



**Universidad
Norbert Wiener**

Powered by **Arizona State University**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Trabajo de Suficiencia Profesional

“Diseño de la implementación de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño de la empresa Advanced Service And Suppliers E.I.R.L”

Para optar el título profesional de

Contador Público

Autor: Ponce Goñi, Luz Milena


Identificador ORCID: 0009-0004-4623-8740

Asesor: Dr. Valdiviezo López, Raúl

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4670-3353>

Lima, Perú

2023

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01

Yo, Luz Milena Ponce Goñi, egresada de la Facultad de Ingeniería y Negocios y Escuela Académica Profesional de Contabilidad de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que el trabajo de suficiencia profesional **“Diseño de la implementación de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño de la empresa Advanced Service And Suppliers E.I.R.L”**, asesorado por el docente: Dr. Raúl Valdiviezo López DNI 07616194 ORCID: 0000-0003-4670-3353, tiene un índice de similitud de N% (letras) con código oid: verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....
 Firma de autor

Egresado: Luz Milena Ponce Goñi
 DNI: 42936653



.....
 Firma

Raúl Valdiviezo López
 DNI: 07616194

Lima, 11 de enero del 2024

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi pequeño hijo Pablo, por ser mi mayor motivo de esfuerzo y dedicación, a mi futuro esposo por acompañarme en este camino académico, por ser quien me impulso a lograr cumplir con esta meta trazada. Agradezco infinitamente a mis padres, hermanas y cuñado por ser parte primordial de este logro, quizá no hubiera sido posible sin el apoyo que cada uno de ellos me brindo.

Resumen

En este informe, se utilizó información de Advanced Service and Suppliers E.I.R.L, una empresa especializada en servicios contables y financieros en diversos sectores económicos. Después de la normalización de las actividades presenciales a finales de 2022 tras la pandemia de Covid-19, la empresa experimentó un aumento de carga laboral al captar nuevos clientes, especialmente grupos empresariales. Sin embargo, surgieron problemas en la organización interna debido a la falta de un manual que optimice las tareas y responsabilidades de cada colaborador de la empresa.

El propósito de este trabajo es crear un manual de organización y funciones (MOF) detallado que aborde las responsabilidades específicas del departamento de contabilidad, destacando su importancia en la mejora del desempeño individual y grupal. Además, se pretende enumerar los beneficios que esta implementación aportaría tanto a los empleados como a los clientes. En resumen, el proyecto busca establecer pautas sólidas para la creación del manual, previniendo posibles multas y sanciones, al mismo tiempo que ofrezca una perspectiva clara que respalde la toma de decisiones en la empresa de servicios contables.

Palabras clave: Manual de Organización y Funciones (MOF), Desempeño empresarial, Mejora organizacional.

Abstract

In this report, information was used from Advanced Service and Suppliers E.I.R.L, a company specialized in accounting and financial services in various economic sectors. After the normalization of in-person activities at the end of 2022 following the Covid-19 pandemic, the company experienced an increase in workload as it attracted new clients, especially business groups. However, problems arose in the internal organization due to the lack of a manual that optimizes the tasks and responsibilities of each company employee.

The purpose of this work is to create a detailed organization and functions manual (MOF) that addresses the specific responsibilities of the accounting department, highlighting its importance in improving individual and group performance. In addition, it is intended to list the benefits that this implementation would bring to both employees and customers. In summary, the project seeks to establish solid guidelines for the creation of the manual, preventing possible fines and sanctions, while offering a clear perspective to support decision-making in the accounting services company.

Keywords: Organization and Functions Manual (MOF), Business performance, Organizational improvement.

Índices General

Dedicatoria	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índices de figuras	vii
Índices de tablas	viii
Índices de anexos	ix
Introducción	x
CAPITULO I: Antecedentes y descripción general de la experiencia	1
1.1. Descripción de la empresa:	1
1.2. Ubicación y actividad empresarial	2
1.3. Misión, visión y valores de la empresa	5
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno	5
1.5. Problemática y objetivos trazados	9
CAPITULO II: Fundamento del tema elegido	11
2.1. Bases teóricas	11
2.2. Marco conceptual	14
2.3. Alternativas Metodológicas de solución	16
2.4. Justificación de la metodología escogida	17
CAPITULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia	19
3.1. Diagnóstico de la situación problemática	19
3.2. Desarrollo de la experiencia	23
3.3. Modelo de la propuesta o solución	24
3.4. Resultados	32
Conclusiones	34
Recomendaciones	35
Bibliografía	36
Anexos	37

Índices de figuras

Figura 1: Potenciales clientes	2
Figura 2: Ubicación oficina principal	3
Figura 3: Organigrama de la empresa	6
Figura 4: Diagnostico técnico de la empresa	21
Figura 5: Diagnóstico de soluciones	22

Índices de tablas

Tabla 1: Funciones de asistencia contable en empresa de servicios	8
Tabla 2: Funciones y responsabilidades del cargo de contador general.....	25
Tabla 3: Funciones y responsabilidades del cargo analista contable.	26
Tabla 4: Funciones y responsabilidades del cargo asistente contable.....	27
Tabla 5: Funciones y responsabilidades del cargo de auxiliar contable.....	28
Tabla 6: Cronograma de la propuesta de implementación del MOF	31
Tabla 7: Presupuesto para la propuesta de Implementación del MOF.....	32

Índices de anexos

Anexo 1: Carta de autorización	37
Anexo 2: Logo de la empresa.....	38
Anexo 3: Ubicación geográfica de la empresa.....	39
Anexo 4:Clientes de la empresa	40
Anexo 5:Organigrama de la empresa	41
Anexo 6: Diagnostico técnico de la empresa	42
Anexo 7:Diagnóstico de Soluciones	43
Anexo 8:Formato de la propuesta según	43

Introducción

Este informe se creó a partir de la problemática identificada en la empresa Advanced Service and Suppliers E.I.R.L, detallando las limitaciones y deficiencias vinculadas a la desorganización que prevalece en el entorno laboral. En este contexto, el informe de suficiencia profesional tiene como objetivo la implementación de un manual de organización y funciones (MOF) para potenciar el rendimiento y la eficiencia de la empresa de servicios contables mencionada.

Asimismo, se considera relevante y crucial desarrollar un documento que describa la estructura organizativa y las responsabilidades en la compañía, a fin de facilitar una óptima asignación de las funciones y actividades de los colaboradores del departamento de contabilidad, que coadyuve a mejorar la presentación de la información financiera y contable necesaria para respaldar las decisiones de nuestros clientes. A continuación, se expone en detalle cada sección que figura en el informe subsiguiente:

En el capítulo I, se abordan los aspectos generales de la entidad Advanced Service and Suppliers E.I.R.L. Se describen sus elementos estratégicos, como su misión, visión y estructura organizativa. Asimismo, se presenta en detalle la problemática actual de la organización y se exponen los objetivos propuestos para la elaboración de este informe.

En el capítulo II: Se proporciona una descripción de las fundamentaciones teóricas que respaldan el presente trabajo, destacando y enumerando el marco teórico correspondiente.

En el capítulo III: Se ofrece una explicación detallada de la situación problemática que afecta a la empresa, acompañada de propuestas específicas alineadas con los objetivos delineados en el informe. Concluyendo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, seguidas por las referencias bibliográficas y los anexos que respaldan este trabajo.

CAPITULO I: Antecedentes y descripción general de la experiencia

1.1. Descripción de la empresa:

La empresa Advanced Service And Suppliers E.I.R.L fue fundado por el Contador Público Colegiado Pedro Casanova Saavedra en la ciudad de Lima, el 29 de junio de 1993, con el único propósito de prestar servicios de contabilidad y finanzas de calidad a los diversos sectores económicos y así mismo establecer bases que enmarquen su línea profesional de honestidad, eficiencia y responsabilidad.

La empresa inicio sus actividades el 01/06/1993 con el CIU principal 74145 – actividades de asesoramiento empresarial y como CIU secundarios 7020 – actividades de consultoría de gestión,

Con el paso del tiempo la compañía fue creciendo gracias a las recomendaciones de sus propios clientes, incrementando con su cartera del estudio en forma significativa, lo que representaba una inversión en infraestructura, tecnología y personal calificado, para lograr el cumplimiento de los objetivos.

En la actualidad, la empresa cuenta con una cartera de clientes que se desempeñan en diversas áreas, como auditorías médicas, ajustadores de seguros y asociaciones de cementeras. Su objetivo principal es proporcionar asesoramiento adecuado para promover una gestión eficiente y facilitar la toma de decisiones óptimas para estas empresas. En adición, cuando los clientes requieren servicios específicos, la empresa lleva a cabo Auditoría Tributaria, Auditoría Financiera y gestiona procesos relacionados con trámites de disolución, liquidación y extinción de empresas.

Las empresas que confían en nosotros:

Figura 1:

Potenciales clientes

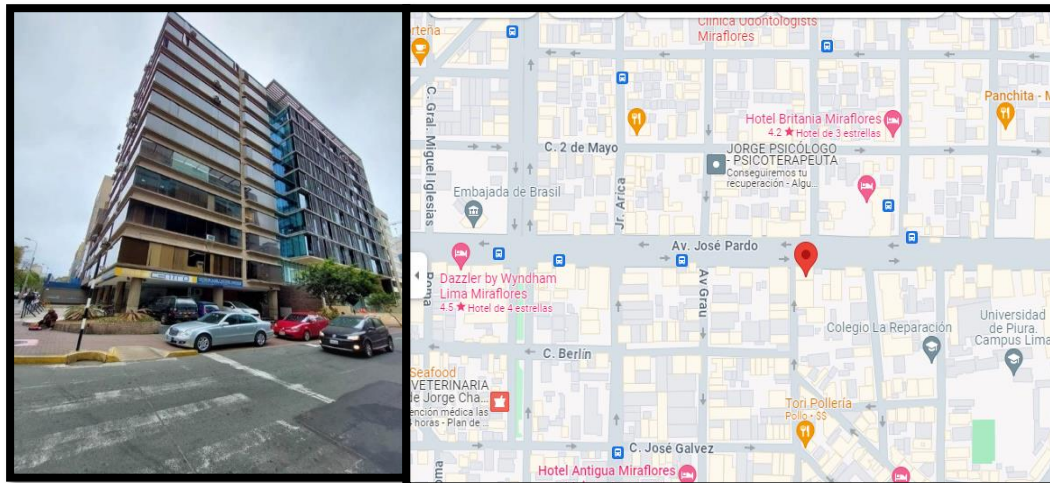
		
RUBRO: ASOCIACION DE CEMENTERAS.	RUBRO: AUDITORIAS MEDICAS	RUBRO: AJUSTADORES DE PERITOS DE SEGUROS Y REASEGUROS.
		
RUBRO: ASESORIAS FINANCIERAS GRUPO	RUBRO: ASESORAMIENTO EMPRESARIAL.	RUBRO: SUBASTAS PRESENCIALES.
		
RUBRO: CONSULTORÍA DE INFORMÁTICA Y GESTIÓN DE INST. INFORMÁTICAS	RUBRO: CONSULTORÍA DE SALUD EMOCIONAL	

1.2. Ubicación y actividad empresarial

La empresa Advanced Service And Suppliers, identificada con RUC: 20145180024 se encuentra ubicada geográficamente en la calle General Recavarren 103 Of. 801 en el distrito de Miraflores, departamento de Lima, Cuya actividad empresarial es la de brindar servicios de asesoramiento contable y tributario para empresas de diversos rubros y actividades. Como se muestra en la figura 2.

Figura 2:

Ubicación oficina principal



La empresa desarrolla diferentes actividades que se mencionaran a continuación:

- a) **Asesoría Contable:** Se proporciona orientación y apoyo profesional en cuestiones contables y financieras con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y la salud financiera de la empresa.
 - Constitución de empresas
 - Soporte de fiscalizaciones SUNAT
 - Reconstrucción contable
- b) **Asesoría Laboral:** Se brinda orientación y asistencia a las empresas y empleados en asuntos relacionados con la legislación laboral y la gestión de recursos humanos. Se proporciona asesoramiento para asegurar que las prácticas laborales de la empresa estén en conformidad con la normativa legal.
 - Outsourcing Contable: Se incluye la preparación de estados financieros, la administración de cuentas por pagar y por cobrar, la conciliación bancaria, la preparación de impuestos, la gestión de nómina, entre otras responsabilidades.

- Liberación de Deduciones
 - Devolución de Deduciones
 - Devolución de Percepciones
 - Compensaciones Tributarias
 - Fraccionamiento Tributario
 - Prescripción de la deuda tributaria
- c) Outsourcing de Planillas: Se determina el cálculo y procesamiento de salarios, la retención de impuestos y aportes sociales, la gestión de beneficios, la elaboración de informes y la garantía de cumplimiento con las normativas laborales y fiscales vigentes. Este enfoque permite a las empresas centrarse en sus actividades principales mientras delegan las complejas responsabilidades relacionadas con la nómina a especialistas externos.
- d) Outsourcing de Tesorería: Se trabaja con la gestión de cuentas bancarias, la supervisión y proyección de flujos de efectivo, la administración de inversiones, la negociación con entidades financieras, y la optimización de las estructuras de capital.

Estos servicios están diseñados para brindar soluciones integrales y especializadas en diversas áreas, cubriendo las necesidades de asesoramiento y gestión tributaria de los clientes.

1.3. Misión, visión y valores de la empresa

Misión:

Nos comprometemos a ser un factor clave en el crecimiento de nuestros clientes, buscando que alcancen competitividad en el mercado. Lo hacemos mediante una asesoría eficaz, responsable y puntual. Además, proporcionamos informes de auditoría que respaldan una adecuada toma de decisiones por parte de las empresas clientes.

Visión:

Nuestro objetivo es posicionarnos como una firma líder y ampliamente reconocida en el mercado de asesoría contable y auditoría. Buscamos ser identificados por nuestra capacidad para proporcionar soluciones efectivas a los empresarios.

Valores:

La empresa cuenta con unos fundamentales valores para mantener un crecimiento sostenible.

- a) Confiabilidad. - Desde el primer momento motivamos y generamos confianza.
- b) Transparencia y honestidad. - Estamos en base de la verdad, la transparencia y la honestidad.
- c) Trabajo en equipo. - Colaboramos de manera conjunta para facilitar el alcance de metas y objetivos.
- d) Confidencialidad. - Operamos bajo la más estricta confidencialidad y privacidad.

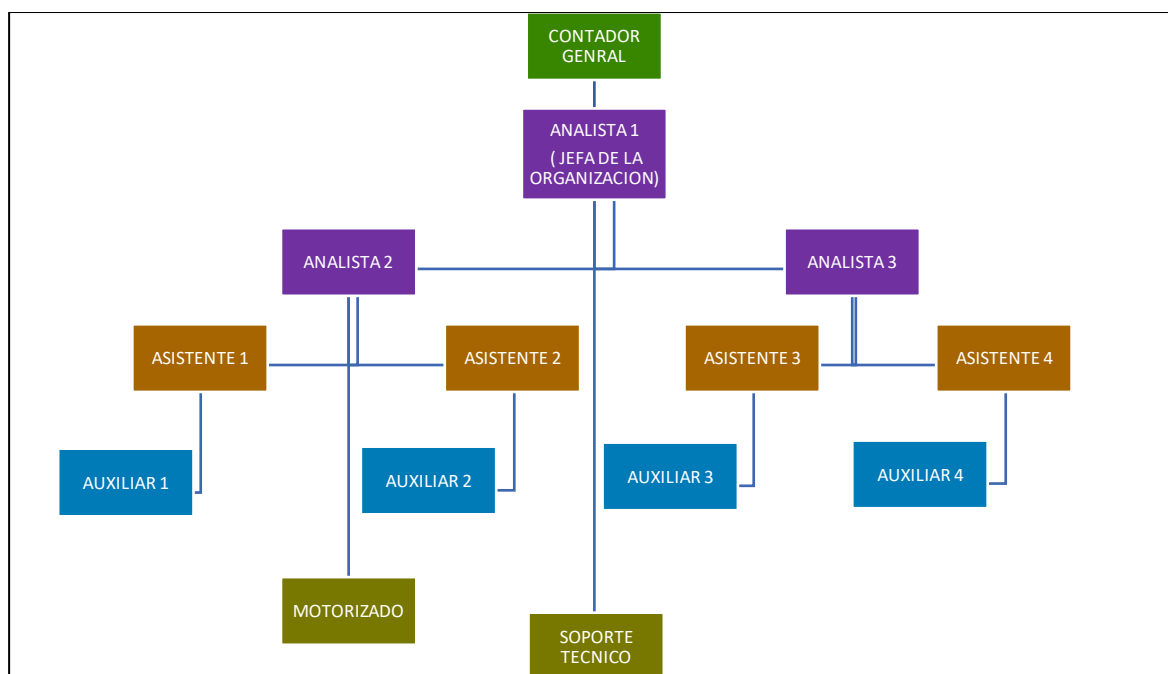
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno.

La empresa está compuesta por una sola área, que se dedica a asesorar empresas como un equipo de trabajo externo, lo cual está conformado por 14 personas: el contador general, 3 analistas contables, 4 asistentes contables, 4 auxiliares contables, un Courier y un soporte técnico.

Mi persona se desenvuelve como analista contable y encargada de manejar el equipo de trabajo, dentro de la organización me encargo de gestionar y analizar la información financiera para garantizar el buen registro contable, trabajamos con un software contable (ERP) donde también me fui adaptando a las nuevas herramientas tecnológicas que se han ido presentando en el camino, tengo el compromiso de contribuir en la toma de decisiones y al cumplimiento de obligaciones tributarias.

Figura 3:

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Como encargada de manejar al grupo de trabajo, tengo la responsabilidad de planificar las estrategias para asignar las tareas, así como de distribuir responsabilidades y monitorear el desempeño de los trabajadores.

A continuación, se muestran las funciones realizadas por cada área de la empresa:

Gerente General:

El Gerente General, quien simultáneamente ejerce el rol de Contador General en la empresa, desempeña un papel integral al representar a la organización ante clientes, proveedores y otras partes interesadas. Su responsabilidad incluye la negociación de acuerdos y alianzas estratégicas, la evaluación del rendimiento tanto de la empresa como de los empleados, y la toma de decisiones cruciales para el desarrollo de la entidad.

Adicionalmente, se encarga de la presentación de los resultados mensuales o trimestrales de los estados financieros durante las reuniones de la junta directiva con los clientes. Asimismo, asume la firma de dichos documentos, asegurando la transparencia y legalidad en las operaciones. Su compromiso abarca la garantía del cumplimiento riguroso de las regulaciones contables y financieras, al tiempo que colabora activamente en el proceso de elaboración de presupuestos para el fortalecimiento de la gestión financiera de la empresa.

Asistentes contables:

Se encargan de registrar y clasificar transacciones financieras, así como de procesar y verificar las facturas con los proveedores, concilia los estados de cuentas bancarias, registra y hace seguimiento de los gastos de las empresas a las cuales brindamos los servicios contables, se encarga de organizar y mantener archivos contables y documentos relacionados, garantiza la exactitud y precisión de los registros contables, se encarga de preparar los impuestos mensuales, pagos de AFP

Analista contable:

Tengo el cargo de asistente contable 1, tengo la responsabilidad de manejar al equipo de trabajo y designar las actividades diarias a cada uno, para esta información elabore un cuadro detallando las actividades que realizo según lo puntos que menciono a continuación:

- Analizar, registrar y realizar ajustes de acuerdo con las normas contables.
- organizar y supervisión

Tabla 1:

Funciones de asistencia contable en empresa de servicios

Nombre :		Milena Ponce Goñi				
N°	Funciones	Detalle	Ejecución	Complejidad	Supervisión	Responsable
1	Analizar, registrar y realizar ajustes de acuerdo con las normas contables.	Preparación y presentación de las declaraciones mensuales de impuestos	mensual	1	Contador	Milena
		Examinamos los pagos de impuestos y las cuotas de fraccionamientos para asegurar su exactitud y cumplimiento.	mensual	1	Contador	Milena
		Preparación de estados financieros trimestrales para las entidades.	cada 3 meses	1	Contador	Milena
		Preparación y entrega de la información solicitada por cualquiera de nuestros clientes.	viernes	1	Contador	Milena
		Revisión y liquidación de planillas, incluyendo su contabilización correspondiente.	quincena y fin de mes	1	Contador	Milena
		Elaboración de reportes financieros mensuales para las empresas	cuando lo requieren	1	Contador	Milena
		Preparación de conciliaciones bancarias para las cuentas administradas por la empresa.	mensual	1	Contador	Milena
		Examinamos y supervisamos la elaboración de proyecciones y el flujo de caja.	mensual	1	Contador	Milena

		Preparación del Impuesto a la Renta anual y su correspondiente contabilización.	mensual	1	Contador	Milena
2	organizar y supervisar	Organizar y supervisar las tareas del personal de la empresa.	viernes	1	Contador	Milena
		confirmar con las empresas los pagos a proveedores de servicios para preparar los pagos masivos de detracciones.	5 primeros días de cada mes	1	Contador	Milena
		programar fechas de cierre en registros de comprobantes de pagos, para preparar la liquidación de impuestos.	3ra semana del mes	1	Contador	Milena
		supervisar que no tengamos requerimientos o notificaciones no atendidas.	lunes	1	Contador	Milena

1.5. Problemática y objetivos trazados

La empresa Advanced Service and Suppliers E.I.R.L ha experimentado un notorio crecimiento en sus operaciones en los últimos años. Sin embargo, se ha evidenciado la presencia de deficiencias al momento de asignar funciones y responsabilidades a cada empleado. Un ejemplo de esto es:

- a) En muchas oportunidades se ha visto que un trabajador realiza la misma tarea que el otro, generando una duplicidad de esta.
- b) Cuando existe un incidente en el área, no se puede determinar un responsable.
- c) Cuando un trabajador se ausenta por diferentes motivos, no hay un trabajador específico que pueda reemplazar las actividades que este realiza, pues no existe un manual donde se establezcan las tareas del día a día, y en muchos casos las coordinaciones se realizan verbalmente.
- d) Cuando hay nuevas contrataciones de personal, no contamos con un perfil del puesto requerido y en muchos casos nos representa una alta demanda de tiempo.

En conclusión, la ausencia de un manual de organización y funciones (MOF) en una empresa puede dar lugar a diversos problemas y desafíos que afectan el funcionamiento y la eficiencia de la empresa. Considero que es fundamental contar con un MOF que documente de manera clara la estructura organizativa, los roles y las responsabilidades de cada puesto dentro de la empresa. Esto no solo facilita la gestión interna, sino que también contribuye a la eficiencia, la transparencia y la satisfacción de los empleados.

Problema general:

¿Cómo el diseño de la implementación del manual de organizaciones y funciones ayudara a mejorar el rendimiento laboral de la empresa?

Problemas específicos:

- ¿Cuál es la importancia de elaborar un diseño del manual de organizaciones y funciones de la empresa Advanced Service and suppliers E.I.R.L.?
- ¿Quiénes se beneficiarán directa o indirectamente en el diseño de un manual de organizaciones y funciones de la empresa Advanced Service and suppliers E.I.R.L.?

Objetivo general:

Diseñar el manual de organización y funciones en la empresa Advanced service and suppliers E.I.R.L.

Objetivos específicos:

- Proponer las Actividades y responsabilidades de cada trabajador en la empresa mediante el diseño del manual de implementación de organización y funciones.
- Enumerar los beneficios que da a los trabajadores y clientes la implementación de un diseño del manual de organizaciones y funciones de la empresa Advanced service and suppliers E.I.R.L.

CAPITULO II: Fundamento del tema elegido

2.1. Bases teóricas

En la investigación, se consideraron tres teorías para sustentar firmemente las variables de estudio: El MOF y el desempeño de la empresa de servicios. Estas teorías son: (i) teoría de control interno, (ii) teoría de la gestión administrativa y (iii) la teoría del aprendizaje organizacional.

2.1.1. Teoría del control interno

Según Terreros (2021), se considera control interno a todas las actividades realizadas conjuntamente para el normal funcionamiento de la empresa. Este paso es para proteger los bienes de la organización y así evitar errores que puedan alterar su rendimiento. Los principales errores que los controles internos pueden prevenir son: riesgo estratégico, riesgo operativo, fraude interno/externo, dependencia de personas en ciertas áreas, pérdida de información sensible, riesgo técnico o legal, riesgo reputacional y riesgo financiero.

Terreros concluyó que, es crucial establecer controles sobre las actividades diarias en la empresa para continuar protegiendo los activos. Además, esta práctica ayuda a disminuir los errores operativos y a cumplir los objetivos de la entidad. La introducción de un sistema de control interno en la empresa permitirá la utilización eficaz de los recursos, lo que a su vez contribuirá a la estabilidad financiera y, en consecuencia, al incremento de la productividad de la organización.

Según Acosta (2020), da a conocer que las organizaciones enfrentan diariamente una serie de dificultades que constantemente amenazan el logro de sus objetivos e incluso si no se controlan pueden tener un impacto negativo en estas estas. Con los controles internos se puede crear un marco organizado que permita a la alta dirección concentrarse en lograr sus objetivos

tanto operativos y financieros. entretanto la empresa puede operar inteligente y así mismo minimizando sorpresas. La implementación del control interno es un procedimiento que recae en la responsabilidad tanto de la gerencia como de los empleados, es decir, es una responsabilidad compartida por todo el equipo de la empresa. Su objetivo principal es brindar seguridad razonable sobre los informes de desempeño y los objetivos de cumplimiento de la organización.

2.1.2. Teoría de la gestión administrativa

Según Aranda (2020), menciona que la gestión administrativa aporta mucha utilidad a la organización, siempre que sea metódica, eficaz y de largo plazo, así mismo proporcionará una serie de beneficios a nivel empresarial que son muy importantes para la empresa a lo largo del tiempo. Los factores que ayudarán a lograrlo son la optimización de recursos, la reducción de riesgos, la seguridad en el procesamiento de datos y por último en la certeza de la toma de decisiones

Aranda llega a la conclusión de que numerosas compañías experimentan fracasos en la actualidad debido a la carencia de una gestión administrativa eficaz de sus recursos. Además, resalta que estas organizaciones no han tenido éxito en establecer un sistema que abarque la planificación, la organización, la dirección y el control eficientes de las responsabilidades individuales de los miembros dentro de la empresa.

Según Quiroga (2020), tener una buena gestión administrativa instalada en la organización va a ser de mucha utilidad, y para ello, se debe tener en cuenta cuáles son sus funciones:

La planificación:

Se trata de un proceso constante y metódico de toma de decisiones acerca de los objetivos que deben lograrse en los distintos niveles de la organización.

- Etapa inicial, involucra determinar la misión, visión, valores y metas.
- Etapa intermedia, esto requiere la asignación de recursos, y las decisiones estratégicas.
- Etapa operativa, implementa la estrategia de cada área en un plan operativo para cada actividad.

Organización:

La organización marca el inicio de la ejecución, constituyendo el acto concreto de lograr los objetivos establecidos. En el desempeño de las funciones organizativas, el gerente y su equipo deben enumerar las actividades a realizar, dividir las en tareas que puedan ser realizadas de manera lógica y efectiva por individuos o grupos, y utilizar herramientas de gestión como manuales de funciones, reglas y organigramas para simplificar este proceso.

Dirección:

La dirección implica la presencia de una o más personas con la capacidad de liderar un equipo con el fin de alcanzar las metas de una organización. A la vez es la responsable de entender lo definido en la función de planificación y guiar al equipo cómo ponerlo en práctica para garantizar que todo salga según lo planeado y no se pierda nada. Lo principal es que para ello la gestión debe ser clara y todos los colaboradores de la entidad deben estar debidamente animados.

Control:

Control enmarca verificar si los procedimientos de los colaboradores están alineados con las normas y principios establecidos por la organización. He incluso los administradores de cada departamento pueden dar retroalimentación al proceso.

2.1.3. Teoría del aprendizaje organizacional

Según Argyris (2018), la teoría del aprendizaje organizacional destaca la importancia de la adaptabilidad y el desarrollo continuo. Un MOF no solo describe funciones actuales, sino que también puede proporcionar un marco para la capacitación y el desarrollo, permitiendo a los empleados mejorar sus habilidades y conocimientos.

Según Senge (2020), la Teoría del Aprendizaje Organizacional, que se centra en la capacidad de las organizaciones para aprender, adaptarse y desarrollar su capacidad de crear resultados deseados. Su obra "La Quinta Disciplina" destaca conceptos clave como la visión compartida, el dominio personal y la mentalidad sistémica en el aprendizaje organizacional.

Según Schön (2018), contribuyó con la idea del "*aprendizaje en la acción*" y el "*aprendizaje sobre la acción*". El primero implica la adaptación continua mientras se realiza una tarea, y el segundo se refiere al aprendizaje que ocurre después de la acción, reflexionando sobre la experiencia. Estos conceptos son fundamentales para comprender cómo las organizaciones aprenden y se adaptan.

La integración de estos enfoques en la Teoría del Aprendizaje Organizacional ofrece un marco comprensivo que resalta la relevancia de la experiencia, la observación, la reflexión y la adaptación constante en el ámbito de las organizaciones. Estas fundamentales teorías han dejado su huella en la interpretación y aplicación del aprendizaje organizacional en múltiples disciplinas.

2.2. Marco conceptual

- a) **Contabilidad:** Según Mallo (2019), es la disciplina que establece los principios y procedimientos para registrar, cuantificar, analizar y explicar los eventos económicos que impactan en el patrimonio de una organización o unidad de negocio. Su objetivo principal es proporcionar información útil, confiable y actualizada con el propósito

de lograr el control financiero, evaluar la situación de la unidad y respaldar los procesos en la toma de decisiones.

- b) **Desempeño.** Según Salas Parea (2018), el desempeño y la productividad generales están estrechamente vinculadas a la habilidad y rapidez para abordar y resolver problemas. En consecuencia, surge una conexión renovada entre la competencia y la capacitación profesional, dando lugar al surgimiento de nuevas facetas en el desarrollo del capital humano.
- c) **formalización:** según Totonelli (2018), la formalización desempeña un papel crucial al definir los roles de los directivos y colaboradores dentro de la organización. Esta definición se puede llevar a cabo mediante la corriente de trabajo, la posición específica del trabajador o las normativas establecidas dentro de la compañía.
- d) **Gestión:** según Anzola (2019), la gestión administrativa engloba todas las acciones realizadas para organizar y guiar las actividades de un conjunto de personas. Es la forma en que se busca lograr metas y objetivos con la colaboración de los recursos adecuados, llevando a cabo tareas fundamentales como la planificación, organización, dirección y control.
- e) **MOF:** Según barrero (2018), es una herramienta fundamental, delineando las responsabilidades de los profesionales y, por ende, reduciendo potenciales conflictos. Al identificar de manera clara a los participantes que forman parte de este manual, se establece la base para contribuir al éxito de las Unidades de Producción. Su impacto en la práctica profesional radica en su capacidad para servir como un catalizador de cambio, ofreciendo un marco estructurado que puede impulsar transformaciones significativas.

- f) **Implementación.** La acción de convertir los planes estratégicos en realidad implica la implementación de los pasos que el equipo debe seguir para mejorar y alcanzar los objetivos establecidos.
- g) **Organización.** Distribución administrativa designadas para alcanzar objetivos a través de organizaciones humanas o de gestión del talento humano.
- h) **Trabajo en equipo.** El trabajo en conjunto se describe como la colaboración entre dos o más personas, organizadas de una manera específica, que cooperan para alcanzar un objetivo común, es decir, llevar a cabo un proyecto.
Según Gómez (2022). La colaboración entre los miembros es esencial para alcanzar los metas de una entidad, y para conseguirlo, es fundamental crear un entorno laboral favorable que permita el crecimiento tanto individual como grupal de los empleados de manera efectiva.

2.3. Alternativas Metodológicas de solución

La empresa no cuenta con un MOF, los colaboradores no tienen una forma ordenada de avanzar con las tareas que se maneja en el área, no hay una correcta coordinación de las actividades, en el día muchas veces se tiene que improvisar para que cada personal realice determinada función, a causa de esto se generan discusiones y malos ratos, pues el de no contar con esta, deriva a tener problemas con el correcto desempeño de las labores, repercutiendo en la pérdida de tiempo para la entrega de informes que solicitan nuestros clientes en determinadas fechas y que de alguna manera se perjudica la imagen de la empresa.

Se plantea la creación del diseño del MOF en la empresa Advanced Service And Suppliers E.I.R.L. Con el propósito de contar con una herramienta que nos permita organizar el trabajo asignado a cada trabajador y poder regular las actividades de cada uno. Así también fijar niveles de responsabilidad.

Según Li (2018), En su investigación acerca de “*la propuesta de un Manual de Organización y Funciones (MOF) para mejorar la gestión administrativa en Piura*”, se planteó como objetivo la implementación de un MOF para contribuir en la mejora continua y eficiencia en la gestión administrativa. Este manual se diseñó con el propósito de simplificar los procesos internos y facilitar el seguimiento y control de las actividades asignadas. Para lograrlo, se aplicó una metodología que comprendió la elaboración de un organigrama detallado, identificando cada área y posición. La meta era facilitar la comprensión de las relaciones jerárquicas, las responsabilidades asignadas y las actividades correspondientes para los individuos involucrados.

Esta propuesta se basó en un análisis exhaustivo de la entidad, evidenciando deficiencias causadas por la falta de un MOF y un organigrama. Durante este proceso, se recopilaron datos que llevaron a la conclusión esta implementación contribuirá significativamente a la gestión administrativa de la institución. Se espera que este enfoque establezca mecanismos de coordinación efectivos, defina actividades de manera precisa y evite la duplicidad de esfuerzos, mejorando así el funcionamiento general de la organización.

2.4. Justificación de la metodología escogida.

2.4.1. Justificación teórica.

El origen de este informe se encuentra en los problemas que podrían haber surgido debido a la ausencia de un MOF en la empresa. El informe se justifica desde el punto de vista teórico, ya que tiene como objetivo establecer la organización y las funciones de cada trabajador en Advanced Service And Suppliers. Esto permitirá definir las responsabilidades dentro de cada área. Contar con un MOF se traducirá en una mejora en los tiempos de entrega de información, así como en la distribución equitativa de las responsabilidades entre los trabajadores.

Según Amador (2018), sugiere que un problema implica la aplicación de ideas y la formulación de conceptos, resaltando su importancia desde una perspectiva teórica. Además, se indica que cuando el objetivo del estudio es fomentar la reflexión y el debate académico sobre el conocimiento existente, el problema cobra relevancia.

2.4.2. Justificación práctica.

Este informe se hace para mejorar la organización de actividades para los trabajadores, asignando funciones y responsabilidades con el propósito que al momento de entregar la información requerida sea a tiempo, esto ayudara también obtener las liquidaciones de impuestos antes de los vencimientos y así evitar incurrir en faltas con la SUNAT por inconsistencias en los montos declarados mensualmente. El informe tiene Justificación practica porque la perspectiva es de buscar resultados para las empresas que no tienen un MOF y que puedan adaptarlo para resolver situaciones en el ámbito profesional.

Según Amador (2018), La fundamentación práctica del problema tiene como objetivo exponer las razones vinculadas con la utilidad y aplicabilidad de los hallazgos de la investigación. Además, resalta la importancia de analizar los hechos que conforman estos resultados, con la capacidad de llegar a conclusiones lógicas. Básicamente, se busca establecer el motivo por el cual el problema abordado es relevante y cómo los resultados obtenidos pueden tener un impacto práctico y significativo.

CAPITULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia

3.1.Diagnóstico de la situación problemática

La empresa Advanced Service And Suppliers E.I.R.L. cuenta con más de 30 años de experiencia en brindar asesorías contables, tributarias y financieras, en ese tiempo contaba con una mediana cartera de clientes fijos, por lo que en ese entonces no se requería de mucho personal, pues el dueño quien es el contador general manejaba la empresa con sus familiares y amigos cercanos a él, en los últimos años la empresa fue aumentando su cartera de clientes y a consecuencia de eso se incrementó la cantidad de personal, si bien es cierto en el año 2020 hubo una baja de nuestros clientes por el motivo de la Pandemia del covid 19, motivo por el cual la organización del trabajo remoto fue complicada de manejar, la empresa no estaba preparada para este cambio repentino de manejar el trabajo cada uno desde su casa, se manejó de manera espontánea las actividades de cada colaborador, generándose muchos problemas con los registros de información.

A fines del año 2022, cuando las actividades se normalizaron para trabajar de forma presencial, la empresa recupero y capto nuevos clientes entre ellos grupos empresariales, representando un incremento de carga laboral, fue entonces donde se suscitaron los problemas en la organización de las actividades de cada colaborador. En la empresa no existe un MOF que designe las tareas y responsabilidades a cada colaborador, hay veces que los colaboradores asumen actividades que no corresponden a su cargo, tal es el caso que algunas veces cuando se ausenta el trabajador encargado en declaraciones de impuestos, se deriva esta responsabilidad al asistente, quien no es responsable de realizar esas tareas, a consecuencia de esta acción se genera errores con los impuestos incurriendo en pagos de intereses y multas.

Otro de los problemas que existe, es que en muchas oportunidades se ha visto que un trabajador realiza la misma tarea que el otro incurriendo en una duplicidad de esta, y generando

una pérdida de tiempo y demoras en la presentación de información que nos requieren los clientes.

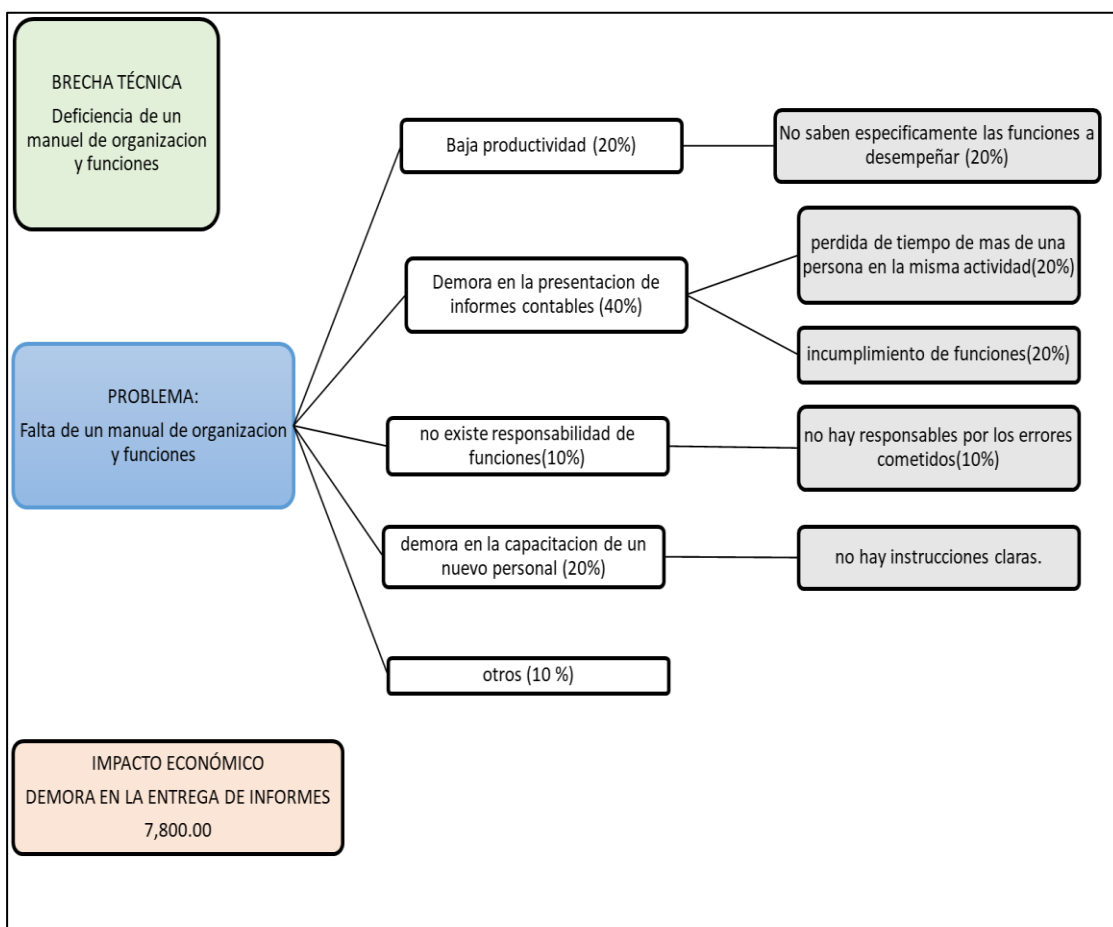
Así mismo existen problemas cuando hay ingresos de nuevo personal pues se requiere de tiempo para la inducción de sus labores.

Por esta razón es que se propone el diseño de una manual de funciones y organizaciones, para que todo el personal actual y los que ingresen a trabajar tengan bien definido sus funciones y así puedan desempeñar con mejor organización sus labores.

Tras identificar el problema y sus posibles causas, se presenta de manera estructurada en la (Figura 4) el diagnóstico correspondiente a la empresa Advanced service and suppliers. El propósito de este análisis es examinar las posibles complicaciones que la empresa está enfrentando a causa de no tener organizada las actividades y funciones de los trabajadores.

Figura 4:

Diagnostico técnico de la empresa



Fuente: Elaboración propia

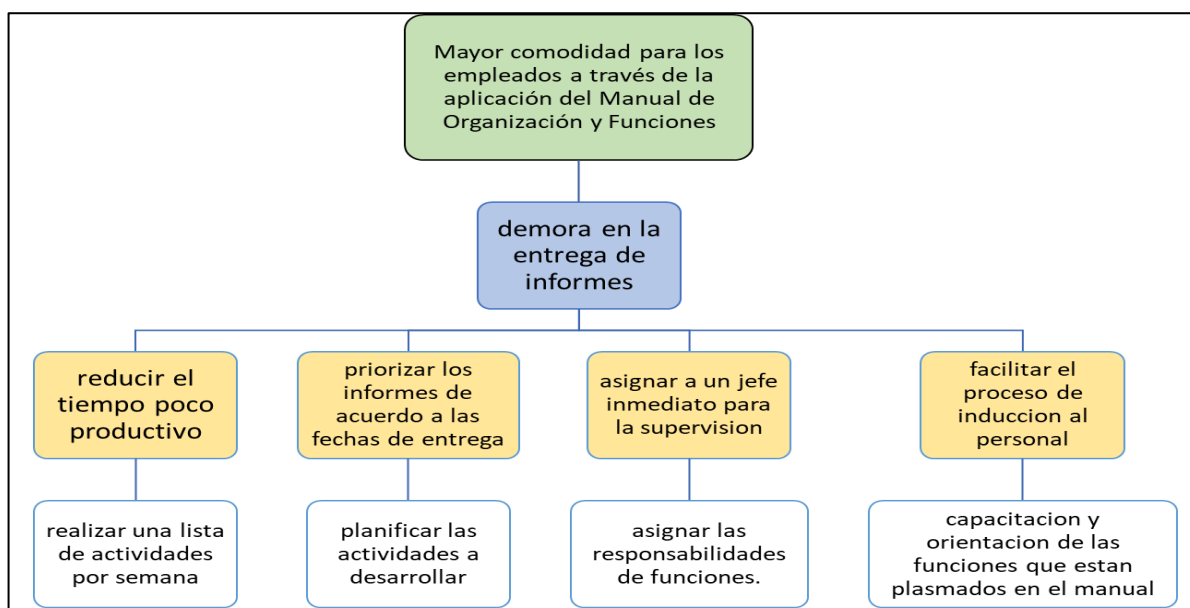
Debido a la falta de asignación específica de tareas entre los trabajadores, se ha observado una duplicidad de esfuerzos en el proceso laboral. Este inconveniente repercute directamente en la puntualidad de la entrega de informes a nuestros clientes. Es importante destacar que la empresa percibe un bono por la presentación oportuna de balances mensuales. Sin embargo, la demora en la entrega de información a tiempo ha llevado a la necesidad de presentar balances trimestrales, esto se da particularmente para cuatro de nuestros clientes con mayor volumen de transacciones.

Si la empresa presentara la información (EEFF) mensualmente, en el trimestre tendría un ingreso de S/. 3,900 (975 x mes), Pero la situación actual y las deficiencias que existen internamente solo se puede presentar la información al cierre del trimestre. Evidenciándose una perdida trimestral de s/. 2,925 por empresa, multiplicado por las 4 empresas que requieren sus EE. FF mensuales, representaría una pérdida global de S/. 7,800.

En este cuadro siguiente se puede observar la solución para los problemas ya mencionados.

Figura 5:

Diagnóstico de soluciones



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, la solución propuesta consiste en la elaboración MOF con el fin de estructurar la organización de la empresa. Esto permitirá que el personal contable tenga claramente definidas sus responsabilidades y pueda planificar de manera efectiva las actividades a realizar. Esta medida contribuirá a que cada miembro del equipo se organice de manera eficiente, evitando la duplicidad de tareas y presentando a tiempo los informes que requieran los clientes.

3.2.Desarrollo de la experiencia

Desde que comencé a ejercer mi carrera laboral fui observando que no todas las empresas manejan un MOF, pues las designaciones de las tareas que ejercía eran diversas sin tener una actividad específica en la que me desempeñaba, por ejemplo: En una de estas empresas tenía el cargo de auxiliar contable, pero por urgencias tenía que entregar y recoger documentos en las empresas, asumiendo la responsabilidad del courier.

Al ingresar como colaboradora en la actual empresa tenía el cargo de asistente contable, me designaron las actividades de registrar pagos, conciliar bancos y preparar la información para las declaraciones de impuestos, esta información se la entregaba a la analista contable quien era la encargada de declarar y pagar los impuestos, cuando la analista se iba de vacaciones o tenía descansos médicos yo me encargaba de alguna de sus funciones como el de las declaraciones y pago de los impuestos, como no tenía designada esa función y solo me la encargaban cuando era necesario, cometía errores por los que muchas veces se generaron pago de multas.

En el año 2022, ascendí como analista contable, en la actualidad tengo la responsabilidad de asignar las actividades para cada trabajador, es por ello, le propuse a mi jefe diseñar una implementación de MOF para la empresa, para poder tener una organización de las actividades más fijas y así cada colaborador de la empresa tenga un mejor desempeño laboral.

3.3.Modelo de la propuesta o solución.

3.3.1. Plan de implementación de un manual de organización y funciones.

Se propone a la gerencia y contador de la empresa Advanced Service And Suppliers E.I.R.L la implementación de un MOF para el área de contabilidad. Esta medida contribuirá a establecer directrices para la documentación y registro de toda la información relacionada con cada puesto de trabajo. La estructura propuesta para el manual se divide de la siguiente manera:

1. Identificación del cargo.
2. Perfil requerido.
3. Funciones y responsabilidades

Es importante destacar que esta propuesta fue desarrollada con la colaboración del contador y el equipo de trabajo, con el único propósito de cumplir con los objetivos establecidos para la empresa.

En la tabla 2 se describen la funciones y responsabilidades del contador general y el perfil del cargo mencionando información como: Nivel de educación, conocimiento requerido, habilidades y experiencia:

Tabla 2:

Funciones y responsabilidades del cargo de contador general.

Advanced Service And Suppliers E.I.R.L	<u>MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</u>	Dic-23
		Pág. 001
<u>IDENTIFICACION DEL CARGO</u>		
Nombre del cargo:	Contador General	
Código del cargo:	C-001	
Dependencia:	Área Contabilidad	
Jefe inmediato:		
Personal a cargo	3 analistas contables, 4 asistentes contables, 4 auxiliares contables	
<u>PERFIL DEL CARGO</u>		
Nivel de estudios	Título universitario en contabilidad pública.	
Conocimiento:	Conocimientos de las NIC y NIIF, auditoría, aspectos tributarios e	
Habilidades:	Ser empatico, habilidades comunicativas y capacidad de liderazgo.	
Experiencia:	Cino año de experiencia.	
<u>FUNCIONES</u>		
1. Establecer la política contable conforme a las normativas emitidas por los organismos		
2. Genera informes financieros de manera mensual para ser entregados a los clientes.		
3. Analizar los Estados Financieros, para la toma de decisiones.		
4. Realizar los ratios financieras.		
5. Verificar el cálculo de gratificaciones, vacaciones y CTS.		
6. Verificar el cálculo de planilla de sueldos de cada mes.		
6. Asesoría Legal, Tributaria y laboral a los clientes.		
7.- Realizar los presupuestos anuales de la empresa.		
8. Realizar los escritos para los requerimientos de SUNAT.		
9. Atender las fiscalizaciones de SUNAT.		

Fuente formato: Ramon (2019)

En la tabla 3, se describen las funciones y responsabilidades de los tres analistas contables y el perfil del cargo mencionando información como: Nivel de educación, conocimiento requerido, habilidades y experiencia.

Tabla 3:

Funciones y responsabilidades del cargo analista contable.

Advanced Service And Suppliers E.I.R.L	<u>MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</u>	Dic-23
		Pág. 002
<u>IDENTIFICACION DEL CARGO</u>		
Nivel de estudios	Analista contable	
Código del cargo:	ACC-001	
Dependencia:	Área Contabilidad	
Jefe inmediato:	Contador general	
Personal a cargo		
<u>PERFIL DEL CARGO</u>		
Educación	Titulado o Egresado de Contabilidad	
Conocimiento	Conocimientos en los principios de contabilidad, NIC y NIIF	
Habilidades	Habilidades organizativas, pensamiento crítico.	
Experiencia	Dos años de experienci.	
<u>FUNCIONES</u>		
1. Análisis de las cuentas de activo, pasivo, ingresos y gastos		
2. Elaboración de estados financieros trimestrales para las entidades.		
3. Elaboración y presentación de las declaraciones mensuales de Impuestos		
4. Pagos de impuestos.		
5. Realizar el cálculo de gratificaciones, vacaciones y CTS.		
6. Declaraciones de AFP NET.		
7. Preparación mensuales de los costos y gastos incurridos.		
8. Atender los requerimientos de SUNAT y otras entidades del estado.		
9. Supervisar que no tengamos requerimientos o notificaciones en el portal de SUNAT.		
10. Análisis de los flujos de efectivo de la empresa y la rentabilidad mensual.		
11. Elaboración y entrega de información requerida por cualquiera de nuestros clientes con		
12. Elaboración de Impuesto a la Renta anual y su contabilización.		
13. Control de presupuestario de proyectos.		

Fuente formato: Ramon (2019)

En la tabla 4, se describe las funciones y responsabilidades de los cuatro asistentes contables y el perfil del cargo mencionando información como: Nivel de educación, conocimiento requerido, habilidades y experiencia.

Tabla 4:

Funciones y responsabilidades del cargo asistente contable.

Advanced Service And Suppliers E.I.R.L	<u>MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</u>	Dic-23
		Pág. 003
<u>IDENTIFICACION DEL CARGO</u>		
Nivel de estudios	Asistente contable	
Código del cargo:	ASC-001	
Dependencia:	Área Contabilidad	
Jefe inmediato:	Contador general	
Personal a cargo		
<u>PERFIL DEL CARGO</u>		
Educación	Estudiantes de los últimos ciclos de Contabilidad	
Conocimiento	Fundamentación en los principios de Contabilidad.	
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación laboral.	
Experiencia	2 años de experiencia como asistente o auxiliar contable	
<u>FUNCIONES</u>		
1. Conciliaciones bancarias.		
2. Provisión de planilla, beneficios sociales.		
3. Revisar y controlar los cheques devueltos.		
4. Realizar los pagos de detracciones y autodetracciones.		
5. Depreciación de activos fijos.		
6. Control de inventarios en el sistema comercial.		
7. Revisar y validar si los comprobantes de pago están correctamente emitidos y validados por la SUNAT.		
8. Realizar las provisiones varias.		
9. Verificación de que las compras no pertenezcan a empresas fantasmas.		
10. Elaboración de informe de cuentas por pagar con sus respectivos vencimientos.		

Fuente formato: Ramon (2019)

En la tabla 5 se describe las funciones y responsabilidades de los cuatro auxiliares contables y el perfil del cargo mencionando información como: Nivel de educación, conocimiento requerido, habilidades y experiencia.

Tabla 5:

Funciones y responsabilidades del cargo de auxiliar contable.

Advanced Service And Suppliers E.I.R.L	<u>MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</u>	Dic-23
		Pág. 004
<u>IDENTIFICACION DEL CARGO</u>		
Nombre del cargo:	Auxiliar contable	
Código del cargo:	AUX-001	
Dependencia:	Área Contabilidad	
Jefe inmediato:	Contador general	
Personal a cargo		
<u>PERFIL DEL CARGO</u>		
<u>Nivel de estudios</u>	Estudiante técnico o universitario en contabilidad	
<u>Conocimiento</u>	Facturación electrónica, en algún sistema de gestión o contable y Excel intermedio.	
<u>Habilidades</u>	Capacidad de redacción para elaboración de informes, y criterio	
<u>Experiencia</u>	un año como auxiliar o practicante en contabilidad.	
<u>FUNCIONES</u>		
1. Provisión de compras y ventas.		
2. Rendiciones de cajas chicas.		
3. Sacar copia, ordenar y archivar todos los documentos en sus respectivas carpetas		
4. Recepción de los documentos por el área de logística, producción y administración.		
5. Revisar y validar si los comprobantes de pago están correctamente emitidos y validados por la SUNAT.		
6. Realizar cada fin de mes la toma de inventarios físicos del almacén. Si lo hubiera		
7. Emisión y facturación electrónica en el sistema contable (Factura, Boleta, guía de remisión, etc.)		
8. Control de asistencia del personal.		

Fuente formato: Ramon (2019)

3.3.2. Beneficios que brinda la implementación de un manual de organización y funciones para los clientes y personal de la empresa.

a) Para Clientes:

Servicio Eficiente:

El manual proporciona pautas claras que mejoran la eficiencia operativa, permitiendo una entrega más rápida y precisa de los servicios contables a los clientes.

Mayor Transparencia:

La claridad en las funciones y responsabilidades ayuda a establecer expectativas transparentes, brindando a los clientes una comprensión detallada de los servicios que están recibiendo.

Mejora en la Calidad del Servicio:

La organización estructurada de tareas contribuye a la entrega de servicios de mayor calidad, garantizando un estándar consistente en la ejecución de tareas contables.

Agilidad en Respuestas:

Un manual bien implementado puede permitir respuestas más rápidas a las consultas y necesidades de los clientes, mejorando la satisfacción del cliente.

b) Para Trabajadores:

Claridad en Roles y Responsabilidades:

Los empleados obtienen una comprensión clara de sus roles y responsabilidades, lo que reduce la confusión y mejora la eficiencia individual y colectiva.

Mejora del Desempeño Laboral:

La implementación del manual puede servir como guía para el desempeño laboral óptimo, proporcionando un marco para la autoevaluación y el crecimiento profesional.

Ambiente Laboral Organizado:

La estructura establecida fomenta un entorno laboral más ordenado y colaborativo, mejorando la comunicación y coordinación entre los integrantes del equipo.

Desarrollo de Habilidades:

Los empleados pueden identificar áreas de mejora y desarrollo de habilidades a través de la claridad en las funciones, permitiendo un crecimiento profesional más efectivo.

Reducción de Estrés Laboral:

La organización eficiente de tareas puede contribuir a la reducción del estrés laboral al establecer expectativas claras y procesos definidos.

En la tabla 6, se detalla el cronograma de la implementación de la propuesta del MOF, el cual proporcionará una guía general para la implementación gradual y exitosa del MOF en la empresa, es preciso adaptarlo a las circunstancias específicas de la organización, a fin de garantizar una transición más suave y una aceptación efectiva por parte de los empleados. El cronograma muestra las actividades en fases y tareas específicas, lo que facilita la planificación y ejecución paso a paso, definiendo los plazos y fechas límite para cada tarea dentro de plazos establecidos.

Tabla 6:

Cronograma de la propuesta de implementación del MOF

Ítem	Actividades	PREPARACIÓN Y COMUNICACIÓN INICIAL		REVISIÓN INDIVIDUAL		AJUSTES Y RETROALIMENTACIÓN		CAPACITACIÓN		IMPLEMENTACIÓN FORMAL		EVALUACIÓN CONTINUA Y AJUSTES		OBSERVACIONES FINALES
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	M3	M6	
1	Difusión del propósito •Comunicar a todo el personal la importancia y los beneficios del nuevo MOF. •Establecer reuniones informativas.													
2	Presentación del MOF: •Reuniones con equipos para presentar el MOF y su estructura. •Resaltar cambios clave y mejoras.													
3	Distribución del MOF •Entregar copias impresas o acceso digital al MOF a cada empleado. •Asegurar que todos tengan acceso y comprendan cómo utilizar el documento.													
4	Sesiones individuales •Reuniones individuales con cada empleado para revisar su descripción de funciones y responsabilidades. •Aclarar dudas y recoger comentarios.													
5	Recopilación de retroalimentación •Establecer un período para recibir comentarios adicionales. •Crear un sistema anónimo si es necesario para fomentar la honestidad.													
6	Revisión de ajustes •Evaluar los comentarios recibidos y realizar ajustes necesarios en el MOF. •Consultar con los equipos afectados por cambios significativos.													
7	Desarrollo de capacitación •Identificar áreas de capacitación según necesidades detectadas. •Crear materiales y programas de capacitación.													
8	Capacitación del personal •Implementar sesiones de capacitación. •Asegurar la comprensión de los nuevos procedimientos y responsabilidades.													
9	Publicación formal del MOF •Anunciar oficialmente la implementación del MOF. •Distribuir versiones finales a todos los empleados.													
10	seguimiento inicial •Establecer un mecanismo para monitorear la adhesión al MOF. •Realizar sesiones de seguimiento para abordar cualquier problema inicial.													
11	Revisión periódica •Programar revisiones periódicas del MOF, al menos cada trimestre. •Realizar encuestas o reuniones regulares para evaluar la satisfacción y hacer mejoras.													
12	Feedback Continuo •Mantener canales abiertos para la retroalimentación continua. •Realizar encuestas o reuniones regulares para evaluar la satisfacción y hacer mejoras.													
	FLEXIBILIDAD, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN Sé flexible para ajustar el cronograma según las necesidades y retroalimentación recibida. El liderazgo efectivo y la comunicación clara son clave durante todo el proceso.													

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7, se muestra el presupuesto estimado para el desarrollo del MOF, debiendo de contratar a profesional con experiencia en implementación de MOF, que conduzca hacia una planificación y ejecución exitosa del proyecto.

Tabla 7:

Presupuesto para la propuesta de Implementación del MOF

Recurso humano	Duración de trabajo	Costo	Total
RxH Profesional con experiencia	2 meses y medio	3,000.00	7,500.00
Investigación y recopilación de información.	1 mes	2,000.00	2,000.00
Redacción y diseño	1 mes	2,500.00	2,500.00
Revisión y aprobación	1 mes	1,500.00	1,500.00
Impresión y distribución	1 mes	800.00	800.00
capacitación	1 mes	1,000.00	1,000.00
mantenimiento y actualización	de 3 a 6 meses	1,500.00	1,500.00
Total Presupuesto:			S/ 16,800.00

3.4. Resultados

La propuesta de implementación de un MOF en la empresa de servicios contables permitirá un mejor desempeño organizacional, beneficiando tanto a los clientes como a los trabajadores, con la mejora de la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios contables. Los resultados que se obtienen con dicho manual son los siguientes:

- **Estandarización de Procesos:** La creación del MOF permitirá uniformizar los procesos y procedimientos contables en la empresa de servicios, contribuyendo a mantener una consistencia en la prestación de servicios y que puede mejorar la eficiencia operativa.
- **Claridad en las Responsabilidades:** Un MOF bien elaborado proporcionará de forma clara y precisa las responsabilidades y funciones asignadas a cada puesto

dentro de la empresa. Esto ayudará a evitar confusiones, redundancias y asegurará una distribución eficiente de las tareas.

- **Facilita la Toma de Decisiones:** Establecer los roles y responsabilidades dentro del MOF mejorará la toma de decisiones en los diversos niveles de la empresa, garantizando una comprensión precisa de quién está a cargo de cada área o tarea específica.
- **Desarrollo y Evaluación del Personal:** El MOF será una herramienta invaluable para la administración del talento humano en la empresa, ya que posibilitará la identificación de las necesidades de formación y desarrollo, al mismo tiempo que servirá como fundamento para evaluar el desempeño del personal.
- **Adaptabilidad a Cambios:** Si bien es cierto, con la implementación del MOF se busca estandarizar, un diseño efectivo también requiere ser flexible para adaptarse a cambios en la organización, como el crecimiento, la diversificación de servicios o la evolución de las necesidades que pueden tener los clientes de la empresa contable.
- **Reducción de Riesgos:** Con la definición clara de las funciones y responsabilidades, el MOF contribuirá a reducir los riesgos operativos, errores y malentendidos que podrían surgir de la falta de claridad de las competencias del personal.
- **Resistencia al Cambio:** La introducción de un MOF puede generar resistencia entre el personal, se requiere ser cauteloso, aplicando la gestión del cambio, para mitigar cualquier efecto negativo que surja en las actividades diarias.

Conclusiones

1. En la compañía Advanced Service and Suppliers, actualmente no existe un documento que detalle las responsabilidades y funciones de los diversos cargos y empleados que forman parte de la empresa.
2. La falta de un establecimiento claro de funciones y responsabilidades según los roles asignados afecta el rendimiento laboral de los empleados en Advanced Service and Suppliers. Esto provoca confusiones en las instrucciones, duplicidad en las tareas o interferencias, generando conflictos, desmotivación, falta de identificación, pérdida de recursos y un ambiente de trabajo negativo.
3. La supervisión de las tareas se encuentra descuidada en la empresa, siendo ausente en numerosas actividades. Este descuido tiene consecuencias en la ejecución de trabajos deficientes, tiempos prolongados para completarlos, la no realización o disponibilidad tardía de las labores cuando son requeridas, resultando en pérdidas económicas.
4. La falta de un documento que regule las funciones y jerarquías ocasiona confusión en la empresa, resultando en desorden en la asignación y ejecución de tareas.
5. La conclusión a la que se llega es que la implementación de MOF tiene el beneficio de eliminar la duplicidad de actividades y mejorar la comunicación entre los trabajadores en lo que respecta a sus responsabilidades y funciones.

Recomendaciones

1. Producir un MOF personalizado conforme a las necesidades de la empresa. Este documento actuará como una guía fundamental para organizar, delimitar y asignar responsabilidades de manera apropiada, impactando positivamente en la mejora del rendimiento laboral.
2. Proporcionar capacitación al personal sobre los lineamientos del manual, detallándoles todos los beneficios que aporta en el desarrollo de las funciones individuales y en el desenvolvimiento general de la empresa.
3. Implementar gradualmente el presente manual con el objetivo de facilitar la adaptación del personal y alcanzar de manera efectiva los objetivos propuestos.
4. Implementar la estructura organizacional para establecer un orden claro en las labores y funciones de los empleados.
5. Buscar los servicios de un profesional especializado en el tema con el fin de facilitar la implementación del manual en la empresa.



Bibliografía

- Acosta. (2020). *¿Que es el control interno y por qué es importante?* Obtenido de <https://www.marsh.com/ve/es/services/risk-consulting/insights/what-is-internal-control-and-why-is-it-important.html>
- Aranda, B. (2020). *¿ Que es la gestión administrativa?* Obtenido de <https://arandaformacion.com/blog/gestion-administrativa-curso/>
- Argyris. (2018). *Ciclo de aprendizaje organizacional*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6765/09Ast09de19.pdf>
- Cotrina, C. O. (2019). *Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC*.
- Etece, E. e. (2022). *Desempeño*. Obtenido de <https://concepto.de/desempeno/>
- falconi, C. Q. (2020). *La implementación del Manual de Organización y Funciones en la empresa SEVinsa SRL y el desempeño laboral de los trabajadores, Lima 2020*”.
- Gasbarrino, S. (13 de junio de 2023). *Qué es la contabilidad: características, importancia y objetivos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/guia-contabilidad>
- Guerrero, P. G. (2019). *Organización y planificación de actividades*. Obtenido de <https://www.psiconet.es/organizacion-del-tiempo-y-planificacion-de-actividades/>
- Lopez, C. G. (2022). *Trabajo en equipo: Qué es y cuáles son sus ventajas*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/>
- Mallo. (2019). *Contabilidad financiera- Enfoque actual* .
- Puerta Huamán, L. (2023). *Propuesta de marketing digital para mejorar el posicionamiento de la marca en la empresa ILUMINACIONES ROSARIO ROCA S.A.C, Lima*.
- Quiroga, F. (2020). *Gestión administrativa: conceptos y beneficios*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/gestion-administrativa-concepto-y-beneficios/>
- Quispe, M. C. (2019). *Plan de implementación del manual de organización y funciones (MOF) en el área de logística de la empresa PROBAs SAC* . Lima.
- Schön. (2018). *La enseñanza de las matemáticas y las NTIC, una estrategia de formación permanente*.
- Terreros, D. (2021). *Control interno empresarial. Sus elementos, Objetivos e importancia*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>: <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>
- Vargas Guaylupo, T. (2021). *Diseño e implementación del manual de organización y funciones como Área de Gestión Humana en la empresa industrial VILOCRU S.A.C. Piura*.
- Yerba, R. (2021). *Elaboracion de manual de procedimientos administrativos para la empresa constructora transfer E.I.R.L. Lima*.

Anexos

Anexo 1:

Carta de autorización para la elaboración del trabajo de suficiencia profesional.

	<h1>ASERSUPP</h1> <h2>ASESORES CONSULTORES AUDITORES</h2>
<hr/> <p>Asunto: Autorización para el desarrollo de informe de suficiencia profesional</p> <hr/>	
<p>Lima, 17 de noviembre del 2023</p>	
<p>SRES. UNIVERSIDAD NORBERT WIENER</p>	
<p>Presente,</p>	
<p>Por medio de la presente, haciendo constar que la Srta. Luz Milena Ponce Goñi, identificada con DNI N° 42936653, viene laborando actualmente en la empresa ADVANCED SERVICE AND SUPPLIERS E.I.R.L., identificada con RUC N°20145180024, desempeñando el cargo de ANALISTA CONTABLE y a la cual se le autoriza el desarrollo de su INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL y se le viene brindando todas las facilidades para dicho fin.</p>	
<p>Se expide el presente documento a solicitud de la interesada para fines que estime conveniente.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
	
<p>Casanova Saavedra, Pedro Carlos Representante Legal DNI 08476907</p>	
<p>Recavarren 103 oficina 801 – Miraflores</p>	<p>Teléfono (01) 686-4986</p>

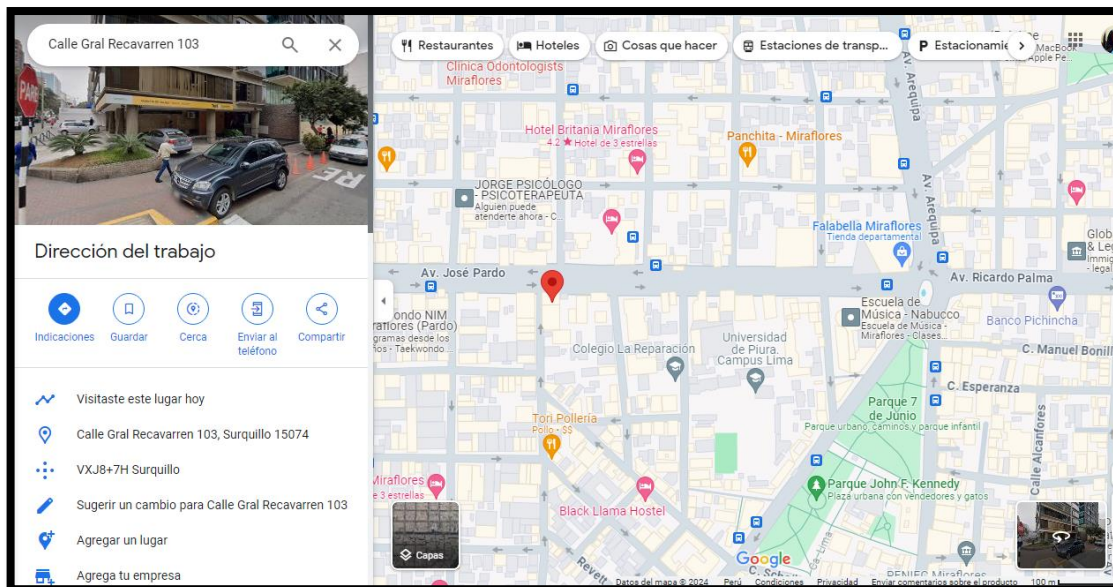
Anexo 2:

Logo de la empresa



Anexo 3:

Ubicación geográfica de la empresa



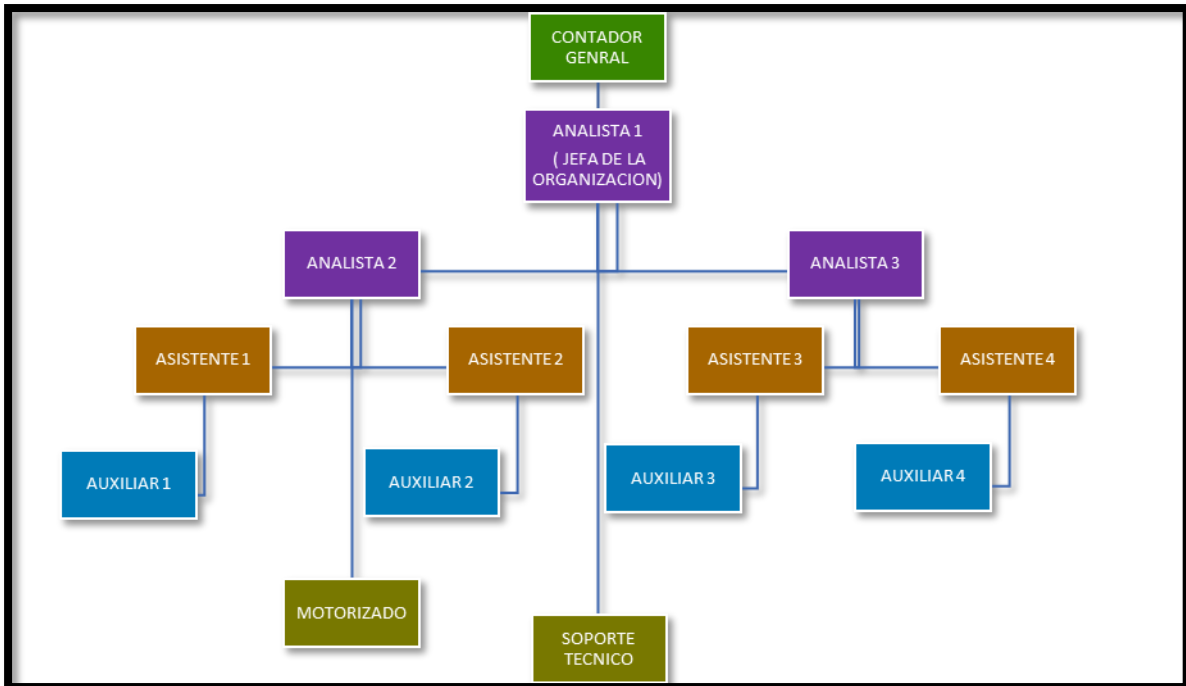
Anexo 4:

Clientes de la empresa

		
<p>RUBRO: ASOCIACION DE CEMENTERAS.</p>	<p>RUBRO: AUDITORIAS MEDICAS</p>	<p>RUBRO: AJUSTADORES DE PERITOS DE SEGUROS Y REASEGUROS.</p>
		
<p>RUBRO: ASESORIAS FINANCIERAS GRUPO</p>	<p>RUBRO: ASESORAMIENTO EMPRESARIAL.</p>	<p>RUBRO: SUBASTAS PRESENCIALES.</p>
		
<p>RUBRO: CONSULTORÍA DE INFORMÁTICA Y GESTIÓN DE INST. INFORMÁTICAS</p>	<p>RUBRO: CONSULTORÍA DE SALUD EMOCIONAL</p>	

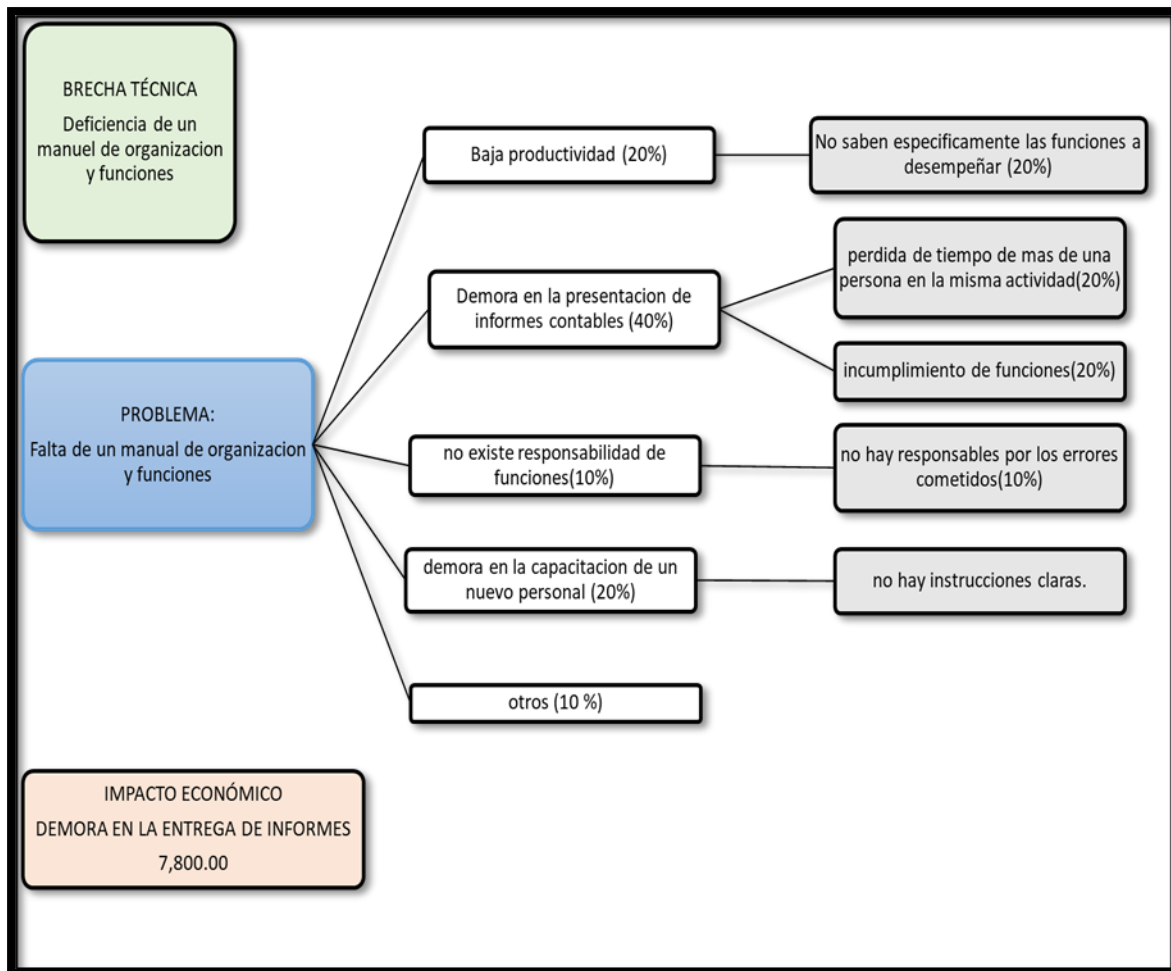
Anexo 5:

Organigrama de la empresa



Anexo 6:

Diagnostico técnico de la empresa



Anexo 7:

Diagnóstico de Soluciones



Anexo 8:

Formato de la propuesta según Ramon 2019

Advanced Service And Suppliers E.I.R.L	<u>MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</u>	Dic-23
		Pág. 004
<p style="text-align: center;"><u>IDENTIFICACION DEL CARGO</u></p> <p>Nombre del cargo: Código del cargo: Dependencia: Jefe inmediato: Personal a cargo</p>		
<p style="text-align: center;"><u>PERFIL DEL CARGO</u></p> <p><u>Educación</u> <u>Conocimiento</u> <u>Habilidades</u> <u>Experiencia</u></p>		
<p style="text-align: center;"><u>FUNCIONES</u></p>		

Turnitin

● 15% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	repositorio.uwiener.edu.pe Internet	3%
2	hdl.handle.net Internet	1%
3	uwiener on 2023-09-11 Submitted works	<1%
4	Submitted on 1691792856815 Submitted works	<1%
5	repositorio.uladech.edu.pe Internet	<1%
6	uwiener on 2023-09-12 Submitted works	<1%
7	pt.scribd.com Internet	<1%
8	ultempleo.blogspot.com Internet	<1%