tipo de estímulos, de la empresa constructora MyA Contratistas Generales SRL y se considera transversal porque el estudio es desarrollado en un punto de tiempo determinado.

4.3 Método de investigación

Para esta investigación se utilizó el método hipotético – deductivo el mismo que contiene métodos más simples descritos a continuación:

- ✓ **Inductivo:** sirve para conocer la situación actual de la empresa, referido al proceso de integración de recursos humanos, para proponer posteriormente el Manual de Organización y Funciones direccionado a contribuir en las deficiencias del proceso en mención.
- ✓ **Deductivo:** mediante este método se ira de lo general a lo específico para identificar las principales falencias del proceso de integración de recursos humanos en la empresa MyA Contratistas Generales SRL.
- ✓ **Analítico – sintético:** a través de este método se obtendrá como resultado el análisis sobre la contribución del Manual de Organización y Funciones en el proceso de integración de recursos humanos.

4.4 Población y muestra

El ámbito de estudio será la empresa privada MyA Contratistas Generales SRL y la población está representada por el personal en su totalidad, conformado por cuarenta y uno (41) colaboradores distribuidos en las diversas áreas organizacionales. Para la presente investigación el muestreo será igual a la población en general, es decir los 41 colaboradores que conforman el equipo de trabajo de la empresa MyA Contratistas Generales SRL, algunos autores llaman a este tipo de muestra como censo.

4.5 Unidad de análisis

Colaboradores, en su totalidad, de la empresa constructora MyA Contratistas Generales SRL.

4.6 Operacionalización de variables

4.6.1 Variable independiente

Manual de Organización y Funciones – MOF.

4.6.2 Variable dependiente

Proceso de Integración de Recursos Humanos. (Véase tabla 1, p. 60)

Tabla 1.
Operacionalización de Variables

| NOMBRE DE LA VARIABLE | DEFINICION CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES/CUALIDADES | ÍTEMS | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|---|---|---|---|--|--|
| Variable Independiente | | Estructura Organizacional | _Tipos de Organos _Unidades Orgánicas | Alta Dirección, Directivo, Asesoramiento y Organos de Línea Departamentos | Analisis de Puestos |
| Manual de Organización y Funciones MOF | El Manual de Organización y Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene, esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama así como las descripciones y perfiles de puestos de trabajo. | Descripción de puestos organizacionales | _Identificación del puesto | Denominación del puesto, Unidad Orgánica, Dependencia Jerárquica Líneal y Puestos que Supervisa | Analisis de Puestos y Estructura Organizacional |
| | | | _Misión del puesto | Estructura mediante: Verbo+Objeto+Resultado | Analisis de puestos |
| | | | _Funciones del puesto | Tareas o atribuciones sistemáticas | Analisis de Puestos y Cuestionario a los Gerentes |
| | | | _Coordinaciones del puesto | Coordinaciones Externas e Internas | Analisis de puestos |
| | | Perfiles de puestos | _Formación académica requerida por puesto | Especialidad, Grado y situación académica | Analisis de Puestos y Cuestionario a los Gerentes |
| | | | _Conocimientos requeridos por puesto | Ofimática, Programas informáticos específicos, Conocimientos específicos, Programas de especialización y diplomados, Idiomas y/o dialectos | Analisis de Puestos y Cuestionario a los Gerentes |
| | | | _Experiencia requerida por puesto | General y /o específica | Misión y Funciones del Puesto |
| | | _Habilidades requeridas por el puesto | Cualidades inherentes o adquiridas | Diccionario de Habilidades | |
| Variable Dependiente | | Reclutamiento | _Proceso de reclutamiento _Criterios utilizados para la convocatoria _Fuentes de reclutamiento utilizadas | Pasos considerados Esquema de convocatoria Externa e interna | Cuestionario Diagnóstico Entrevista Estructuraa |
| Proceso de Integración de Recursos Humanos | La integración de recursos humanos es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de personal, entre ellas el reclutamiento, selección de candidatos e inducción de nuevos empleados y a su vez mediante la integración también se busca conservar este recurso a través de la capacitación, como se aprecia el integrar personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también procesos que ayudarán al nuevo personal a adecuarse fácilmente y permanecer en la organización. | Selección | _Proceso de selección de personal | Pasos considerados | |
| | | | _Evaluación a los candidatos | Técnicas de selección y criterios usados para la selección | |
| | | | _Rotación de personal | Índice de rotación | |
| | | Inducción | _Tipo de Inducción | General y /o específica | |
| | | | _Modo de Inducción | Verbal, Curso y /o Capacitación, Mediante manuales | |
| | | _Aspectos tratados en la Inducción | Antecedentes, Estructura organizacional, Políticas de empleo, Normas de Conducta, Descripción de puesto. | | |
| | | Capacitación | _Definición de los temas a capacitar por parte de la empresa | Procedimiento | |

4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.7.1 Fuentes primarias

- ✓ **Observación Directa:** se realizó por la tesista durante la estancia en la institución.
- ✓ **Entrevista:** la investigación consiste en la aplicación de entrevistas a los jefes de las diversas áreas, para la realización del diagnóstico actual en cuanto al proceso de integración de personal y además entrevistas necesarias para esclarecer ciertos requerimientos que se crean convenientes para la formulación de las especificaciones de los puestos.
- ✓ **Cuestionario:** Se consulta al personal por medio de una encuesta sobre las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo.

4.7.2 Fuentes secundarias

Para la elaboración del marco teórico se recurre a las fuentes bibliográficas disponibles en páginas de internet, libros y artículos.

4.8 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información, se ha utilizado la herramienta tecnológica Excel.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis e interpretación

Teniendo en cuenta las deficiencias presentadas en las etapas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, se ha creído conveniente obtener información valiosa sobre el actual proceso de integración de recursos humanos y el conocimiento que tiene el personal sobre el Manual de Organización y Funciones - MOF, para lograrlo se ha hecho uso de cuestionarios aplicados a los trabajadores en su totalidad además de una entrevista estructurada aplicada al personal encargado de aplicación del procedimiento de recursos humanos en la empresa.

(Ver Apéndice 1 - Cuestionario Diagnóstico y Apéndice 2 - Entrevista Estructurada)

5.2 Presentación de resultados

5.2.1 Diagnóstico de la situación actual

A raíz de la encuesta de diagnóstico aplicada a los colaboradores se ha obtenido resultados valiosos sobre el MOF y el proceso de integración de recursos humanos, la base que se ha tomado en cuenta para la aplicación de esta encuesta es de 41 trabajadores que laboran de manera **fija** en la empresa MyA, ya que existe personal que actualmente se encuentran laborando pero son colaboradores contratados solo por un tiempo determinado de servicio, pues la principal actividad de la empresa es ejecutar obras del sector público, las mismas que se elaboran a través de un personal específico solicitado por la obra contratista, según el tipo de obra a realizar; por lo mencionado es que el presente trabajo contempla solo los puestos fijos considerados en la estructura orgánica de la empresa mas no los puestos de las obras que estén en ejecución que hayan sido solicitados por TDR (términos de referencia) de una licitación pública.

5.2.1.1. Manual de Organización y Funciones MOF

✓ Conocimiento sobre el MOF

Pregunta 1: ¿Sabe usted que es un Manual de Organización y Funciones – MOF?

Tabla 2

Conocimiento sobre el MOF

| Respuesta | Cantidad de colaboradores | % |
|----------------|---------------------------|------------|
| Sí | 2 | 5 |
| No | 39 | 95 |
| Totales | 41 | 100 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

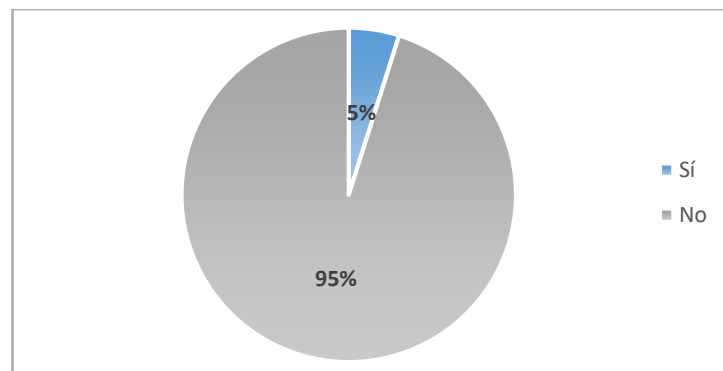


Figura 4. *Conocimiento sobre el MOF*

Fuente: *Tabla 2*

Interpretación:

Tomando como base los 41 trabajadores a los que se les ha aplicado la encuesta, se obtiene como resultado que, del total, el 95% (39 colaboradores) no tiene conocimientos sobre el significado de un Manual de Organización y Funciones MOF, mientras que tan solo el 5% (2) si sabe sobre el significado de dicho manual.

✓ **Conocimiento sobre el organigrama**

Pregunta 2: ¿Conoce sobre la existencia del organigrama de la empresa?

Tabla 3

Conocimiento sobre el organigrama

| Respuesta | Cantidad de colaboradores | % |
|------------------|----------------------------------|------------|
| Sí | 4 | 10 |
| No | 37 | 90 |
| Totales | 41 | 100 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

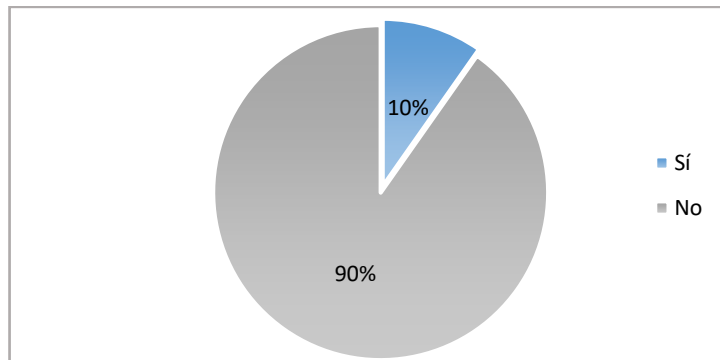


Figura 5. *Conocimiento sobre el organigrama*

Fuente: *Tabla 3*

Interpretación:

La empresa MyA cuenta con un organigrama base que, aunque contenga ciertas falencias deja conocer a grandes rasgos la estructura organizacional de la empresa, sin embargo, los colaboradores en su gran mayoría correspondiente a 37(90%), de los 41 que en total son, desconocen sobre la existencia de este organigrama y tan solo una minoría del 4% si sabe sobre la existencia de este organigrama.

✓ **Identificación de las unidades administrativas**

Pregunta 3: ¿Tiene identificada las unidades administrativas de la empresa en general?

Tabla 4.

Identificación de las unidades administrativas

| Respuesta | Cantidad de colaboradores | % |
|----------------|---------------------------|------------|
| Sí | 13 | 32 |
| No | 28 | 68 |
| Totales | 41 | 100 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

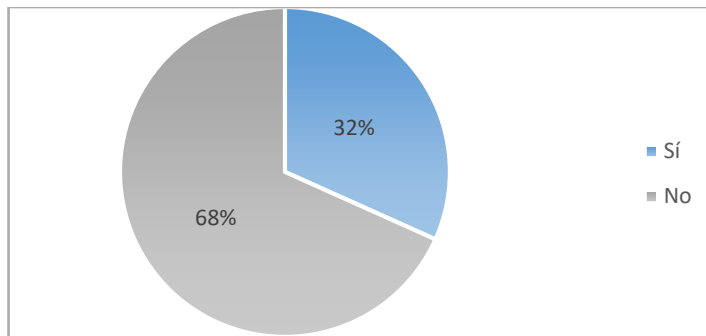


Figura 6. *Identificación de las unidades administrativas*

Fuente: *Tabla 4*

Interpretación:

El personal en un gran porcentaje, correspondiente al 68%, no idéntica las unidades administrativas de la empresa, es decir que no distingue claramente sobre los órganos y departamentos que constituyen a MyA, caso contrario de un numero restante del 32% que si tiene en claro cuáles son las unidades administrativas de la organización donde laboran.

✓ **Identificación de las líneas jerárquicas de cada puesto de trabajo**

Pregunta 4: ¿Distingue con exactitud las líneas jerárquicas de su puesto de trabajo?

Tabla 5.

Identificación de las líneas jerárquicas de cada puesto

| Respuesta | Cantidad de colaboradores | % |
|------------------|----------------------------------|------------|
| Sí | 31 | 76 |
| No | 10 | 24 |
| TOTALES | 41 | 100 |

Fuente: Cuestionario I - Diagnóstico

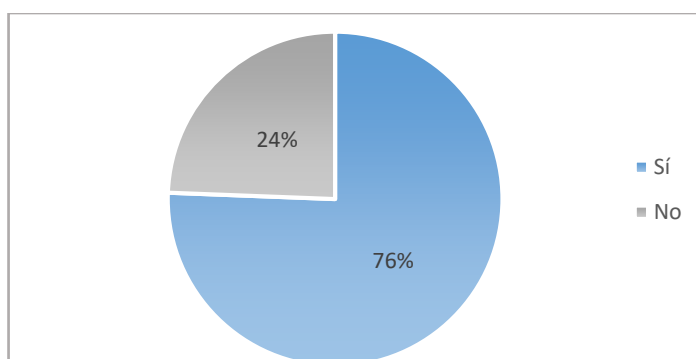


Figura 7. *Identificación de las líneas jerárquicas de cada puesto*

Fuente: Tabla 5

Interpretación:

De los 41 colaboradores encuestados el 76% de ellos, referido a 31 trabajadores distinguen con exactitud las líneas jerárquicas de su puesto, es decir que conocen su línea de mando y de supervisión, mientras que el 24% (10 de ellos) no tienen muy en claro estas líneas jerárquicas.

✓ **Relación funciones- perfil profesional del trabajador**

Pregunta 5: ¿Las funciones que realizan se encuentran direccionadas a su perfil profesional?

Tabla 6.

Relación funciones- perfil profesional del trabajador

| Respuesta | Cantidad de colaboradores | % |
|------------------|----------------------------------|------------|
| Sí | 34 | 83 |
| No | 7 | 17 |
| Totales | 41 | 100 |

Fuente: Cuestionario I – Diagnóstico

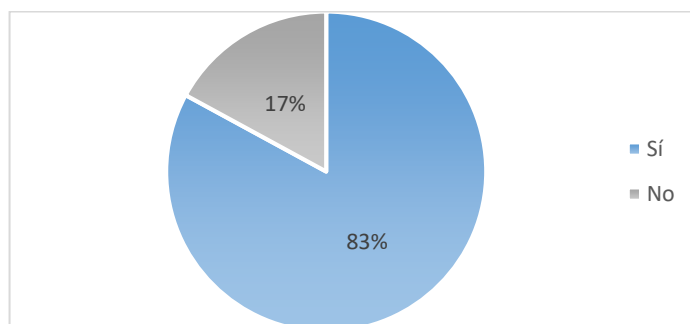


Figura 8. *Relación funciones- perfil profesional del trabajador*
Fuente: *Tabla 6*

Interpretación:

Al preguntarle a los trabajadores si las funciones que realizan en su actual puesto de trabajo se encuentran direccionadas con su perfil profesional académico, los encuestados respondieron en su gran mayoría que sí, correspondiente al 83%, mientras que un 17% es decir 7 de ellos contestaron negativamente; esto último se interpreta como los colaboradores que están ejecutando funciones que difieren con los conocimientos obtenidos por una determinada formación académica a continuación se presenta una tabla que detallara con mayor exactitud los puestos que difieren en la relación funciones del puesto- perfil del trabajador.

Tabla 7

Puestos que difieren con su formación académica

| PUESTO QUE OCUPA | FORMACIÓN ACADÉMICA QUE POSEE EL COLABORADOR |
|---------------------------------|--|
| JEFE DEL DPT DE COMERCIO | SOCIOLOGO |
| ENCARGADO DE COMPRAS | INFORMATICA |
| JEFE DEL DPT DE CONTRATACIONES | INFORMATICA |
| VIGIA | INGENIERO FORESTAL |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO - OBRA | AGRONOMIA |
| LOGÍSTICO - OBRA | SOCIOLOGO |
| ALMACENERO - OBRA | VETERINARIO |

Fuente: *Cuestionario II- Análisis de Puestos*

✓ **Conocimiento de las funciones a realizar en cada puesto de trabajo.**

Pregunta 6: Conoce con exactitud las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo

Tabla 8

Conocimiento de las funciones a realizar en cada puesto de trabajo

| Respuesta | Cantidad de colaboradores | % |
|-----------|---------------------------|----|
| Sí | 30 | 73 |
| No | 11 | 27 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

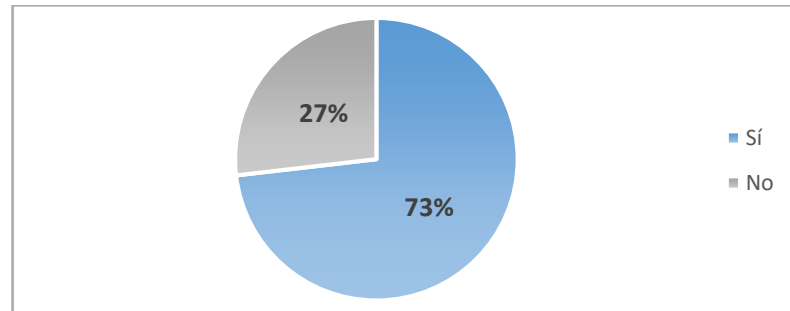


Figura 9. *Conocimiento de las funciones a realizar en cada puesto de trabajo*

Fuente: *Tabla 8*

Interpretación:

Del total de los 41 colaboradores, 30 de ellos respondieron que sí conocen con exactitud las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo, mientras que un número menor, pero de igual manera alarmante de 11 trabajadores respondieron que aún no conocen con exactitud las funciones que deben realizar dentro de la empresa. Esta situación es ocasionada debido a que no hay delimitaciones de funciones ya que no existen descripciones de puestos que las definan.

✓ **Manual de Organización y Funciones**

Pregunta 7: Teniendo en cuenta el concepto de MOF considera Ud. ¿Qué la creación de este documento optimizaría el conocimiento de sus funciones y la identificación de su puesto de trabajo desde un principio?

Tabla 9

El aporte del MOF en la identificación de funciones

| Respuesta | Cantidad de colaboradores | % |
|----------------|---------------------------|------------|
| Sí | 41 | 100 |
| No | 0 | 0 |
| Totales | 41 | 100 |

Fuente: Cuestionario I – Diagnóstico

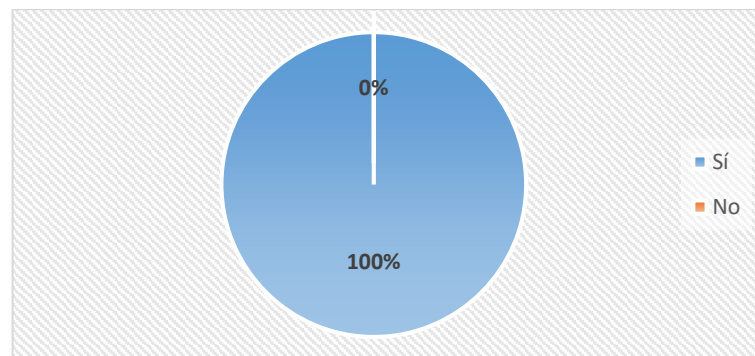


Figura 10. *El aporte del MOF en la identificación de funciones*

Fuente: Tabla 9

Interpretación:

Los colaboradores en su totalidad absoluta consideran que la implementación de un Manual de Organización y Funciones en la empresa generaría la mejora en los conocimientos de sus funciones y a su vez la identificación en términos generales de su puesto de trabajo.

5.2.1.2. Proceso de Integración de Recursos Humanos

Si bien es cierto MyA no contiene en su estructura organizacional un departamento definido de Recursos Humanos, pero si cuenta con personal que realiza sus veces (gerente general y administrador). Se ha creído conveniente aplicar una entrevista, la misma que servirá como

fuente de información para el diagnóstico actual alusivo al proceso de integración, a continuación, se presenta los resultados obtenidos a partir de la entrevista al personal de RRHH y el cuestionario de diagnóstico aplicado a los trabajadores. (Ver Apéndice 1 - Cuestionario Diagnóstico y Apéndice 2 - Entrevista Estructurada)

A. Reclutamiento

✓ Proceso de reclutamiento en MyA

En base a la entrevista realizada al persona de RRHH se obtiene como resultado que no existe ningún proceso definido y documentado de reclutamiento que desarrolle la empresa, sin embargo se pueden distinguir las siguientes etapas: identificación de las necesidades del personal, la misma que hace referencia a la escases de colaboradores que se considera como aporte relevante para la organización, a lo que le llamaremos como el *requerimiento de recursos humanos*; posterior a ello se revisa de manera general cuáles serán las *especificaciones de los puestos necesarios*; consecutivamente, según se crea pertinente, se designa la *f fuente de reclutamiento* la cual puede ser interna o externa la que se dará a conocer mediante un anuncio de *convocatoria*, y por último, se realizará la recolección de currículos vites, quedando el proceso de la siguiente manera:

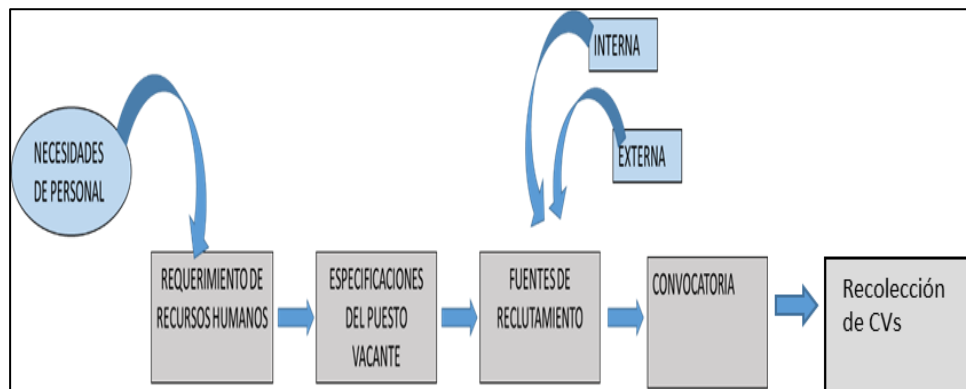


Figura 11. Proceso de Reclutamiento en la MyA
Fuente: Elaboración propia

✓ **Fuentes de reclutamiento**

MyA se abastece de personal a partir de las dos fuentes de reclutamiento es decir de manera externa e interna. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta ocuparla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos mediante promoción o por sus habilidades; MyA no utiliza en gran medida esta fuente de reclutamiento porque desconoce certeramente sus beneficios, pues el aplicar el reclutamiento interno resulta conveniente al empleador ya que el seleccionado, al trabajar en la empresa, tendrá un mayor conocimiento sobre la organización, cultura y normas (formales e informales), lo cual repercutirá en tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personal externo.

Sin embargo, la fuente de reclutamiento más usada en la empresa es la del reclutamiento externo, que se realiza mediante convocatorias abiertas publicadas en internet.

✓ **Convocatoria**

MyA no cuenta con un esquema de convocatoria fijo para realizar el reclutamiento, sin embargo, en la mayoría de los anuncios, los criterios que se publican son relacionados al sueldo, beneficios del trabajador, experiencia necesaria y formación académica.

(Ver Anexo I - Convocatoria Vigente)

Los criterios mencionados anteriormente son delimitados según lo que se **crea** conveniente ya que tampoco existe perfiles de puestos que pueda brindar información certera sobre especificaciones necesarios que debería poseer el nuevo colaborador, lo que impide realizar un contraste entre lo que nos ofrece el candidato y lo que la empresa necesita.

A continuación, se presenta la información obtenida de la encuesta aplicada a los 41 colaboradores con respecto a la convocatoria lo que nos permitirá tener un diagnóstico más completo sobre este punto:

- Pregunta 1: ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró de la convocatoria del puesto que ahora ocupa?

Tabla 10

Medios por los que el trabajador se enteró de la convocatoria

| Medios de convocatoria | Cantidad de colaboradores | % |
|---|---------------------------|--------------|
| Convocatoria en bolsa de trabajos vía internet. | 34 | 83 |
| Convocatoria mediante periódicos o afiches. | 0 | 0.0 |
| Lo contactaron directamente por recomendación. | 4 | 10 |
| Reclutamiento interno. | 3 | 7 |
| Totales | 41 | 100.0 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

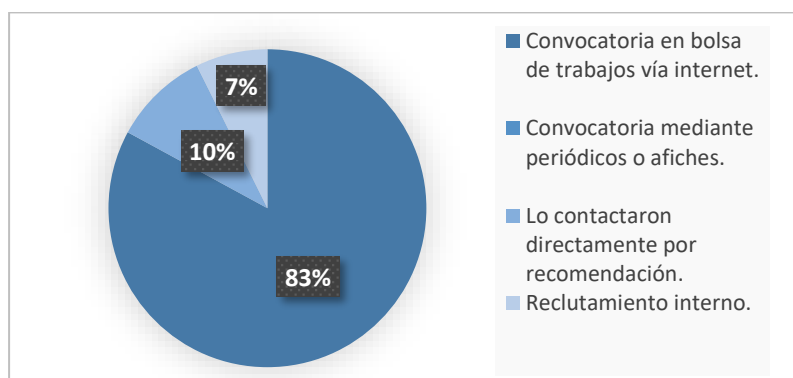


Figura 12. *Medios por los que el trabajador se enteró de la convocatoria*

Fuente: *Tabla 10*

Interpretación:

Del 100% de los colaboradores, equivalente a un total de 41 trabajadores, una gran mayoría del 83% de ello (34 colaboradores) se enteraron de la convocatoria del puesto que ocupan actualmente, mediante bolsas de trabajos vía internet; seguido de un 10% (4 colaboradores) que fueron contactados directamente debido a recomendaciones y una minoría del 7%

(7 colaboradores) que fueron reclutados de manera interna para ascender a un nuevo puesto de trabajo.

Como se puede notar la gran mayoría de los trabajadores se enteraron de las convocatorias mediante internet, lo que quiere decir que es la herramienta más usada por la empresa a la hora de reclutar personal para puestos vacantes, por ello mismo recae la importancia de poseer un perfil del puesto definido y lo suficientemente informativo para lograr captar del exterior el mejor potencial humano que formará parte de la empresa.

- Pregunta 2: ¿Teniendo en cuenta la convocatoria a la que postulo, para obtener su actual empleo, ¿Con cuál o cuáles de las siguientes especificaciones contaba?

Tabla 11

Especificaciones del puesto de la convocatoria a la que postuló

| Especificaciones | Cantidad de colaboradores | % |
|---------------------------|---------------------------|-----|
| Remuneración y beneficios | 37 | 100 |
| Funciones | 10 | 27 |
| Misión del puesto | 1 | 3 |
| Nivel de estudios | 15 | 41 |
| Conocimientos | 7 | 19 |
| Habilidades | 1 | 3 |
| Experiencia | 30 | 81 |

Fuente: Cuestionario I – Diagnóstico

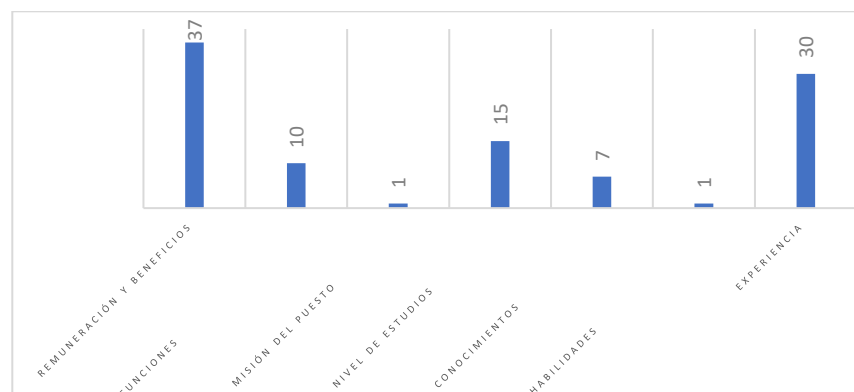


Figura 13. *Especificaciones del puesto de la convocatoria a la que postuló*

Fuente: Tabla 11

Interpretación:

Para esta interrogante vale recalcar que la información dada por los trabajadores ha sido corroborada mediante la página web de la empresa ya que es ahí donde se publican las convocatorias, a raíz de estos datos se ha obtenido cifras más certeras sobre las especificaciones que se toman en cuenta en las convocatorias publicadas por la empresa MyA.

Además, es necesario aclarar que para esta pregunta el 100% estará representado por 37 colaboradores de los 41 que en realidad son, resultado que deriva de la suma de aquellos que se enteraron de la convocatoria mediante bolsas de trabajo vía internet (34) y los que fueron reclutados internamente (3). No son contabilizados los trabajadores que fueron contactados directamente por recomendación ya que estos últimos para su ingreso a la empresa no han postulado en base a ninguna convocatoria.

También es necesario precisar que los encuestados han podido marcar más de una opción, tomando en cuenta que las especificaciones que contiene una convocatoria no se limita a solo un tipo, por esta razón para la tabulación de cada alternativa la base que se tomará es del 100%, ya que puede existir 37 respuestas para cada opción.

Teniendo conocimiento de las salvedades descritas, entonces la interpretación de la tabla es la siguiente: de un total de 37 colaboradores (100%) la mayoría absoluta, obtuvo información en la convocatoria a la que postuló sobre la especificación de remuneración y beneficios laborales, mientras que el 81% (30) de los colaboradores tuvo como especificación en su convocatoria a la experiencia requerida para el puesto, seguido tan solo de un 41% (15) que contó con especificaciones relacionadas con el nivel de estudios, el 27% es decir 10

trabajadores revela al detalle de las funciones como una de las especificaciones de la convocatoria a la que postularon, mientras que un 7% (19) señala a la alternativa de conocimientos. También se puede distinguir una minoría del 1% (3) que tuvo por especificación a la misión del puesto y un 1% (3) a las habilidades necesarias para el puesto de trabajo.

Resultados que dejan al descubierto que la empresa MyA no tiene un esquema claro ni contenidos fijos de convocatoria.

- Pregunta 3: ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que son indispensables conocer en un aviso de convocatoria?

Tabla 12

Especificaciones que el colaborador considera indispensables conocer en un aviso de convocatoria

| Especificaciones | Cantidad de colaboradores | % |
|---------------------------|---------------------------|-----|
| Funciones | 38 | 93 |
| Misión del puesto | 7 | 17 |
| Nivel de estudios | 20 | 49 |
| Conocimientos | 10 | 24 |
| Habilidades | 9 | 22 |
| Remuneración y beneficios | 41 | 100 |
| Experiencia | 28 | 68 |

Fuente: Cuestionario I – Diagnóstico

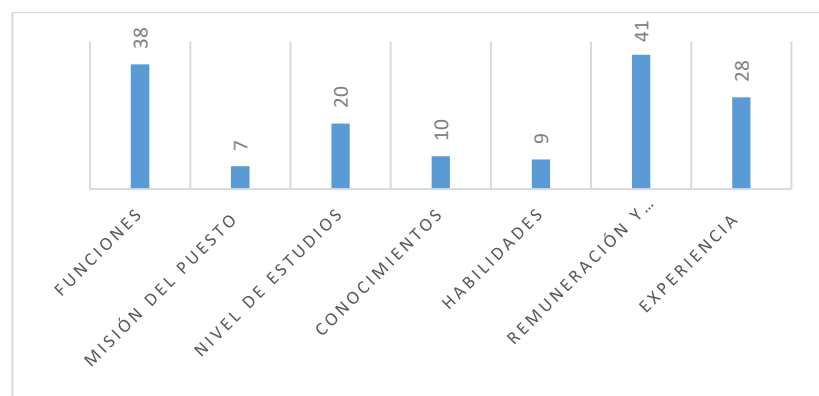


Figura 14. *Especificaciones que el colaborador considera indispensables conocer en un aviso de convocatoria*

Fuente: Tabla 12

Interpretación:

Para la siguiente pregunta los trabajadores han podido marcar más de una opción, tomando en cuenta que las especificaciones que debe contener una convocatoria no se limita a solo un tipo, por esto mismo es que para la tabulación de cada alternativa la base que se tomará es del 100%, ya que puede existir 41 respuestas distintas para cada alternativa.

Al preguntar a los trabajadores sobre las especificaciones que consideraban indispensables conocer en un aviso de convocatoria se obtuvo los siguientes resultados: de los 41 colaboradores en general el 100% considera a la remuneración y los beneficios laborales como una de las especificaciones indispensables en un aviso de convocatoria, seguido del 93% (38) de los trabajadores que consideran a la descripción de las funciones como necesaria, además el 49% (20) señalan al nivel de estudios como una especificación relevante. En una menor cantidad encontramos a las habilidades y a los conocimientos con un 22% (9) y 24% (10) respectivamente y una minoría de 17% (7 colaboradores) consideran que conocer al detalle la misión del puesto es realmente útil en una convocatoria.

- Cruce de la pregunta 2 con la pregunta 3

Si bien es cierto todas las especificaciones son importantes en una convocatoria de trabajo, vistos desde dos ángulos algunas serán más importantes para el empleador y otras para el postulante, por ejemplo, quizás al empleador le interese más saber el nivel académico y la experiencia del postulante mientras que para el postulante quizás sea más importante conocer las funciones que desempeñaría en dicho puesto.

Se debe tener en cuenta que el peso de importancia variara según el puesto de trabajo que se requiera, supongamos que el puesto que se está requiriendo es un residente de obra visto desde la

perspectiva del **reclutador** será indispensable y necesario tener en claro las especificaciones de nivel académico y experiencia, pero si el puesto que se requiriera fuera el de mecánico quizás baste con la experiencia que abale su trabajo. No obstante, a partir de la entrevista impartida al personal de recursos humanos y mediante la encuesta realizada a los trabajadores (pregunta 3) en términos generales se llega a la conclusión que la remuneración/beneficios, funciones a desempeñar, nivel de estudios y experiencia son las especificaciones bases que de ninguna manera deben faltar en una convocatoria ya que serán de suma ayuda tanto para el postulante como para la empresa; sin embargo la misión del puesto, conocimiento y habilidades también deben ser tenidos en cuenta en cualquier aviso de convocatoria ya que ayudara a tener un perfil más completo sobre el puesto que se requiere o al que se postula.

Si analizamos la información obtenida de la **pregunta 3** deja notar como los trabajadores consideran a la remuneración / beneficios, funciones, nivel de estudio y experiencia como especificaciones indispensables en un aviso de convocatoria de trabajo; sin embargo al realizar un contraste con los datos recogidos de la **pregunta 2** se aprecia que las especificaciones reales que detalla la empresa en sus avisos se relaciona con las remuneraciones y beneficios en su 100% , 81% experiencia, 41% nivel de estudios y tan solo el 27% funciones es decir 37, 30, 15 y 10 trabajadores respectivamente, lo que deja al manifiesto que la empresa no tiene una estructura clara y definida de las especificaciones que debería tomar en las convocatorias por ello los desniveles en los porcentajes viendo claramente como MyA le da mayor interés al detalle de la remuneración y de la experiencia dejando de lado la descripción de funciones y nivel de estudio requerido.

B. Selección de personal

✓ Proceso de selección de personal

El proceso de selección que desarrolla la empresa está compuesto por: la **preselección**, que es esencialmente la **revisión y elección de currículos vites** con la finalidad de contrastar en cierta parte lo que nos ofrece el postulante con lo que busca la empresa, con respecto a esta etapa los criterios que utiliza MyA recae principalmente en la experiencia del colaborador y la educación profesional que posee el candidato; posterior a ello se encuentra la **entrevista**, realizada al personal preseleccionado, con la finalidad de hacerle algunas preguntas en relación a su experiencia, formación académica y aptitudes, bajo los resultados de esta entrevista y por la naturaleza del puesto se verá si es necesario o no aplicar alguna prueba de capacidad; con los resultados de estas evaluaciones (entrevistas y pruebas) se **elegirá** al nuevo colaborador, el proceso termina con la **firma del contrato** correspondiente. Vale recalcar que la etapa de preselección se desarrolla de una manera un tanto deliberada ya que no existe perfiles de puestos que puedan brindar información certera sobre los conocimientos, formación académica, habilidades y demás especificaciones necesarias que debería poseer el nuevo colaborador, lo que impide realizar un contraste óptimo entre lo que nos ofrece el candidato y lo que la empresa necesita.

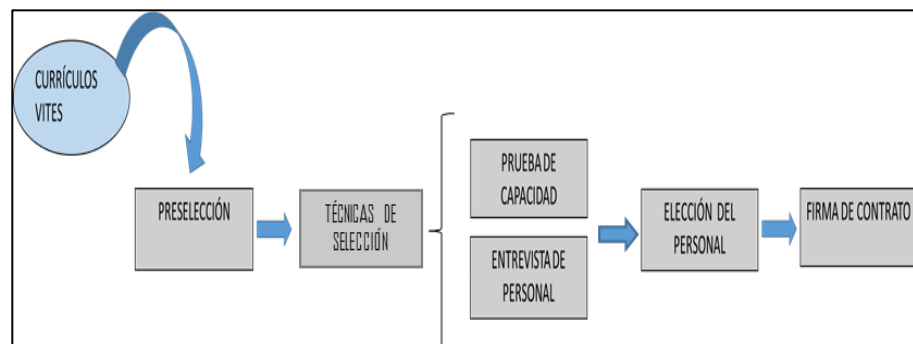


Figura 15. Proceso de Selección

Fuente: Elaboración propia)

✓ **Rotación de personal**

La rotación de personal es medida mediante un índice, el IRP (Índice de Rotación de Personal) el mismo que mide la relación entre las personas que ingresan a la empresa y las que se desvinculan de la misma en un determinado periodo de tiempo. La empresa MyA Contratistas para el periodo 2017 contó con un total de 41 colaboradores, de los cuales se registró un número de entradas de personal o incorporaciones de 28 personas, y en este mismo periodo se contabilizó en 14 el número de salidas. A raíz de esta información y aplicando la fórmula:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:
A: Número de personas contratadas durante el período considerado.
D: Personas desvinculadas durante el mismo período.
F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado
F2: Número de trabajadores al final del período.

Figura 16. Fórmula para hallar el índice de rotación
Fuente: Castillo, J. (2006). *Administración de personal*.

$$\text{IRP} = \frac{28 + 14 \times 100}{\frac{41 + 55}{2}} = 43.75$$
$$F2 = [41 + 28] - 14$$
$$F2 = 55$$

Se obtiene el IRP de MyA es de 43.75 %, lo ideal en una empresa es que el IRP sea positivo y bajo, sin embargo, se aprecia como el índice en MyA es positivo, pero no tan bajo lo que se interpreta como una rotación de personal medianamente alarmante, es decir existe una fluidez considerable en el movimiento de colaboradores lo que puede afectar negativamente a la estabilidad de la compañía. Es importante saber que de los 14 trabajadores

datos de baja en el periodo 2017, la mayoría de ellos, 11 trabajadores, fueron despedidos por bajo rendimiento en el trabajo mientras que los 3 restantes renunciaron.

El índice ideal es aquel en el cual la empresa es capaz de retener al personal de buena calidad sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir. Por tanto, la empresa debe realizar una gestión eficiente de los recursos humanos para que el IRP sea razonable y acorde a la estrategia empresarial, de lo contrario la organización se verá obligado a contratar y entrenar a personas nuevas cada año, lo que acarrea un gasto de tiempo y dinero para el área de recursos humanos.

✓ **Técnicas de selección empleadas por MyA**

Los encargados de elegir los recursos humanos aplican las técnicas de selección según crean conveniente, es decir sin ningún análisis previo, pues consideran que por la naturaleza del rubro de la empresa la mayoría de trabajadores requeridos es personal de apoyo y operativo, por ello se cree que la aplicación de entrevistas de trabajo y pruebas de capacidad son las técnicas idóneas para la selección del personal, respectivamente, sin embargo, la entrevista es la prueba infaltable por la que tiene que pasar cualquier personal sea cual fuese el puesto, así fuese operativo. La entrevista en MyA consta principalmente de preguntas referidas a la experiencia ya que los entrevistadores consideran a este aspecto como el *más relevante* al momento de elegir a un nuevo colaborador.

A continuación, se presenta la información obtenida de la encuesta aplicada a los 41 colaboradores con respecto a las técnicas de selección lo que nos permitirá tener un diagnóstico más completo sobre este punto:

- **Pregunta 4: ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde su puesto de trabajo?**

Tabla 13

Cantidad de puestos de trabajo según su categoría

| Categoría | Cantidad de colaboradores | % |
|----------------|---------------------------|--------------|
| Directivo | 2 | 5 |
| Ejecutivo | 7 | 17 |
| Apoyo | 12 | 29 |
| Operativo | 20 | 49 |
| Totales | 41 | 100.0 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

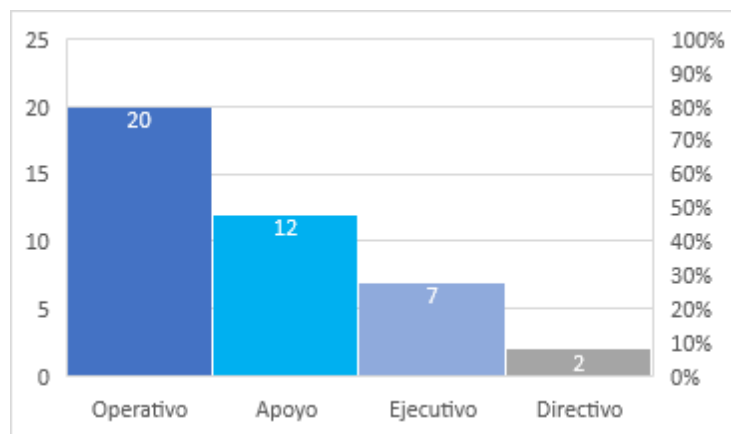


Figura 17. *Cantidad de puestos de trabajo según su categoría*

Fuente: *Tabla 13*

Interpretación:

Se ha creído conveniente agrupar los puestos de trabajo en 4 categorías según la naturaleza que poseen, obteniendo los siguientes resultados: del total de los colaboradores el 49% (20) del personal corresponde a la categoría *operativos*, seguido del 29% (12) que son personal de *apoyo*, tan solo el 17% (7) son *ejecutivos* y una minoría del 5% (2) pertenecen a la categoría de *directivos*.

- Pregunta 5: ¿Qué técnica o técnicas de selección se le fueron aplicadas para obtener el puesto?

Tabla 14

Técnicas de selección aplicadas para obtención del puesto

| TÉCNICAS DE SELECCIÓN | Cantidad de colaboradores | % |
|--|---------------------------|--------------|
| Entrevista de selección | 41 | 100 |
| Pruebas de personalidad. | 0 | 0 |
| Pruebas de conocimientos o de capacidad. | 11 | 27 |
| Pruebas de simulación. | 0 | 0 |
| Totales | 52 | 126.8 |

Fuente: Cuestionario I - Diagnóstico

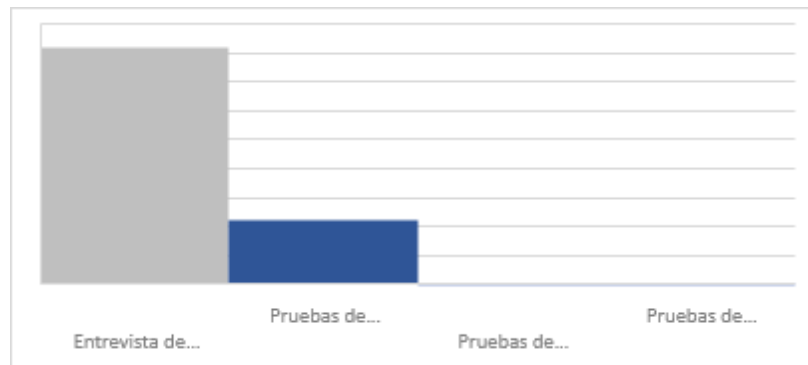


Figura 18. *Técnicas de selección para obtención del puesto.*

Fuente: Tabla 14

Interpretación:

Para la siguiente pregunta el trabajador ha podido marcar más de una opción, tomando en cuenta que las técnicas de selección que se le puede aplicar a un postulante pueden ser más de una, por esto mismo para la tabulación de cada alternativa se tendrá por base al 100%, ya que puede existir 41 respuestas distintas para cada opción.

De los 41 colaboradores se ha obtenidos que el 100% de ellos han sido seleccionados para ocupar un puesto en la empresa mediante la técnica de entrevista, mientras que al 27% (11) se le ha aplicado pruebas de conocimiento o de capacidad.

- Cruce de la pregunta N° 4 con la pregunta N° 5

Tabla 15

Técnicas de selección aplicadas para obtención del puesto

| Técnica Categoría | Entrevista de selección | Pruebas de personalidad. | Pruebas de conocimientos o de capacidad. | Pruebas de simulación. |
|----------------------|----------------------------|-----------------------------|--|---------------------------|
| Directivo | 2 | | | |
| Ejecutivo | 7 | | | |
| Apoyo | 12 | | | |
| Operativo | 20 | | 11 | |
| Totales | 41 | 0 | 11 | 0 |

Fuente: *Cuestionario I - Diagnóstico*

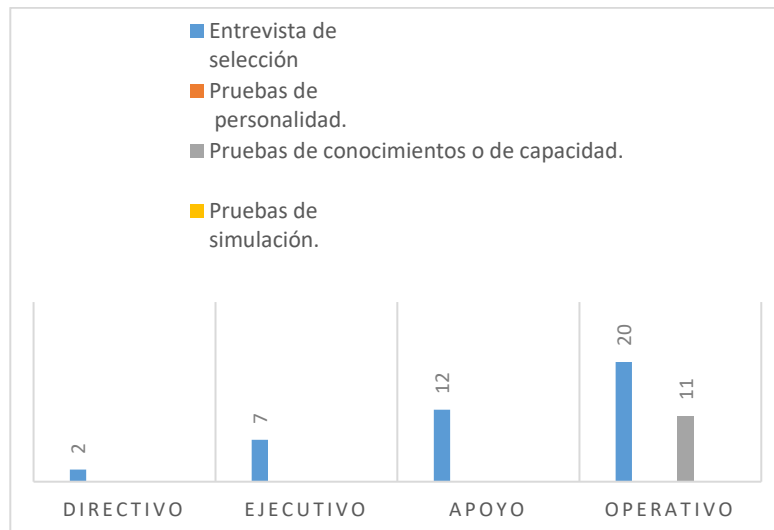


Figura 19. *Técnicas de selección para obtención del puesto*

Fuente: *Tabla 15*

Interpretación:

Los encargados de evaluar el recurso humano deben tener en claro el tipo de personal que está buscando, ya que la técnica de evaluación dependerá de la categoría y el perfil del puesto solicitado, además se debe considerar otras técnicas de selección útiles, a parte de la entrevista y la prueba de capacidad, como es la simulación y las pruebas de personalidad. Como ya se mencionó para cada categoría, según su perfil, se debería tener en claro que técnica de selección se debe aplicar y lo que es impartido para uno debe ser aplicado para todos, por ejemplo, vemos que a los colaboradores que pertenecen a la categoría

operativos tan solo a 11 de ellos se les ha realizado pruebas de capacidad, la misma que es necesaria para medir la destreza y habilidad en el manejo y control de maquinaria o algún equipo en específico, sin embargo, el personal de esta categoría consta de 20 trabajadores, es decir que a 8 de ellos no se les ha sido impartida dicha prueba.

C. Inducción de personal

✓ Programa de inducción

MyA Contratistas no cuenta con programas de inducción, sin embargo, reconoce la importancia que esta tiene en el proceso de adaptación y desempeño del nuevo trabajador. El no contar con programas de inducción no quiere decir que no se realice en ninguna de sus maneras, en algunas ocasiones, al ingresar un nuevo colaborador a la organización se le brinda una inducción general referente a beneficios laborales, conducta del trabajador, políticas y normas de la empresa

Vale recalcar que solo para puestos en particular, como son los gerentes de departamentos, solo en esos casos la empresa considera necesario dictar una inducción específica.

✓ Colaboradores que recibieron inducción al entrar a la empresa

Pregunta 6: ¿Al ser contratado recibió algún tipo de inducción, para familiarizarse con la empresa y su puesto de trabajo?

Tabla 16

Colaboradores que recibieron inducción al entrar a la empresa

| Inducción | Cantidad de colaboradores | % |
|----------------|---------------------------|------------|
| Sí | 17 | 41 |
| No | 24 | 59 |
| Totales | 41 | 100 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

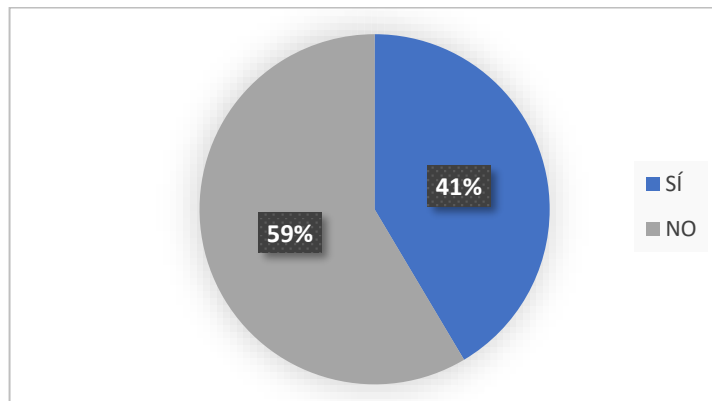


Figura 20. *Colaboradores que recibieron inducción al entrar a la empresa*

Fuente: *Tabla 16*

Interpretación:

De los 41 colaboradores encuestados, 24 de ellos, es decir el 59%, respondió que no recibió ningún tipo de inducción al entrar a la empresa, mientras que los 17 trabajadores restantes, equivalentes al 41%, manifestó que si recibió inducción al incorporarse a su nuevo puesto de trabajo.

La inducción es un proceso de identificación, que se da entre el nuevo empleado con la organización, la importancia de este proceso recae en la ayuda que se le brindará al nuevo colaborador permitiéndole adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, funciones y responsabilidades. Por lo mencionado se vuelve realmente significativo que todos los colaboradores, sin distinción alguna, al incorporarse a la empresa como personal nuevo debe recibir inducción, sin embargo, en la empresa MyA se puede observar como solo algunos trabajadores la han recibido, lo que deja al descubierto que no existe un programa de inducción determinado que sea impartido a los trabajadores en su totalidad.

✓ **Tipo de inducción**

Pregunta 7: ¿Qué tipo de inducción recibió?

Tabla 17

Tipo de inducción impartida

| Tipos de Inducción | Cantidad de colaboradores | % |
|---------------------------|----------------------------------|------------|
| General | 12 | 71 |
| Especifica | 5 | 29 |
| Totales | 17 | 100 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

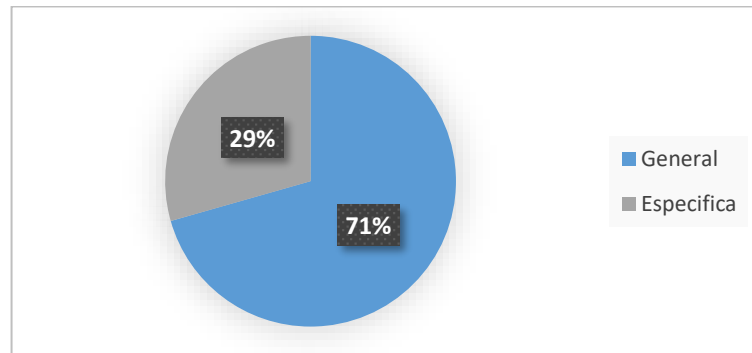


Figura 21. *Tipo de inducción impartida*

Fuente: *Tabla 17*

Interpretación:

Para esta pregunta el 100% estará representado por 17 colaboradores de los 41 que en realidad son, resultado obtenido a partir de la pregunta 6, es decir tomaremos como base 100 tan solo al personal que ha recibido inducción.

Del 100% de los colaboradores que recibieron inducción, el 71% (12 trabajadores) se le impartió inducción general, es decir se le dio a conocer aspectos generales de la empresa mas no de su puesto de trabajo; mientras que al 29% equivalente tan solo a 5 colaboradores recibieron inducción específica referida a su puesto de trabajo concretamente.

El programa de inducción que impartan las empresas deberían estar constituidos por temas generales y específicos, cuando se habla de una inducción general se refiere a temas que son importantes

conocer por los trabajadores en su totalidad, como puede ser los antecedentes y estructura de la organización, cadena de mando, políticas de empleo y normas de conducta de los empleados. Mientras que al hablar de la inducción específica se refiere a la explicación detallada del trabajo que realizara el nuevo colaborador, a base de la descripción del puesto correspondiente. Sumando estos dos tipos de inducciones se logrará un programa importante y de suma ayuda, sin embargo, en base a los resultados se aprecia como la empresa MyA imparte en mayor porcentaje la inducción general dejando de lado la inducción específica, asunto que puede ser solucionado con la implantación de un MOF mediante la descripción de puestos.

✓ **Medios de inducción**

Pregunta 8: ¿A través de qué medio se le impartió la inducción?

Tabla 18

Medios de inducción

| Medios de inducción | Cantidad de colaboradores | % |
|---------------------------|---------------------------|------------|
| Tan sólo de manera verbal | 12 | 71 |
| Mediante manuales | 0 | 0 |
| Curso de induccion | 5 | 29 |
| Totales | 17 | 100 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

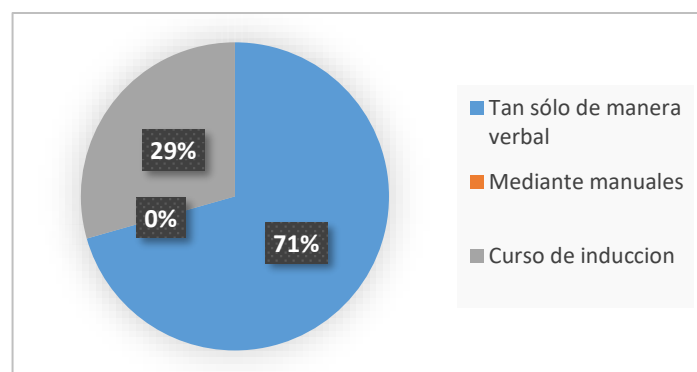


Figura 22. *Medios de inducción*

Fuente: *Tabla 18*

Interpretación:

La inducción puede ser impartida de manera verbal, mediante manuales o a través de cursos y/o capacitaciones, un programa de inducción efectivo debería de poseer una mezcla de estas tres técnicas, sin embargo a raíz de los resultados recogidos, se aprecia como la empresa MyA del total de los colaboradores que recibió inducción, es decir de los 17 trabajadores, una mayoría de 12 fueron inducidos tan solo de manera verbal y una minoría de 5 trabajadores mediante curso y/o capacitación de inducción.

✓ Satisfacción del personal con la inducción impartida

Pregunta 9: ¿Siente que la inducción fue suficiente para prepararlo en el desarrollo de las futuras actividades y funciones que realizaría en la empresa?

Tabla N° 19

Satisfacción del personal con la inducción impartida

| Satisfacción | Cantidad de colaboradores | % |
|----------------|---------------------------|------------|
| Sí | 7 | 41 |
| No | 10 | 59 |
| Totales | 17 | 100 |

Fuente: Cuestionario I – Diagnóstico

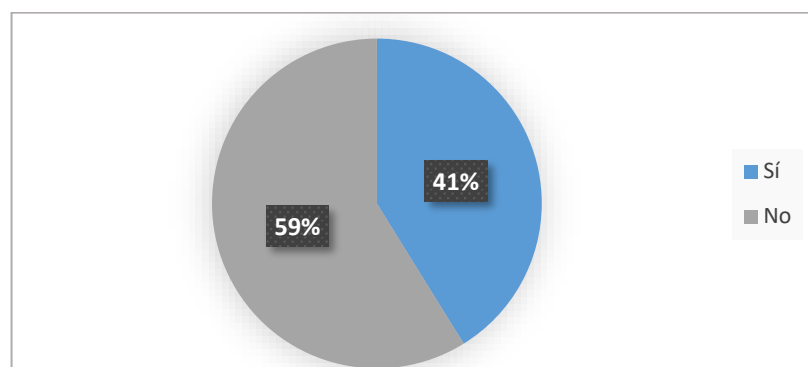


Figura 23. Satisfacción del personal con la inducción impartida

Fuente: Tabla 19

Interpretación:

Al preguntar a los colaboradores si la inducción que recibieron fue suficiente para prepararlo en el desarrollo de las futuras actividades

y/o funciones que realizaría en la empresa, del total de trabajadores el 59% (10) respondió negativamente, y el 41% (7) respondió positivamente.

Vale recalcar que de los 7 colaboradores que respondieron positivamente a la pregunta, 5 de ellos son aquellos trabajadores que recibieron inducción mediante curso y/o capacitación.

✓ **Aspectos tratados en la inducción**

Pregunta 10: ¿Qué aspectos fueron tratados en la inducción?

Tabla 20
Aspectos que fueron tratados en la inducción de cada colaborador

| Aspectos | Cantidad de colaboradores | % |
|---|---------------------------|------------|
| Antecedentes y estructura de la organización. | 6 | 35 |
| Políticas de empleo, incluidos los requerimientos de tiempo extra, días de pago, procedimientos para la terminación de relaciones laborales, etc. | 15 | 88 |
| Normas de conducta de los empleados. | 12 | 71 |
| Explicación detallada de su puesto de trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente. | 5 | 29 |
| Totales | 38 | 224 |

Fuente: Cuestionario I - Diagnóstico

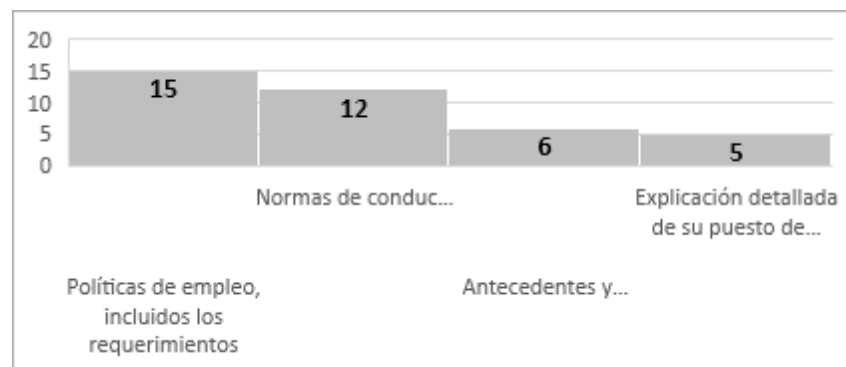


Figura 24. Aspectos que fueron tratados en la inducción de cada colaborador

Fuente: Tabla 20

Interpretación:

Para la siguiente pregunta los trabajadores han podido marcar más de una opción, tomando en cuenta que los aspectos tratados en una

inducción pueden ser más de uno, por esto mismo para la tabulación de cada alternativa se tendrá por base al 100%, ya que puede existir 17 respuestas distintas para cada opción.

Debido a que no hay un programa de inducción ni documentos que precisen los temas tratados, se vio necesario preguntar a los colaboradores que aspectos les fueron enseñados en su inducción, a lo que respondieron 15 de ellos, 88%, que en su inducción se trató cuestiones relacionadas a las políticas de empleo, seguido del 71% equivalente a 12 trabajadores que fueron instruidos sobre las normas de conducta de los empleados y a una minoría del 35% (6) y 29% (5) se les impartió conocimientos sobre los antecedentes/estructura de la organización y explicación detallada de su puesto respectivamente.

✓ **El aspecto más importante que el colaborador considera tratar en la inducción**

Pregunta 11: Si bien es cierto todos los aspectos vistos en la pregunta 10 son importantes para una inducción, ¿Cuál considera usted que es el más importante en la inducción de un nuevo colaborador? Elija sólo una alternativa

Tabla 21
El aspecto más importante que el colaborador considera tratar en la inducción

| Aspectos | Cantidad de colaboradores | % |
|--|---------------------------|------------|
| Antecedentes y estructura de la organización. | 0 | 0 |
| Políticas de empleo, incluidos los requerimientos de tiempo extra, días de pago, procedimientos para la terminación de relaciones laborales, etc | 11 | 27 |
| Normas de conducta de los empleados. | 2 | 5 |
| Explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente. | 28 | 68 |
| Totales | 41 | 100 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

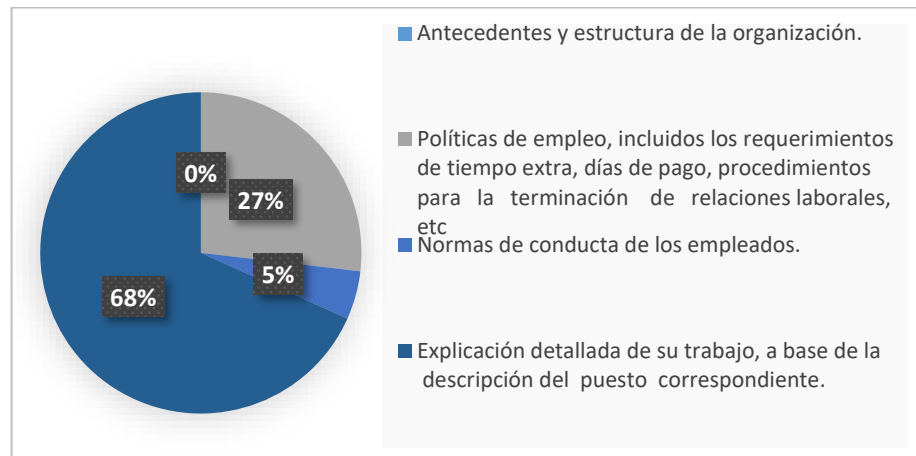


Figura 25. *El aspecto más importante que el colaborador considera tratar en la inducción*

Fuente: *Tabla 21*

Interpretación:

Una inducción correcta de los nuevos trabajadores a la organización, está compuesta por una gama de temas de suma importancia como son: antecedentes y estructuras de la organización, políticas de empleo, normas de conducta de los empleados y la explicación detallada de las funciones y actividades del puesto en base a la descripción de puestos correspondiente. Sin embargo se ha creído conveniente preguntar a los colaboradores, en su totalidad, cuál de los aspectos mencionados anteriormente consideran que es el más importante conocer para un trabajador que recién entra a laborar , a lo que respondió en su mayoría 68% (28 colaboradores) que la explicación detallada de su trabajo, a base de una descripción de puesto es el aspecto más importante de conocer en una inducción, seguido del 27% (11) que considera como relevante el conocer las Políticas de empleo, incluidos los requerimientos de tiempo extra, días de pago, procedimientos para la terminación de relaciones laborales, etc. Y una minoría del 5% que considera a las normas de conducta como el aspecto de mayo relevancia.

✓ **Cruce de información de la pregunta N°10 con la N°11**

Al preguntar a los colaboradores, en su totalidad, cuál de los aspectos consideran que es el más importante conocer para un trabajador que recién entra a laborar, y dándoles la opción de elegir tan solo una alternativa, una importante cifra del 68% (28 colaboradores) optó que la explicación detallada de su trabajo, a base de una descripción de puesto es el aspecto más importante en una inducción, seguido del 27% (11) que considera como relevante el conocer las políticas de empleo. Sin embargo, los resultados reales de los aspectos que si fueron tratados en la inducción del personal arroja que la inducción que se le ha realizado a estos 41 colaboradores encuestados se basa primordialmente en las políticas de empleo y en las normas de conducta, quedando completamente rezagado la explicación de las funciones del puesto de trabajo.

En realidad todos los aspectos deberían ser tratados en una inducción óptima, tanto los antecedentes y estructura orgánica, como la política de empleo, normas de conducta de los trabajadores y la explicación detallada del puesto; sin embargo, para una persona que recién entra a trabajar la mejor base que se le puede dar son las especificaciones de sus funciones y actividades que realizara en su nuevo cargo, plasmado en una descripción de puesto y reforzados con capacitaciones de inducción , lo que será útil para el empleado pero también para el empleador porque se verá la productividad del colaborador en menos tiempo.

✓ **La inducción mediante descripción de puestos**

Pregunta 12: Dentro de la inducción que le otorgaron ¿Recibió algún documento que detallara sus funciones, competencias y responsabilidades de su puesto?

Tabla 22

La inducción mediante descripción de puestos

| Descripción de puestos | Cantidad de colaboradores | % |
|------------------------|---------------------------|------------|
| Sí | 5 | 29 |
| No | 12 | 71 |
| Totales | 17 | 100 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*

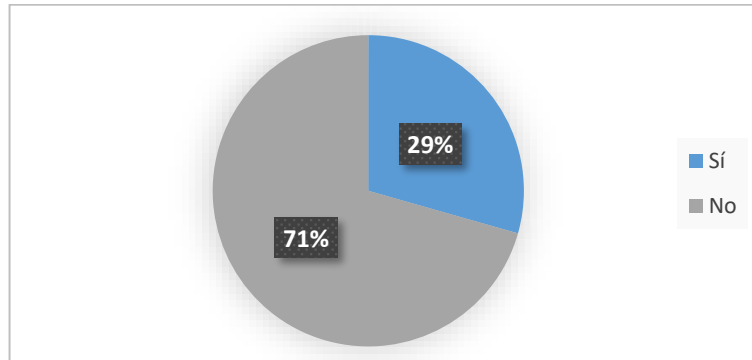


Figura 26. *La inducción mediante descripción de puestos*

Fuente: *Tabla 22*

Interpretación:

Como se ha podido notar en el cruce de la pregunta 15 con la pregunta 16 al cuestionar a los trabajadores que aspecto consideran más importante conocer, la mayoría (28 colaboradores) respondió que la explicación detallada de su trabajo, a base de una descripción de puesto es el aspecto más importante en una inducción, sin embargo, tan solo 5 colaboradores – 29% en realidad han sido instruidos en cuanto a funciones.

Precisamente para lograr una inducción correcta en cuanto a aspectos relacionados al puesto de trabajo, es necesario que los colaboradores reciban instructivos y/o manuales que brinden el detalle de las funciones, competencias y responsabilidades de su cargo, detalle que será encontrado en un compendio escrito

llamado descripción del puesto.

Al preguntar a los trabajadores si en la inducción que recibieron se les brindo algún documento o manual que contuviera la descripción de su puesto, el 71%, es decir 12 colaboradores, respondieron que NO y el 29 % restante, equivalente a 5 trabajadores contestó que SI. Estos últimos 5 trabajadores son aquellos que recibieron inducción específica.

✓ **Tiempo que le llevo al colaborador familiarizarse con su puesto de trabajo.**

Pregunta 13: ¿Cuánto tiempo le llevo familiarizarse con las funciones correspondientes a su puesto de trabajo?

Tabla 23

Tiempo que le llevo al colaborador familiarizarse con su puesto de trabajo

| Intervalo | Cantidad de colaboradores | % |
|----------------|---------------------------|------------|
| De 1 a 2 meses | 6 | 15 |
| De 2 a 3 meses | 15 | 37 |
| De 3 a 4 mese | 17 | 41 |
| Mas de 4 meses | 3 | 7 |
| Totales | 41 | 100 |

Fuente: Cuestionario I – Diagnóstico

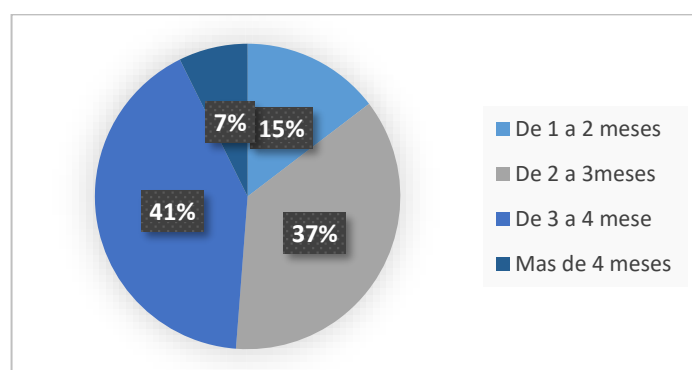


Figura 27. *Tiempo que le llevo al colaborador familiarizarse con su puesto de trabajo*

Fuente: Tabla 23

Interpretación:

Esta pregunta ha sido dirigida al personal en su totalidad, de los 41 trabajadores el 41% de ellos (17 colaboradores) les tomó de 3 a 4 meses familiarizarse con las funciones que realizaban en su puesto

de trabajo, seguido de un 37% (15) que se encuentra en el intervalo de 2 a 3 meses, mientras que el 15% (6) de 1 a 2 meses y una minoría del 7% (3 colaboradores) les tomó más de 4 meses habituarse a las funciones correspondientes a su puesto.

De los 6 trabajadores que les tomo menos tiempo familiarizarse con las funciones de su puesto, es importante decir que 5 de ellos son aquellos colaboradores que recibieron inducción específica al ingresar a la empresa por primera vez.

D. Capacitación de personal

- ✓ MyA Contratistas Generales considera a la capacitación como un proceso importante de realizar dentro de la empresa, sin embargo, no cuenta con un plan definido, las capacitaciones realizadas en MyA son esporádicas y cada vez que los encargados consideren importante tratar algún tema que se refleje en la mejora del desempeño laboral, pero no se cuenta con ningún medio para la detección de necesidades de capacitación.

La capacitación realizada en el 2017 ha sido tan solo una, referida al nuevo Reglamento de Contrataciones con el Estado, esta ha sido recibida tan solo por una parte del personal que los encargados eligieron sin base en ningún procedimiento de detección de necesidades de capacitación.

Sin embargo, la empresa MyA es consciente de la importancia que posee el identificar las necesidades de capacitación y por ello considera relevante realizar una comparativa entre las características y conocimientos actuales que posee el personal con el perfil idóneo de su puesto de trabajo, así se lograría saber en qué puntos están fallando o que puntos se necesite reforzar mediante capacitaciones o adiestramiento según amerite la naturaleza del puesto.

✓ **Personal que recibió capacitación en el último año.**

Pregunta 14: ¿Ha recibido capacitaciones-adiestramiento dadas por la empresa, en el último año?

Tabla 24

Personal que recibió capacitación en el último año.

| Tipo | Cantidad de colaboradores | % |
|-------------------|---------------------------|------------|
| Sí capacitación | 7 | 17 |
| Si adiestramiento | 0 | 0 |
| No | 34 | 83 |
| Totales | 41 | 100 |

Fuente: *Cuestionario I – Diagnóstico*



Figura 28. *Personal que recibió capacitación en el último año.*

Fuente: *Tabla 24*

Interpretación:

De los 41 trabajadores 34 de ellos no han recibido ninguna capacitación y/o adiestramiento en el último año, tan sólo una minoría de 7 colaboradores si han sido capacitados.

Las capacitaciones y adiestramientos son de suma importancia para cualquier puesto de trabajo el detalle esta en definir adecuadamente el tema en el que se debe capacitar o adiestrar esto se logrará mediante la detección de necesidades, las mismas que serán halladas mediante la comparativa del perfil del puesto actual del colaborador con el perfil del puesto idóneo.

✓ **Personal que recibió capacitación direccionada a las funciones que desempeña en su puesto.**

Pregunta 15: ¿Las capacitaciones-adiestramiento que ha recibido han estado dirigidas a sus funciones, ayudándole a desarrollarse de mejor manera en su puesto de trabajo?

Tabla 25

Personal que recibió capacitación direccionada a las funciones que desempeña en su puesto

| Satisfacción | Cantidad de colaboradores | % |
|----------------|---------------------------|------------|
| Sí | 4 | 57 |
| No | 3 | 43 |
| Totales | 7 | 100 |

Fuente: Cuestionario I – Diagnóstico

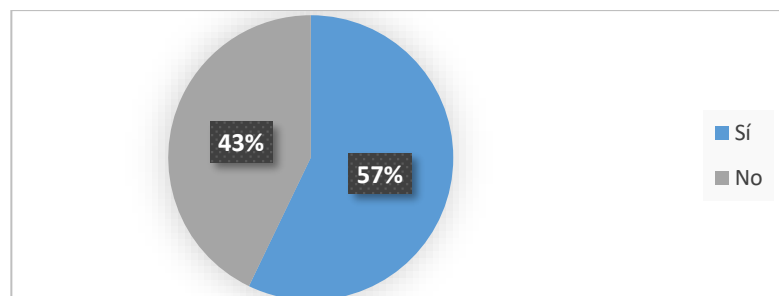


Figura 29. *Personal que recibió capacitación direccionada a las funciones que desempeña en su puesto*

Fuente: Tabla 25

Interpretación:

Del total de los 7 colaboradores capacitados el 57%, es decir, tan solo 4 de ellos consideran que la capacitación que recibieron ha sido de ayuda para desarrollarse de mejor manera en su puesto de trabajo, mientras que un 43% restante, 3 colaboradores, consideran lo contrario.

E. Principales hallazgos sobre el diagnóstico de la situación actual del Proceso de Integración de Recursos Humanos

A continuación, se presenta una tabla resumen, donde se encontrará información relevante y sintetizada sobre los principales hallazgos del diagnóstico de la situación actual referente al reclutamiento, selección, inducción y capacitación. (Ver tabla 26, p. 98)

Tabla 26

Principales hallazgos sobre el diagnóstico de la situación actual del proceso de integración de RRHH

| RECLUTAMIENTO | SELECCIÓN | INDUCCIÓN | CAPACITACIÓN |
|--|---|---|---|
| <p>* La empresa MyA no cuenta con ningún proceso definido ni documentado del reclutamiento que realizan, sin embargo las etapas que se distinguen son: identificar las necesidades del personal, requerimiento de RRHH, especificaciones del puesto vacante, fuentes de reclutamiento y convocatoria.</p> <p>* La fuente de reclutamiento más usada en la empresa es la del reclutamiento externo, y se utiliza como medio principal la convocatoria en internet.</p> <p>* No hay un esquema de convocatoria fijo, ni se cuenta con perfiles de puestos que sirvan para detallar los criterios del anuncio, no obstante las especificaciones más comunes tomadas en cuenta en el anuncio son: sueldo, beneficios laborales, experiencia y formación académica; sin embargo los colaboradores consideran como indispensables conocer en un anuncio la remuneración, beneficios laborales, funciones a realizar, experiencia y formación académica.</p> <p>* Los colaboradores en un gran porcentaje consideran que conocer la descripción de sus funciones, además de los beneficios laborales, es realmente necesario para postular a una convocatoria de trabajo.</p> | <p>* El proceso de selección de personal está conformado por: preselección, entrevista de personal y/o prueba de capacidad, según se crea necesario, selección de personal y firma de contrato.</p> <p>* La etapa de preselección toma como criterios principales para la elección de Cvs a la experiencia del colaborador y la educación profesional que posea el candidato, esta etapa se da de manera un tanto deliberada ya que no existe perfiles de puestos que puedan brindar información certera sobre los conocimientos, aptitudes, habilidades y demás especificaciones necesarias que debería poseer el nuevo colaborador, lo que impide realizar un contraste óptimo entre lo que nos ofrece el candidato y lo que la empresa necesita</p> <p>* El índice de rotación de personal IRP en MyA Contratistas para el periodo 2017, es del 43.75%, lo que se interpreta como una rotación medianamente alarmante, la mayoría de bajas fueron despidos por bajo rendimiento en el trabajo.</p> <p>* Las técnicas de selección más usadas por la empresa son la entrevista, en su gran mayoría, y en algunos casos se aplican pruebas de capacidad o de conocimientos.</p> <p>* El personal de MyA Contratistas se divide en las categorías de directivo, ejecutivo, apoyo y operativo. Para cada categoría, según su perfil, se debería tener en claro que tipo de examen de selección se debe aplicar y lo que es impartido para uno debe ser impartido para todos, sin embargo esto no sucede.</p> | <p>* MyA Contratistas no cuenta con programas de inducción, sin embargo eso no quiere decir que no se realice la inducción en ninguna de sus maneras, a la mayoría del personal nuevo que ingresa a la organización se les brinda una inducción general referente a beneficios laborales, conducta del trabajador, políticas y normas de la empresa.</p> <p>* Solo para puestos en particular, como son los gerentes de los departamentos, solo en esos casos, la empresa ve necesario dictar una inducción específica en base a capacitaciones que contienen descripciones de puestos.</p> <p>* La inducción en MyA es impartida con mayor frecuencia de manera verbal y en algunas ocasiones se ejecutan cursos de inducción y/o capacitación para aquellos puestos de gerencia.</p> <p>* La mayoría de los trabajadores consideran que la inducción que recibieron no fue suficiente para prepararlo en el desarrollo de sus futuras funciones, debido a que los temas impartidos eran genéricos relacionados a la empresa y no a su puesto de trabajo.</p> <p>* El personal en su mayoría considera como el aspecto más importante de una inducción a la explicación detallada de su puesto de trabajo mediante el compendio descripción de puesto, sin embargo la empresa no cuenta con ese documento.</p> <p>* La minoría de los trabajadores que recibieron inducción específica mediante cursos y manuales les tomó menos tiempo familiarizarse con las funciones de su puesto de trabajo, lo que les permitió prontamente hacer su labor productiva.</p> | <p>* La empresa no cuenta con un modelo definido, las capacitaciones realizadas en MyA son esporádicas y cada vez que los encargados consideran importante tratar algún tema que se refleje en la mejora del desempeño laboral.</p> <p>* No existe ningún medio de detección de necesidades de capacitación por ello son esporádicas y no planeadas ni analizadas.</p> <p>* La empresa MyA no cuenta con perfiles de puestos que permitan realizar una comparativa entre el perfil del colaborador actual con el perfil del puesto idóneo lo que impide detectar las necesidades de capacitación.</p> |

Fuente: *Cuestionario Diagnóstico de la Situación actual y entrevista estructurada a los encargados de RRHH*

5.2.2 Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa constructora MyA Contratistas Generales SRL

Es necesario recalcar que los tres componentes del MOF, estructura orgánica, perfiles de puestos y descripciones de puestos presentados en el presente apartado toma como base los puestos fijos de la empresa más no los puestos requeridos solo por un tiempo determinado, como ya se mencionó la principal actividad de la empresa es ejecutar obras del sector público, las mismas que detallan puestos específicos con perfiles y descripciones específicas, según el tipo de obra a realizar; por lo mencionado es que el presente trabajo contempla solo los puestos fijos considerados en la estructura orgánica de la empresa mas no los puestos de las obras que estén en ejecución que hayan sido solicitados por TDR (términos de referencia) de una licitación pública.

5.2.2.1. Pasos a seguir para la elaboración del Manual de Organizaciones y Funciones en la empresa MyA Contratistas Generales

A. Requisitos previos para la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos

a. Análisis de puestos

✓ Identificación del puesto

Se ha tomado como base el primer organigrama de la empresa, que pese a estar desactualizada y tener ciertas debilidades, ha podido brindar una línea general sobre la estructura organizacional de MyA.

✓ Sistematización de la información de los puestos mediante la Matriz de Análisis de Puestos

El Análisis de Puestos es el instrumento que se empleará para la recolección y sistematización de información acerca de los puestos, empleando una matriz para su obtención, la misma que está compuesta por seis campos referidos a: aspectos generales del puesto, línea de autoridad y responsabilidad, funciones que realiza el trabajador, formación académica del

colaborador, conocimientos y cursos y/o programas de especialización y capacitación que posea el ocupante del puesto. (Ver tabla 27)

El objetivo es contar con una foto de la entidad referente a puestos y personas que realizan funciones permanentes en la entidad. Ello permitirá tener claridad respecto a la situación de los puestos y a las funciones que vienen desempeñando, lo que será un insumo para la actualización del organigrama, además de la elaboración posterior de descripciones y perfiles.

Tabla 27
Matriz de Análisis de Puestos

| | | | |
|--|--|-----------------------------------|------------|
| ASPECTOS GENERALES | NOMBRE DEL PUESTO | | |
| | UNIDAD ORGANICA A LA QUE PERTENECE | | |
| LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD | CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| | CANTIDAD DE SUPERVISADOS | | |
| | CARGO DE CADA SUPERVISADO | | |
| FUNCIONES QUE REALIZA EN SU PUESTOS DE TRABAJO | ENNUMERE LAS FUNCIONES | | |
| FORMACION ACADEMICA | NIVEL DE ESTUDIOS | PRIMARIA | |
| | | SECUNDARIA | |
| | | TECNICA | |
| | | UNIVERSITARIA | |
| | SITUACION ACADEMICA | ESTUDIOS SUPERIORES NO CONCLUIDOS | |
| | | EGRESADO | |
| BACHILLER | | | |
| TITULOS/LICENCIATURA | | | |
| MAESTRIA | | | |
| ESPECIALIDAD / CARRERA PROFESIONAL | | | |
| CONOCIMIENTOS | PROGRAMAS INFORMÁTICOS | OFFICE | NO POSEE |
| | | | BASICO |
| | | | INTERMEDIO |
| | AVANZADO | | |
| | OTROS PROGRAMAS INFORMÁTICOS ÚTILES PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES EN SU PUESTO DE TRABAJO | | |
| | IDIOMAS | INGLES | NO POSEE |
| BASICO | | | |
| INTERMEDIO | | | |
| AVANZADO | | | |
| OTROS IDIOMAS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES EN SU PUESTO DE TRABAJO | | | |
| CONOCIMIENTOS GENERALES | QUE POSEA Y QUE A SU VEZ SEAN NECESARIOS PARA DESEMPEÑARSE ADECUADAMENTE EN SU PUESTO DE TRABAJO | | |

✓ **Llenado de la matriz de análisis de puestos**

Para el llenado de la matriz del Análisis de Puestos, se ha visto conveniente aplicar encuestas a cada uno de los colaboradores de la organización, gracias a ello se ha conseguido identificar correctamente cada puesto, en cuanto a denominación y línea jerárquica se refiere, además de obtener información relevante sobre las funciones que realiza cada colaborador y datos referidos a la formación académica y conocimientos necesarios para desenvolverse en un puesto de trabajo específico, toda esta información recabada ha permitido llenar exitosamente la sección de denominación del puesto, funciones principales y formación académica de la matriz. *(Ver Apéndice 3 - Cuestionario para el Análisis de Puestos)*

b. Actualización de la estructura organizacional

Se ha obtenido como resultado de la matriz la delimitación adecuada de los puestos la misma que nos permitirá actualizar la estructura organizacional

El contar con una estructura organizacional permitirá a MyA Contratistas Generales SRL, organizar la empresa de manera jerárquica, delimitando los roles de cada empleado, lo que a la larga se convierte en ahorro de tiempo y en efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos. Para la obtención de esta estructura se ha contado con el organigrama inicial de la empresa, el mismo que se encontraba desactualizado y poseía ciertas falencias, pero mediante la aplicación del análisis de puestos se ha logrado corregir estas debilidades y actualizar ciertos puestos existentes, no contemplados en el organigrama principal.

La tabla 28, p. 102, presenta la estructura organizacional de la empresa MyA, en la que se puede distinguir los tipos de órganos y las unidades orgánicas que los conforman, en términos numéricos la empresa cuenta con 41 colaboradores repartidos en

26 puestos. La elaboración de la estructura organizacional, plasmado gráficamente en un organigrama, es la base que permitirá delimitar departamentos y a su vez los puestos que los conformen, a partir de ello es que se procederá con la elaboración de los perfiles y descripciones de puestos correspondientes.

Tabla 28

Estructura Organizacional de la empresa MyA Contratistas Generales SRL

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL | Nº DE PUESTOS ACTUALES |
|--------------------------------|-------------------------------------|----|-----------------------------------|----------------------|------------------------|
| <i>ORGANO DE ALTA</i> | JUNTA GENERAL DE PARTICIPACIONISTAS | | | | |
| <i>ORGANO EJECUTIVO</i> | GERENCIA GENERAL | 1 | GERENTE GENERAL | 1 | 1 |
| | | 2 | SECRETARIA EJECUTIVA | 1 | 1 |
| <i>ORGANO DE ASESORAMIENTO</i> | ASESORIA LEGAL | 1 | ASESOR LEGAL | 1 | 1 |
| <i>ORGANO O DE APOYO</i> | SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN | 1 | JEFE DEL DPT DE ADMINISTRACIÓN | 1 | 1 |
| | | 2 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | 1 | 1 |
| | | 3 | ASISTENTE CONTABLE | 1 | 1 |
| <i>ORGANOS DE LÍNEA</i> | DEPARTAMENTO COMERCIAL | 1 | JEFE DEL DPT. COMERCIAL | 1 | 1 |
| | | 2 | ENCARGADO DE COMPRAS | 1 | 1 |
| | DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES | 1 | JEFE DEL DPT. DE CONTRATACIONES | 1 | 1 |
| | | 2 | ASISTENTE DE CONTRATACIONES | 1 | 1 |
| | | 3 | CHOFER MENSAJERO | 1 | 1 |
| | DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA | 1 | JEFE DEL DPT DE MAQUINARIA | 1 | 1 |
| | | 2 | OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA | 5 | 1 |
| | | 3 | AYUDANTE MECÁNICO | 1 | 1 |
| | | 4 | CHOFER DE CAMION | 1 | 1 |
| | | 5 | VIGIAS | 2 | 1 |
| | | 6 | PERSONAL DE LIMPIEZA | 1 | 1 |
| | DEPARTAMENTO DE OBRAS | 1 | JEFE DEL DPT DE OBRAS | 1 | 1 |
| | | 2 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | 1 | 1 |
| | | 3 | SECRETARIA | 1 | 1 |
| | | 4 | MAESTRO DE OBRAS | 1 | 1 |
| | | 5 | CONTROLADOR DE MAQUINARIA DE OBRA | 1 | 1 |
| | | 6 | OPERADOR DE MAQUINARIA | 6 | 1 |
| | | 7 | LOGÍSTICO | 1 | 1 |
| | | 8 | ALMACENERO | 1 | 1 |
| | | 9 | OBREROS | 6 | 1 |
| | TOTAL DE PERSONAL | | | | 41 |

B. Descripción y perfiles de puestos organizacionales

Al hablar de análisis, descripción y perfil de puesto, se está haciendo mención a tres términos diferentes pero relacionados entre sí, ya que el análisis que hemos detallado en líneas anteriores, viene a ser un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las *funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico y las competencias laborales que estos mismos poseen*, a partir de este análisis es que se obtendrá información relevante para la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos.

También es necesario diferenciar entre descripción de un puesto y perfil de un puesto, la distinción principal radica esencialmente en que la descripción enuncia lo que se espera que el colaborador realice en términos de actividades y/o funciones mientras que el perfil contiene las especificaciones referidas a formación académica, conocimientos, experiencia y habilidades, que el ocupante del puesto deberá tener idealmente. Para obtener las descripciones y perfiles de puestos, que serán incluidos posteriormente en el Manual de Organizaciones y Funciones, es necesario desarrollar los siguientes pasos:

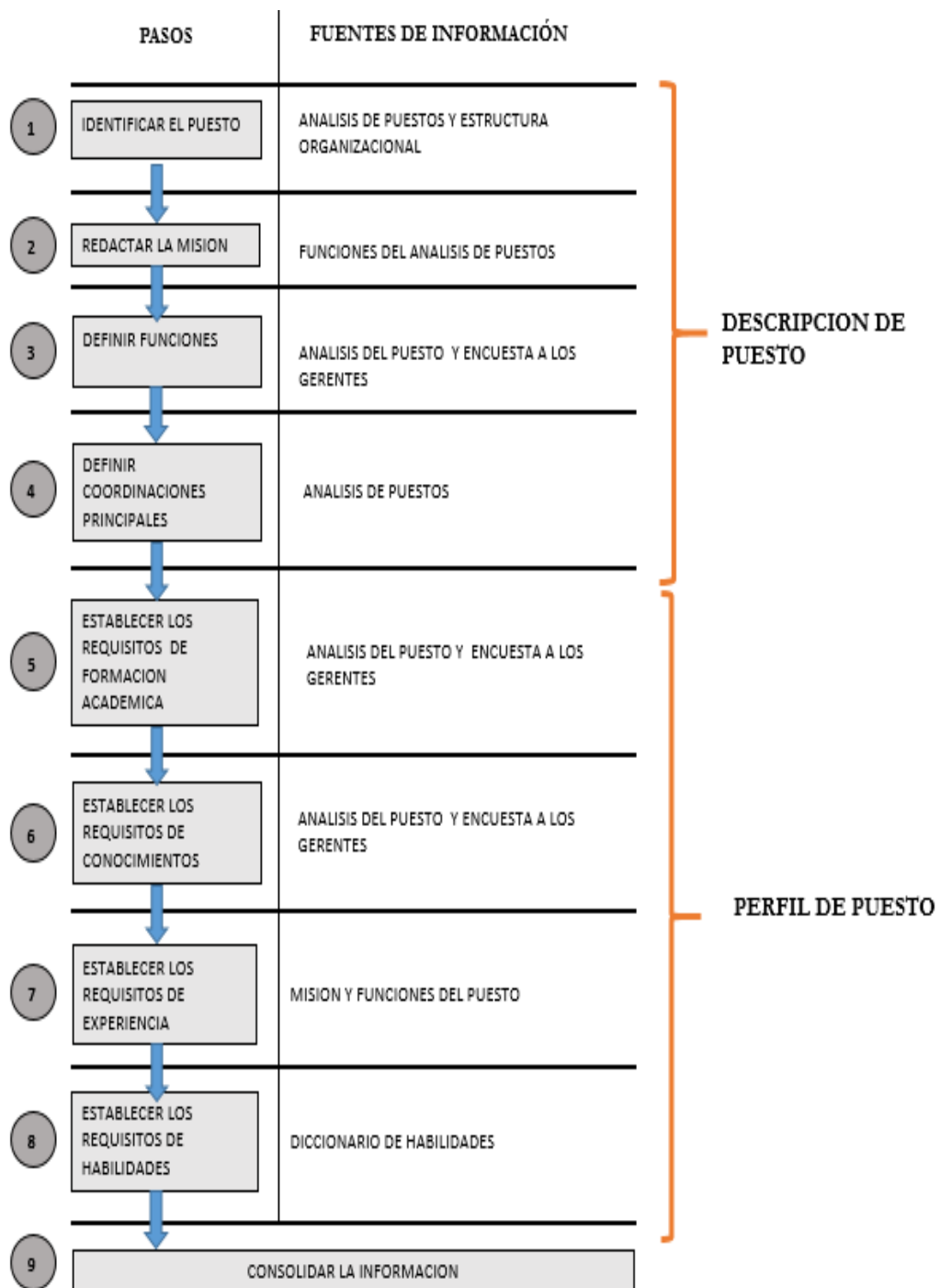


Figura 30 Pasos para la elaboración de Descripción y Perfiles de Puestos

Fuente: *Elaboración Propia*

a. Paso 1: Identificar el puesto

Para la identificación del puesto el punto de partida será la información recabada a partir del Análisis de Puestos y de la estructura organizativa, ya que brindará datos relevantes en cuanto a ubicación del puesto, funciones y requisitos establecidos se refiera, que serán materia de revisión y/o actualización.

En tal sentido la matriz del análisis de puestos permitirá recolectar información suficiente para tener un diagnóstico claro de la situación actual-existente de los puestos en la entidad, mediante la distinción de aspectos que constituyan la identificación de puestos, aspectos referidos a:

- ✓ **Denominación del puesto:** nombre que se le ha creído otorgar en base a la esencia del puesto.
- ✓ **Unidad orgánica:** se indica el nombre de la unidad orgánica a la que pertenece el puesto, según la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ **Dependencia jerárquica lineal:** nombre del puesto del jefe inmediato superior o del que ejerce autoridad formal sobre sus funciones.
- ✓ **Puestos que supervisa:** se indica(n) el(los) puesto(s) que tiene bajo supervisión directa.

b. Paso 2: Redactar la misión

La misión describe la razón de ser del puesto o su finalidad, el porqué de su existencia (Chiavenato, 2000).

Para su elaboración las preguntas a las que se da respuesta son ¿qué hace? y ¿para qué lo hace? para darle respuestas a estas preguntas se ha revisado y analizado las funciones recabadas a partir del análisis del puesto.

Para la redacción de las misiones de cada descripción de puestos se ha creído conveniente tomar como base la siguiente estructura:

verbo + objeto + resultado. A continuación, se presenta un ejemplo tomado de una de las descripciones:

| | |
|-----------|--|
| Verbo | : Resolver |
| Objeto | : casos en materia legal y jurídica, analizando, redactando y tramitando documentos y/o expedientes. |
| Resultado | : a fin de brindar apoyo y un óptimo servicio de asesoría a los miembros de la organización |

c. Paso 3: Definir funciones

Chiavenato (2000) define a las funciones como “un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada o repetitiva con la finalidad de cumplir la misión del puesto “(p.30). Por ello, aunque las funciones sean diferentes entre sí, a su vez son similares por el objetivo común que persiguen.

A partir de las funciones recabadas en el Análisis de Puestos se ha realizado las modificaciones o actualizaciones pertinentes, esto apoyado en la información obtenida por la encuesta aplicada a los gerentes de cada departamento. (*Ver Apéndice 4 - Cuestionario a Gerentes*)

La redacción de las funciones del puesto se compone de verbo + objeto, a continuación, se presenta un ejemplo tomado de una de las descripciones:

| | |
|-------|----------------------------------|
| Verbo | Controlar y administrar |
| Objet | El archivo interno de la empresa |

d. Paso 4: Definir coordinaciones principales:

En esta sección, se busca conocer las comunicaciones principales que el puesto tendrán que establecer, con las unidades orgánicas internas o entidades externas, para el desarrollo apropiado de sus funciones, información que se ha podido obtener a partir de la

matriz de análisis de puestos, se distingue dos tipos de coordinaciones:

- ✓ **Coordinaciones internas:** indica las principales unidades orgánicas, departamentos, de la empresa con quienes frecuentemente interactúa el puesto.
- ✓ **Coordinaciones externas:** indica las principales organizaciones o instituciones externas a la entidad con quienes frecuentemente establece coordinaciones para cumplir las funciones.

e. Paso 5: Establecer los requisitos de formación académica

Para establecer los requisitos de formación académica, se hará uso de la información recogida en el análisis de puestos y de la encuesta aplicada a los gerentes de cada departamento, esta información basada en la misión y las funciones del puesto, permitirá establecer los siguientes requisitos:

Formación académica: estudios secundarios, estudios técnicos o superior (no universitarios) y estudios universitarios.

Grados o situación académica y estudios requeridos: se refiere al nivel académico es decir si se requiere un colaborador egresado, bachiller, titulado o colegiado en alguna carrera en específico.

f. Paso 6: Establecer requisitos de conocimientos

Los conocimientos hacen alusión al conjunto de información obtenida por una persona mediante la experiencia o el aprendizaje, estos son variados y se pueden desarrollar en diversas áreas, para la elaboración de los perfiles de puestos se ha creído pertinente tomar en cuenta:

Conocimientos en Ofimática: se identifica el nivel de dominio referido a básico, intermedio y avanzado del Word, Excel y Power Point.

Conocimientos en Programas Informáticos Específicos: se

detalla programas informáticos específicos, que difieran del paquete de ofimática, que sean necesarios para la ejecución de sus funciones en el puesto de trabajo. Además de especificar el nivel de dominio que se requiera.

Conocimientos específicos: se identifican aquellos temas específico que sean necesarios conocer para el desarrollo óptimo de las funciones en el puesto de trabajo.

Cursos y/o Programas de Especialización: se establece los cursos o diplomados que se requieren para ocupar el puesto; los mismos que deben contar con la certificación o sustento documentario respectivo. Cabe indicar que cada curso de especialización debe tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Conocimientos de Idiomas y/o dialectos: se establece si es necesario conocer algún idioma y/o dialecto, además del nivel de dominio de manejo (básico, intermedio y avanzado).

Para poder identificar los conocimientos que amerita cada puesto de trabaja, se ha tomado como fuente de información los datos obtenidos del análisis de puestos, los mismos que han sido depurados y mejorados por la información recabada a través de la encuesta a los gerentes.

g. Paso 7: Establecer los requisitos de experiencia

Al revisar la misión y funciones esenciales del puesto y, en base al análisis, se ha logrado establecer los requisitos de experiencia específica, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- ✓ Se señala la experiencia en el nivel mínimo requerido para el puesto sea como practicante profesional, auxiliar o asistente, analista o especialista, supervisor o coordinador, jefe de área o departamento, gerente o director.

- ✓ En base a lo mencionado, se indica el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea la experiencia en un puesto idéntico y/o en puestos con funciones equivalentes. Cabe indicar, que las experiencias en funciones equivalentes son aquellas que son equiparables en las funciones que se desarrollan en el puesto; sean por similitud de la función, responsabilidad en personal, entre otros aspectos equivalentes.
- ✓ También en algunos casos, dependiendo del puesto, es preciso indicar si parte de la experiencia es necesaria que sea haya desarrollado en el sector público o privado.

h. Paso 8: Establecer los requisitos de habilidades

Para Reyes (2007) las “habilidades son las cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales o son adquiridas por la práctica constante, permitiéndole realizar con cierto éxito una determinada actividad” (p.100)

Para determinar las habilidades que debe poseer cada puesto debemos responder a la pregunta ¿qué habilidades son requeridas para realizar eficientemente las funciones esenciales? Para darle solución a esta interrogante se ha visto oportuno crear un diccionario de habilidades específicas, en base a las funciones y misiones de los puestos, se le asignará de 3 a 4 habilidades a cada perfil que se considere necesarias para desenvolverse adecuadamente en la ejecución de sus funciones. (*Ver Apéndice 5 - Diccionario de Habilidades*)

i. Paso 9: Consolidar la información del puesto

En esta fase se consolida toda la información obtenida durante la elaboración de descripciones y perfiles de puestos, es necesario revisar la pertinencia y congruencia de los datos en su totalidad, referidos a:

- ✓ Identificación correcta del puesto (ubicación, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y de supervisión).
- ✓ Misión del puesto
- ✓ Funciones del puesto
- ✓ Descripción pertinente de las coordinaciones internas y externas
- ✓ Formación académica que actúa como un requisito necesario para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.
- ✓ Conocimientos necesarios que debe tener el para desarrollar óptimamente las funciones del puesto.
- ✓ La experiencia para el puesto sea coherente para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.
- ✓ Las (04) o (05) habilidades principales del puesto sean idóneas para desarrollar las funciones del puesto.
- ✓ Se ha logrado consolidar la información en la siguiente matriz (Ver tabla 29, p. 111)

Tabla 29

Matriz Descripción – Perfil de puesto

| | | | | |
|--|--------------------------------------|---|--|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | | | |
| | Denominación | | | |
| | Identificación | | | Unidad orgánica a la que pertenece : Dependencia jerárquica lineal : Puestos que supervisa : |
| | Misión | | | |
| | Funciones Asignadas | | | 1 |
| | | | | 2 |
| | | | | 3 |
| | | | | 4 |
| | | | | 5 |
| | | | | 6 |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| Coordinaciones del Puesto | | | Coordinación interna : Coordinación externa : | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | | Formación Académica : Grado y situación académica : Egresado(a) Bachiller Título /Licenciatura Colegiatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | | |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | | |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | | |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | | |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | | |
| | Experiencia mínima requerida (**) | | | |
| | Habilidades | | | |
| Otros requerimientos | | | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

C. Inclusión de puestos nuevos en la estructura organizacional y organigrama

En el transcurso de la elaboración de las descripciones de puestos ha surgido la necesidad de agregar ciertos puestos en algunas unidades

orgánicas, para el buen funcionamiento de estas mismas, debido a la escases de colaboradores que desarrollen ciertas tareas que en la actualidad son ejecutadas por personal que no corresponde o por personal recargado con otras labores. Por ello que se ha creído conveniente incluir, en primer lugar, la sección de recursos humanos, por su vital importancia en el desempeño óptimo de la organización el mismo que será el encargado de llevar a cabo el proceso de integración de personal. Además de ciertos colaboradores en diversas unidades orgánicas que se detallan a continuación:

Tabla 30

Inclusión de Puestos Nuevos en la Estructura Org.

| UNIDAD ORGÁNICA | NOMBRE DEL PUESTO | NUEVO PUESTO |
|---------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | 1 |
| | ASISTENTE DE RRHH | 1 |
| | ESPECIALISTA DE SELECCIÓN | 1 |
| | ESPECIALISTA DE FORMACIÓN | 1 |
| DEPARTAMENTO COMERCIAL | ASISTENTE COMERCIAL DE VENTAS | 1 |
| DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES | SECRETARIA | 1 |
| | INGENIERO JUNIOR | 1 |
| DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA | ALMACENERO | 1 |
| | GUARDIA DE COCHERA | 1 |
| TOTAL DE COLABORADORES | | 9 |

En un principio se había mencionado que la empresa MyA cuenta con 41 colaboradores repartidos en 26 puestos de trabajo, esta última cantidad se verá modificada con la inclusión de los puestos nuevos, es decir que ahora se contara con 35 puestos de trabajo que serán desarrollados en el Manual de Organizaciones y Funciones – MOF. Se debe tener en cuenta que al modificar la cantidad de puestos entonces estaremos modificando también la estructura organizacional lineal de la empresa quedando de la siguiente manera:

Tabla 31

Estructura Organizacional considerando los puestos nuevos propuestos

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL | Nº DE PUESTOS ACTUALES | NUEVOS PUESTOS |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------|
| ORGANO DE ALTA DIRECCIÓN | JUNTA GENERAL DE PARTICIPACIONISTAS | | | | | |
| ORGANO DIRECTIVO | GERENCIA GENERAL | 1 | GERENTE GENERAL | 1 | 1 | |
| | | 2 | SECRETARIA EJECUTIVA | 1 | 1 | |
| ORGANO DE ASESORAMIENTO | SECCION DE ASESORIA LEGAL | 1 | ASESOR LEGAL | 1 | 1 | |
| ORGANO DE APOYO | SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN | 1 | JEFE DE ADMINISTRACIÓN | 1 | 1 | 1 |
| | | 2 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | 1 | 1 | 1 |
| | | 3 | ASISTENTE CONTABLE | 1 | 1 | 1 |
| | SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 1 | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | 1 | | 1 |
| | | 2 | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS | 1 | | 1 |
| | | 3 | ESPECIALISTA EN SELECCIÓN DE PERSONAL | 1 | | 1 |
| | | 4 | ESPECIALISTA EN FORMACION DE PERSONAL | 1 | | 1 |
| | ORGANOS DE LINEA | DEPARTAMENTO COMERCIAL | 1 | JEFE DPT. COMERCIAL | 1 | 1 |
| 2 | | | ASISTENTE COMERCIAL DE VENTAS | | | 1 |
| 3 | | | ENCARGADO DE COMPRAS | 1 | 1 | |
| DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES | | 1 | JEFE DEL DPT. DE CONTRATACIONES | 1 | 1 | |
| | | 2 | SECRETARIA | | | 1 |
| | | 3 | ASISTENTE DE CONTRATACIONES | 1 | 1 | |
| | | 4 | INGENIERO JUNIOR | | | 1 |
| | | 5 | CHOFER MENSAJERO | 1 | 1 | |
| DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA | | 1 | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA | 1 | 1 | |
| | | 2 | OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA | 5 | 1 | |
| | | 3 | AYUDANTE MECÁNICO | 1 | 1 | |
| | | 4 | ALMACENERO | | | 1 |
| | | 5 | CHOFER DE CAMION | 1 | 1 | |
| | | 6 | GUARDIA DE COCHERA | | | 1 |
| | | 7 | VIGIAS | 2 | 1 | |
| | | 8 | PERSONAL DE LIMPIEZA | 1 | 1 | |
| DEPARTAMENTO DE OBRAS | | 1 | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS | 1 | 1 | |
| | | 2 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | 1 | 1 | |
| | | 3 | SECRETARIA | 1 | 1 | |
| | | 4 | MAESTRO DE OBRAS | 1 | 1 | |
| | | 5 | CONTROLADOR DE MAQUINARIA DE OBRA | 1 | 1 | |
| | | 6 | OPERADOR DE MAQUINARIA | 6 | 1 | |
| | | 7 | LOGÍSTICO | 1 | 1 | |
| | | 8 | ALMACENERO | 1 | 1 | |
| | | 9 | OBREROS | 6 | 1 | |

**5.2.2.2. Manual de Organización y Funciones MOF de la empresa MyA
Contratistas Generales SRL**

**MANUAL DE
ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES (MOF) DE
MYA CONTRATISTAS
GENERALES S.R.L**

PRESENTACIÓN

El presente Manual de Organización y Funciones, MOF, es un documento formal que pretende ayudar a la empresa MyA Contratistas Generales a plasmar de forma detallada la organización que ha adoptado y a su vez brindar información ordenada y sistemática de diversos factores que serán sumamente útiles para el Departamento de Recursos Humanos, así como para el personal en su totalidad.

Este manual se compone esencialmente por la *estructura organizacional*, la misma que se plasma mediante un organigrama, así como la *descripción de puestos* referido a la identificación, misión, coordinaciones y funciones a desempeñar en un determinado puesto de trabajo; y los *perfiles de puestos* alusivo a la formación académica, conocimientos, experiencia y habilidades requeridas que debe poseer el aspirante a un cargo; a raíz de estos tres componentes se podrá obtener múltiples beneficios que lograrán mejorar la ejecución del proceso de recursos humanos en la organización.

Es necesario recalcar que no existe una estructura única ni rígida, sino por el contrario son flexibles dependiendo de las nuevas necesidades del sistema, por lo que, para mantener la actualización del presente documento, deberá estar sometido a revisiones periódicas de tal forma que conserve su vigencia.

MÓDULO I

ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL

1.1 Importancia

La importancia del MOF recae en la mejora que generará en el proceso de integración de recursos humanos referido a reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal. Pues al brindar información sobre las especificaciones que debe poseer el candidato(a) para ocupar un puesto, se estará dotando de datos relevantes para la determinación de las fuentes de reclutamiento, elaboración adecuada de las convocatorias y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen; además las descripciones y estructura organizacional contenida en el presente documento será de importancia en la inducción del personal ya que servirá para que el nuevo talento humano sepa con exactitud sus funciones, líneas de jerarquía y supervisión; asimismo se contribuirá a determinar hasta qué punto el colaborador está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto, lo que permitirá fortalecer ciertas debilidades mediante programas de capacitación bien definidos. Por lo descrito, el usar perfiles y descripciones de puesto le permitirá a la empresa MyA contar con el candidato idóneo para ocupar una plaza de trabajo.

1.2 Ventajas del Manual

- ✓ Sirve como soporte esencial el correcto desarrollo del proceso de integración de recursos humanos.
- ✓ Presenta una visión de conjunto de las dependencias, coordinaciones y jerarquía entre las unidades administrativas.
- ✓ Precisa las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- ✓ Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar uniformidad en su desarrollo.
- ✓ Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.

1.3 Finalidad

El Manual de Organización y Funciones es un documento de dirección y control, que tiene la finalidad de normar la estructura organizacional y precisar las funciones, características y conocimientos que debe de poseer una persona para ocupar un determinado puesto en cada una de los departamentos que conforman la entidad.

1.4 Responsables de la elaboración del Manual de Organización

El departamento de Recursos Humanos, guiado por el jefe de departamento y apoyado a su vez por el especialista en selección y el especialista en formación del talento humano, son los obligados a elaborar y mantener actualizado el Manual de Organización y Funciones MOF. En relación al documento el gerente general será aquel que guie y supervisé el proceso de elaboración y puesta en marcha del MOF, el especialista en selección será el encargado de determinar las necesidades de personal (DNP) en las distintas áreas de la organización, en base a estas DNP el experto elaborará los perfiles correspondientes. En cuanto al especialista en formación y capacitación hará lo propio realizando las descripciones de puestos, previo análisis de cargos, lo que le permitirá posteriormente usar estas descripciones como base fundamental en la elaboración del plan de inducción y la determinación de las necesidades de capacitación (DNC).

1.5 Alcance

El presente manual cubre la organización estructural funcional de la empresa MyA, siendo su ámbito de aplicación los colaboradores que laboran en los distintos departamentos de la empresa.

1.6 Aprobación

La aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa MyA recaerá en total medida en el Gerente General de la empresa.

MÓDULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1 RUC, Giro del Negocio y Ubicación

| | |
|-------------------------|--|
| RUC | 20496165200 |
| Giro del Negocio | Construcción |
| Ubicación | Jr. Bolognesi 570, Barrio la Florida, Cajamarca |

2.2 Presentación de la empresa

Con 10 años de trayectoria y avalada por un amplio historial de obras, MyA constituye una sólida referencia del buen hacer en el sector de la construcción además de brindar servicios de alquiler de maquinaria pesada para trabajos dentro y fuera de la ciudad, teniendo como base de trabajo los más recientes estándares de construcción y las normas específicas del país. Por todo ello es que se dispone de un gran equipo de profesionales altamente capacitados para desarrollarse exitosamente en el ámbito de la construcción.

2.3 Servicios brindados

- ✓ **Alquiler de Maquinaria:** MyA provee servicio de alquiler de maquinaria y equipos para construcción civil, los mismos que presentan óptimos niveles de rendimiento.
- ✓ **Ejecución de Obras:** construcción de obras civiles, con la aplicación de estándares ambientales, seguridad y calidad.

2.4 Misión y Visión Empresarial

Misión: somos una empresa líder en el rubro de construcción; además brindamos servicios de alquiler de maquinaria pesada para diversos trabajos. Nuestra consigna es ofrecer a la población, servicios de calidad que satisfagan sus expectativas, para lograrlo contamos con colaboradores que son nuestro capital principal y más valioso recurso el mismo que realiza su trabajo en base al

cumplimiento de las normas de construcción del país y de los más altos estándares de calidad.

Visión: ser reconocidos a nivel nacional dentro de los próximos cinco años como una empresa consolidada y altamente especializada en el sector de construcción, así como en el alquiler de equipos livianos y pesados, utilizando tecnologías y sistemas de gestión que garanticen a nuestros clientes la calidad de nuestras obras y servicios.

2.5 Objetivos Organizacionales

Objetivo General:

Entregar un servicio de excelencia en al área de construcción e ingeniería que satisfaga los requerimientos constructivos de los proyectos inmobiliarios de nuestros clientes

Objetivos Específicos

- ✓ Formar equipos de profesionales y trabajadores de excelencia, con un claro compromiso con la calidad y prevención de riesgo en ascendente desarrollo
- ✓ Prestar un oportuno servicio de asesoría durante la etapa de desarrollo conceptual del proyecto con el único objetivo de optimizar el producto compatibilizando los lineamientos comerciales con el diseño, manteniendo un adecuado costo de construcción que maximice las utilidades.
- ✓ Integrar los estándares de calidad con los requerimientos de prevención de riesgo necesarios durante la construcción, asegurando un producto final que supere las expectativas de los clientes y dentro de los plazos reales de construcción.
- ✓ Incorporar el cuidado y buen manejo del medio ambiente con su entorno.
- ✓ Posicionar a Constructora MyA en el competitivo mundo de la construcción como una empresa seria, fiel a sus compromisos con clientes, proveedores y trabajadores y con capacidad para ejecutar proyectos tanto en el ámbito privado como para el estado.
- ✓ Actualizar permanentemente los conocimientos en el ámbito de la Construcción, propiciando la incorporación de nuevas tecnologías.

MÓDULO III

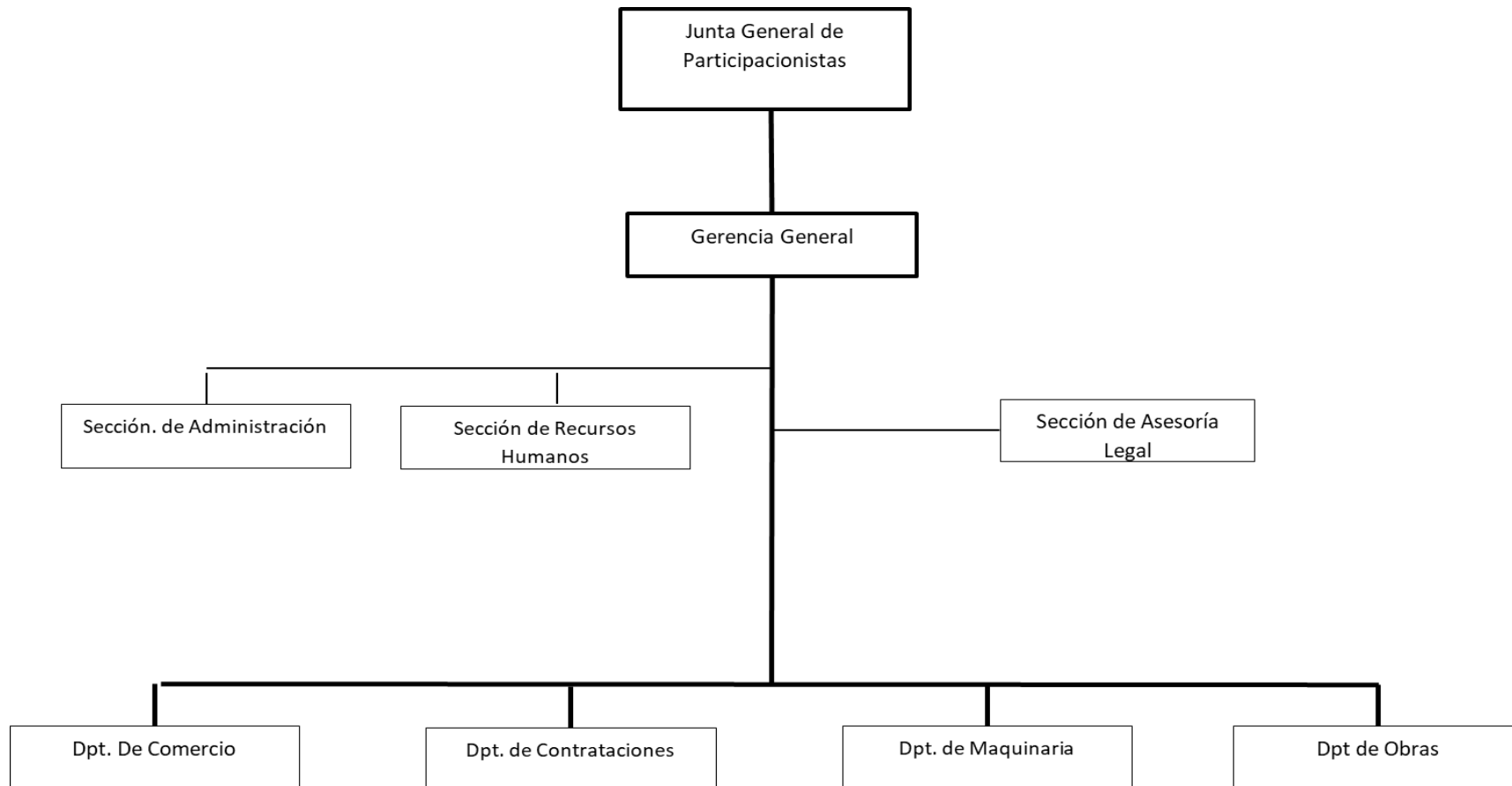
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Estructura organizacional

La Estructura Orgánica de MyA Contratistas Generales SRL, está constituida por los Órganos de: Alta Dirección, Directivo, Asesoramiento y los Órganos de Línea.

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | Código | NOMBRE DEL PUESTO |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------------|
| <i>ORGANO DE ALTA DIRECCIÓN</i> | JUNTA GENERAL DE PARTICIPACIONISTAS | | | |
| <i>ORGANO EJECUTIVO</i> | GERENCIA GENERAL | 1 | 001-17-GG | GERENTE GENERAL |
| | | 2 | 002-17-GG | SECRETARIA EJECUTIVA |
| <i>ORGANO DE ASESORAMIENTO</i> | SECCIÓN DE ASESORIA LEGAL | 1 | 003-17-GG | ASESOR LEGAL |
| <i>ORGANOS DE APOYO</i> | SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN | 1 | 001-17-DAD | JEFE DEL DPT DE ADMINISTRACIÓN |
| | | 2 | 002-17-DAD | ASISTENTE ADMINISTRATIVO |
| | | 3 | 003-17-DAD | ASISTENTE CONTABLE |
| | SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 1 | 001-17-DRRHH | JEFE DEL DPT DE RECURSOS HUMANOS |
| | | 2 | 002-17-DRRHH | ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE RRRH |
| | | 3 | 003-17-DRRHH | ESPECIALISTA EN SELECCIÓN DE RRRH |
| | | 4 | 004-17-DRRHH | ESPECIALISTA EN FORMACIÓN DE RRRH |
| | <i>ORGANOS DE LINEA</i> | DEPARTAMENTO COMERCIAL | 1 | 001-17-DCM |
| 2 | | | 002-17-DCM | ASISTENTE COMERCIAL DE VENTAS |
| 3 | | | 003-17-DCM | ENCARGADO DE COMPRAS |
| DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES | | 1 | 001-17-DCE | JEFE DEL DPT. DE CONTRATACIONES |
| | | 2 | 002-17-DCE | SECRETARIA |
| | | 3 | 003-17-DCE | ASISTENTE DE CONTRATACIONES |
| | | 4 | 004-17-DCE | INGENIERO JUNIOR |
| | | 5 | 005-17-DCE | CHOFER MENSAJERO |
| DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA | | 1 | 001-17-DMQ | JEFEDEL DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA |
| | | 2 | 002-17-DMQ | OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA |
| | | 3 | 003-17-DMQ | AYUDANTE MECÁNICO |
| | | 4 | 004-17-DMQ | ALMACENERO |
| | | 5 | 005-17-DMQ | CHOFER DE CAMION |
| | | 6 | 006-17-DMQ | GUARDIA DE COCHERA |
| | | 7 | 007-17-DMQ | VIGIAS |
| | | 8 | 008-17-DMQ | PERSONAL DE LIMPIEZA |
| DEPARTAMENTO DE OBRAS | | 1 | 001-17-DOB | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS |
| | | 2 | 002-17-DOB | ASISTENTE ADMINISTRATIVO |
| | | 3 | 003-17-DOB | SECRETARIA |
| | | 4 | 004-17-DOB | MAESTRO DE OBRAS |
| | | 5 | 005-17-DOB | CONTROLADOR DE MAQUINARIA DE OBRA |
| | 6 | 006-17-DOB | OPERADOR DE MAQUINARIA | |
| | 7 | 007-17-DOB | LOGÍSTICO | |
| | 8 | 008-17-DOB | ALMACENERO | |
| | 9 | 009-17-DOB | OBRREROS | |

3.2 Organigrama estructural de la empresa MyA Contratistas Generales S.R.L.



Fuente: *Elaboración propia*

MÓDULO VI

DESCRIPCIONES Y PERFILES DE PUESTOS

4.1 Órgano Directivo

4.1.1. Gerencia General

4.1.1.1. Personal asignado

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | Código | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL |
|------------------|------------------|----|-----------|----------------------|----------------------|
| ORGANO DIRECTIVO | GERENCIA GENERAL | 1 | 001-17-GG | GERENTE GENERAL | 1 |
| | | 2 | 002-17-GG | SECRETARIA EJECUTIVA | 1 |

4.1.1.2. Descripción y Perfiles de los Puestos

| | | |
|---|--|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 001-17-GG |
| | Denominación | GERENTE GENERAL |
| | Identificación | <i>Unidad organica a la que pertenece</i> : Gerencia General <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Junta General de Participacionistas <i>Puestos que Supervisa</i> : Secretaria Ejecutiva, Asesor Legal, Gerente del Dpt de Administración, Gerente del Dpt de Comercial, Gerente del Dpt de Contrataciones, Gerente del Dpt de |
| | Misión | Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas de la constructora |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Actuar como representante legal de la empresa, fijar las políticas operativas, administrativas y operacionales. 2 Asegurar la sustentabilidad financiera y operativa de la empresa a través de servicios y contratos de obra pública y privada, asumiendo la responsabilidad que esto conlleva. 3 Participar, en coordinación con el departamento de administración, en las fases de programación y formulación del presupuesto anual de acuerdo a las necesidades de la empresa. 4 Liderar los procesos de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. 5 Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. 6 Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategia determinados. 7 Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. 8 Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 9 Aprobar nómina y pago al personal operativo y administrativo de la constructora. 10 Asegurar que los servicios que provee la empresa sean competitivos y rentables. 11 Asegurar que el proceso de ejecución de las obras públicas, privadas y servicios relacionados que brinda la empresa cumpla con los programas y presupuestos establecidos. |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Dpt de Administración y Finanzas, Dpt Comercial, Dpt de Maquinaria y Dpt de Obras <i>Coordinación externa</i> : SUNARP, SUNAT, OSCE, Gobierno Regional |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitaria, carrera profesional de Ingeniería Civil y/o Administración Egresado(a) <i>Grado y situación académica</i> : Bachiller Titulo /Licenciatura ✓ Colegiatura |
| | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo a nive intermedio de Excel aplicado a la Contaduría Manejo a nivel intermedio del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado SEACE Manejo de SISCONT a nivel básico |
| | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos amplio en: Administración de Recursos Humanos, Contabilidad Financiera, Gestión de Abastecimientos y Finanzas Corporativas |
| | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Capacitación en Contrataciones del Estado. Diplomado en Gerencia y Dirección Empresarial |
| | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de inglés a nivel intermedio . |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia comprobada de 5 año como mínimo realizando labores de Sub Gerente o Gerente de empresas en el rubro de la construcción |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Analisis, Razonamiento Verbal, Negociación, Comunicación Oral, Empatía y Trabajo en |
| Otros requerimientos | - Residencia en Cajamarca | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|---|--|--|---|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | | 002-17-GG |
| | Denominación | | SECRETARIA EJECUTIVA |
| | Identificación | | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Gerencia General <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente General <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo |
| | Misión | | Prestar apoyo en las tareas ejecutivas , administrativas y operacionales para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento del departamento. |
| | Funciones Asignadas | | 1 Atender e informar al cliente sobre los productos y servicios que brinda la empresa. 2 Responder requerimientos, preparar los documentos necesarios y realizar el seguimiento correspondiente. 3 Gestionar las agendas de reuniones asegurando la mayor eficiencia posible. 4 Controlar y administrar el archivo interno de la empresa. 5 Redactar correspondencia y documentos variados que le sean asignado por su jefe inmediato. 6 Atender llamadas telefónicas realizadas a los números de la empresa. 7 Archivar y organizar documentos tanto físicos como digitales, tales como correos electrónicos, reportes y otros documentos administrativos. 8 Escanear documentos físicos para respaldarlos de forma digital. 9 Realizar otras actividades que le sean asignadas por el gerente general o administrador . |
| | Coordinaciones del Puesto | | <i>Coordinación interna</i> : Dpt. De Administración <i>Coordinación externa</i> : No aplica |
| P E R F I L C o n o c i e n t o s | Formación académica mínima requerida | | <i>Formación Académica</i> : Técnica, carrera de Secretariado Ejecutivo <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título |
| | C o n o c i e n t o s | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Actualización permanente en temas de asistencia gerencial, secretariado y atención al cliente. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de inglés a nivel básico . |
| | Experiencia mínima requerida (**) | | Experiencia comprobada de 1 año como mínimo realizando labores relacionados a secretariado sea en el sector público o privado. |
| | Habilidades | | Adaptabilidad, Organización de la Información, Razonamiento Verbal, Redacción y Trabajo en Equipo. |
| Otros requerimientos | | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

4.2 Órgano de Asesoramiento

4.2.1. Asesoría Legal

4.2.1.1. Personal asignado

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | Código | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL |
|-------------------------|---------------------------|----|-----------|-------------------|----------------------|
| ORGANO DE ASESORAMIENTO | SECCIÓN DE ASESORIA LEGAL | 1 | 003-17-GG | ASESOR LEGAL | 1 |

4.2.1.2. Descripción y Perfil de los Puestos

| | | | |
|--|--|---|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 003-17-GG | |
| | De nominación | ASESOR LEGAL | |
| | Identificación | <i>Unidad organiza a la que pertenece</i> : Gerencia General <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente General <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Resolver casos en materia legal y jurídica, analizando, redactando y tramitando documentos y/o expedientes, a fin de brindar apoyo y un óptimo servicio de asesoría a los miembros de la organización. | |
| P E R F I L | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Analizar los procesos de selección con la finalidad de determinar la transparencia de este mismo para la posible postulación de la empresa. 2 Elaborar pliegos de consultas, observaciones, impugnaciones y/o denuncias en caso el proceso de selección lo amerite. 3 Apoyar en la elaboración de propuestas para concursos en la ejecución de obras y/o servicios en la obtención de documentación legal requerida. 4 Analizar y absolver consultas jurídicas en temas de contrataciones del estado. 5 Realizar todo tipo de análisis y asesoría jurídica, sean estas conciliaciones y arbitrajes en obra. Elaborar contratos derivados de los procesos de selección, así como las adendas y demás documentos legales que tengan que suscribirse como consecuencia de ampliaciones, reducciones, adicionales, complementarios y/o similares, de obra. 7 Realizar seguimiento de la materia legal que posee la empresa hasta la actualidad. 8 Realizar análisis y proponer tipos de contratos pertinentes, relacionados al tipo de funciones de cada colaborador de la empresa. 9 Aplicar cláusulas legales para realizar cobros de deudas pendientes o retrasadas con la empresa. 10 Realizar asesoría legal en materia laboral, referido a Indemnizaciones, despidos, apercibimientos, vacaciones, reclamos, renunciaciones y demás incidentes laborales que se puedan suscitar en la empresa. 11 Realizar análisis y redacción de todo tipo de contratos ya sean estos de trabajo, de exclusividad con proveedores y/o empresas, de ejecución de obras o prestación de servicios, de compraventa de bienes, préstamo, entre otros. 12 Analizar y dar opciones de solución a problemas legales relacionados con la empresa, contratos, convenios y normas legales. 13 Apoyar en la modificación de estatutos y demás actividades relacionadas con la materia empresarial. 14 Otras funciones que se designe en el ámbito de sus competencias y a solicitud de la administración y/o gerencia. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Dpt. De Administración y Dpt. De Contrataciones. <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitaria, carrera profesional de Derecho <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) Bachiller Titulo /Licenciatura ✓ Colegiatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimiento amplio en la legislación relacionada a: Constitución de Empresas, Derecho Comercial, Contrataciones de Personal, Derecho Financiero y Contable, y otros equivalentes. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Capacitación en Contrataciones del Estado. |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de ingles a nivel básico |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia comprobada mínima de 3 año en el ejercicio de su profesión realizando actividades relacionadas a las conocimientos antes descritas, de preferencia en el sector privado | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Analisis, Comunicación Oral, Empatía y Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

4.3 Órgano de Apoyo

4.3.1. Sección de Administración

4.3.1.1. Funciones generales de la sección

- ✓ Analizar, organizar, planificar, dirigir y controlar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la empresa en búsqueda de mejorar los métodos de trabajo y dirección para que la empresa logre alcanzar su misión.
- ✓ Proveer a la empresa de los recursos materiales y financieros necesarios con el objeto de asegurar el normal funcionamiento de la organización.
- ✓ Formular, distribuir, administrar y controlar el presupuesto de la organización, además de llevar el control contable a través del sistema dispuesto para ello.
- ✓ Gestionar estratégicamente el capital humano para agregar valor a la empresa.
- ✓ Gestionar el proceso de remuneraciones y de la mantención de la información permanente del mismo.

4.3.1.2. Personal asignado

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | Código | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL |
|-------------------------|---------------------------|----|------------|--------------------------|----------------------|
| <i>ORGANOS DE APOYO</i> | SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN | 1 | 001-17-DAD | JEFE DE ADMINISTRACIÓN | 1 |
| | | 2 | 002-17-DAD | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | 1 |
| | | 4 | 004-17-DAD | ASISTENTE CONTABLE | 1 |

4.3.1.3. Descripción y Perfil de los Puestos

| | | | |
|--|--|---|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO 001-17-DAD | | |
| | Denominación | JEFE DE ADMINISTRACIÓN | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Sección de Administración <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente General <i>Puestos que supervisa</i> : Asist. Administrativo y Asist. Contable | |
| | Misión | Administrar los recursos humanos, materiales (logística) y financieros relacionados con el proceso de negocios, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, y control del gasto administrativo; para garantizar el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos de producción. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Administrar los recursos financieros, humanos, materiales, bienes muebles e inmuebles, buscando su aprovechamiento para la generación de ingresos y utilidades. 2 Participar, en coordinación con la Gerencia General, en las fases de programación y formulación del presupuesto anual de acuerdo a las necesidades de la empresa. 3 Supervisar y liderar las funciones contables y de cobranza de la empresa: reporte, facturación, crédito y cobranza, tesorería, cuentas por pagar y recursos humanos a través de un soporte contable. 4 Conciliar los cierres mensuales y elaborar reportes a nivel local y corporativo. 5 Revisar el compendio general de las horas de trabajo efectivo de los operadores de maquinaria, para proceder con su respectivo pago. 6 Verificar y coordinar fechas de mantenimiento y pagos correspondientes a los equipos y maquinaria de la empresa. 7 Realizar evaluaciones mensuales de estados financieros. 8 Analizar las variaciones entre los datos presupuestados y los reales para evitar que no se sobrepase del presupuesto planeado. 9 Realizar el proceso de selección de personal en concordancia con el asistente de recursos humanos y previa aprobación de gerencia general 10 Realizar evaluaciones periódicas sobre la evolución y avance de su personal, en cuanto a eficiencia y eficacia en la ejecución de las labores asignadas a los colaboradores. 11 Apoyar al Dpt. De Contrataciones con la documentación administrativa necesaria para el armado de licitaciones. 12 Realizar otras actividades que le sean asignadas por el gerente general. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Gerencia General, Dpt. Comercio, Dpt. Contrataciones con el Estado Dpt. Maquinaria y Dpt. Obras <i>Coordinación externa</i> : SUNARP, SUNAT, OSCE | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | | |
| | <i>Formación Académica</i> | : Universitaria, carrera profesional de Administración o Contabilidad. Egresado(a) Bachiller | |
| | <i>Grado y situación académica</i> | : Título /Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Colegiatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo a nivel intermedio de Excel aplicado a la Contaduría |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos amplios en . Administración de Recursos Humanos, Contabilidad Financiera, Finanzas Corporativas y Contrataciones del Estado. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | -Capacitación en Gerencia y Dirección Empresarial -Capacitación en Desarrollo de Recursos Humanos |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | dominio de inglés a nivel básico |
| Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia comprobada de 5 años, como mínimo, en el ejercicio de su profesión realizando actividades relacionadas a las conocimientos antes descritas, de preferencia en el sector privado. | | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Analisis, Razonamiento Verbal, Comunicación Oral, Empatía y Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización deben tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y avalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|--|---|--|--|
| DESCRIPCION | CODIGO | 002-17-DAD | |
| | Denominación | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Administración <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del DPT de Administración <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Apoyar en la administración de recursos humanos, financieros y materiales además de mantener y gestionar cordialmente relaciones tanto con el cliente interno como externo para lograr los objetivos del departamento | |
| | Funciones Asignadas | <p>Controlar y verificar reportes diversos de las obras en ejecución, referido a horas máquina, horas hombre, reportes diarios de operadores, reporte de gastos variados y reportes de maquinaria alquilada.</p> <p>2 Encargada de caja y reporte de caja chica.</p> <p>3 Realizar depósitos a proveedores a través de sus respectivas cuentas y otras que sean solicitadas.</p> <p>4 Llevar el control documentario y a la vez mantener ordenado el archivo de la oficina.</p> <p>5 Recepción y atención al público en oficina y vía telefónica, referente a precios y cotizaciones de servicios dados por la empresa.</p> <p>6 Coordinar constantemente con la asistente administrativa de obras todas las programaciones de pago, recepción documentaria contable entre otros aprobados.</p> <p>7 Controlar que los tareas y reportes de asistencia estén correctamente elaborados</p> <p>8 Informar constantemente a Recursos Humanos de todas las ocurrencias con los trabajadores (renuncias, faltas, descansos médicos, permisos entre otros)</p> <p>9 Coordinar los requerimientos de materiales, materia prima, equipos, maquinaria y otros que el área de operaciones en obra solicita y hacer seguimiento al proceso de compra hasta su abastecimiento, así como su registro correcto.</p> <p>10 Atender y orientar a los trabajadores y supervisar que se dé solución a sus reclamos y/o quejas.</p> <p>11 Controlar y verificar reportes diversos de las obras en ejecución, referido a horas máquina, horas hombre,</p> <p>12 Realiza otras funciones relacionadas al puesto</p> | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Dpt de Maquinaria, Dpt de Obras <i>Coordinación externa</i> : Proveedores | |
| | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitaria o técnica, carrera profesional de Administración <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) ✓ Bachiller Titulo /Licenciatura Colegiatura | |
| | PERFIL | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Actualización permanente en temas de asistencia gerencial, archivo documentario, contabilidad básica y abastecimientos |
| Capitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | | No aplica | |
| Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | | Dominio de ingles a nivel básico | |
| Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia comprobada de 1 año, como mínimo, realizando labores relacionados al puesto de asistente administrativo, sea en el sector público o privado | | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Analisis, Razonamiento Verbal, Creatividad y Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|--|--|---|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 004-17-DAD | |
| | Denominación | ASISTENTE CONTABLE | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Administración <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt. de Administración <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Planificar, organizar y coordinar las funciones relacionadas con el ámbito contable, ejecutando las políticas y principios contables acorde con las políticas específicas de la empresa, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por MyA. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Gestionar y Monitorear las transacciones de Ingreso y Egresos efectuadas por la empresa. 2 Ingresar registros de compra y venta en el sistema correspondiente. 3 Presentar quincenalmente reportes del flujo contable. 4 Realizar reportes mensuales de ventas reales y programadas, además al cierre de cada periodo contable elaborar comparativos de los reportes mensuales. 5 Generar PDT y planilla de trabajadores. Llevar un control adecuado y oportuno de pagos de impuesto de IGV, renta, ESSALUD, 6 CONAFOVISER, AFP, SENCICO y otros relacionados a la SUNAT; así como de créditos y otros gastos generales realizados por la empresa. 7 Controlar, revisar, organizar y archivar los comprobantes de compra/venta de la empresa 8 Apoyar operativamente en la preparación y elaboración de estados financieros de la empresa. 9 Brindar asistencia en cuanto a información contable se refiera, al Contador Principal de la empresa. Llevar un control adecuado y oportuno de los créditos obtenidos por el grupo empresarial, 10 referidos a leasing bancario, créditos comerciales, crédito de libre disponibilidad y demás pertinentes. 11 Realizar otras tareas que le sean asignadas y que se encuentren dentro de sus competencias y demás solicitadas por la administración y/o gerencia. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Dpt de Comercio y Dpt de Maquinaria. <i>Coordinación externa</i> : SUNAT, Contador externo | |
| | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitaria o técnica, carrera profesional de Contabilidad. <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) ✓ Bachiller Título /Licenciatura Colegiatura | |
| | P E R F I L | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point), |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo de SISCONT a nivel básico, y herramienta excel a nivel intermedio. |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | - Conocimiento amplio del Reglamento Tributario vigente. - Conocimiento amplio del Plan Contable Vigente. |
| Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | | No aplica | |
| Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | | dominio de ingles a nivel básico | |
| Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia de 1 año, como mínimo, en la ejecución de labores relacionadas con el área de contabilidad, de preferencia en el sector privado. | | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Analisis, Razonamiento Matemático Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

4.3.2. Sección de Recursos Humanos

1.3.2.1. Funciones generales de la sección

- ✓ Encargado de la ejecución del proceso de integración de recursos humanos en la empresa, en todos sus niveles, referido a reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal; además de la aplicación de técnicas oportunas de evaluación de desempeño.
- ✓ Gestionar el sistema de retribución del personal y evaluar sus resultados, la finalidad consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.
- ✓ Crear planes de formación y llevarlos a cabo, además de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.
- ✓ Detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras.
- ✓ Gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador.

4.3.2.1. Personal asignado

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | Código | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL |
|-------------------------|-------------------------------|----|--------------|-----------------------------------|----------------------|
| <i>ORGANOS DE APOYO</i> | SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOSCD | 1 | 001-17-DRHH | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | 1 |
| | | 2 | 002-17-DRRHH | ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE RRH | 1 |
| | | 3 | 003-17-DRRHH | ESPECIALISTA EN SELECCIÓN DE RRHH | 1 |
| | | 4 | 004-17-DRRHH | ESPECIALISTA EN FORMACIÓN DE RRHH | 1 |

4.3.2.2. Descripción y Perfil de los Puestos

| | | | |
|---|---|--|---|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | | 001-DRRHH-17 |
| | Denominación | | JEFE DE RECURSOS HUMANOS |
| | Identificación del Puesto | | <i>Unidad organica a la que pertenece</i> : Departamento de RRHH <i>Dependencia Jerarquica Lineal</i> : Gerente General <i>Puestos que Supervisa</i> : Asistente Administrativo, Especialista en Selección de RRHH, Especialista en Formación del RRHH |
| | Misión | | Dirigir, supervisar y controlar el cumplimiento de políticas, normas y estrategias necesarias para la correcta planificación, administración y desarrollo de los Recursos Humanos, proporcionar a la organización personal competente y motivado para el cumplimiento de la misión de la Organización |
| | Funciones Asignadas | | 1 Elaborar y mantener actualizado los documentos de gestión de recursos humanos de la empresa, entre ellos el Manual de Organización y Funciones de la Organización, en concordancia con el especialista de selección y formación de talento humano. 2 Supervisar el proceso de integración de recursos humanos, referente a reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal 3 Coordinar con el especialista de selección de RRHH, sobre las necesidades y requerimientos de nuevo personal. 4 Coordinar y apoyar activamente al especialista de formación en la elaboración de los planes de inducción y capacitación. 5 Monitorear, influir y ejecutar acciones para el mantenimiento de un Clima Organizacional direccionado al desarrollo de las actividades de la empresa. 6 Atender los reclamos y quejas de los empleados, realizando investigaciones para determinar si éstas son objetivas e implementar soluciones adecuadas para preservar el ambiente laboral positivo. 7 Administrar las nóminas del personal en su totalidad. 8 Desarrollar e implementar políticas referentes a las condiciones laborales 9 Negociar con los empleados y sus representantes sobre los sueldos y las condiciones laborales. 10 Administrar las políticas de sueldos, salarios y la remuneración en general de los empleados permanentes y por contrato 11 Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral, el pago de las prestaciones sociales y la programación de las vacaciones del personal o en su defecto el pago de las mismas 12 Asesorar a las áreas de gestión para la correcta aplicación de leyes laborales, de Seguridad Social y políticas de personal de la Organización 13 Realizar otras funciones relacionadas a su puesto |
| | Coordinaciones del Puesto | | <i>Coordinación interna</i> : Todos los departamentos <i>Coordinación externa</i> : Ministerio de Trabajo |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | | <i>Formación Académica</i> : Carrera universitaria, Administración y/o Psicología <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título /Licenciatura Colegiatura |
| | C O N O C I M I E N T O S | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Ley de Seguridad Social Leyes tributarias aplicadas a los ingresos del trabajador Manejo de los sistemas de gestión de Recursos Humanos (Capacitación, evaluación al desempeño, retribución, reclutamiento y selección) Metodología de análisis y descripción de cargos |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Especialización en la gestión del capital de recurso humano. Cursos de capacitación en la interpretación de Leyes Laborales vigentes |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de inglés a nivel intermedio. |
| | Experiencia mínima requerida (**) | | 3 año como mínimo, en la ejecución de labores propias del puesto, sea en sector público o privado |
| | Habilidades | | Adaptabilidad, Creatividad, Comunicación Oral, Negociación y Trabajo en Equipo |
| Otros requerimientos | | Residencia en Cajamarca | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| DESCRIPCIÓN | CODIGO | 002-DRRHH-17 |
| | Denominación | ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS |
| | Identificación del Puesto | <i>Unidad organica a la que pertenece</i> : Departamento de RRRHH <i>Dependencia Jerarquica Lineal</i> : Jef del Dpt. De RRRHH <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno |
| | Misión | Apoyar en la administración de recursos humanos, ademas de mantener y gestionar cordialmente relaciones tanto con el cliente interno como externo para lograr los objetivos del departamento |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Mantener actualizado y ordenado los registros y legajos de personal de la empresa, alineado a los requerimientos de las políticas de la organización. 2 Emitir las certificaciones de tiempo laborado y salariales para trabajadores o extrabajadores de la empresa. 3 Revisar y tramitar las liquidaciones de pago por terminación de contrato, vacaciones, hacer las correcciones del caso, efectuar ajustes manuales de pago ordinarios y retroactivos en los casos que procedan. 4 Controlar la asitencia y elaborar el status diario de tardanzas para la aplicación de medidas disciplinarias. 5 Llevar el control de asistencia para efecto de vacaciones y otros 6 Remitir, controlar y registrar los formularios de evaluación de desempeño del personal y emitir los reportes correspondientes a cada dependencia. 7 Realizar todas las gestiones pertinentes , bajo ley con el Ministerio de Trabajo. 8 Mantener un adecuado registro y control de la documentación relacionada con las labores de su dependencia y actualizar los sistemas de información correspondientes. 9 Atender público y personal de la empresa y brindar información mediante consultas telefónicaso personalmente, sobre trámites de personal, pago de sueldos y salarios, trámites de concursos,solicitudes de reasignación, revaloración y otros aspectos relacionados con el cargo. 10 Realizar otras funciones relacionadas a su puesto |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Todos los departamentos <i>Coordinación externa</i> : Mnisterio de Trabajo |
| REQUISITOS | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitaria o técnica, carrera profesional de Administración <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) <input checked="" type="checkbox"/> Bachiller Titulo /Licenciatura Colegiatura |
| | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Actualización permanente en temas de asistencia gerencial, archivo documentario, leyes laborales, gestión del caítal humano. |
| | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de ingles a nivel básico |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia comprobada de 1 año, como mínimo, realizando labores relacionados al puesto de asistente administrativo de recursos humanos, sea en el sector público o privado |
| Habilidades | Adaptabilidad, Analisis, Razonamiento Verbal, Creatividad y Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CODIGO | 003-DRRHH-17 | |
| | Denominación | ESPECIALISTA EN SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS | |
| | Identificación del Puesto | <i>Unidad organica a la que pertenece</i> : Departamento de RRHH <i>Dependencia Jerarquica Lineal</i> : Jefe del Dpt de RRHH <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno | |
| | Misión | Impactar de manera positiva en los objetivos institucionales, esto a través de atraer, mantener y desarrollar el talento humano necesario para el óptimo desempeño de la operación organizacional. | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1 Preparar, conjuntamente con el Gerente de RRHH, las labores de reclutamiento, selección de personal, así como la contratación e inducción de personal. 2 Determinar las necesidades de personal en las distintas áreas de la organización 3 Elaborar, redactar y mantener actualizados los perfiles de puestos necesarios para la organización 4 Mantener actualizada la base de datos de las distintas universidades, institutos y/o bolsas laborales. 5 Seleccionar, previo analisis de perfiles, la fuente de reclutamiento apropiada para el puesto convocante. 6 Realizar y redactar las publicaciones de los requerimientos de acuerdo al perfil indicado en las diferentes bolsas laborales. 7 Reclutar y filtrar candidatos idóneos para los diferentes puestos, en base a los requerimientos solicitados por el puesto vacante. 8 Designar, coordinar y aplicar las técnicas de selección pertinentes según la naturaleza del puesto vacante. 9 Evaluar y corregir las pruebas aplicadas a los postulantes. 10 Seleccionar al mejor talento humano, basandose en un analisis comparaivo del perfil idoneo y del perfil postulante. 11 Formalizar con apego a la Ley, mediante un contrato, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. 12 Solicitar, recabar y hacer el seguimiento de la entrega de la documentación del nuevo trabajador 13 Realizar otras funciones relacionadas a su puesto | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Todos los departamentos <i>Coordinación externa</i> : Ministerio de Trabajo | |
| PERFIL | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Carrera universitaria, Administración y/o Psicología <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Titulo /Licenciatura Colegiatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Especificos | Ser un usuario avanzado de portales de trabajo de internet y redes sociales |
| | | Conocimientos especificos (no requiere certificación) | Gestión y dirección de recursos humanos. Gestión de redes sociales y community management. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Curso de especialización en reclutameinto y selección de recursos humanos. |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de ingles a nivel intermedio. |
| | Experiencia mínima requerida (**) | 2 año como mínimo, en la ejecución de labores propias del puesto, sea en sector público o privado | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Creatividad, Comunicación Oral, Negociación y Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | Residencia en Cajamarca | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | |
|---|--|---|
| CODIGO | | 004-DRRHH-17 |
| Denominación | | ESPECIALISTA EN FORMACION DE TALENTO HUMANO |
| Identificación del Puesto | | <i>Unidad organica a la que pertenece</i> : Departamento de RRHH <i>Dependencia Jerarquica Lineal</i> : Jefe del Dpt de RRHH <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno |
| Misión | | Encargado del desarrollo profesional y de aprendizaje de los empleados mediante la implementación de estrategias, que le permita a los empleados crecer profesionalmente mediante la potencialización de habilidades. |
| Funciones Asignadas | | <ol style="list-style-type: none"> 1 Encargado del plan de inducción general y específico de los nuevos colaboradores. 2 Realizar analisis de puestos perodicos, con la finalidad de mantener actualizado la información de los perfiles actuales y reales. Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) a través de un análisis de trabajo, basado en 3 la comparativa de los perfiles de puestos idoneos y los perfiles obtenidos a raíz del analisis de puestos de la organización, para analizar y determinar las acciones de capacitación de realizarse. 4 Formular, desarrollar, monitorear y evaluar el Plan de capacitación anual de la Organización. 5 Presupuestar los costes de los programas de capacitación propuestos. 6 Producir materiales de desarrollo para los cursos in-house, es decir, la formación que se lleva a cabo dentro de la misma empresa. 7 Gestionar convenios con instituciones públicas o privadas para el desarrollo de las capacitaciones del personal de la Entidad. 8 Diseñar y validar metodologías e instrumentos de evaluación al personal con el fin de coordinar con las Direcciones su aplicación y ejecución 9 Evaluar el impacto de las capacitaciones a través de indicadores de gestión para medir la eficacia de las acciones de capacitación ejecutadas. 10 Organizar y Controlar las acciones de capacitación planificadas para disponer de ambientes y condiciones necesarias que favorezcan el aprendizaje. 11 Realizar otras funciones relacionadas a su puesto |
| Coordinaciones del Puesto | | <i>Coordinación interna</i> : Todos los departamentos <i>Coordinación externa</i> : Organizaciones educativas, organismos desconcentrados, consultoras privadas, entre otros relacionados a su gestión. |
| Formación académica mínima requerida | | <i>Formación Académica</i> : Carrera universitaria, Administración y/o Psicología <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título /Licenciatura Colegiatura |
| Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Técnicas de detección de brechas de capacitación, Formulación de Planes de Capacitación, Diseño de técnicas y estrategias de aprendizaje. |
| | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Curso de especialización en Gestión de Programas de Capacitación o equivalentes. |
| | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de ingles a nivel intermedio. |
| Experiencia mínima requerida (**) | | 2 año como mínimo, en la ejecución de labores propias del puesto, sea en sector público o privado |
| Habilidades | | Adaptabilidad, Creatividad, Comunicación Oral, Negociación y Trabajo en Equipo |
| Otros requerimientos | | Residencia en Cajamarca |

Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

La experiencia debe ser comprobada y avalada mediante certificados de trabajo.

4.4 Órganos de Línea

4.4.1. Departamento Comercial

4.4.1.1. Funciones generales del Departamento

- ✓ Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios ofrecidos por la empresa.
- ✓ Gestionar la provisión de todos los materiales necesarios para la producción de las operaciones diarias realizadas por la empresa.
- ✓ Integrar las nuevas tecnologías en las diferentes estrategias comerciales y de marketing

4.4.1.2. Personal asignado

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | Código | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL |
|------------------|--------------------------|----|------------|-------------------------------|----------------------|
| ORGANOS DE LÍNEA | DEPARTAMENTO DE COMERCIO | 1 | 001-17-DCM | JEFE DEL DPT. COMERCIAL | 1 |
| | | 2 | 002-17-DCM | ASISTENTE COMERCIAL DE VENTAS | 1 |
| | | 3 | 003-17-DCM | ENCARGADO DE COMPRAS | 1 |

4.4.1.3. Descripción y Perfil de los Puestos

| | | | |
|--|---|--|---|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 001-17-DCM | |
| | Denominación | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Comercio <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente General <i>Puestos que Supervisa</i> : Asist. Comercial y Encargado de compras | |
| | Misión | Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios ofrecidos por la empresa. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Representar a la empresa en aspectos comerciales ante distintos organismos. 2 Atender, informar y promover la venta de los servicios ofrecidos por la organización en forma amable, cordial y eficiente a los clientes interesados. 3 Concretar la venta y elaborar el respectivo contrato de compraventa. 4 Cotizar y atender las solicitudes de los clientes y clientes potenciales. 5 Coordinar y programar con el Jefe del Dpt de Maquinaria las unidades libres para ofertar. 6 Negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos. 7 Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado. 8 Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa. 9 Realizar prospecciones de clientes, armar cartera de clientes y seguimiento de estos mismos. 10 Aprobar y dar la orden de compra de los suministros, materiales, repuestos y demás requerimientos solicitados por el Departamento de Maquinaria. 11 Realizar demás funciones que sean asignadas y que se encuentren dentro de los parámetros de sus obligaciones. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Gerencia General , Dpt de Administración, Dpt de Maquinaria. <i>Coordinación externa</i> : Clientes y corporaciones. | |
| | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Carrera universitaria, Administración, Ciencias de la Comunicación, Marketing Empresarial o afines. <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) Bachiller ✓ Titulo /Licenciatura Colegiatura | |
| | P E R F I L | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo a nivel intermedio de la herramienta informática ACCESS |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos en técnicas de desarrollo de imagen empresarial, comercio exterior y estrategias, tácticas y técnicas de negociación. |
| Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | | Especialización en Ventas y Marketing Empresarial | |
| Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | | Domínio de ingles a nivel intermedio | |
| Experiencia mínima requerida (**) | | Experiencia de 3 años, como mínimo, en la ejecución de labores relacionadas con el área de comercio y/o ventas en el sector privado. | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Creatividad, Comunicación Oral, Negociación y Trabajo en Equipo | |
| | Otros requerimientos | Residencia en Cajamarca | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|---|--|--|---|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 002-17-DCM | |
| | Denominación | ASISTENTE COMERCIAL DE VENTAS | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Comercio <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt. de Comercio <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Dar soporte administrativo al jefe del departamento y desarrollar tareas comerciales de captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales , con la finalidad de incrementar la productividad de los servicios que brinda la empresa. | |
| | Funciones Asignadas | 1 Realizar ventas telefónicas, prospección de clientes y atención a clientes 2 Administrar la información comercial de precios y productos , rescate de cartera de clientes y apertura de los mismos 3 Visitar a clientes propios y potenciales con la finalidad de informar, ofrecer y cerrar ventas de actuales y nuevos productos. 4 Realizar monitoreo de clientes en necesidades de servicio , además de buscar las mejores estrategias de mercado para incrementar la cartera de futuros consumidores. 5 Realizar estudio de clientes y proyección de ventas a corto plazo. 6 Realizar demás funciones que sean asignadas y que se encuentren dentro de los parámetros de sus obligaciones. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Dpt de Administración y Dpt de Maquinaria <i>Coordinación externa</i> : Clientes | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitario o técnica, carrera profesional de Administración, Marketing o afines Egresado(a) <i>Grado y situación académica</i> : ✓ Bachiller Titulo /Licenciatura Colegiatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo a nivel intermedio de la herramienta informática ACCESS |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos en técnicas de desarrollo de imagen empresarial, comercio exterior y estrategias, tácticas y técnicas de negociación. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Capacitación en Técnicas de Ventas y Marketing empresarial |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de inglés a nivel básico |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia de 2 años , como mínimo, en la ejecución de labores relacionadas con el área de ventas y comercio en el sector privada | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Creatividad, Comunicación Oral, Negociación y Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización deben tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y avalada mediante certificados de trabajo.

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| DESCRIPCION | CODIGO | 003-17-DCM |
| | Denominación | ASISTENTE COMERCIAL DE VENTAS |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Compras <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt. de Comercio <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno a cargo |
| | Misión | Realizar las acciones necesarias para la obtención de productos adecuados, con los mejores proveedores y a precios adecuados, para ser entregado en lugar y tiempo correspondiente. |
| | Funciones Asignadas | 1 Coordinar las compras de materiales, repuestos, equipos y/o suministros que sean necesarios para el funcionamiento óptimo de la maquinaria y para la ejecución de los trabajos contratados. 2 Llevar un control de compras y gastos realizados. 3 Rendir cuentas a su jefe inmediato mediante detalles en Acces de las compras realizadas y de la cantidad de dinero empleada. 4 Realizar compendios en base de datos sobre el detalle de facturas, boletas y demás comprobantes de pago, generadas por compras. 5 Entregar al contador físicamente y semanalmente las facturas y boletas de las compras realizadas, detallado en una base de datos. 6 Cotizar y negociar los precios de materiales, repuestos, equipos y / o suministros con la finalidad de obtener productos a buenos precios pero de buena calidad a su vez. 7 Dejar los materiales y velar por el bienestar de los mismos hasta su punto de despacho, es decir el almacén del del Departamento de Maquinaria. 8 Realizar demás funciones que sean asignadas y que se encuentren dentro de los parámetros de sus obligaciones. |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Dpt de Administración, Dpt de Maquinaria <i>Coordinación externa</i> : Proveedores y fabricantes. |
| PERFIL | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitario o técnica, carrera profesional de Administración, Marketing o afines <i>Grado y situación académica</i> : <input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a) Bachiller Título /Licenciatura Colegiatura |
| | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo a nivel básico de la herramienta informática ACCESS |
| | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos en técnicas de negociación efectiva, abastecimiento y cadena de suministros |
| | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia de 1 año, como mínimo, en la ejecución de labores relacionadas con el área de ventas y comercio, de preferencia en empresas de rubro de construcción. |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Creatividad, Razonamiento Matemático, Negociación y Trabajo en Equipo |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización deben tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

4.4.2. Departamento de Contrataciones

4.4.2.1. Funciones generales del Departamento

- ✓ Identificar las oportunidades de negocio, referido a licitaciones, que se convoquen por los diferentes organismos, en relación con el ámbito de la construcción civil.
- ✓ Elaborar las propuestas para los concursos de ejecución de obras, con la finalidad de ganar la buena pro de la obra licitadora ofertante.
- ✓ Controlar y organizar la documentación necesaria para afrontar las diferentes licitaciones.

4.4.2.2. Personal asignado

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | Código | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL |
|-------------------------|--------------------------------|----|------------|---------------------------------|----------------------|
| <i>ORGANOS DE LÍNEA</i> | DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES | 1 | 001-17-DCE | JEFE DEL DPT. DE CONTRATACIONES | 1 |
| | | 2 | 002-17-DCE | SECRETARIA | 1 |
| | | 3 | 003-17-DCE | ASISTENTE DE CONTRATACIONES | 1 |
| | | 4 | 004-17-DCE | INGENIERO JUNIOR | 1 |
| | | 5 | 005-17-DCE | CHOFER MENSAJERO | 1 |

4.4.2.3. Descripción y Perfil de los Puestos

| | | | |
|--|---|--|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | | 001-17-DCE |
| | Denominación | | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES |
| | Identificación | | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Contrataciones con el Estado <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente General <i>Puestos que Supervisa</i> : Secretaria de Contrataciones, Asistente de Contrataciones con el Estado y Chofer mensajero. |
| | Misión | | Monitorear y responder por las actividades, en su totalidad, concernientes a la elaboración de propuestas para los concursos de ejecución de obras, a través de licitaciones, con la finalidad de ganar la buena pro de la obra ofertante. |
| P E R F I L | Funciones Asignadas | | <ol style="list-style-type: none"> 1 Monitorear a través del SEACE los procesos de selección a los cuales la empresa postula o participa. 2 Revisar y ser parte de la elaboración de las propuestas para concursos en la ejecución de obras y/o servicios en coordinación con las demás áreas de la empresa. 3 Analizar las bases de cada proceso de selección. 4 Formular observaciones y/o consultas a las bases de cada proceso de selección, en caso existiera, en coordinación con el área legal de la empresa. 5 Consolidar la información de cada propuesta. 6 Presentar y sustentar la propuesta ofertada en la entidad convocante, velando por el resguardo de los intereses de la empresa a la que representa. 7 Coordinar con las entidad convocante información relacionada a los procesos de selección. 8 Consultar con el Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado (OSCE) antes, durante y después del proceso de selección aspectos relacionados a la ley de contrataciones y su reglamento. 9 Analizar el expediente técnico de la obra, consultoría, bienes y/o servicios convocados. 10 Declarar mensualmente al OSCE el record de obras, consultorías, bienes y servicios de las empresas que conforman el grupo empresarial. 11 Subsancionar ofertas en caso sea solicitado por la entidad convocante. 12 Gestionar documentación con la entidad convocante y con otras entidades relacionadas al proceso de selección. 13 Apoyar en la gestión de los documentos solicitados para la firma del contrato de obras, consultorías, bienes y/o servicios. 14 Realizar los trámites correspondientes a ampliación de especialidades en consultoría de obras, y al aumento de capacidad de contratación. 15 Asesorar sobre la ley de contrataciones vigentes y/o modificatorias. 16 Realizar otras funciones que se designe en el ámbito de sus competencias y a solicitud de la administración y/o gerencia. |
| | Coordinaciones del Puesto | | <i>Coordinación interna</i> : Gerencia General, Dpt de Administración, Dpt de Obras, Dpt de Maquinarias <i>Coordinación externa</i> : OSCE, Gobierno Regional, Entidades convocantes |
| C O N O C I M I E N T O S | Formación académica mínima requerida | | <i>Formación Académica</i> : Universitario, carrera profesional de Ingenierías, Derecho, Administración, Contabilidad, Economía o afines. <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) Bachiller ✓ Título /Licenciatura Colegiatura |
| | C O N O C I M I E N T O S | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado SEACE y manejo a nivel intermedio del programa presupuestario S10 |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos generales en procesos de selección y contrataciones de servicios, consultorías y obras. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Diplomado o Especialización en Contrataciones del Estado y su ley vigente. |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de inglés a nivel intermedio. |
| | Experiencia mínima requerida (**) | 5 año realizando labores relacionados a procesos de selección y/o contrataciones en entidades públicas o privadas. | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Razonamiento Matemático, Razonamiento Verbal, Comunicación Oral Negociación y Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|---|---|---|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | | 002-17-DCE |
| | Denominación | | SECRETARIA DE CONTRATACIONES |
| | Identificación | | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Contrataciones <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt. Contrataciones. <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno a cargo |
| | Misión | | Prestar apoyo en las tareas ejecutivas, administrativas y operacionales para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento del departamento de contrataciones. |
| | Funciones Asignadas | | 1 Apoyar al equipo de procesos de contratación con el estado, tipeando presupuestos y llenado de formatos para la presentación de licitaciones de obras y/o servicios. Realizar trámites en instituciones públicas como SUNAT, SUNARP, OSCE, Gobierno Regional, 2 Proregión; referente a valorizaciones, adicionales y demás trámites concernientes a licitaciones y adjudicaciones públicas. 3 Controlar y administrar el archivo del departamento de contrataciones. 4 Redactar correspondencia y documentos variados que le sean asignado por su jefe inmediato. 5 Realizar demás funciones que sean asignadas y que se encuentren dentro de los parámetros de sus obligaciones. |
| | Coordinaciones del Puesto | | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : SUNAT, SUNARP, OSCE, Gobierno Regional, Proregión |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | | <i>Formación Académica</i> : Técnica, carrera profesional de Secretariado Ejecutivo <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) Bachiller ✓ Título |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Actualización permanente en temas de asistencia gerencial, secretariado y atención al cliente |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de ingles a nivel básico |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia de 1 año, como mínimo, en la ejecución de labores propias del puesto, sea en sector público o privado | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Organización de la Información, Razonamiento Verbal, Redacción y Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|----------------------------------|---|--|--|
| DESCRIPCION | CODIGO | | 003-17-DCE |
| | Denominación | | ASISTENTE DE CONTRATACIONES |
| | Identificación | | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Contrataciones <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt de Contrataciones <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno a cargo |
| | Misión | | Apoyar activamente en la elaboración de las propuestas para concursos de ejecución de obras, en coordinación con los demás departamentos de la empresa, con la finalidad de cumplir con las especificaciones técnicas requeridas por la entidad ofertante. |
| | Funciones Asignadas | | <ol style="list-style-type: none"> 1 Buscar oportunidades de contratación de obras y/o servicios, a través del SEACE. Recolectar la información necesaria para la elaboración de la propuesta técnica y económica 2 referente a: currículo vitae de profesionales, documentación sustentadora de maquinaria, equipos, materiales y cualquier aspecto necesario para el proceso de selección. 3 Contactar a los profesionales y especialistas solicitados en la licitación. 4 Acudir, junto con el jefe de contrataciones, a las audiencias de presentación de la propuesta ofertada en la entidad convocante. 5 Participar del análisis del expediente técnico de la obra, consultoría, bienes y/o servicios convocados. 6 Monitorear a través del SEACE los procesos de selección a los cuales la empresa postula o participa en todas sus etapas. 7 Analizar las bases de cada proceso de selección en coordinación con el departamento de obras o quien haga sus veces. 8 Gestionar la compra de bases y expediente técnico de los concursos convocados que sean interés de la empresa. 9 Realizar los trámites correspondientes a renovación en el capítulo de bienes, servicios, consultorías y ejecución de obras. 10 Realizar otras funciones que se designe en el ámbito de sus competencias y a solicitud de la administración y/o gerencia. |
| Coordinaciones del Puesto | | <i>Coordinación interna</i> : Dpt de Obras y Dpt de Administración <i>Coordinación externa</i> : OSCE, Profesionales y Especialistas solicitados. | |
| PERFIL | Formación académica mínima requerida | | <i>Formación Académica</i> : Universitaria o técnica, carrera profesional de Economía, Administración, Contabilidad, Ingenierías, Derecho, o afines Egresado(a) <input checked="" type="checkbox"/> Bachiller <i>Grado y situación académica</i> : Título /Licenciatura Colegiatura |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado SEACE |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos generales en procesos de selección y contrataciones de servicios, consultorías y obras. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Capacitación en Contrataciones del Estado y su ley vigente |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de inglés a nivel intermedio. |
| | Experiencia mínima requerida (**) | | Experiencia de 2 años realizando labores relacionados a procesos de selección y/o contrataciones en entidades públicas o privadas. |
| | Habilidades | | Adaptabilidad, Razonamiento Verbal, Comunicación Oral, Negociación y Trabajo en Equipo. |
| | Otros requerimientos | | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | |
|---|--|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 004-17-DCE |
| | Denominación | INGENIERO JUNIOR |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Contrataciones <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt de Contrataciones <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno a cargo |
| | Misión | Apoyar al departamento de contrataciones en temas generales de presupuestos, costos y demás relacionados con parametros de obra, para lograr la correcta elaboración de la propuesta licitadora a la que se esta postulando. |
| | Funciones Asignadas | 1 Revisión y adaptación de Costos y Presupuestos de Obras. 2 Apoyo en la elaboración de valorizaciones de obras. 3 Elaboración de adicionales deductivos 4 Apoyar en la revisión de expedientes técnicos de obra 5 Realizar otras funciones que se designe en el ámbito de sus competencias y a solicitud de la administración y/o gerencia. |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitaria, carrera profesional de Ingeniería Civil o Arquitectura ✓ Egresado(a) Bachiller <i>Grado y situación académica</i> : Título /Licenciatura Colegiatura |
| | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo a nivel intermedio del programa presupuestario S10 |
| | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | *Conocimientos en costos y presupuestos de obras, valorizaciones de obras, adicionales deductivos y elaboración de expedientes técnicos de obra. *Conocimiento en Contrataciones del Estado y su ley vigente. |
| | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 06 meses cumpliendo funciones iguales o similares al puesto de trabajo solicitado, sea en el sector público o privado. |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Razonamiento Matemático, Trabajo en Equipo |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad - Residencia en Cajamarca | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización deben tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y avalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|---|--|--|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | | 005-17-DCE |
| | Denominación | | CHOFER MENSAJERO |
| | Identificación | | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Contrataciones <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt de Contrataciones <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno a cargo |
| | Misión | | Apoyar al departamento en el traslado de información valiosa, teniendo como principal misión el resguardarla y cuidarla para ser entregada en condición, lugar y tiempo preciso. |
| | Funciones Asignadas | | 1 Realizar la recepción de documentos, registro de documentos y despacho de correspondencia a distintas entidades 2 Hacer entrega de documentación, realizar las entregas en tiempo y forma indicados por el gerente del departamento. 3 Brindar apoyo en la logística de las actividades realizadas por la compañía haciendo entrega de documentación e información oficial. 4 Llevar un registro de las entregas hechas detallando características de fecha y lugar para cualquier consulta o comprobación. 5 Estar al pendiente del vehículo asignado en cuanto a servicios y tramites se requieran. 6 Realizar demás funciones que sean asignadas y que se encuentren dentro de los parámetros de sus obligaciones. |
| | Coordinaciones del Puesto | | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica |
| P E R F I L | Formación académica mínima | | Secundaria completa. |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | *Conocimiento de las provincias, distritos y caserios de la ciudad y ubicación en ciudades aledañas. *Conocimientos de mecánica básica |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | | Experiencia ocupacional de 3 años como mínimo. |
| Habilidades | | Adaptabilidad, Ubicación Espacial, Coordinación Ojo-Mano-Pie, Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | | - Licencia de conducir A1 - Disponibilidad para viajar al interior del país. - No mayor de 50 años de edad. - Residencia en Cajamarca | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y avalada mediante certificados de trabajo.

4.4.3. Departamento de Maquinaria

4.4.3.1. Funciones generales del Departamento

- ✓ Organizar, dirigir, ejecutar y supervisar las actividades relacionadas con la producción y distribución de la maquinaria.
- ✓ Planear, organizar, coordinar, ejecutar, supervisar controlar el resguardo y la operatividad, mantenimiento y reparación de los vehículos mayores y maquinaria pesada de propiedad de la empresa.

4.4.3.2. Personal asignado

| UNIDAD ORGÁNICA | Nº | Código | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL |
|----------------------------|----|------------|--|----------------------|
| DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA | 1 | 001-17-DMQ | GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA | 1 |
| | 2 | 002-17-DMQ | OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA | 5 |
| | 3 | 003-17-DMQ | AYUDANTE MECÁNICO | 1 |
| | 4 | 004-17-DMQ | ALMACENERO | 1 |
| | 5 | 005-17-DMQ | CHOFER DE CAMION | 1 |
| | 6 | 006-17-DMQ | GUARDIA DE COCHERA | 1 |
| | 7 | 007-17-DMQ | VIGIAS | 2 |
| | 8 | 008-17-DMQ | PERSONAL DE LIMPIEZA | 1 |

4.4.3.3. Descripción y Perfil de los Puestos

| | | | |
|--|--|---|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 001-17-DMQ | |
| | Denominación | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Maquinaria <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente General <i>Puestos que Supervisa</i> : Operador de Maquinaria, Almacenero, Ayudante Mecánico, Chofer de Camión, Guardia de Cochera, Vigias y Personal de limpieza | |
| | Misión | Coordinar la logística para disponer de maquinaria, así como también mantenerlos operativos, considerando las especificaciones técnicas de mantenimiento de los fabricantes y estándares de seguridad, con la finalidad de preservar el buen funcionamiento de la maquinaria y a su vez brindar un servicio de calidad al cliente externo. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Velar por la operatividad de las maquinas, es decir que estas estén operando al 100%, para lograr que la labor avance de manera óptima y esperada. 2 Supervisar el mantenimiento de maquinaria (establecido previamente en el Plan de Mantenimiento). 3 Calcular los costos y materiales de reparación tanto para el mantenimiento como para las reparaciones sencillas. 4 Emitir reportes del estado de operatividad e inoperatividad de las maquinarias. 5 Efectuar el control de calidad de las reparaciones y mantenimiento de los equipos y maquinarias. 6 Supervisar y evaluar la correcta utilización de la maquinaria pesada. 7 Realizar y entregar informes mensuales de horas producidas por cada máquina. 8 Organizar la distribución de la maquinaria según el planeamiento de frentes de trabajo, previa organización y programación con el Departamento de Comercio. 9 Llevar un registro y control de las unidades cedidas en uso, ya sea para el alquiler particular de maquinaria o unidades dadas al departamento de obras, previa coordinación con el controlador de maquinaria de obra. 10 Reportar al Jefe del Dpt de Comercio los convenio de trabajo que se acuerde entre el operador y el posible cliente. 11 Llevar un control de las horas/máquina de trabajo de cada unidad. 12 Registrar, supervisar y controlar el consumo de combustibles, repuestos, lubricantes y otros a través de vales de consumo y de la reparación y mantenimiento de las unidades móviles y maquinaria pesada. 13 Desempeñar otras funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Gerencia General, Dpt de Administración, Dpt de Obras y Dpt Comercial <i>Coordinación externa</i> : Proveedores y fabricantes de maquinaria y materiales | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitaria , carrera profesional de Ingeniería Civil Egresado(a) <i>Grado y situación académica</i> : Bachiller ✓ Título /Licenciatura Colegiatura | |
| | C O N O C I M I E N T O S | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | - Conocimientos amplio en costos y valorizaciones de servicios de movimientos de tierra. - Conocimientos amplio en la gestión de mantenimiento de maquinaria pesada (línea amarilla y volquete). - Conocimiento en seguridad e higiene industrial. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Especialización en Prevención, Seguridad y Funcionamiento de Maquinaria Pesada para Movimiento de Tierra o especializaciones a fines. |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | dominio de ingles a nivel intermedio. |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 5 años ocupando cargos similares de preferencia en el sector privado de construcción. | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Creatividad, Negociación, Razonamiento Matemático, Comunicación Oral, Trabajo en Equipo | |
| | Otros requerimientos | - Disponibilidad para viajar al interior del país. - Contar con licencia de conducir clase "AIII" (deseable) - Residencia en Cajamarca | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización deben tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y avalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|---|---|---|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO 002-17-DMQ | | |
| | Denominación | OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Maquinaria <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt de Maquinaria <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Operar la maquinaria pesada que este a su cargo, velando por el cuidado y el correcto uso de la misma, para evitar incurrir en costos por descuido y a su vez lograr brindar un servicio de calidad al cliente externo. | |
| | Funciones Asignadas | 1 Reportar a su jefe superior cualquier convenio de trabajo que se acuerde entre él y el posible cliente. 2 Mantener la maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello actividades de mantenimiento mecánico menores pertinentes. 3 Realizar obligatoriamente el llenado de los Reportes Diarios de Operador (RDO), en el que se deberá registrar el tipo de trabajo realizado , desperfectos, estado general de la maquina e insumos utilizados, horas de trabajo efectiva , horas de recorrido en vacío , horas en reparación y/o mantenimiento. 4 Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente la maquinaria a su cargo. 5 Desempeñar demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Secundaria completa y/o técnico , a cualquier grado académico , en manejo de equipos de maquinaria pesada. | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | No aplica |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos en mecánica básica. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Certificación de Operador de Maquinaria Pesada (minicargador, cargador frontal, excavadora , entre otros). |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 3 años como operador de maquinaria pesada. | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Ubicación Espacial, Negociación, Calibración de objetos, Cordinación Ojo-Mano-Pie, Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | - Contar con licencia de conducir clase "AIII" - Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos (mañana, tarde y noche). - Disponibilidad de viajar al interior del país. - No mayor de 50 años de edad - Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| DESCRIPCION | CODIGO | 003-17-DMQ |
| | Denominación | AYUDANTE MECÁNICO |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Maquinaria <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt de Maquinaria <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo |
| | Misión | Ejecutar labores de taller correspondientes al mantenimiento de vehículos, pertenecientes a la empresa, con la consigna de mantenerlos en buen estado y así asegurar su correcto funcionamiento. |
| | Funciones Asignadas | 1 Efectuar reparaciones complejas de motores, maquinaria y equipo mecánico diverso. 2 Ejecutar los programas de mantenimiento de cada vehículo, maquinaria y equipo. 3 Verificar el mantenimiento, reparación montaje y adaptación de maquinarias y equipos. 4 Verificar el estado de funcionamiento de los vehículos y equipos motorizados y determinar las reparaciones necesarias. 5 Trabajar en forma limpia y ordenada durante y después del desarrollo de sus funciones. 6 Organizar el trabajo optimizando tiempos y generando ahorros en materiales y energía. 7 Realizar otras funciones que le sean asignadas y que se encuentren dentro de los parámetros de su responsabilidad. |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica |
| PERFIL CONOCIMIENTOS | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Técnico, carrera profesional de Mecánica Automotriz <i>Grado y situación académica</i> : <input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a) Bachiller Título /Licenciatura Colegiatura |
| | Conocimientos Ofimáticos | No aplica |
| | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | No aplica |
| | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 3 años en reparación y mantenimiento de equipos pesado, camiones y línea amarilla. |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Calibración/Regulación de Objetos, Coordinación Ojo Mano, Fuerza Física, Trabajo en Equipo |
| Otros requerimientos | - No mayor de 50 años de edad. - Residencia en Cajamarca - Contar con Licencia de conducir AIII. | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, el curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|--|---|--|--|
| DESCRIPCIÓN | CODIGO 004-17-DMQ | | |
| | Denominación ALMACENERO | | |
| | Identificación <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Maquinaria <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt, de Maquinaria <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | | |
| | Misión Organizar, coordinar y dirigir las actividades de almacén, correspondientes a recibir, almacenar y distribuir insumos, materiales y herramientas en cantidad necesaria a fin de aprovisionar al personal solicitante de manera oportuna. | | |
| | Funciones Asignadas 1 Recibir y revisar los materiales que ingresen a almacén, verificando que se encuentre en óptimas condiciones. 2 Verificar las características de los materiales, repuestos, equipos y/o suministros que ingresan a almacén, los mismos que correspondan con la requisición realizada, firmando cota de entrega y devolviendo copia al proveedor. 3 Codificar, clasificar y organizar la mercancía que ingresa al almacén a fin de garantizar su rápida localización. 4 Manejo de guías de remisión, pedidos , facturas, etc 5 Coordinar con el encargado de compras las necesidades de materiales, repuestos, equipos y/o suministros que sean necesarios para el funcionamiento óptimo de la maquinaria y para la ejecución de los trabajos contratados. 6 Elaborar inventarios parciales y periódicos en almacén. 7 Distribuir el espacio físico del almacén y mantener el área de trabajo limpia 8 Guardar y custodiar la mercancía existente en el almacén. 9 Llevar un control de la entrega de suministros, materiales y equipos. 10 Realizar otras funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas. | | |
| Coordinaciones del Puesto <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | | | |
| PERFIL | Formación académica mínima requerida <i>Formación Académica</i> : Universitario o técnico con experiencia comprobada <input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a) <i>Grado y situación académica</i> : Bachiller Titulo /Licenciatura Colegiatura | | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Excel a nivel intermedio |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) (**) | Conocimiento general de llenado de guías de remisión, facturas y notas de pedidos, además de conocimiento en técnicas de codificación y administración espacios. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 1 año realizando funciones de almacen, sea en el sector público o privado. | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Razonamiento Matemático, Fuerza Física, Ubicación Espacial , Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 50 años de edad. - Residencia en Cajamarca | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|---|---|--|---|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 005-17-DMQ | |
| | Denominación | CHOFER DE CAMION | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Maquinaria <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt de Maquinaria <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Apoyar en el transporte de materiales además de ser responsable del correcto funcionamiento del vehículo, para evitar costos de mantenimiento por descuido operacional. | |
| | Funciones Asignadas | 1 Acordar con el jefe de Departamento de Maquinaria el despacho de los asuntos a su cargo. 2 Realizar el acarreo de escombros, arena y demás material para la ejecución de los trabajos contratados. 3 Ayudar en los trabajos de bacheo, barrer, bajar asfalto y calavareo. 7 Efectuar mantenencias y reparaciones básicas a la maquinaria a su cargo. 8 Dar cuenta inmediata al ayudante mecánico de cualquier desperfecto o falla que presente. 9 Desempeñar demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| | Formación académica mínima | Secundaria completa | |
| P E R F I L | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | No aplica |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) (**) | Conocimientos de mecánica básica. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 3 años en transporte de carga, sea en el sector público o privado |
| Habilidades | Adaptabilidad, Ubicación Espacial, Calibración/Regulación de Objetos, Coordinación Ojo – Mano-Pie, Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | - Licencia de conducir AII - Disponibilidad para viajar al interior del país. - No mayor de 50 años de edad. - Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización deben tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|--|--|--|---|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 006-17-DMQ | |
| | Denominación | GUARDIA DE COCHERA | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Maquinaria <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente del Dpt de Maquinaria <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Es el encargado de resguardar y velar por las condiciones de seguridad del personal, maquinaria e instalaciones en general. | |
| | Funciones Asignadas | 1 Registrar en un libro de novedades todos los acontecimientos que ocurran durante su servicio. 2 Dar fiel cumplimiento a los procedimientos de control de ingreso y salida de personal, vehículos y materiales. 3 Comunicar a su supervisor en tiempo inmediato, cualquier novedad que ocurra en la instalación. 4 Proceder a realizar rondas preventivas por el perímetro de la instalación, como una forma de apoyar y complementar los sistemas de seguridad y alarmas. 5 Controlar el ingreso a las Instalaciones. 6 Realizar demás funciones que sean asignadas y que se encuentren dentro de los parámetros de sus obligaciones. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | Secundaria completa. | |
| | C o n o c i m i e n t o s | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) (**) | No aplica |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 1 año en puestos iguales o similares. | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Creatividad/Innovación Comunicación Oral, Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | Residencia en Cajamarca | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|-----------------------------|---|---|--|
| DESCRIPCION | CODIGO | 007-17-DMQ | |
| | Denominacion | VIGIA | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Maquinaria <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente del Dpt de Maquinaria <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Controlar el flujo vehicular de acuerdo a las prioridades de transporte existentes, para minimizar los riesgos y evitar accidentes en áreas donde el flujo vehicular sea considerado un peligro potencial. | |
| | Funciones Asignadas | 1 Controlar y dirigir el flujo vehicular dentro del área de trabajo, con la finalidad de minimizar riesgos y evitar accidentes. 2 Apuntar la placa y características del vehículo, ante cualquier falta a las normas de tránsito, el vigía tiene la obligación de reportar el acto atípico a su supervisor. 3 Apoyar en trabajos de movimiento de tierras en lo referido a limpieza de vías, instalaciones de señalizaciones y cuadrador en deposito de descarga. 4 Cumplir otras funciones inherentes a su cargo que le asigne su jefe inmediato. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| PRELACIONES | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Estudios universitarios no concluidos con experiencia en el puesto | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimiento de seguridad laboral, estándares de flujo vehicular y cuidado del medio ambiente. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Cursos de capacitación como vigía, señalero o rigger |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia de 03 meses como mínimo desempeñando funciones de señalero, vigía o rigger y controlando movimientos vehiculares en operaciones a cielo abierto. | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Comunicación Oral, Coordinación Ojo-Mano, Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad. - Residencia en Cajamarca | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|--|--|--|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | | 008-17-DMQ |
| | Denominación | | Personal de Limpieza |
| | Identificación | | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Maquinaria <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Jefe del Dpt de Maquinaria <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo |
| | Misión | | Realizar varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de las instalaciones |
| | Funciones Asignadas | | <ol style="list-style-type: none"> 1 Limpiar permanentemente la infraestructura física de la empresa. 2 Seleccionar y disponer los residuos sólidos en los colectores respectivos 3 Mantener en estado de limpieza permanente los servicios higiénicos de la empresa. 4 Cumplir otras funciones inherentes a su cargo que le asigne su jefe inmediato. |
| | Coordinaciones del Puesto | | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica |
| P E R F I L | Formación académica mínima | | Secundaria completa |
| | C o n o c i m i e n t o s | Conocimientos Ofimáticos | No aplica |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | No aplica |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | | Experiencia de 06 meses como mínimo desempeñando funciones de limpieza. |
| | Habilidades | | Adaptabilidad, Coordinación Ojo Mano, Creatividad /Innovación, Trabajo en Equipo |
| Otros requerimientos | | Residencia en Cajamarca | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

4.4.4. Departamento de Obras

4.4.4.1. Funciones generales del Departamento

- ✓ Efectivizar los planes de desarrollo físico y llevar a cabo la construcción de obras aprobadas por la empresa.
- ✓ Realizar la gestión técnica, económica y administrativa del desarrollo de las obras/servicios asignadas, desde el punto de vista ejecutivo, de calidad y medio ambiente, así como, de la prevención de riesgos laborales de las mismas. Todo con un objetivo de rentabilidad y cumplimiento de la normativa de la empresa.
- ✓ Preparar, seguir, revisar las operaciones y ejecutar las obras/servicios elaborando informes y/o estudios encaminados a la optimización del proyecto con un objetivo de rentabilidad y legalidad del mismo.

4.4.4.2. Personal asignado

| TIPO DE ORGANOS | UNIDAD ORGÁNICA | Nº | Código | NOMBRE DEL PUESTO | CANTIDAD DE PERSONAL |
|-------------------------|-----------------------|----|------------|-----------------------------------|----------------------|
| <i>ORGANOS DE LINEA</i> | DEPARTAMENTO DE OBRAS | 1 | 001-17-DOB | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS | 1 |
| | | 2 | 002-17-DOB | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | 1 |
| | | 3 | 003-17-DOB | SECRETARIA | 1 |
| | | 4 | 004-17-DOB | MAESTRO DE OBRAS | 1 |
| | | 5 | 005-17-DOB | CONTROLADOR DE MAQUINARIA DE OBRA | 1 |
| | | 6 | 006-17-DOB | OPERADOR DE MAQUINARIA | 6 |
| | | 7 | 007-17-DOB | LOGÍSTICO | 1 |
| | | 8 | 008-17-DOB | ALMACENERO | 1 |
| | | 9 | 009-17-DOB | OBRREROS | 6 |

4.4.4.3. Descripción y Perfil de los Puestos

| | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| DESCRIPCION | CODIGO | 001-17-DOB | |
| | Denominación | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamentos de Obras <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente General <i>Puestos que supervisa</i> : Asistente Administrativo, Secretaria , Maestro de Obras | |
| | Misión | Actuar como representante legal de la obra, ejecutando los proyectos de inversión de infraestructura dentro de los plazos y requerimientos contemplados en los estudios de inversión, salvaguardando el cumplimiento de las normas técnicas y legales vigentes, con la finalidad de entregar un término de obra óptimo en términos de calidad, rentabilidad y perdurabilidad. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Programar y planear la ejecución de las obras. 2 Velar por la liquidez y producción de las obras . 3 Programar y revisar el suministro de materiales, de mano de obra y de equipos. 4 Participar en el control de calidad, referidos a pruebas de los trabajos y materiales utilizados en la ejecución de obras. 5 Dirigir y establecer los cronogramas para ejecución de las obras de ingeniería que se ejecuten. 6 Vigilar y supervisar la correcta ejecución de las obras, asegurando un nivel óptimo de calidad. 7 Supervisar la aplicación de las directrices de operación y facturación de las obras, adecuaciones y servicios para sustentar la rentabilidad financiera. 8 Proponer durante las visitas de inspección de obras, soluciones técnicas y de campo a problemas detectados en el proceso constructivo y de interpretación de los proyectos de obras contratadas con la empresa y terceros. 9 Vigilar y controlar que los trabajos ejecutados cumplan con la calidad requerida en los materiales y equipos de instalación permanente así como las especificaciones generales y particulares de construcción. 10 Aprobar los requerimientos de suministros, equipos, materiales y repuestos necesarios, para la ejecución de obras, solicitados por el residente de obra. 11 Realizar demás funciones que le sean asignadas por el gerente general. | |
| Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : Gerencia General, Dpt de Administración, Dpt de Maquinaria, Dpt de Contrataciones con el Estado | | |
| PRE REQUISITOS | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitario, carrera profesional de Ingeniería Civil. Egresado(a) <i>Grado y situación académica</i> : Bachiller Titulo/licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Colegiatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Manejo a nivel intermedio de los programas: S10, AUTOCAD, y MS Projec |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimiento básico de leyes , reglamentos y normas relacionadas con el cuidado del medio ambiente. OSHAS 18001 y Abastecimiento. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Especialización en Gerencia de Obras Capacitación en Presupuesto e Inversión Pública Capacitación en Prevención y seguridad de riesgos laborales en la construcción |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de inglés a nivel intermedio. |
| | | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 7 años en jefatura, gerencia o supervisión de obras. |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Análisis, Razonamiento Verbal y Matemático, Comunicación Oral, Creatividad e Innovación y Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | - Disponibilidad para viajar - Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización deben tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y avalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|--|---|---|---|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 002-17-DOB | |
| | Denominación | ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE OBRAS | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Obras <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente del Dpt de Obras <i>Puestos que Supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Es en el encargado de apoyar en el control de el flujo de efectivo en las obras, suministrando los recursos necesarios para dar seguimiento administrativo y contable de los gastos generados en obra. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Controlar el consumo de materiales 2 Revisar inventarios de obra. 3 Mantener actualizada la lista de personal de cada obra que ejecute la empresa. 4 Dar seguimiento a las valoraciones de los trabajos realizados por subcontratistas, siendo imprescindible la conformidad del jefe de obra para el pago correspondiente de las facturas. 5 Aprobar compras urgentes relacionadas a combustible, útiles , herramientas y demás materiales necesarios. 6 Gestionar los temas legales, en su totalidad, relacionados con el personal. Realizar las programaciones de pago, además de ejecutar base de datos con documentación contable que será otorgado por los asistentes administrativos de cada obra, información que será enviada posteriormente al Departamento de Administración. 7 Tener un archivo de tareas y reportes de asistencia por cada obra en ejecución. 8 Realizar los calculos de remuneración al personal, por obra, en base a los tareas y reportes de asistencia e incidencias. 9 Informar constantemente al asistente(a) administrativo(a) de MyA sobre renuncias, faltas, descansos médicos, permisos entre otros. 10 Controlar y verificar reportes diversos de las obra en ejecución, referido a horas máquina, horas hombre, reportes diarios de operadores, reporte de gastos variados y reportes de maquinaria alquilada. 11 Realizar otras funciones asignadas relacionadas al puesto. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitaria, carrera profesiona de Administración o afines <i>Grado y situación académica</i> : <input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Título /Licenciatura <input type="checkbox"/> Colegiatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos en contabilidad general referido a flujo de ingresos y egresos, además de contar con conocimientos básicos en logística, recursos humanos y manejo de archivo documentario. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | dominio de ingles a nivel básico |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 1 año en puestos iguales o similares. | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Analisis, Razonamiento Matemático y Verbal, Creatividad y Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad. - Residencia en Cajamarca | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|-----------------------------|---|--|---|
| DESCRIPCION | CODIGO 003-17-DOB | | |
| | Denominación SECRETARIA DE OBRAS | | |
| | Identificación <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Obras <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Gerente del Dpt de Obras <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | | |
| | Misión Prestar apoyo en las tareas ejecutivas , administrativas y operacionales para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento del Departamento de Obras. | | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1 Atender e informar al cliente interno sobre temas de gestión documentaria de obra. 2 Gestionar las agendas de reuniones del jefe de obra asegurando la mayor eficiencia posible. 3 Controlar y administrar el archivo interno del departamento de obras. 4 Archivar y organizar documentos tanto físicos como digitales, tales como correos electrónicos, reportes y otros documentos administrativos. 5 Redactar correspondencia y documentos variados que le sean asignado por su jefe inmediato. 6 Atender llamadas telefónicas. 7 Escanear documentos físicos para respaldarlos de forma digital. 8 Realizar otras actividades que le sean asignadas por el gerente general o administrador. | | |
| | Coordinaciones del Puesto <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : Ninguno | | |
| PERFIL | Formación académica mínima requerida <i>Formación Académica</i> : Técnica, carrera profesional de Secretariado Ejecutivo <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título | | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Actualización permanente en temas de asistencia gerencial, secretariado y atención al cliente |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de ingles a nivel básico |
| | | Experiencia mínima requerida (**) | Adaptabilidad, Organización de la Información, Razonamiento Verbal, Redacción y Trabajo en Equipo |
| | Habilidades | Comunicación efectiva, aprendizaje autónomo, adaptabilidad-flexibilidad, trabajo en equipo, innovación | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 35 años de edad. - Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|--|--|---|---|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 004-17-DOB | |
| | Denominación | MAESTRO DE OBRAS | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Obras <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Residente de Obra <i>Puestos que Supervisa</i> : Operarios y Obreros | |
| | Misión | Organizar las actividades constructivas en los frentes de trabajo programados; conducir, controlar y evaluar el trabajo de operarios y obreros de construcción con el fin de cumplir las metas de plazo, rendimiento, calidad, seguridad y protección medioambiental establecidas. | |
| | Funciones Asignadas | 1 Dirigir los términos de obra. 2 Revisar y controlar el adecuado uso de materiales y maquinaria necesaria para las actividades correspondientes a la ejecución del proyecto. 3 Controlar que los materiales que entren a obra cumplan con las especificaciones correspondientes. 4 Supervisar al personal de planta (operarios y obreros) y que los mismos cumplan con los trabajos encomendados por el Ingeniero. 5 Realizar el cálculo de materiales y medición de la obra ejecutada. 6 Controlar el cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos laborales. 7 Reportar periódicamente los avances diarios para llevar un control de la programación establecida por el Residente de Obra. 8 Realizar demás funciones que le sean asignadas y que se encuentren dentro de sus parámetros. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Ingeniero civil o técnico en construcción civil <i>Grado y situación académica</i> : <input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a) Bachiller Título /Licenciatura Colegiatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | dominio de MS Project a nivel intermedio |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | -Conocimiento amplio de las normas técnicas de construcción vigentes y rendimiento de partidas de obra. -Conocimiento amplio en seguridad laboral y gestión del cuidado del medio ambiente |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Certificación mediante curso en Maestro de Obra. |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 5 años como maestro de obras en construcción de obras públicas o privadas. | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Razonamiento Matemático, Comunicación Oral y Trabajo en equipo/ cooperación | | |
| Otros requerimientos | - Residencia en Cajamarca | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|----------------------------------|---|--|--|
| DESCRIPCION | CODIGO | 004-17-DOB | |
| | Denominación | CONTROLADOR DE MAQUINARIA DE OBRA | |
| | Identificación | <i>Unidad organica a la que pertenece</i> : Departamento de Obras <i>Dependencia Jerarquica lineal</i> : Maestro de Obra <i>Puestos que Supervisa</i> : Operadores | |
| | Misión | Supervisar el trabajo del personal y maquinaria que tiene a su mando sí como tambien mantenerlos operativos, considerando las especificaciones técnicas de mantenimiento de los fabricantes y estandares de seguridad, con la finalidad de preservar el buen funcionamiento de la maquinaria y a su vez brindar un servicio de calidad al cliente externo. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Velar por la operatividad de las maquinas, es decir que estas estén operando al 100%, para lograr que la obra avance de manera óptima y esperada. 2 Supervisar el mantenimiento de maquinaria establecido previamente en el Plan de Mantenimiento. 3 Realizar y entregar informes mensuales de horas producidas por cada máquina. 4 Organizar la distribución de la maquinaria según el planeamiento de frentes de trabajo, organizado previamente por el Ing. Residente de Obra. 5 Efectuar la asignación de la maquinaria en las obras. 6 Emitir reportes del estado de operatividad e inoperatividad de las maquinarias. 7 Llevar un registro y control de las unidades cedidas en uso. 8 Llevar un control de las horas/máquina de trabajo de cada unidad. 9 Registrar, supervisar y controlar el consumo de combustibles, repuestos, lubricantes y otros a través de vales de consumo y de la reparación y mantenimiento de las unidades móviles y maquinaria pesada. 10 Supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria pesada. 11 Calcular los costos y material de reparación tanto para el mantenimiento como para las reparaciones sencillas. 12 Efectuar el control de la utilización de los equipos y maquinarias, así como de la dotación de combustibles, carburantes y lubricantes por unidad. 13 Efectuar el control de calidad de las reparaciones y mantenimiento de los equipos y maquinarias. 14 Supervisar y evaluar la correcta utilización de la Maquinaria Pesada. 15 Reportar al Maestro de Obra cualquier eventualidad. 16 Desempeñar demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas. | |
| Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | | |
| PERFIL | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitaria , carrera profesional de Ingeniería Civil <i>Grado y situación académica</i> : <input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a) Bachiller Titulo/licenciatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | - Conocimientos de gestión de mantenimiento de Maquinaria Pesada (línea amarilla y volquete). - Conocimiento en Seguridad e Higiene industrial. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Capacitación mediante cursos en Operación y Funcionamiento de Maquinaria Pesada para Movimiento de Tierra. |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | Dominio de ingles a nivel intermedio. |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 5 años ocupando cargos similares. | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Creatividad, Negociación, Razonamiento Matemático, Coordinación Ojo-Mano, Comunicación Oral, Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | Contar con licencia de conducir clase "AIII" (deseable) | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|---|---|---|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 005-17-DOB | |
| | De nominación | OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Obras <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Controlador de Maquinaria <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Operar la maquinaria pesada que este a su cargo, velando por el cuidado y el correcto uso de la misma, para evitar incurrir en costos por descuido y a su vez lograr brindar un servicio de calidad al cliente externo. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Operar la maquinaria pesada que este a su cargo, velando por el cuidado y el correcto uso de la misma. 2 Mantener la maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización. 3 Realizar obligatoriamente el llenado de los Reportes Diarios de Operador (RDO), en el que se deberá registrar tipo de trabajo realizado , desperfectos, estado general de la maquina e insumos utilizados, horas de trabajo efectiva , horas de recorrido en vacío , horas en reparación y/o mantenimiento, etc. 4 Efectuar mantenciones y reparaciones básicas a la maquinaria a su cargo. 5 Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente 6 Desempeñar demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| P E R F I L | Formación académica mínima | Secundaria completa y/o técnico en manejo de equipos de maquinaria pesada. | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | No aplica |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos en mecánica básica. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Certificación de Operador de Maquinaria Pesada (minicargador, cargador frontal, excavadora , entre otros). |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 3 años como operador de maquinaria pesada. | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Ubicación Espacial, Negociación, Calibración de objetos, Coordinación Ojo-Mano-Pie, Trabajo en Equipo. | | |
| Otros requerimientos | Contar con licencia de conducir clase "AIII" Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos (mañana, tarde y noche). Disponibilidad de viajar al interior del país. No mayor de 50 años de edad Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|--|---|--|--|
| D E S C R I P C I O N | CODIGO | 006-17-DOB | |
| | Denominación | LOGÍSTICO | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Obra <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Residente de Obra <i>Puestos que Supervisa</i> : Almacenero de Obra | |
| | Misión | Asegurar un proceso logístico para la empresa de carácter integrado, para asegurar el abastecimiento y distribución de los materiales de obra que sean requeridos y necesarios. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación de materiales, insumos y equipos necesarios para el desarrollo óptimo de la obra en ejecución. 2 Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro. 3 Analizar los procedimientos de distribución. 4 Gestionar y planificar las actividades de compras, transporte, almacenaje y distribución. 5 Solicitar cotizaciones a proveedores locales de los diferentes materiales, artículos, equipos y servicios que requiera la obra 6 Realizar y enviar el comparativo de precios de las cotizaciones locales recepcionadas. 7 Realizar coordinación con proveedores y almacén de obra. 8 Realizar el seguimiento de materiales recepcionados en obra 9 Desempeñar demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : Fabricantes y Proveedores | |
| P E R F I L | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Técnico o universitario, carrera profesional de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines <i>Grado y situación académica</i> : Egresado(a) ✓ Bachiller Titulo /Licenciatura Colegiatura | |
| | C o n o c i e n t o s | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Excel a nivel intermedio |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimiento en almacenes informatizados y no informatizados. Conocimientos de gestión de stocks y técnicas de planificación. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Capacitación sobre producción y logística. |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínimo de 2 años en el área realizando funciones relacionadas al puesto de logística. | |
| Habilidades | Adaptabilidad, Razonamiento Matemático, Negociación, Fuerza Física, Ubicación Espacial, Trabajo en Equipo | | |
| Otros requerimientos | - Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización deben tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y avalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| DESCRIPCION | CODIGO | 007-17-DOB | |
| | Denominación | ALMACENERO DE OBRA | |
| | Identificación | <i>Unidad organica a la que pertenece</i> : Departamento de Obra <i>Dependencia jerarquica lineal</i> : Logístico <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Organizar, coordinar y dirigir las actividades de almacén, correspondientes a recibir, almacenar y distribuir insumos, materiales y herramientas en cantidad necesaria a fin de aprovisionar al personal solicitante de manera oportuna. | |
| | Funciones Asignadas | <ol style="list-style-type: none"> 1 Recibir y revisar los materiales que ingresen a almacén, verificando que estos mismos se encuentre en óptimas condiciones. 2 Verificar las características de los materiales, repuestos, equipos y/o suministros que ingresan a almacén, los mismos que correspondan con la requisición realizada, firmando cota de entrega y devolviendo copia al proveedor. 3 Codificar, clasificar y organizar la mercancía que ingresa al almacén a fin de garantizar su rápida localización. 4 Manejo de guías de remisión, pedidos , facturas, etc 5 Elaborar inventarios parciales y periódicos en almacén. 6 Distribuir el espacio físico del almacén y mantener el área de trabajo limpia. 7 Guardar y custodiar la mercancía existente en el almacén. 8 Desempeñar demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| PERFIL | Formación académica mínima requerida | <i>Formación Académica</i> : Universitario o técnico con experiencia comprobada y/o afines <i>Grado y situación académica</i> : <input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a) Bachiller Título /Licenciatura Colegiatura | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | Excel a nivel intermedio |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimiento general de llenado de guías de remisión, facturas y notas de pedidos, además de conocimiento en técnicas de codificación y administración espacios. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | No aplica |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 1 año realizando funciones de almacen. | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Razonamiento Matemático, Fuerza Física, Ubicación Espacial , Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 50 años de edad - Residencia en Cajamarca | | |

(*)Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los curso de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

| | | | |
|-----------------------------|---|--|--|
| DESCRIPCION | CODIGO | 008-17-DOB | |
| | Denominación | OBRERO DE CONSTRUCCIÓN CIVIL | |
| | Identificación | <i>Unidad orgánica a la que pertenece</i> : Departamento de Obras <i>Dependencia jerárquica lineal</i> : Maestro de Obras <i>Puestos que supervisa</i> : Ninguno a cargo | |
| | Misión | Ejecutar actividades o tareas afines a la construcción de obras civiles, de acuerdo a las instrucciones recibidas de su superior inmediato. | |
| | Funciones Asignadas | 1 Despejar las obras eliminando los escombros y otros desechos 2 Cargar y descargar materiales de construcción, maquinaria, herramientas, etc. Y transportarla a los lugares adecuados 3 Levantar y desmontar estructuras temporales, como andamios, apuntalamientos o vallas de tráfico. 4 Guiar a los operadores de los equipos a través de señales. 5 Cavar agujeros, zanjas, acequias, hacer excavaciones, compactar y nivelar el terreno. 6 Construir, colocar y desarmar moldes para verter el hormigón. 7 Mantener el equipo que tenga a su mando en condiciones óptimas para su funcionamiento. 8 Mezclar, verter y extender los materiales (por ejemplo, hormigón, asfalto). 9 Realizar demás funciones que le sean atribuidas dentro de los parámetros de su puesto. | |
| | Coordinaciones del Puesto | <i>Coordinación interna</i> : No aplica <i>Coordinación externa</i> : No aplica | |
| PERFIL | Formación académica mínima | Secundaria completa | |
| | Conocimientos | Conocimientos Ofimáticos | No aplica |
| | | Conocimientos en Programas Informáticos Específicos | No aplica |
| | | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Conocimientos en mecánica básica. |
| | | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) (*) | Certificación de Operador de Maquinaria Pesada (minicargador, cargador frontal, excavadora , entre otros). |
| | | Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos | No aplica |
| | Experiencia mínima requerida (**) | Experiencia mínima de 1 año en puestos iguales o similares. | |
| | Habilidades | Adaptabilidad, Calibración de objetos, Corrdinación Ojo - Mano, Fuerza Física y Trabajo en Equipo | |
| Otros requerimientos | - No mayor de 50 años de edad. Residencia en Cajamarca | | |

(*) Las capacitaciones no deben tener menos de 12 horas, los cursos de especialización debe tener no menos de 24 horas y los diplomados no menos de 90 horas.

(**) La experiencia debe ser comprobada y abalada mediante certificados de trabajo.

5.2.3 Contribución del MOF en el Proceso de Integración de Recursos Humanos

La integración de recursos humanos, es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de personal, se conforma por las etapas de reclutamiento, selección de candidatos e inducción de nuevos empleados y la conservación del talento humano a través de la capacitación, adiestramiento y /o entrenamiento, como se aprecia el integrar personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también procesos que ayudarán a los nuevos colaboradores a adecuarse fácilmente y permanecer en la organización.

Para lograr un proceso de integración de recursos humanos óptimo es necesario abastecer a la empresa de ciertos instrumentos útiles, como es el documento de gestión MOF el mismo que aportará en gran medida a optimizar las etapas del proceso, ya que el manual proveerá de la estructura orgánica, perfiles y descripciones de puestos, que al usarse adecuadamente se logrará dotar de información relevante para la ejecución adecuada del reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.

El Manual de Organización y Funciones MOF, plasmará su contribución esencialmente en el área de Recursos Humanos a través de su proceso de integración, si bien es cierto MyA no contiene en su estructura un departamento definido de Recursos Humanos, pero si cuenta con personal que realiza sus veces (gerente general y administrador) al que llamaremos como personal encargado de RRHH. Debido al poco personal es que se ha creído conveniente aplicar una entrevista (*Ver Apéndice 2 - Entrevista Estructurada*), la misma que servirá como fuente de información no tan solo para el diagnóstico actual alusivo al proceso, visto en páginas anteriores, sino también para medir la contribución que generaría el contar con un MOF, en relación a ello previa explicación del contenido de un MOF, el personal de recursos humanos dejo notar su conformidad con el implementar perfiles y descripciones de puestos obteniendo las siguientes respuestas:

Reclutamiento: el personal encargado de RRHH considera que el contar con las especificaciones referidas a formación académica y conocimientos plasmados en un perfil de puestos, ayudará a su labor de elegir la fuente de reclutamiento más conveniente, ya que permitiría saber si algunos de sus colaboradores cuentan con las características necesarias para ascender de puesto o ser trasladado a otro puesto de trabajo, de no ser así entonces se procederá a un reclutamiento externo. También consideran que los perfiles de puestos les serán útiles para definir los anuncios de convocatorias publicados en la página web de la empresa.

Selección: al preguntarle a los encargados ¿si el contar con un compendio que contenga en su contenido las características de un puesto, referido a formación académica, conocimientos, experiencia, funciones y misión de puesto les ayudaría a mejorar la selección de personal?, los encargados respondieron positivamente ya que consideran que el realizar un contraste entre el personal óptimo que se requiere y lo que nos ofrece el postulante, permite saber con mayor exactitud qué características se estaría buscando en un postulante al momento de evaluarlo y a su vez ayudaría a definir con mayor detalle la técnica de evaluación de personal que deberían utilizar para cada puesto.

Inducción: al preguntar si es que se les proveyera de compendios que detallaran y precisen las funciones de un puesto, así como la misión, coordinaciones internas y líneas jerárquicas; ayudaría a implementar un programa de inducción específico, los encargados respondieron positivamente ya que consideran que en base a este compendio se podría implementar cursos de inducción enfocados a cada puesto de trabajo para mejorar la identificación del nuevo colaborador con su nuevo puesto.

Capacitación: el personal de RRHH deja ver su conformidad con la propuesta de realizar un contraste entre el análisis de puestos (especificaciones que realmente posee el colaborador) y los perfiles de puestos (especificaciones idóneas que debería poseer el colaborador) comprendidos en el MOF, ya que mediante esta comparativa se podrá

determinar ciertas falencias, las mismas que podrían ser corregidas mediante capacitaciones o adiestramiento, según corresponda. Por ello los encargados de RRHH consideran que esta comparativa será de ayuda al definir las necesidades de capacitación.

A continuación, se presenta una tabla resumen de la contribución que aportaría el MOF en el proceso de recursos humanos de la empresa MyA.

Tabla 32

Contribución que aportaría el MOF en el Proceso de RRHH

| Etapas del proceso de integración de RRHH | Componente específico del MOF a emplear | Contribución del MOF mediante su(s) componente(s) |
|--|--|--|
| Reclutamiento | Perfil y Descripción de Puesto | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elección adecuada de la fuente de reclutamiento. ✓ Esquema de convocatoria estructurado y lo suficientemente detallado para la captación del mejor talento humano |
| Selección | Perfil del Puesto | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora en la preselección (elección de Cvs) ✓ Elección de la técnica adecuada de selección de personal |
| Inducción | Descripción de Puesto | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Delimitación de las funciones del programa de inducción específica. |
| Capacitación | Perfil de Puesto | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Delimitación de los temas a capacitar en el plan de capacitación |

5.2.3.1. Contribución del MOF en el Reclutamiento

Objetivo: *Analizar la contribución de los perfiles y las descripciones de puestos, en el reclutamiento del personal realizado en la empresa MyA Contratistas Generales SRL*

A. Elección adecuada de la fuente de reclutamiento

La etapa de reclutamiento o captación de personal, en cualquier empresa, consiste en proveer de un número suficiente de candidatos potencialmente calificados y capaces, entre los cuales se seleccionarán a los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento puede ser dado de manera interna o externa, el perfil del puesto será aquel medio que nos permita determinar si la organización cuenta con personal capaz de cubrir una determinada

vacante, a raíz del contraste del perfil de los trabajadores y el perfil idóneo sabremos reconocer si el talento humano se encuentra en la propia empresa, de no ser así entonces se debe optar por una fuente de reclutamiento externo el mismo que permitirá atraer potencial humano nuevo que se adecue al perfil idóneo del puesto solicitante.

B. Convocatoria estructurada y detallada para la captación del mejor talento humano

El reclutamiento actúa como un sistema de información a través del cual la organización divulga y ofrece al *mercado de recursos humanos* las oportunidades de empleo que pretende cubrir, esta “divulgación” es ejecutada por la empresa MyA mediante la herramienta de convocatoria laboral, en su mayor parte difundidas vía internet.

A través de la convocatoria se pretende reclutar al mejor talento humano para ocupar un puesto de trabajo vacante, he ahí la importancia de realizar anuncios estructurados que cuenten con los datos suficientes y necesarios, sin embargo la empresa en estudio no posee un esquema de convocatoria fijo y sobre todo no cuenta con una fuente de información que detalle las especificaciones, así como las funciones y datos generales de identificación del puesto que desee contratar, el MOF será el que provea de esta información mediante los compendios de perfiles y descripciones de puestos, solo así lograremos establecer un esquema adecuado de convocatoria y por consecuencia captar al mejor personal.

De lo mencionado queda al descubierto la contribución del MOF, mediante sus perfiles y descripciones de puestos, en la mejora del esquema actual de convocatoria de la empresa MyA, para lograrlo se ha incluido campos de información como los que son: misión del puesto, funciones del puesto y habilidades o competencias, pues al mejorar la convocatoria entonces estaremos mejorando la

herramienta principal de captación de recursos humanos que aplica la empresa, lo que permitirá reclutar personal idóneo para cubrir un puesto de trabajo vacante.

A continuación, se presenta la comparativa entre el esquema de convocatoria actual y el esquema de convocatoria propuesto:

Tabla 33

Comparativa entre el esquema de convocatoria actual y el esquema de convocatoria propuesto

| Campos de información considerados en la convocatoria actual | Campos de información considerados en la convocatoria propuesta | |
|--|---|---|
| Denominación del Puesto | Código | DATOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO |
| Vacantes | Denominación del puesto | |
| | Vacantes | |
| Formación académica | Misión del puesto | DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| | Funciones del puesto | |
| | Formación académica requerida | |
| Experiencia mínima | Experiencia mínima requerida | PERFIL-ESPECIFICACIONES DEL PUESTO |
| | Conocimientos adicionales | |
| Conocimientos | Habilidades o competencias | |
| | Otros requerimientos | |
| Beneficios laborales | Beneficios laborales | BENEFICIOS LABORALES |
| Informes | Informes | |

Fuente: página web de la empresa – elaboración propia

Ejemplo de esquema de convocatoria actual

Tabla 34

Estructura de Convocatoria Actual

| | |
|-------------------------|--|
| Denominación del Puesto | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA |
| Vacantes | 01 |
| Formación académica | Universitaria o Técnica, Título en la carrera profesional de Ingeniería Mecánica |
| Experiencia mínima | Experiencia de 05 años |
| Conocimientos | - Conocimiento amplio en operación y funcionamiento de maquinaria pesada para movimiento de tierra. |
| Beneficios laborales | Salario acorde al mercado Ingreso a planilla, con todos los beneficios de ley. Grato ambiente laboral |
| Informes | El Currículo Vitae será recibido hasta el día 29/11/2017 en la oficina sito en Av. San Martín de Porres N° 540 – Cajamarca horario de oficina de 8:00 am. – 1:00pm y de 3:00pm. – 6:00pm, o remitido al correo: informes@ihmacc.com |

Fuente: Pagina web de la empresa

Ejemplo de esquema de convocatoria propuesto

Tabla 35
Estructura de Convocatoria Propuesta

CONVOCATORIA LABORAL

| | | |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Código | 001-17-AD | DATOS GENERALES DE IDENTIFICACION |
| Denominación del puesto | INGENIERO O ARQUITECTO JUNIOR | |
| Vacantes | 01 | |
| Misión del puesto | Es el encargado de coordinar la logística para disponer de maquinaria, así como también mantenerlos operativos, considerando las especificaciones técnicas de mantenimiento de los fabricantes y estándares de seguridad. | DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| Funciones del puesto | <p>Velar por la operatividad de las máquinas, es decir que estas estén operando al 100%, para lograr que la obra avance de manera óptima y esperada.</p> <p>Supervisar el mantenimiento de maquinaria establecido previamente en el Plan</p> <p>Realizar y entregar informes mensuales de horas producidas por cada</p> <p>Organizar la distribución de la maquinaria según el planeamiento de frentes de</p> <p>Efectuar la asignación de la maquinaria en las obras.</p> <p>Emitir reportes del estado de operatividad e inoperatividad de las</p> <p>Llevar un registro y control de las unidades cedidas en uso.</p> <p>Llevar un control de las horas/máquina de trabajo de cada unidad.</p> <p>Registrar, supervisar y controlar el consumo de combustibles, repuestos,</p> <p>Supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria pesada.</p> <p>Calcular los costos y material de reparación tanto para el mantenimiento como para las reparaciones sencillas.</p> <p>Efectuar el control de la utilización de los equipos y maquinarias, así como de la dotación de combustibles, carburantes y lubricantes por unidad.</p> <p>Efectuar el control de calidad de las reparaciones y mantenimiento de los equipos y maquinarias.</p> <p>Supervisar y evaluar la correcta utilización de la Maquinaria Pesada.</p> | |
| Formación académica requerida | Universitaria o Técnica, Título en la carrera profesional de Ingeniería Mecánica | |
| Experiencia mínima requerida | Experiencia mínima de 5 años ocupando cargos similares. | |
| Conocimientos adicionales | <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento amplio en operación y funcionamiento de maquinaria pesada para movimiento de tierra. (requiere certificación) - Conocimientos de costos y valorizaciones de servicios de movimientos de tierra. - Conocimientos de gestión de mantenimiento de Maquinaria Pesada (línea amarilla y volquete). - Seguridad e Higiene industrial | |
| Habilidades o competencias | Comunicación efectiva, orientación a resultados, trabajo en equipo y capacidad para la toma de decisiones. | |
| Otros requerimientos | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad para viajar al interior del país. - Contar con licencia de conducir clase "AIII" (deseable) | |
| Beneficios laborales | <p>Salario acorde al mercado</p> <p>Ingreso a planilla, con todos los beneficios de ley.</p> <p>Grato ambiente laboral</p> | BENEFICIOS LABORALES |
| Informes | El Currículo Vitae será recibido hasta el día 29/11/2017 en la oficina sito en Av. San Martín de Porres N° 540 - Cajamarca horario de oficina de 8:00 am. - 1:00pm y de 3:00pm. - 6:00pm, o remitirlo al correo: informes@jhmacc.com | |

5.2.3.2. Selección

Objetivo: Describir y analizar la contribución de los perfiles de puestos en la ejecución de la selección de personal de la empresa MyA Contratistas Generales SRL.

A. Mejora de la Preselección

La preselección es esencialmente la revisión y elección de currículos vitales con la finalidad de contrastar en cierta parte lo que nos ofrece el postulante con lo que busca la empresa, esto último se logra mediante la comparación del perfil del puesto idóneo y el perfil del postulante, he ahí la importancia de los perfiles de puesto, sin embargo y pese a esto MyA no cuenta con especificaciones que orienten la toma de decisiones en la preselección del nuevo personal, por ello mediante el MOF se podrá proveer a la empresa de estas especificaciones que actuarán como un consolidado de lo que se busca encontrar en un postulante, referido a formación académica, habilidades, destrezas, aptitudes, experiencia y conocimientos requeridos para el cargo.

B. Elección de la técnica adecuada de selección de personal según la naturaleza del puesto

Mediante el MOF se logrará definir y destinar con mayor precisión las técnicas de evaluación pertinentes de aplicar según la naturaleza del cargo, ya que MyA en la actualidad las designa de manera deliberada sin previo análisis del perfil solicitante, siendo la entrevista la más usada y en algunos casos las pruebas de capacidad o de conocimientos.

Para la asignación de las técnicas de selección de recursos humanos en la empresa primero se ha creído conveniente clasificar los puestos de trabajo, existentes y no existentes pero necesarios, en cuatro grupos. Dicha clasificación toma como base la posición que ocupan,

naturaleza del puesto, y las funciones a realizar, información obtenida a raíz del organigrama, perfiles y descripción de puestos otorgados por el MOF quedando la siguiente clasificación:

- ✓ **Puestos Directivos:** tiene como objetivo dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales y ejecutando acciones tendientes a lograr los objetivos de la empresa, consiguen resultados a través de otros de forma más o menos lejana, actúan en un plano estratégico y táctico a nivel de Políticas o Planes
- ✓ **Puestos Ejecutivos:** desarrollan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas institucionales. Actúan en un plano táctico /operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados a través de los puestos de apoyo y operativos de forma más o menos próxima.
- ✓ **Puestos de Apoyo:** como su propio nombre lo indica apoya a los niveles ejecutivos en la prestación de servicios de manera oportuna y eficiente.
- ✓ **Puestos Operativos:** Desarrolla funciones técnicas, de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados por sí mismos.

Utilizando esta información, se ha concluido que las técnicas de evaluación pertinentes para emplear en la empresa MyA, son: la entrevista de trabajo, prueba de conocimiento o de capacidad, prueba de personalidad y técnicas de simulación. Siendo **la entrevista** la herramienta aplicable sin excepción a todos los puestos de trabajo, esto debido a que actuará para el empleador como la mayor fuente de información que permitirá conocer al entrevistado, mientras que

la **prueba de conocimiento o de capacidad** es designado a los puestos técnicos o especializados en donde se solicitara al candidato una demostración de los conocimientos teóricos y prácticos que demanda el puesto, por otro lado se encuentra a la **prueba de personalidad** la misma que se ha creído pertinente aplicar a los puestos de jefatura ya que mediante esta se podrá analizar los rasgos adquiridos e innatos del postulante, los cuales deberán estar enfocados a una personalidad de liderazgo. Y, por último, pero no menos importante, se cuenta con la **técnica de simulación** utilizada para cargos que exigen muchas relaciones interpersonales como dirección, gerencia, supervisión, ventas entre otros. En donde el aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento próximo en el cargo.

Líneas abajo se presenta el consolidado de las técnicas de selección pertinentes según el grupo al que pertenezca el puesto de trabajo. Ver tabla 36, p. 174

Tabla 36

Consolidado de las técnicas de selección según la clasificación del puesto.

| CODIFICACION | NOMBRE DEL PUESTO | CLASIFICACION DEL PUESTO | TECNICA DE SELECCIÓN APLICABLE AL CANDIDATO |
|--------------|---|--------------------------|---|
| 001-17-GG | GERENTE GENERAL | DRTV | ET, PC, PP, TS |
| 001-17-DAD | GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | DRTV | ET, PC, PP, TS |
| 005-17-DOB | CONTROLADOR DE MAQUINARIA DE OBRA | EJTV | ET,PC |
| 003-17-GG | ASESOR LEGAL | EJTV | ET,PC |
| 001-17-DCM | GERENTE DEL DPT. COMERCIAL | EJTV | ET,PP, TS |
| 001-17-DCE | GERENTE DEL DPT. CONTRATACIONES | EJTV | ET, PC, PP |
| 001-17-DMQ | GERENTE DEL DPT DE MAQUINARIA | EJTV | ET, PC, PP |
| 004-17-DOB | MAESTRO DE OBRAS | EJTV | ET, PC |
| 001-17-DOB | GERENTE DEL DPT DE OBRAS | EJTC | ET, PC, PP |
| 007-17-DOB | LOGÍSTICO | APO | ET |
| 008-17-DOB | ALMACENERO | APO | ET |
| 002-17-GG | SECRETARIA EJECUTIVA | APO | ET |
| 002-17-DAD | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | APO | ET |
| 003-17-DAD | ASISTENTE DE RRHH | APO | ET |
| 004-17-DAD | ASISTENTE CONTABLE | APO | ET |
| 002-17-DCM | ASISTENTE COMERCIAL DE VENTAS | APO | ET, TS |
| 003-17-DCM | ENCARGADO DE COMPRAS | APO | ET |
| 002-17-DCE | SECRETARIA | APO | ET |
| 003-17-DCE | ASISTENTE DE CONTRATACIONES | APO | ET |
| 004-17-DCE | INGENIERO JUNIOR | APO | ET |
| 004-17-DMQ | ALMACENERO | APO | ET |
| 006-17-DMQ | GUARDIA DE COCHERA | APO | ET |
| 007-17-DMQ | VIGIAS | APO | ET |
| 008-17-DMQ | PERSONAL DE LIMPIEZA | APO | ET |
| 002-17-DOB | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | APO | ET |
| 003-17-DOB | SECRETARIA | APO | ET |
| 005-17-DCE | CHOFER MENSAJERO | OPTV | ET, PC |
| 002-17-DMQ | OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA | OPTV | ET, PC |
| 003-17-DMQ | AYUDANTE MECÁNICO | OPTV | ET, PC |
| 005-17-DMQ | CHOFER DE CAMION | OPTV | ET, PC |
| 006-17-DOB | OPERADOR DE MAQUINARIA | OPTV | ET, PC |
| 009-17-DOB | OBREROS | OPTV | ET,PC |

LEYENDA

| CODIFICACION | CLASIFICACION DE PUESTOS | TECNICAS DE SELECCION |
|---|-----------------------------|--|
| GERENCIA GENERAL-----: GG | PUESTO DIRECTIVO-----: DRTV | ENTREVISTA DE TRABAJO-----: ET |
| DPT. ADMINISTRACION-----: DAD | PUESTO EJECUTIVO-----: EJTV | PRUEBA DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD : PC |
| DPT. COMERCIO-----: DCM | PUESTO DE APOYO-----: APO | PRUEBA DE PERSONALIDAD-----: PP |
| DPT. CONTRATACIONES CON EL ESTADO-----: DCE | PUESTO OPERATIVO-----: OPTV | TECNICAS DE SIMULACION-----: TS |
| DPT. MAQUINARIA-----: DMQ | | |
| DPT. OBRAS-----: DOB | | |

De los 37 puestos, 30 vigentes y 7 nuevos propuestos, 2 de ellos pertenecen al Grupo de los Puestos Directivos, 10 al Grupo de Puestos Ejecutivos, 19 Puestos de Apoyo y 6 Puestos Operativos.

En el grupo de los ***Puestos Directivos***, se ha creído conveniente hacer uso de cuatro pruebas la *Entrevista de Trabajo*, la que permitirá conocer en términos generales al postulante, también la *Prueba de Conocimientos o de Capacidad* ya que se está hablando de puestos especializados que llevaran a cabo la dirección de la empresa por lo tanto es necesario demostrar los conocimientos teóricos y prácticos que amerita el puesto de trabajo. Asimismo, es necesario realizar una *Prueba de Personalidad* para analizar los rasgos adquiridos e innatos del postulante, los cuales deberán estar enfocados a una personalidad de liderazgo y por ultimo mediante la *Técnica de Simulación* se obtendrá una fotografía del comportamiento próximo en el cargo.

Para el grupo de los ***Puestos Ejecutivos*** en su mayoría se cree conveniente aplicar la entrevista, seguido de la prueba de conocimientos a excepción del Jefe Comercial, ya que por su naturaleza para este puesto sería más útil aplicar la técnica de simulación. Para el caso de jefaturas se ha visto necesario agregar la técnica de personalidad.

El grupo de ***Puestos de Apoyo*** contara con la técnica de entrevista estructurada de trabajo en su mayoría, ya que se cree que esta técnica es suficiente para conocer al postulante y medir sus conocimientos.

Y por último para el grupo de los ***Puestos Operativos*** al ser conformado por puestos técnicos como por ejemplo un operador de maquinaria requeriría que se le aplique una prueba de capacidad en donde se realizará una muestra de tarea específica.

Al tener en claro que técnica de selección se le debe aplicar a un postulante, según la naturaleza de su puesto, estaremos mejorando la evaluación a los candidatos, ya que el uso de las técnicas adecuadas

nos permitirá medir los rasgos que buscamos en un postulante para ocupar un determinado puesto de trabajo, esto trayendo como consecuencia la selección del mejor postulante y a su vez se logrará reducir el índice de rotación en la empresa, en cuanto a despidos por ineficiencia se refiera.

5.2.3.3. Inducción

Objetivo: ¿De qué manera aportan las descripciones de puestos en la inducción de personal en la empresa?

A. Delimitación de las funciones y temas de capacitación para el programa de inducción

El proceso de adaptación o también conocido como inducción de personal es aquella etapa que se inicia con la contratación de un nuevo empleado en la empresa, lo que se busca con la inducción es adaptar, al empleado, lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos; a las políticas de la empresa, servicios, productos, etc.”

La inducción de personal puede ser de tipo genérica y específica, en la empresa MyA la inducción mayormente usada es la genérica en donde se detalla aspectos relacionados a: antecedentes de la empresa, cadena de mando, políticas de empleo, incluidos los requerimientos de tiempo extra, días de pago, procedimientos para la terminación de relaciones laborales; y las normas de conducta de los empleados, como políticas generales y específicas en cuanto a los usos y costumbres de la compañía.

En cuanto a la inducción específica queda rezagada ya que en la empresa no es impartida, en relación a ello el MOF ayudará a la implementación del programa de inducción específica ya que brindará detalle sobre la misión del cargo, así como las funciones que debe realizar un colaborador en su puesto de trabajo y sus coordinaciones externas e internas. Estos datos específicos son

productos obtenidos a raíz de la descripción de puesto contenidos en el MOF.

La inducción específica será de gran ayuda al personal para identificarse con su nuevo puesto, mientras más rápido el colaborador sepa sus funciones entonces más rápido se verá la productividad, en relación a ello los 41 colaboradores en general respondieron que si se les hubiese brindado desde un principio un documento con la descripción de su puesto, es decir las coordinaciones internas y externas, misión, funciones del puesto y responsabilidades del puesto, hubiera sido de gran ayuda para tener un mejor desempeño en su puesto desde un principio, ya que se le habría ahorrado tiempo de definir sus funciones por propia cuenta.

5.2.3.4. Capacitación

¿De qué forma contribuyen los perfiles de puestos en la formulación del plan de capacitación de la empresa?

A. Determinación de las necesidades de capacitación.

Se puede definir a la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que a su vez se alineen hacia una ampliación de conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados, lo que les permitirá desarrollar sus funciones de manera eficiente.

En pocas palabras, capacitar implica proporcionar al colaborador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo, para lograrlo se tiene como principal paso el determinar las necesidades de capacitación, lo que se podrá conseguir mediante un contraste entre las especificaciones exigidas por el puesto y los conocimientos y características que realmente posee el trabajador. Las especificaciones del puesto serán otorgadas por el MOF, mediante los **perfiles de puestos** ya que proveerá del

detalle de los conocimientos y habilidades que debería poseer el colaborador para ocupar un determinado cargo, mientras que el **análisis de puestos** otorgará información sobre los conocimientos que realmente posee los colaboradores de la empresa, teniendo estos dos instrumentos entonces podremos realizar un análisis comparativo. (*Ver Apéndice 6: Comparativa entre perfil actual e idóneo*)

Mediante esta comparativa se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de capacitación más adecuados.

En la tabla 37, p. 179, se presenta los conocimientos generales que debe poseer un trabajador según su cargo, pero a raíz del análisis de puestos se ha podido detectar ciertas debilidades en algunos conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones, por ello que se ha creído conveniente especificar los temas a los cuales se debería poner mayor énfasis en cuanto a capacitación se refiera.

Tabla 37

Conocimientos generales que debe poseer un trabajador según su cargo

| Código | Nombre del Puesto | Temas generales necesarios de conocer según el puesto de trabajo | Temas a reforzar mediante capacitación |
|------------|-----------------------------------|--|--|
| 001-17-GG | GERENTE GENERAL | <ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones del Estado. • Gerencia y Dirección de Empresas • Administración de Recursos Humanos • Contabilidad Financiera • Gestión de Abastecimientos • Finanzas Corporativas | <ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones del Estado y su ley vigente • Gerencia y Dirección Empresarial • Gestión de Abastecimientos • Finanzas corporativas |
| 002-17-GG | SECRETARIA EJECUTIVA | <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia gerencial • Atención al cliente. • Manejo documentario • Manejo de Caja chica • Generalidades en el proceso de contrataciones del estado | Contrataciones del Estado y su ley vigente |
| 003-17-GG | ASESOR LEGAL | <ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones del Estado y su ley vigente • Constitución de empresas • Derecho comercial • Contrataciones de personal • Contrataciones de servicios • Derecho financiero y contable | <ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones del Estado y su ley vigente • Procesos de selección y contrataciones de servicios. consultorías y auditoria de obras |
| 001-17-DAD | ADMINISTRADOR | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y Dirección Empresarial • Administración y desarrollo de Recursos Humanos • Contabilidad financiera • Finanzas corporativas • Contrataciones del estado. | <ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones del Estado y su ley vigente • Capacitación financiera en Gerencia y Dirección Empresarial |
| 002-17-DAD | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia gerencial, • Archivo documentario. • Contabilidad básica • Gestión de abastecimientos • Generalidades en el proceso de contrataciones del estado | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de abastecimientos • Contrataciones del Estado y su ley vigente |
| 004-17-DAD | ASISTENTE CONTABLE | <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento tributario vigente. • Plan contable vigente. | X |
| 001-17-DCM | JEFE DEL DPT COMERCIAL | <ul style="list-style-type: none"> • Ventas y Marketing Empresarial • Técnicas de desarrollo de estrategias, tácticas y técnicas de negociación. • Comercio empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de desarrollo de estrategias, tácticas y técnicas de negociación • Ventas y Marketing empresarial |
| 003-17-DCM | ENCARGADO DE COMPRAS | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de negociación efectiva. • Gestión de abastecimiento • Cadena de suministros | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de negociación efectiva, • Cadena de suministros |
| 001-17-DCE | GERENTE DEL DPT DE CONTRATACIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones del estado y su reglamento vigente. • Procesos de selección y contrataciones de servicios, consultorías y auditoria de obras. | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de selección y contrataciones de servicios. consultorías y auditoria de obras. |
| 003-17-DCE | ASISTENTE DE CONTRATACIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones del estado y su reglamento vigente. • Consultorías de obras. | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de selección y contrataciones de servicios. consultorías y auditoria de obras. |
| 005-17-DCE | CHOFER MENSAJERO | <ul style="list-style-type: none"> • Mecánica básica • Seguridad vial | Seguridad Vial |
| 001-17-DMQ | GERENTE DEL DPT DE MAQUINARIA | <ul style="list-style-type: none"> • Prevención de accidentes, seguridad y funcionamiento de maquinaria pesada para movimiento de tierra. • Costos y valorizaciones de servicios de movimientos de tierra. • Gestión de mantenimiento de maquinaria pesada (línea amarilla y volquete). • Seguridad e higiene laboral . • Seguridad Vial • Gestión Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Prevención de accidentes, seguridad y funcionamiento de maquinaria pesada para movimiento de tierra. • Seguridad e higiene laboral • Seguridad Vial • Gestión Ambiental |

| | | | |
|------------|-----------------------------------|--|--|
| 002-17-DMQ | OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA | <ul style="list-style-type: none"> Mecánica básica Seguridad vial Seguridad e higiene laboral | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad vial Seguridad e higiene laboral |
| 003-17-DMQ | AYUDANTE MECÁNICO | <ul style="list-style-type: none"> Reparación y mantenimiento de equipos pesado, camiones y línea amarilla. Seguridad e higiene laboral | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad e higiene laboral |
| 005-17-DMQ | CHOFER DE CAMION | <ul style="list-style-type: none"> Mecánica básica Seguridad vial | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad vial |
| 007-17-DMQ | VIGIA | <ul style="list-style-type: none"> Vigia, señalero o rigger Seguridad e higiene laboral, estándares de flujo vehicular y cuidado del medio ambiente | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad e higiene laboral Gestión ambiental |
| 008-17-DMQ | PERSONAL DE LIMPIEZA | Gestión ambiental | <ul style="list-style-type: none"> Gestión ambiental |
| 001-17-DOB | GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE OBRA | <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de obras Presupuesto e inversión pública Prevención y seguridad de riesgos laborales en la construcción. Leyes, reglamentos y normas relacionadas con el cuidado del medio ambiente. OSHAS 18001:2007 Gestión de abastecimientos | <ul style="list-style-type: none"> Gestión Ambiental OSHAS 18001:2007 Gestión de abastecimientos |
| 002-17-DOB | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad general (flujo de ingresos y egresos) Gestión de abastecimientos Recursos humanos Manejo de archivo | <ul style="list-style-type: none"> Gestión de abastecimientos |
| 003-17-DOB | SECRETARIA | <ul style="list-style-type: none"> Asistencia gerencial Atención al cliente * Manejo de archivo | X |
| 004-17-DOB | MAESTRO DE OBRAS | <ul style="list-style-type: none"> Normas técnicas de construcción vigentes y rendimiento de partidas de obra. Seguridad e higiene laboral Gestión ambiental | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad e higiene laboral Gestión ambiental |
| 005-17-DOB | CONTROLADOR DE MAQUINARIA DE OBRA | <ul style="list-style-type: none"> Operación y funcionamiento de maquinaria pesada para movimiento de tierra. Gestión de mantenimiento de maquinaria pesada (línea amarilla y volquete). Seguridad e higiene laboral. | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad e higiene laboral . |
| 006-17-DOB | OPERADOR DE MAQUINARIA | <ul style="list-style-type: none"> Manejo de Maquinaria Pesada (minicargador, cargador frontal, excavadora , entre otros). Mecánica básica Seguridad e higiene laboral Seguridad vial | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad e higiene laboral Seguridad vial |
| 007-17-DOB | LOGÍSTICO | <ul style="list-style-type: none"> Producción y logística. Gestión de almacenes informatizados y no informatizados. Técnicas de planificación y gestión de stock Seguridad e higiene laboral Cadena de suministros Gestión de Abastecimientos | <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de planificación y gestión de stock Cadena de suministros Seguridad e higiene laboral |
| 008-17-DOB | ALMACENERO | <ul style="list-style-type: none"> Llenado de guías de remisión, facturas y notas de pedidos Técnicas de codificación y administración espacios. Cadena de suministros | <ul style="list-style-type: none"> Cadena de suministros Gestión del almacén Seguridad e higiene laboral |
| 009-17-DOB | OBREROS | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad e higiene laboral Uso correcto de EPP | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad e higiene laboral Uso correcto de EPP |

Nota: la tabla 37 contempla los conocimientos solo de los puestos existentes mas no de los nuevos puestos propuestos

Fuente: Comparativa entre el Análisis de Puestos y Perfil de Puestos

Como se puede apreciar en la tabla 37, existe temas de capacitación reiterativos que son necesarios para más de un puesto de trabajo, por esta razón se ha creído conveniente agrupar los puestos según el tema de capacitación que necesiten, quedando la siguiente tabla resumen:

Tabla 38
Agrupación de puestos según temas de capacitación

| TEMAS | Contrataciones del Estado | Procesos de selección y contrataciones de servicios, consultorías y auditoría de obras | Gerencia Empresarial | Ventas y Marketing Empresarial | Técnicas de Negociación | Gestión de Abastecimientos | Gestión de Almacenes | Cadena de Suministros | Seguridad Vial | Seguridad e Higiene Laboral | Gestión Ambiental | Uso correcto de EPPs |
|----------------|---|---|--|---|---|--|---|--|--|--|--|---|
| PUESTOS | <ul style="list-style-type: none"> •Gerente General •Secretaria Ejecutiva •Asesor Legal •Gerente de Administración •Asistente Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> •Asesor Legal •Gerente de Contrataciones •Asistente de Contrataciones | <ul style="list-style-type: none"> •Gerente General •Gerente de Administración | <ul style="list-style-type: none"> •Gerente Comercial •Encargado de compras | <ul style="list-style-type: none"> •Gerente Comercial •Encargado de compras | <ul style="list-style-type: none"> •Encargado de compras •Gerente de Obras •Asistente Administrativo-Obra •Logístico | <ul style="list-style-type: none"> •Logístico •Almacenero | <ul style="list-style-type: none"> •Encargado de compras •Logístico •Almacenero | <ul style="list-style-type: none"> •Chofer Mensajero •Gerente de Maquinaria •Operador de Maquinaria Pesada •Chofer de camión | <ul style="list-style-type: none"> •Gerente de Maquinaria •Operador de Maquinaria Pesada •Ayudante mecánico •Vigía •Maestro de Obras •Logístico •Almacenero •Obreros | <ul style="list-style-type: none"> •Vigía •Gerente de Maquinaria •Personal de Limpieza •Gerente de Dpt de Obras •Maestro de Obras | <ul style="list-style-type: none"> Obreros |

Fuente: *Tabla de Conocimientos Generales que debe poseer un trabajador*

CONCLUSIONES

- ✓ Al realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de integración de RRHH se ha identificado los principales hallazgos: el reclutamiento no hace uso de convocatorias detalladas que identifiquen con exactitud el perfil del postulante que se solicita, la preselección de personal es deficiente debido a que no se cuenta con filtros para la selección de currículos vites, la inducción realizada es carente ya que el nuevo personal, en su gran mayoría, no reciben inducción específica mediante compendios y además no existe un plan de capacitación ya que no se tiene las herramientas necesarias para definir las necesidades de la misma.
- ✓ El Manual de Organización y Funciones mediante sus tres componentes, estructura organizacional, descripción de puesto y perfil de puesto, brinda información relevante para la ejecución óptima del proceso de integración de recursos humanos de la empresa MyA referido a las etapas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.
- ✓ Los perfiles y descripciones de puestos, contemplados en el MOF, contribuyen positivamente en el reclutamiento de personal, ya que aporta información útil para elegir adecuadamente la fuente de reclutamiento y determinar el esquema de convocatoria lo suficientemente detallado para la captación del mejor talento humano.
- ✓ Mediante los perfiles de puestos contenidos en el MOF, se reforzará la etapa de preselección de la empresa, ya que mediante las especificaciones de los puestos se podrá elegir óptimamente los currículos vites que pasarán a la etapa de evaluación, además estos perfiles se utilizarán como una valiosa herramienta para la adecuada elección de las técnicas de evaluación y/ o selección.
- ✓ Mediante las descripciones de puestos los encargados del proceso de integración de RRHH en la empresa MyA podrán implementar un programa de inducción específico en base a la delimitación de las funciones que otorga el manual.
- ✓ Se concluye que, al realizar un contraste entre los perfiles de puestos y los datos académicos obtenidos del análisis de puestos, se ha obtenido información importante para la delimitación de las necesidades de capacitación en la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda utilizar el documento de gestión “Manual de Organización y Funciones” para mejorar la ejecución de los procesos de integración de recursos humanos, referente a reclutamiento, selección, inducción y capacitación de la empresa MyA Contratistas Generales SRL.
- ✓ Se sugiere mantener actualizado los perfiles y descripciones de puestos, cada vez que la empresa crea conveniente hacerlo, ya que los requerimientos del personal van a variar según las nuevas necesidades que tengan las unidades orgánicas de la empresa.
- ✓ Se debería evaluar la opción de incluir nuevos colaboradores, para ocupar aquellos puestos faltantes que son requeridos y necesarios para el buen funcionamiento de las unidades orgánicas, tomando como base principal para la selección de este personal el documento MOF.

REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS

- Chiavenato (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Castillo (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Colombia, Bogotá: ECOE Ediciones.
- Dessler (1994). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Dolans (1999). *La gestión de los recursos humanos (11ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Koontz y Weihrich (1998). *Administración, una perspectiva global (11ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Llanos (2005). *Integración de recursos humanos*. México: Pax México.
- Louart (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mendoza (1999). *Manual para determinar necesidades de capacitación (3ª ed.)*. México: Ed. Trillas.
- Mondy y Noe (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Münch (1990). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Puchol (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos (7ª ed.)*. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Reyes (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Rusenas (1998). *Manual de Control Interno*. Barcelona, España: Macchi Grupo Editor.
- Sánchez (2013). *Selección de Personal. Guía Práctica*. España: Amaru Ediciones.
- Serrano (2000). *Administración I y II*. El Salvador: Gráficos UCA

REFERENCIA WEB

- Ríos (2010). La importancia del Manual de Organización y Funciones. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Perdomo (2016). Perfiles de Puestos. Recuperado de <http://alcazar.com.mx/blog/?p=2132>

APÉNDICE 1: CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO

CUESTIONARIO I : DIAGNÓSTICO

Dirigida a: el personal en su totalidad de la empresa MyA Contratistas Generales

Objetivo:

- ✓ Como primer objetivo se tiene recoger información general sobre el Manual de Organización y Funciones - MOF
- ✓ Como segundo objetivo se tendrá el recoger información sobre el Proceso de Integración de Recursos Humanos, información que nos permitirá diagnosticar la situación actual del mencionado proceso desde el punto de vista de los trabajadores, además mediante la encuesta se indagará sobre la contribución que generaría el MOF en el Proceso de Integración de RRHH.

PARTE I: Manual de Organización y Funciones- MOF

Indicaciones: deberá marcar con un aspa (x), dentro del recuadro que crea conveniente.

1. ¿Sabe usted que es un Manual de Organización y Funciones MOF?
Sí No
2. ¿Conoce sobre la existencia del organigrama de la empresa?
Sí No
3. ¿Tiene identificadas las unidades administrativas de la empresa en general?
Sí No
4. ¿Distingue con exactitud las líneas jerárquicas de su puesto de trabajo?
Sí No
5. ¿Las funciones que realizan se encuentran direccionadas a su perfil profesional?
Sí No
6. ¿Conoce con exactitud las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?
Sí No
7. Teniendo en cuenta el concepto de MOF considera Ud. ¿Qué la creación de este documento optimizaría el conocimiento de sus funciones y la identificación su puesto de trabajo desde un principio?
Sí No

PARTE II: Proceso de Integración de Recursos Humanos

Indicaciones: Usted deberá llenar el cuestionario considerando las experiencias vividas en la etapa del reclutamiento, selección e inducción cuando entró a laborar a la empresa por primera vez.

I. Sobre el Reclutamiento

1. ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró de la convocatoria del puesto que ahora ocupa?
Convocatoria en bolsa de trabajos vía internet.

- Convocatoria mediante periódicos o afiches.
- Lo contactaron directamente por recomendación.
- Reclutamiento interno.

2. Teniendo en cuenta la convocatoria a la que postulo, para obtener su actual empleo, ¿Con cuál o cuáles de las siguientes especificaciones contaba?

- Remuneración y beneficios Funciones Misión del puesto
- Nivel de estudios Situación académica Conocimientos
- Habilidades

3. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que son indispensables conocer en un aviso de convocatoria?

- Líneas jerárquicas Funciones Misión del puesto
- Nivel de estudios Situación académica Conocimientos
- Habilidades beneficios del trabajo

II. Sobre la Selección

4. ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde su puesto de trabajo?

- Directivo Apoyo
- Ejecutivo Operativo

5. ¿Qué técnica o técnicas de selección se le fueron aplicadas para obtener el puesto?

- (1) Entrevista de selección (3) Pruebas de conocimientos
- (2) Pruebas de personalidad. (4) Pruebas de simulación.

III. Sobre la Inducción

6. ¿Al ser contratado recibió algún tipo de inducción, para familiarizarse con la empresa y su puesto de trabajo?

- Sí No

Si su respuesta es NO pasar a la pregunta N°11

7. ¿Qué tipo de inducción recibió?

- General Específica

8. ¿A través de que medio se le impartió la inducción?

- De manera verbal
- Mediante manuales
- Cursos y /o capacitaciones

9. ¿Siente que la inducción fue suficiente para prepararlo en el desarrollo de las futuras actividades y funciones que realizaría en la empresa?

Sí

No

10. ¿Qué aspectos fueron tratados en la inducción?

Antecedentes y estructura de la organización. (1)

Políticas de empleo, incluidos los requerimientos de tiempo extra, días de pago, procedimientos para la terminación de relaciones laborales, etc. (2)

Normas de conducta de los empleados. (3)

Explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente. (4)

11. De los aspectos vistos en la pregunta 10, ¿cuál considera usted que es el más importante en la inducción de un nuevo colaborador? Elija solo una alternativa

Escribir N° (.....)

12. ¿Dentro de la inducción que le otorgaron ¿recibió algún documento que detallara sus funciones, competencias y responsabilidades de su puesto?

Sí

No

13. ¿Cuánto tiempo le llevo conocer a cabalidad su trabajo?

De 1 a 3 semanas

De 1 mes a 3 meses

Más de 4 meses

IV. Sobre la Capacitación y adiestramiento

14. ¿Ha recibido capacitaciones-adiestramiento brindadas por la empresa, en el último año?

Sí capacitación

No

Si adiestramiento

15. ¿Las capacitaciones-adiestramiento que ha recibido han estado dirigidas a las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?

Sí

No

Gracias por su colaboración

APÉNDICE 2: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LOS ENCARGADOS DE RRHH

ENTREVISTA ESTRUCTURADA- DIAGNÓSTICO

Dirigido a: Personal encargado de las etapas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del recurso humano en la empresa MyA Contratistas Generales SRL.

Se cree conveniente estructurar una entrevista para recabar información sobre los subprocesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación. Información que será requerida para realizar posteriormente el diagnóstico de la situación actual del Proceso de Integración de Recursos Humanos en general y la contribución que representaría el contar con un Manual de Organización y Funciones (MOF) en dicho proceso de integración.

Reclutamiento

- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento que desarrolla la empresa, mencione y explique cada una de las etapas?
- ¿Qué fuentes reclutamiento utiliza la empresa, interna o externa, en caso de ser externa mencionar el medio?
- ¿Existe un esquema de convocatoria estructurado? ¿En caso de existir un esquema de convocatoria, cuáles son los criterios que se toma en cuenta para redactar el anuncio de la convocatoria?
- ¿Existe algún documento formal que precise con exactitud el perfil del postulante que busque la empresa?
- ¿Cuál o cuáles son los parámetros de evaluación que se consideran para elegir los currículos vites que pasarán a la etapa de selección de personal?
- ¿Cree usted que el contar con un documento que especifique las funciones, competencias y responsabilidades del puesto, facilitaría la elección de la fuente de reclutamiento?
- ¿Cree usted que el contar con un documento que especifique la formación académica, experiencia, conocimientos y habilidades requeridas para el puesto, le será útil para estructurar y definir los anuncios de convocatorias?

Selección de Personal

- ¿Cuál es el proceso de selección que desarrolla la empresa, mencione las etapas?
- De las siguientes técnicas de selección de personal: entrevista de trabajo, pruebas de conocimientos o de capacidad, pruebas de personalidad y pruebas de simulación, ¿Cuál o cuáles son usadas por la empresa?
- ¿En base a qué se determina la prueba de selección que se aplicará al posible colaborador? o ¿todos los colaboradores pasan por la misma prueba?
- ¿Qué criterios son tomados en cuenta para seleccionar al nuevo colaborador que será parte del equipo de trabajo de la empresa?

- ¿Usted toma como base, para seleccionar al nuevo trabajador, algún documento que especifique con exactitud el perfil del puesto que la empresa está buscando?
- ¿En el último año cuanto personal ha contratado la empresa?
- ¿Con cuánto personal cuenta la empresa actualmente?
- En el mismo periodo de 1 años, ¿cuánto personal fue dado de baja por la empresa?, mencione el motivo más frecuente.
- ¿Cuántas personas han sido despedidas por baja productividad?
- ¿Usted cree que el contar con un compendio que contenga en su contenido las características de un puesto, referido a formación académica, conocimientos, experiencia, funciones y misión de puesto les ayudaría a mejorar la selección de personal?
- ¿El contar con un perfil de puesto detallado le ayudaría a usted a elegir los currículos de manera más precisa y en menos tiempo?

Inducción

- ¿Se realiza inducción a los nuevos trabajadores que ingresan a la empresa?
- ¿Usted considera que la inducción es una etapa importante y de ayuda para el nuevo trabajador?
- ¿De qué manera realiza la inducción al nuevo trabajador?, ¿de manera general o específica?
- ¿El nuevo trabajador al asistir a la empresa por primera vez se le otorga algún documento que contenga la descripción del puesto que desempeñará de ahora en adelante?
- ¿Cree usted que a proveer de documentos que describan la estructura organizacional de la empresa, las líneas jerárquicas del puesto, así como las coordinaciones internas y externas, la misión y funciones del puesto de trabajo que va a desempeñar, ayudaría a implementar un programa de inducción específico?

Capacitación

- ¿Considera que la capacitación en su personal es importante?
- ¿La empresa imparte programas de capacitación a sus colaboradores?
- ¿Qué tipo de cursos de capacitación se han impartido en este último año, estos cursos han sido dictados para todo el personal o para un personal en específico?
- ¿Cómo se realiza la detección de necesidades de capacitación, es decir cómo se define con exactitud los temas necesarios a capacitar?
- ¿Cree usted que realizar un contraste entre el análisis de puesto actual de los colaboradores con el perfil del puesto deseado, ayudaría de gran manera a saber con mayor exactitud los temas a capacitar, es decir las necesidades de capacitación?

APÉNDICE 3: CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

CUESTIONARIO II: ANALISIS DE PUESTOS

Dirigida a: el personal en su totalidad de la empresa MyA Contratistas Generales SRL (personal administrativo, operativo y de obras).

Objetivo: Como primer objetivo se tiene recoger información de los puestos que pertenecen a la empresa, esta acción es conocida como Análisis de Puestos, en base a esta información se elaborará posteriormente las descripciones y perfiles de puesto de la empresa, los mismos que estarán contenidos en el Manual de Organización y Funciones – MOF.

Indicaciones: Usted deberá llenar el cuestionario considerando las funciones que realiza en el puesto de trabajo, así como la formación académica y habilidades que usted posee y que a su vez se enfoque y se dirija a su puesto de trabajo.

I. ASPECTOS GENERALES:

- ✓ Nombres y apellidos:.....
- ✓ Puesto que desempeña (*):.....
- ✓ Unidad orgánica a la que está asignado:.....

(*)Indicar el nombre del puesto.

II. LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- ✓ Cargo del jefe inmediato:.....
- ✓ En caso supervise a alguien, indique:
Cantidad de supervisados:.....
Cargo de cada supervisado.....

III. Coordinaciones

- ✓ Internas (departamentos con los que coordina)
- ✓ Puesto que desempeña (organizaciones públicas o privadas con las que coordina).....

IV. FUNCIONES

Enumere las funciones que realiza en su puesto de trabajo

| Funciones |
|-----------|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

V. FORMACIÓN ACADÉMICA (marque con un aspa (X) en el recuadro que corresponda)

1. Nivel de estudios

| | Completa | Incompleta |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| Primaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Secundaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Técnica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Universitario | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Situación académica y estudios que usted posee

| | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Estudios superiores no concluidos | <input type="checkbox"/> |
| Egresado(a) | <input type="checkbox"/> |
| Bachiller | <input type="checkbox"/> |
| Título/Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| Maestría | <input type="checkbox"/> |
| Doctorado | <input type="checkbox"/> |

Indique la especialidad:

VI. CONOCIMIENTOS

1. Conocimientos en programas e idiomas

| | Nivel de dominio | | | |
|-------------------|------------------|--------|------------|----------|
| | No aplica | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Office | | | | |
| Hojas de cálculos | | | | |
| Otros (*) | | | | |

| | Nivel de dominio | | | |
|-----------|------------------|--------|------------|----------|
| | No aplica | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Inglés | | | | |
| Otros (*) | | | | |

(*)En caso sea otros, indicar el programa o idioma.....

2. Menciones los conocimientos, en base a temas específicos que posee y que son necesarios para el desarrollo de sus funciones en su puesto de trabajo.

.....

Gracias por su colaboración

APÉNDICE 4 : CUESTIONARIO A JEFES DE DPT- ELABORACIÓN DEL MOF

Dirigida a: Los jefes de las unidades administrativas de la empresa MyA Contratistas Generales SRL.

Objetivo: El siguiente cuestionario tiene por objetivo principal recabar información relevante para la elaboración del Manual de Organización y Funciones – MOF, en cuanto estructura orgánica, descripción de puestos y perfiles de puestos. A raíz de los datos proporcionada por los jefes y por los colaboradores se logrará llegar a un compendio que permitirá elaborar el MOF de la empresa.

DATOS DEL JEFE O ENCARGADO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Nombres y apellidos:.....
 Nombre de su puesto.....
 Jefe Inmediato:
 Unidad orgánica:.....
 Puestos que supervisa:

Indicaciones: Usted deberá llenar este cuestionario por cada supervisado que tenga, considerando la jerarquía, funciones, formación académica, habilidades y experiencia que requiera los puestos de trabajo que supervisa

VII. ASPECTOS GENERALES:

- ✓ Nombre del Puesto:.....
- ✓ Unidad orgánica a la que está asignado:.....

VIII. LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- ✓ Jefe inmediato:.....
- ✓ En caso supervise a alguien_
 - Cantidad de supervisados:.....
 - Cargo de cada supervisado:.....

IX. FUNCIONES

Funciones asignadas al puesto de trabajo

| Funciones |
|-----------|
| |
| |
| |
| |
| |

X. FORMACIÓN ACADÉMICA (marque con un aspa (X) en el recuadro que corresponda)

3. Nivel de estudios requeridos para el puesto de trabajo

| | Completa | Incompleta |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| Primaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Secundaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Técnico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Universitario | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Situación académica requerida para el puesto de trabajo

- Estudios superiores no concluidos
- Egresado(a)
- Bachiller
- Título/Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

Indique la especialidad:.....

XI. CONOCIMIENTOS

1. Conocimientos en programas e idiomas requeridos para el puesto de trabajo

| | Nivel de dominio | | | |
|-------------------|------------------|--------|------------|----------|
| | No aplica | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Office | | | | |
| Hojas de cálculos | | | | |
| Otros (*) | | | | |

| | Nivel de dominio | | | |
|-----------|------------------|--------|------------|----------|
| | No aplica | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Inglés | | | | |
| Otros (*) | | | | |

(*)En caso sea otros, indicar el programa o idioma.....

- 2. Cursos, programas de especialización y capacitaciones (sustentados con documentos)**
Indique los cursos y/o programas de especialización y capacitaciones requeridos para el puesto de trabajo
- 3. Otros conocimientos requeridos por el puesto**
.....

XII. EXPERIENCIA

- 1. Marque si es o no necesario contar con experiencia para ocupar el puesto de trabajo**
Sí No

Si su respuesta es Sí, entonces proceda a desarrollar las siguientes preguntas:

- 2. Experiencia específica.** Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia.
.....
- 3. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia;**

- Practicante
- Asistente
- Analista
- Especialista
- Otros

Gracias por su colaboración

APÉNDICE 5: DICCIONARIO DE HABILIDADES

| HABILIDAD | DEFINICIÓN |
|---|--|
| Adaptabilidad | Es la capacidad para enfrentarse con versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva |
| Análisis | Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, situaciones o procesos complejos en sus partes componentes, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas. Implica ser capaz de comparar, relacionar y priorizar las partes identificadas, estableciendo series temporales, secuencias causales y tendencias relevantes. |
| Creatividad / Innovación | Inventiva, originalidad, imaginación constructiva que permite generar nuevas ideas o conceptos que producen soluciones o transformaciones originales. |
| Organización de información | Agrupar y ordenar información, conocimientos o conceptos dándole un orden lógico que facilite la consulta, la mejora y la auditoría. |
| Razonamiento matemático | Facilidad para interpretar, calcular y demostrar soluciones matemáticas. |
| Razonamiento verbal | Facilidad para razonar con contenidos verbales, estableciendo entre ellos principios de clasificación, ordenación, relación y significados. |
| Redacción | Capacidad para transmitir información escritura en forma clara y efectiva, empleando las reglas gramaticales como la semántica, ortografía, entre otros. |
| Comunicación oral | Facilidad para transmitir ideas, información u opiniones de forma clara y convincente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los demás. |
| Empatía | Habilidad para escuchar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás. |
| Negociación | Habilidad para fomentar el consenso. Es el intento para hacer coincidir criterios diferentes, en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un acuerdo y buscar el mejor beneficio. |
| Trabajo en equipo/ cooperación | Establecimiento de relaciones de colaboración y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo para conseguir fines comunes |
| Calibración/ Regulación de objetos | Facilidad para afinar el funcionamiento de un equipo o instrumento, basándose en los parámetros técnicos de su operación. |
| Coordinación Ojo – Mano - Pie | Capacidad para maniobrar objetos empleando la mano, pie y la visión. |
| Coordinación Ojo – Mano | Sensibilidad con la que se sincronizan la mano y el ojo. Esta habilidad usa los ojos para dirigir la atención y las manos para ejecutar una tarea determinada. |
| Coordinación Ojo – Pie | Sensibilidad con la que se sincronizan el pie y el ojo. |
| Fuerza física | Capacidad de vencer una carga mediante un esfuerzo muscular. |
| Ubicación espacial | Ubicar personas, lugares elementos en una cuadrícula, utilizando líneas de referencia y puntos cardinales. |

APÉNDICE 6: COMPARATIVA ENTRE EL PERFIL ACTUAL Y EL PERFIL IDÓNEO

| FORMACIÓN ACADÉMICA Y CONOCIMIENTOS QUE REALMENTE POSEE EL COLABORADOR | | | | | | FORMACIÓN ACADÉMICA Y CONOCIMIENTOS QUE DEBERÍA POSEE EL COLABORADOR | | | | |
|--|--|--|---|--|---|---|--|---|---|--|
| NOMBRE DEL PUESTO | INDIQUE LA ESPECIALIDAD | Conocimientos Ofimática | Conocimiento en Programas informáticos específicos | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) | ESPECIALIDAD | Conocimientos Ofimática | Conocimiento en Programas informáticos específicos | Conocimientos específicos (no requiere certificación) | Capacitación, Cursos de Especialización, Diplomado (requiere certificación) |
| GERENTE GENERAL | Ingeniería Civil | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | <ul style="list-style-type: none"> Manejo a nivel intermedio de Excel aplicado a la Contaduría Manejo a nivel intermedio del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado SEACE Manejo de SISCONT a nivel básico | <ul style="list-style-type: none"> Contrataciones del estado Administración de Recursos Humanos Contabilidad Financiera Generalidades de Abastecimientos | Especialización en Administración de empresas | Universitaria, carrera profesional de Ingeniería Civil y/o Administración | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | <ul style="list-style-type: none"> Manejo a nivel intermedio de Excel aplicado a la Contaduría Manejo a nivel intermedio del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado SEACE Manejo de SISCONT a nivel básico | <ul style="list-style-type: none"> Administración de Recursos Humanos Contabilidad Financiera Gestión de Abastecimientos Finanzas Corporativas | Capacitación en Contrataciones del Estado. Diplomado en Gerencia Dirección de Empresas |
| SECRETARIA EJECUTIVA | Secretariado Ejecutivo | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | No posee | <ul style="list-style-type: none"> Asistencia gerencial Atención al cliente. | No posee | Técnica, carrera de Secretariado Ejecutivo | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | No aplica | <ul style="list-style-type: none"> Asistencia gerencial Atención al cliente. | No aplica |
| ASESOR LEGAL | Derecho | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | No posee | <ul style="list-style-type: none"> Legislación laboral Legislación de constitución de empresas Legislación de obras publicas Derecho comercial | Contrataciones del Estado | Universitaria, carrera profesional de Derecho | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | No aplica | <ul style="list-style-type: none"> Constitución de empresas Derecho comercial Contrataciones de personal Contrataciones de servicios Derecho financiero y contable | Contrataciones del Estado y su ley vigente |
| GERENTE DEL DPT DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | <ul style="list-style-type: none"> Administración Psicología | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Manejo a nivel intermedio de Excel aplicado a la Contaduría | <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos Contabilidad financiera | Capacitación en RRHH | Universitaria, carrera profesional de Administración o Contabilidad. | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Manejo a nivel intermedio de Excel aplicado a la Contaduría | <ul style="list-style-type: none"> Administración de recursos humanos Contabilidad financiera Finanzas corporativas Contrataciones del estado. | <ul style="list-style-type: none"> Capacitación en Gerencia y Dirección Empresarial Capacitación en Desarrollo de Recursos Humanos |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO | Administración | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | No posee | <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos Contabilidad financiera | No posee | Universitaria o técnica, carrera profesional de Administración | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | No aplica | <ul style="list-style-type: none"> Asistencia gerencial, Archivo documentario, Contabilidad básica Gestión de abastecimientos | No aplica |
| ASISTENTE CONTABLE | Contabilidad | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Manejo de SISCONT a nivel básico, y herramienta excel a nivel intermedio. | <ul style="list-style-type: none"> Plan Contable Vigente | No posee | Universitaria o técnica, carrera profesional de Contabilidad. | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Manejo de SISCONT a nivel básico, y herramienta excel a nivel intermedio. | <ul style="list-style-type: none"> Reglamento tributario vigente. Plan contable vigente. | No aplica |
| GERENTE DEL DPT COMERCIAL | Sociología | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Manejo a nivel intermedio de la herramienta informática ACCESS | Técnicas de ventas | No posee | Universitaria, Administración, Ciencias de la Comunicación, Marketing Empresarial o afines. | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Manejo a nivel intermedio de la herramienta informática ACCESS | <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de desarrollo de estrategias, tácticas y técnicas de negociación. Comercio empresarial | Ventas y Marketing Empresarial |
| ENCARGADO DE COMPRAS | Informática | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Manejo a nivel intermedio de la herramienta informática ACCESS | <ul style="list-style-type: none"> Gestión de abastecimiento | No posee | Universitario o técnica, carrera profesional de Administración, Marketing o afines | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Manejo a nivel básico de la herramienta informática ACCESS | <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de negociación efectiva. Gestión de abastecimiento Cadena de suministros | No aplica |

| | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|--|--|--|---|---|---|---|---|---|
| GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE OBRA | Ingeniería Civil | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | SI0, AUTOCAD, y MS Projec a nivel intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto e inversión pública Prevención y seguridad de riesgos laborales en la construcción | <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de obras Presupuesto e inversión pública Prevención y seguridad de riesgos laborales en la construcción. | Universitario, carrera profesional de Ingeniería Civil. | - Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) | Manejo a nivel intermedio de los programas: SI0, AUTOCAD, y MS Projec | <ul style="list-style-type: none"> Leyes, reglamentos y normas relacionadas con el cuidado del medio ambiente. OSHAS 18001:2007 Gestión de abastecimientos | <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de obras Presupuesto e inversión pública Prevención y seguridad de riesgos laborales en la construcción. |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO | Secretariado Ejecutivo | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | No posee | <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Recursos Humanos | No posee | Universitaria, carrera profesional de Administración o afines | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) | No aplica | <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad general (flujo de ingresos y egresos) Gestión de logística Recursos humanos Manejo de archivo | No aplica |
| SECRETARIA | Secretariado Ejecutivo | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | No posee | <ul style="list-style-type: none"> Asistencia gerencial Atención al cliente Manejo de archivo | No posee | Técnica, carrera profesional de Secretariado Ejecutivo | Manejo a nivel intermedio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) | No aplica | <ul style="list-style-type: none"> Asistencia gerencial Atención al cliente Manejo de archivo | No aplica |
| MAESTRO DE OBRAS | Ingeniería Civil | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | MS Project a nivel intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Normas técnicas de construcción vigentes y rendimiento de partidas de obra. Seguridad laboral y gestión ambiental | Certificación mediante curso en Maestro de Obra. | Ingeniero civil o técnico en construcción civil | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) | Dominio de MS Project a nivel intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Normas técnicas de construcción vigentes y rendimiento de partidas de obra. Seguridad e higiene laboral Gestión ambiental | Certificación mediante curso en Maestro de Obra. |
| CONTROLADOR DE MAQUINARIA DE OBRA | Mecánica Automotriz | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | No posee | <ul style="list-style-type: none"> Gestión De Mantenimiento De Maquinaria Pesada | <ul style="list-style-type: none"> Operación y funcionamiento de maquinaria pesada para movimiento de tierra. | Universitaria, carrera profesional de Ingeniería Civil | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) | No aplica | <ul style="list-style-type: none"> Gestión de mantenimiento de maquinaria pesada (línea amarilla y volquete). Seguridad e higiene laboral. | <ul style="list-style-type: none"> Operación y funcionamiento de maquinaria pesada para movimiento de tierra. |
| OPERADOR DE MAQUINARIA | Secundaria con | No posee | No posee | Mecánica básica | Operador de Maquinaria Pesada | Secundaria completa y/o técnico en manejo de equipos de maquinaria pesada. | No aplica | No aplica | <ul style="list-style-type: none"> Mecánica básica Seguridad e higiene laboral Seguridad vial | Operador de Maquinaria Pesada (minicargador, cargador frontal, excavadora, entre otros). |
| | Secundaria con | No posee | No posee | Mecánica básica | Operador de Maquinaria Pesada | | | | | |
| | Secundaria con | No posee | No posee | Mecánica básica | Operador de Maquinaria Pesada | | | | | |
| | Secundaria con | No posee | No posee | *Mecánica básica *Manejo de maquinaria pesada | No posee | | | | | |
| | Secundaria con | No posee | No posee | *Mecánica básica *Manejo de maquinaria pesada | No posee | | | | | |
| | Secundaria con | No posee | No posee | *Mecánica básica *Manejo de maquinaria pesada | No posee | | | | | |
| LOGÍSTICO | Sociología | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Excel a nivel básico | <ul style="list-style-type: none"> Gestión de almacenes informatizados y no informatizados | No posee | Técnico o universitario, carrera profesional de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) | Excel a nivel intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Gestión de almacenes informatizados y no informatizados. Técnicas de planificación y gestión de stock | Producción y logística. |
| ALMACENERO | Veterinario | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point). | Excel a nivel básico | <ul style="list-style-type: none"> Llenado de guías de remisión, facturas y notas de pedidos Técnicas de codificación y administración espacios | No posee | Universitario o técnico con experiencia comprobada y/o afines | Manejo a nivel básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel, Power point) | Excel a nivel intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Llenado de guías de remisión, facturas y notas de pedidos Técnicas de codificación y administración espacios. | No aplica |
| OBREROS | Secundaria con | No posee | No posee | No posee | No posee | Secundaria completa | No aplica | No aplica | <ul style="list-style-type: none"> Seguridad e higiene laboral Uso correcto de EPP | No aplica |
| | Secundaria con | No posee | No posee | No posee | No posee | | | | | |
| | Secundaria con | No posee | No posee | No posee | No posee | | | | | |
| | Secundaria con | No posee | No posee | No posee | No posee | | | | | |
| | Secundaria con | No posee | No posee | No posee | No posee | | | | | |
| | Secundaria con | No posee | No posee | No posee | No posee | | | | | |

ANEXO 1: MODELO DE CONVOCATORIA VIGENTE

| | |
|-------------------------|--|
| Denominación del Puesto | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MAQUINARIA |
| Vacantes | 01 |
| Formación académica | Universitaria o Técnica, Título en la carrera profesional de Ingeniería Mecánica |
| Experiencia mínima | Experiencia de 05 años |
| Conocimientos | - Conocimiento amplio en operación y funcionamiento de maquinaria pesada para movimiento de tierra. |
| Beneficios laborales | Salario acorde al mercado Ingreso a planilla, con todos los beneficios de ley. Grato ambiente laboral |
| Informes | El Currículo Vitae será recibido hasta el día 29/11/2017 en la oficina sito en Av. San Martín de Porres N° 540 – Cajamarca horario de oficina de 8:00 am. – 1:00pm y de 3:00pm. – 6:00pm, o remitido al correo: informes@jhmacc.com |