

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014.”

TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

AUTOR:

Br. Parimango Portilla, Nerida Solansh

ASESOR:

Lic. Rosa Beatriz Vidalon Moreno

TRUJILLO – PERÚ

2016

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Conforme a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tenemos a bien poner a vuestra consideración la presente Tesis titulada: “PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INVERSIONES MISHEL S.A.C. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO-2014.”

Trabajo que ha sido realizado con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración.

Asimismo, esperamos que el esfuerzo realizado, haga de este trabajo, un instrumento que contribuya a brindar mayor información sobre el tema y así mismo sirva como fuente de consulta para los estudiantes que se interesen en la materia, dado que existe una muy reducida información respecto al tema.

Trujillo, Abril del 2016

Br. Nerida Solansh Parimango Portilla

DEDICATORIA

A Dios quien es el único que me da la sabiduría y entendimiento para obtener nuevos conocimientos y hacer bien las cosas.

A mis padres por permitirme hacer realidad mis sueños al brindarme la oportunidad de estudiar y ser mejor.

A mis hermanos por ser parte de un aprendizaje diario y un apoyo en mi vida.

También a mi asesora Rosa Beatriz Vidalon Moreno por brindarme cada día los conocimientos correctos para llevar bien las riendas de mi futura empresa.

Autora:

Parimango Portilla, Nerida Solansh

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y confianza para seguir mis sueños y poder realizarlos.

Agradezco de manera especial a mis padres quienes me han apoyado a lo largo de mi vida para salir adelante e incentivar me a alcanzar mis propósitos.

Así mismo agradezco a mis hermanos, familiares y amigos por el apoyo moral que me han brindado durante mi carrera.

Autora:

Parimango Portilla, Nerida Solansh

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo general: Elaborar la propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel S.A.C. Para lograr este objetivo se procedió a investigar el desarrollo de las funciones y algunos otros documentos para su posterior análisis e interpretación.

Se propuso la siguiente hipótesis: La propuesta de un diseño organizacional permitirá mejorar de manera favorable la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel S.A.C de la ciudad de Trujillo-2014.

El diseño de contrastación utilizado es descriptivo, el tamaño de la muestra utilizado fue equivalente al marco muestral debido a que es el total de la población, ya que la empresa Inversiones Mishel S.A.C de la ciudad de Trujillo solo cuenta con 60 personas. Para la recolección de información se utilizó la siguiente técnica de investigación que es la encuesta y análisis documental, además de aplicar un cuestionario interno para identificar las deficiencias que existe en el área del personal.

La conclusión a este trabajo de investigación fue que se determinó que no se encuentra implementado un diseño organizacional que ayude a verificar la exactitud y confiabilidad de la información promoviendo la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

PALABRAS CLAVES: Diseño organizacional, Eficiencia del Personal, Organigrama, Flujograma, Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Organización y Funciones, Evaluación de Desempeño.

ABSTRACT

Research general objective is to: develop an organizational design proposal to improve the efficiency of the staff of the company investment Mishel S.A.C. To achieve this goal was to investigate the development of functions and some other documents for further analysis and interpretation.

Suggested the following hypothesis: An organizational design proposal will improve the efficiency of the staff of the company of the city of Trujillo-2014 investment Mishel S.A.C favorably

The sample size will be equal to the sampling frame since it is the total population, since the investments Mishel S.A.C company of the city of Trujillo, only has 60 people.

For the collection of information was used following research technique which is the survey, documentary analysis and production reports, supplemented with review of accounting documents, in addition to applying an internal questionnaire to identify the deficiencies that exist in the area of personnel.

As a conclusion to this study was that you determined that an organizational design that will help you to verify the accuracy and reliability of information promoting operational efficiency and cause adherence to the policies prescribed by the Administration is not implemented.

Key words: organizational design, staff efficiency, flow chart, flow chart, internal regulation of Labour Organization and functions Manual performance evaluation.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema	2
1.1.1. Realidad Problemática	2
1.1.2. Enunciado del Problema	3
1.1.3. Antecedentes del problema	3
1.1.4. Justificación	6
1.2. Hipótesis.....	7
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco Teórico	10
2.2. Marco Conceptual.....	32

CAPÍTULO III

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1.	Material	36
3.1.1.	Población Muestral.....	36
3.1.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	36
3.1.3.	Validez Y Confiabilidad.....	37
3.2.	Procedimientos	37
3.2.1.	Diseño de contrastación.....	37
3.2.2.	Análisis de variables.....	38
3.2.3.	Operacionalización de Variables	39
3.2.4.	Procesamiento y análisis de datos	40

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Presentación de resultados	42
4.2.	Discusión de resultados.....	65

CAPÍTULO V

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA

5.1.	Datos generales de la empresa	71
5.2.	Direccionamiento estratégico de la empresa	71
5.2.1.	Visión.....	71
5.2.2.	Misión.....	71
5.2.3.	Valores Corporativos.....	72
5.3	Diagnostico organizacional	72

5.4. Propuesta del organigrama	74
5.5. Propuesta del MOF.....	76
5.6 Propuesta del RIT.....	109
5.7. Elaboración del Diseño de Procesos	130

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
ANEXOS.....	143

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla N° 1.....	42
2. Tabla N° 2.....	43
3. Tabla N° 3.....	44
4. Tabla N° 4.....	45
5. Tabla N° 5.....	46
6. Tabla N° 6.....	47
7. Tabla N° 7.....	48
8. Tabla N° 8.....	49
9. Tabla N° 9.....	50
10. Tabla N° 10.....	51
11. Tabla N° 11.....	52
12. Tabla N° 12.....	53
13. Tabla N° 13.....	54
14. Tabla N° 14.....	55
15. Tabla N° 15.....	56
16. Tabla N° 16.....	57
17. Tabla N° 17.....	58
18. Tabla N° 18.....	59
19. Tabla N° 19.....	60
20. Tabla N° 20.....	61
21. Tabla N° 21.....	62
22. Tabla N° 22.....	63
23. Tabla N° 23.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico N° 1.....	42
2. Gráfico N° 2.....	43
3. Gráfico N° 3.....	44
4. Gráfico N° 4.....	45
5. Gráfico N° 5.....	46
6. Gráfico N° 6.....	47
7. Gráfico N° 7.....	48
8. Gráfico N° 8.....	50
9. Gráfico N° 9.....	51
10. Gráfico N° 10.....	52
11. Gráfico N° 11.....	53
12. Gráfico N° 12.....	54
13. Gráfico N° 13.....	55
14. Gráfico N° 14.....	56
15. Gráfico N° 15.....	57
16. Gráfico N° 16.....	58
17. Gráfico N° 17.....	59
18. Gráfico N° 18.....	60
19. Gráfico N° 19.....	61
20. Gráfico N° 20.....	62
21. Gráfico N° 21.....	63
22. Gráfico N° 22.....	64
23. Gráfico N° 23.....	65

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Realidad Problemática

La industria del calzado se entrelaza con la historia social del Perú. Por lo menos desde el siglo XX: basta recordar el aporte de Carlos Barba, zapatero insigne, a la lucha por el sindicalismo y la jornada de ocho horas, o precisar que la calzadura en el hoy Trujillo surgió en buena parte porque los anarquistas de la mina Quiruvilca reclamaban zapatos para proteger sus pies que bajaban desnudos a los socavones. En el Perú la industria del calzado es un sector importante en la economía por su participación en el PBI manufacturero, la generación de divisas y las exportaciones y por el número de empleos que genera, además del efecto multiplicador sobre otras ramas de la economía. En el distrito del porvenir siendo la cuna del calzado, las empresas de este rubro, tanto formales como informales, carecen de un diseño organizacional, que refleje la estructura de la empresa, así como la existencia de un manual de organización y funciones o de procedimientos, que permita al personal conocer sus funciones y los procedimientos que estos deben seguir en la empresa, se suma a ello la carencia de normas con referencia al personal que se vean plasmados en un reglamento interno de trabajo, se pone como ejemplo la falta de un adecuado control, viendo el caso empresas en donde el personal no registra hora de ingreso o salida, así como personal ocioso a causa de no existir una adecuada organización del personal.

Analizando nuestra realidad, encontramos que la empresa de calzado “INVERSIONES MISHEL S.A.C” también presenta la misma realidad problemática, enfocando nuestro objeto de estudio en la propuesta de un diseño organizacional que mejore la eficiencia del personal de la mencionada empresa, ya que ésta no cuenta con una estructura organizacional, mucho menos con un manual de organización y funciones y un reglamento interno de trabajo lo cual causa confusión en los trabajadores, desorganización, pérdida de tiempo y por ende un retraso en la producción, siendo ésta ineficiente, generando un retraso

al entregar sus productos terminados a los clientes, creando así una mala imagen de la empresa.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿De qué manera la propuesta de un diseño organizacional permitirá mejorar la eficiencia del personal de la Empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C de la ciudad de Trujillo – 2014?

1.1.3. Antecedentes

- **Antecedentes Internacionales**

De Domínguez (2013) desarrolló la tesis “Diseño organizacional para la empresa expomandato S.A. del cantón la libertad”, provincia de Santa Elena-Ecuador; tesis para obtener el Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial.

Esta tesis ha determinado que la empresa presenta problemas en su organización, ya que actualmente no cuenta con un diseño organizativo definido y específico, pues sus actividades son realizadas de manera empírica, provocando que en ocasiones exista confusión y descoordinación en el interior del complejo; además durante el lapso de permanencia de la organización en el mercado, no se ha aplicado las respectivas estrategias que le permitan mantenerse y captar nuevos segmentos en un mercado actualmente muy competitivo, muchas de estas situaciones se han originado por el desconocimiento de la administración creando duplicidad de funciones, alto grado de ineficiencia en el cumplimiento de las mismas, dejando clientes insatisfechos e inconformes por el servicio irregular que se ofrece la empresa.

El autor concluyó que a través de la implementación de un Diseño Organizacional con los diferentes proyectos en coordinación con los directivos, personal administrativo y de servicios, con el fin de garantizar la permanencia de la empresa en el mercado peninsular y de ofrecer siempre servicios innovadores que capten la atención de los clientes.

- **Antecedentes Nacionales**

De Huaco (2011) desarrolló la tesis “Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios de la Municipalidad Distrital de pueblo Libre”; tesis para obtener el grado de magister en Gestión empresarial Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Esta tesis nos da a conocer que La Municipalidad Distrital de Pueblo Libre presenta limitaciones estructurales y como consecuencia, que la estructura organizativa actual de la municipalidad contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso, presentando limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes, dando a conocer así que los servicios municipales están parcialmente eficientes, no encontrándose dentro de estándares satisfactorios; los procesos y procedimientos son ejecutados en tiempos dilatados y engorrosos, generando costos operativos innecesarios., también nos da conocer que su estructura organizativa muestra un sobre dimensionamiento en unidades organizacionales, cargos, puestos y personal.

El autor concluyó que es necesario elaborar una nueva propuesta de diseño organizacional con tecnología moderna, que permita convertir a la Municipalidad en una estructura formal efectiva en lograr sus objetivos y con una producción de servicios dentro de estándares de productividad satisfactorios y así cumplir en la totalidad con los objetivos propuestos.

- **Antecedentes locales**

De Rodríguez y Vera (2010) desarrollaron la tesis “Diseño Organizacional para el uso Eficiente del Recurso Humano en la Empresa Hayabusa Trading S.R.L.”; Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Esta tesis determinó que la empresa Hayabusa Trading S.R.L. presenta deficiencias en su estructura orgánica, y no está haciendo un uso eficiente de sus recursos humanos, siendo este uno de los aspectos más importante de una empresa, la cual necesita una mayor atención en cuanto a las necesidades del personal, es por esto que el autor propone un diseño organizacional para mejorar estos aspectos.

Los autores llegaron a la conclusión de que al hacer las correcciones en las deficiencias que presenta la empresa en su estructura orgánica, y al hacer el uso eficiente del recurso humano, va a permitir que sus miembros del equipo puedan lograr un óptimo proceso administrativo.

De Cárdenas (2006) desarrolló la tesis “Aplicación de un Diseño organizacional como Proceso de Mejora en una Empresa del Medio”; Universidad Nacional de Trujillo.

Esta tesis nos da a conocer que la empresa presenta deficiencias en su diseño organizacional, y en toda su estructura orgánica, haciendo así que su visión, misión, políticas, reglamentos, entre otros, no se encuentren claros y bien definidos, ni mucho menos sean conocidos por sus empleados, es por esto que el autor propone aplicar un Diseño Organizacional y hacer una reestructuración en su diseño orgánico.

El autor concluyó que con la aplicación del Diseño Organizacional y con la reestructuración del Diseño Orgánico de la empresa se podrá formalizar en ciertos aspectos importantes como en su visión, misión, cultura, funciones, reglamentos, además de aspectos

emocionales, que definen una mayor solidez empresarial, una mejor toma de decisiones, cumplimiento de los objetivos propuestos y por ende la mejora de la empresa.

De Herrera (2004). Desarrolló la tesis “Diseño Organizacional para incrementar la competitividad de una Empresa”; Universidad Nacional de Trujillo.

Esta tesis ha determinado que la empresa presenta deficiencias en cuanto a su estructura organizacional, en la delegación de funciones, y no existe una buena comunicación dentro de la empresa, por lo tanto esto afecta a todas las áreas de la misma, causando que la empresa se vuelva incompetente frente a las demás, por ende el autor propone una reforma en su estructura organizacional.

El autor concluyó que a través de una reforma en la Estructura Organizacional vigente referente a la filosofía gerencial, formalización de documentos, responsabilidades funcionales, y en la comunicación organizacional, se incrementará la competitividad de la empresa.

1.1.4. Justificación.

1.1.4.1. Justificación teórica.

- La propuesta de un diseño organizacional es importante porque ayudará a obtener información oportuna y por ende tomar buenas decisiones además de permitir una mayor eficiencia del personal en sus funciones respectivas. El trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un estudio especial respecto a la estructuración y organización de la empresa, propendiendo al mejoramiento de la eficiencia, y por ende a una reducción de costos; en el marco de una comunicación y un ordenamiento fluido y oportuno en las tomas de decisiones.

1.1.4.2. Justificación práctica.

- Los resultados de la presente investigación, permitirán encontrar soluciones concretas frente a la falta de un diseño organizacional para la empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo, a través de la aplicación de estrategias que permita cumplir con los estándares de mejoramiento de eficiencia del personal.

1.1.4.3 Justificación metodológica.

- Para esta investigación se efectuara un diagnóstico de la empresa Inversiones Mishel SAC, para luego proponer las respectivas estrategias que nos permitirán mejorar la eficiencia del personal.

1.2. Hipótesis.

- La propuesta de un diseño organizacional permitirá mejorar de manera favorable la eficiencia del personal de la empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C de la ciudad de Trujillo - 2014.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

- Elaborar la propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C. de la ciudad de Trujillo- 2014.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar como la organización actual de la empresa influye en el desempeño del personal de la empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C de la ciudad de Trujillo – 2014.
- Determinar los cargos y puestos de trabajo que existe en la empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C de la ciudad de Trujillo-2014.
- Identificar las labores que realizan cada una de las personas que trabajan en la empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C de la ciudad de Trujillo-2014.
- Elaborar el diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C de la ciudad de Trujillo-2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y

CONCEPTUAL

2.1. Marco Teórico.

2.1.1. Diseño Organizacional.

Robbins (2008) el Diseño Organizacional es proceso, donde los gerentes toman decisiones donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización. Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnostico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Chiavenato (1987) sostiene que el diseño organizacional es la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta a la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización.

El diseño organizacional es el establecimiento de la departamentalización funcional, determinando el hombre adecuado en el lugar apropiado; instaura una jerarquía para autoridad, la coordinación y el buen funcionamiento, manifestándose mediante la institución de reglas, normas, directrices explicitas en el manual de funciones y reglamento interno de trabajo.

El diseño de las organizaciones en el contexto actual, tiene que apoyar los requerimientos de la estrategia de esta, ser consistente con las demandas del entorno y tomar en cuenta que, la solución más eficaz para garantizar la funcionalidad en relación a la competitividad puede contener una combinación de distintos tipos organizativos.

2.1.1.1. Importancia del diseño organizacional.

Megginson, Mosley, Pietri (1988) el Diseño Organizacional se encarga de manejar la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva; y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad. Esta área es una de las más importantes de las organizaciones ya que aquí se disponen las actividades a realizar de cada una de las áreas, en muchas de las organizaciones mexicanas se ven con fracasos cuando no existe un diseño basado en las necesidades que se requieren, es por eso que esta parte de las empresas necesitan de un mayor valor de responsabilidad.

Mintzberg (2001) el Diseño Organizacional explica la forma como la organización funciona y coordina sus procesos de trabajo, gestión de personas, asignación de autoridad, flujo de información y toma de decisiones.

Galbraith (2011) el Diseño Organizacional es un agente de cambio a través del cual las organizaciones se adaptan a su entorno competitivo, por lo que está estrechamente relacionado con la estrategia corporativa y de negocio que las organizaciones siguen, así como con su desempeño.

El diseño organizacional tiene como finalidad:

- 1) Lograr la coherencia entre los objetivos y propósito organizacionales.
- 2) Ejecutar la estrategia.
- 3) Alcanzar la misión, objetivos y metas.
- 4) Construir una organización efectiva y con mejor rendimiento.
- 5) Mejorar la toma de decisiones.

2.1.1.2. Modelos de diseño organizacional.

Paiva (2007) diversas son las estructural que puede adoptar una organización, todas igualmente válidas y disponibles para ser aplicadas en los estudios organizacionales. Aquí describiremos las principales:

- a) **La Estructura Funcional:** basa el diseño organizacional en el criterio de habilidad o conocimiento técnico de las áreas funcionales: marketing, finanzas, operaciones o de las divisiones de estas.
- b) **La Estructura Geográfica:** obedece al criterio de localización de varias unidades dispersas en diversos lugares con la intención de desconcentrar funciones. Pueden tratarse de una sede matriz y un área productiva cada una ubicadas en locales diferentes.
- c) **La Estructura por Clientes:** basa el diseño organizacional en criterios de mercadeo; es decir, emplea conceptos de segmentación, nichos de mercado o clientes específicos.
- d) **La estructura por Producto:** es propia de una organización que ofrece diversas líneas de productos o servicios, cada una de las cuales requiere procesos de producción o de comercialización.
- e) **La Estructura por Turnos:** se refiere al diseño organizacional que establece división de horarios o turnos de trabajo sin que haya cambio alguno en cualquier otro aspecto: publico objetivo, producción, etc.
- f) **La Estructura por Proceso Productivo:** se refiere al diseño organizacional basado en la secuencia de etapas que deben seguirse para obtención de resultados o productos finales en una actividad funcional.
- g) **La Estructura por cantidad de subordinados:** basa el diseño organizacional en el criterio de cuantos subordinados puede liderar un superior, sin tener en cuenta necesariamente el grado de conocimientos.

- h) La Estructura por División o Divisiones:** está constituida por áreas estratégicas de negocios que son en sí mismas estructuras con cierto grado de autonomía pero subordinadas a una unidad matriz
- i) La Estructura por Proyectos:** está constituida por equipos de especialistas diversos y polivalentes, agrupados para atender las necesidades de cada cliente por determinado periodo.
- j) La Estructura Matricial:** basa el diseño organizacional en estructuras mixtas constituidas por dos o más estructuras.
- k) La Estructura por Redes:** introduce una innovación con relación a las propuestas anteriores: la interrelación de procesos organizacionales como un eje de integración total de la organización.

2.1.2. Organigrama.

Louffat (2008) señala que el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda institución (empresa, entidad pública, corporación, etc.). Puede ser considerado como una fotografía de la institución, pues permite observar, en un momento determinado, como se distribuyen las diversas unidades orgánicas que la constituyen y que relaciones establecen entre ellas.

El organigrama también es considerado como la fotografía de la estructura de una empresa o entidad. Cada vez que se crean nuevos puestos de trabajo también pueden crearse nuevos órganos, así como estudios de la modificación del organigrama actual cuando se exigen cambios, por lo que siempre se encuentra sujeto a revisión y análisis haciéndose la reestructuración conveniente y presentado el nuevo organigrama.

2.1.3. Manual de Organización y Funciones (MOF).

Ruiz (2000) es un instrumento normativo que da dinámica a la administración estableciéndose en forma detallada todas las funciones de cada uno de los órganos y cargos sujetándose a la estructura orgánica, el ordenamiento jerárquico, las relaciones de autoridad y responsabilidad.

El presente instrumento, no debe ser considerado como un texto burocrático, inoperante, sino más bien, operativo que sirva a los administradores para la eficiente administración de la entidad. Lo que sucede es que en algunas empresas, es considerado un documento ampuloso que no es actualizado por los directores de la empresa.

Se genera la necesidad del Manual de Organización y Funciones, cuando la empresa no puede desenvolverse por la amplitud de las áreas de trabajo y el incremento del volumen de las operaciones por la creación de nuevos puestos y por consiguiente de nuevas funciones.

2.3.1.1. Esquema del manual de organización y funciones: Louffat (2008)

- I. DATOS DE PRESENTACION
- II. INDICE
- III. INTRODUCCION
- IV. MARCO LEGAL
- V. OBJETIVO
- VI. AMBITO
- VII. AUTORIDAD
- VIII. INSTRUCCIONES
- IX. DIRECTORIO
- X. HISTORIA
- XI. ORGANIGRAMA
- XII. CONTENIDO

- A. Unidad Orgánica
- B. Finalidad
- C. Funciones
- D. Personal Asignado
- E. Especificaciones del Puesto

2.1.4. Reglamento Interno de Trabajo.

Ruiz (2000) es el documento normativo que contiene el conjunto de normas que sirven para la administración integral del personal de la empresa. Dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, debiendo el Reglamento ser presentado ante la Autoridad Administrativa de Trabajo.

El Reglamento Interno debe ser elaborado con participación de delegados de los trabajadores que posean la especialidad y experiencia necesaria a fin de aportar con criterios técnicos en la elaboración del compendio normativo que servirá para preservar el comportamiento laboral. La empresa elabora su Reglamento de acuerdo a la naturaleza de las actividades y modalidad de trabajo del personal; por consiguiente, es diferente de una empresa a otra.

Este sirve de instrumento para tomar decisiones, y debe ser actualizado y reajustado cada vez que se expidan las normas y disposiciones legales laborales que exijan su modificación. Los administradores no pueden por libre albedrío elaborar reglamentos que transgredan las normas, porque estarían cometiendo falta sujeta a sanción. Lo que sí está permitiendo es jurisprudenciar las normas que viene a ser el uso del criterio discrecional para que sea viable la formulación y aplicación de las normas internas para mejor administrar.

La empresa se encuentra obligada a entregar a cada trabajador un ejemplar del Reglamento Interno para que estudie y conozca cuáles son sus deberes, responsabilidades y derechos que le asisten.

2.1.4.1. Esquema del reglamento interno de trabajo: Ruiz (2000)

CAPITULO I

Disposiciones Generales

Art. 1.-Facultades, Capacidades de la Empresa

Art. 2.-Fines del Reglamento

CAPITULO II

Admisión y Contratación del Personal

Art. 3.-De la admisión

a.- Relaciones de vacantes

b.- Requisitos de los postulantes

Art. 4.-Contratacion

a.- Modalidades de contrato

b.- Cargo

c.- Remuneración

d.- Resolución de Contrato

CAPITULO III

De la Jornada de trabajo

Art. 5.-De los funcionarios

Art. 6.-De los empleados

Art. 7.-De los obreros

Art. 8.-Turno de Trabajo

Art. 9.-Salidas del personal

a.-Por motivos personales

b.- Misión de servicio

c.- Por comisionista

Art. 10.- Tarjetas de Registro y Control del Personal

a.-Tolerancia

b.- Tardanza

c.- Inasistencia

d.- Permisos y Justificaciones

Art. 11.-De las Licencias

a.- Licencias con goce de haber

b.- Licencias sin goce de haber

c.- Vacaciones

CAPITULO IV

De las Remuneraciones

Art. 12.-Derechos

Art. 13.-Jornada extra, sobretiempo

Art. 14.-Monto, Pago

Art. 15.-Reconocimiento de tiempo de servicios

Art. 16.-Descuentos: Obligados a la empresa de acuerdo a Ley.

Descuentos acordados con los trabajadores

Art. 17.-Errores y reclamos

CAPITULO V

Escala de Faltas y Sanciones

Art. 18.-Escala de faltas

Art. 19.-Escala de sanciones

Art. 20.-Procedimientos para la atención de: Reclamos, Quejas, Denuncias.

2.1.5 Diseño de Procesos

Louffat (2008) el diseño de procesos se encarga de establecer los principales procesos de negocios de la empresa, con base en la convergencia de las diversas áreas de expertise, lo que significa el diseño integrado de diversas unidades orgánicas polifuncionales que trabajan sinérgicamente.

Este manual se sustenta técnicamente en la departamentalización por procesos y en el modelo de redes organizacionales .La principal información específica que debe contener es la siguiente:

- Unidades orgánicas participantes. Son las unidades pertenecientes a las diversas áreas de expertise (finanzas, marketing, operaciones) que intervienen en forma conjunta y coordinada a lo largo del proceso por desarrollar.

- Denominación del proceso. Es la denominación que recibe cada proceso organizacional.
- Propósito. Define la razón del proceso.
- Flujograma ilustrativo. Permite visualizar el sentido y la secuencia que seguirá el proceso.
- Contenido. Es el texto que describe el proceso y complementa el gráfico.
- Personal asignado. Es el número de funcionarios que se prevé participaran en el proceso y que pertenecen a las diversas áreas de expertise encargadas de que se desarrolle de manera eficaz y eficiente.

2.1.6 Flujograma

Gómez (1997) el flujograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

2.1.6.1 Características de los Flujograma

- Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un

diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

2.1.6.2 Tipos de Flujogramas

Según su forma:

- **Formato Vertical:** En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- **Formato Horizontal:** En él o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- **Formato Panorámico:** El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- **Formato Arquitectónico:** Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

Por su propósito:

- **De Forma:** Se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma en sus diferentes copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. Retrata

la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.

- Las formas pueden representarse por símbolos, por dibujos o fotografías reducidas o por palabras descriptivas. Se usa el formato horizontal. Se retrata o se designa la forma en el lado izquierdo de la gráfica, se sigue su curso al proceso de progresión horizontal, cruzando las diferentes columnas asignadas a las unidades de la organización o a los individuos.
- De Labores: Estos diagramas abreviados sólo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan. El término labor incluyendo toda clase de esfuerzo físico o mental. Se usa el formato vertical.
- De Método: Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación de procedimiento, por la persona que debe realizarla y dentro de la secuencia establecida. Se usa el formato vertical.
- Analítico: Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando el dato es importante consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria. Se usa formato vertical.
- De Espacio: Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza. Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido. Se usa el formato arquitectónico.
- Combinados: Presenta una combinación de dos o más flujogramas de las clases anteriores. Se usa el flujograma de formato vertical para combinar labores, métodos.

2.1.6.3 Diseño y Elaboración de Flujogramas

La información para identificar cada diagrama debe ser la siguiente:

- Nombre del proceso, indicando los puntos iniciales y finales.
- Nombre del departamento o los departamentos involucrados.
- Nombre de la persona que preparó el diagrama.
- Número de personas o puestos involucrados.
- Número de pasos.
- Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza cada uno de los pasos.
- Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados. Sin embargo como lo principal es la claridad, esta convención puede eliminarse empleando solamente el buen juicio.
- Cada forma debe representarse siempre por un rectángulo de las mismas dimensiones.
- Cada vez que se crea una forma, se le pone en el original y copias un triángulo negro en la esquina inferior derecha.
- Cuando las dimensiones del rectángulo lo permitan, es conveniente poner el nombre de la forma en cada paso que aparezca.
- El original y las copias siempre deben ponerse en el mismo orden. Se coloca un número en la esquina superior derecha. Para el original siempre se colocará el número uno; y las siguientes copias tendrán numeraciones ascendentes.
- En cada paso deben presentarse todos los documentos que intervienen.

- Cuando se transportan dos o más papeles, que van unidos, ya sea con grapa o broche o en sobre, se reúnen los rectángulos identificando cada uno de ellos. El movimiento se presenta por una sola línea.
- Cuando se muevan juntos, pero no unidos, el transporte se representa por medio de líneas para cada forma o grupo de formas.
- La secuencia demuestra haciendo que las líneas de transportes tengan una ligera tendencia hacia abajo.
- El orden cronológico de los pasos se representa por el orden en que aparecen los rectángulos, de arriba hacia abajo.
- Debe identificarse cada paso con un número y hacer una pequeña descripción del mismo, mediante la escritura del verbo que identifica la acción.
- Si es posible hacer que lo firme el jefe del departamento o el empleado que ha proporcionado la información.

2.1.7 Eficiencia del Personal

Terry y Franklin (2009) la eficiencia se interrelaciona con la equidad, esto quiere decir que si los empleados no temen perder sus trabajos mostrarán más deseos de aceptar la nueva formación o reubicación, u ofrecer sugerencias para mejorar la productividad. Por otro lado, no siempre se maximizan la eficiencia y la equidad con las mismas decisiones.

Maella (2010) según su estudio en la escuela de negocios, Instituto de Estudios Superiores de la empresa (IESE), nos trae las cinco variables de la eficiencia de personal,

que defiende como la producción de resultados con el mínimo de esfuerzo malgastado. La suma de estos resultados individuales eficientes es lo que hace a la empresa desarrollar unos resultados por encima de lo normal.

Aunque esta suma de eficiencias beneficia a la empresa en general, Sr. Maella nos explica que la clave para mejorar la eficiencia depende principalmente del individuo, de su habilidad y de su ética de trabajo y mucho menos en la empresa en que se trabaja o en sus directivos.

Según **Maella (2010)** no está diciendo que la empresa no tiene un papel, incluso un papel importante, en establecer las condiciones que ayuden a que sus trabajadores se desarrollen más y mejor. Las empresas deben fijar estas condiciones y, además, deben establecer programas internos y externos, para la formación de los trabajadores que ayuden y permitan a los trabajadores a desarrollarse.

Los cinco factores principales que determinan la eficiencia personal que nos dan, incluyendo pasos para ayudar a conseguirlos son las siguientes:

- Responsabilidad: Valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. Puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudarle en un futuro.
- Capacidad: se refiere a los recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido.
- Automotivación: es darse a uno mismo las razones, impulso, entusiasmo e interés que provoca una acción específica o un determinado comportamiento.
- Autogestión: Sistema de organización de una empresa en el que los trabajadores participan activamente en las decisiones sobre su desarrollo o funcionamiento.

- Simplificación: se vincula a lograr que algo se vuelva más simple: es decir menos compleja, difícil o complicado.

Una buena metodología para ayudarnos a nosotros mismos a ser mejores y más eficientes en nuestros trabajos que nos beneficiara a nosotros mismos primero, a nuestro rendimiento y, como consecuencia, a nuestras empresas.

Enfoque interno y de relaciones humanas en la eficiencia del personal y la efectividad organizacional

Daft (2005) Los indicadores que permiten evaluar la eficiencia del personal y la efectividad organizacional, en función del enfoque interno y de relaciones humanas, se pueden resumir en los siguientes:

- Una cultura corporativa fuerte y un ambiente de trabajo positivo.
- Espíritu de equipo, lealtad de grupo y trabajo positivo.
- Confianza, confiabilidad y comunicación entre los trabajadores y la administración.
- Toma de decisiones cerca de las fuentes de información.
- Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones, participación de hechos y sentimientos relevantes.
- Recompensas a los administradores por el desempeño y desarrollo de los subordinados, y por crear grupos eficaces de trabajo.
- Interacción entre la organización y sus partes cuando los conflictos que surgen sobre los proyectos se resuelven con el mejor interés de la organización.

Este enfoque tiene algunas desventajas. Una de ellas es la evaluación de salud y funcionamiento internos a menudo son subjetivas porque muchos aspectos de los insumos y de los procesos internos no son cuantificables.

Otra desventaja es que no considera el ambiente externo a la organización, por lo tanto, se limita a evaluar únicamente indicadores internos de la organización. Por ejemplo, una organización puede ser eficiente en los procesos internos de producción y en salud afectiva (relaciones humanas sanas), sin embargo, puede que no exista mercado para sus productos, entonces no estaría siendo eficaz, ya que no cumple con uno de sus propósitos esenciales.

En resumen la eficiencia solo representa una perspectiva limitada de efectividad organizacional.

2.1.7.1 Relación entre Diseño Organizacional y Eficiencia

En la vida empresarial se observa que hay empresas que no funcionan bien, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulo para superarse y hacer un trabajo bien hecho, que existen conflictos de intereses, que existe duplicidad de funciones (con el subsiguiente despilfarro de recursos), que la empresa está sometida a inercias y no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, etc. Los hechos previos reflejan, de modo claro, la existencia de problemas de diseño organizativo en la empresa. Así, el diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación en forma simultánea, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo.

La forma para entender las perspectivas variantes, la estructura y las dimensiones contextuales de las organizaciones, es diseñar la organización con el fin de obtener alto rendimiento y eficiencia. Los administradores ajustan la estructura, las dimensiones contextuales y los sistemas de la organización para obtener más eficiencia y eficacia. La eficiencia es el grado de recursos que se usan para obtener las metas de la organización, mientras que la eficacia es el grado en que se alcanzan dichas metas. Sin embargo, obtener

eficacia no es siempre una cosa simple, porque diferentes personas quieren diferentes cosas para la organización (clientes, empleados, administradores, accionistas). El nivel de satisfacción de cada grupo puede ser valorado como el nivel de eficiencia de la organización.

Chiavenato (2011) señala que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas, en estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, maquinas, materia prima) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. En la medida en que el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia, (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se ocupa de la eficacia.

Summers (2006) indica que los soportes de la estructura organizacional se encuentran en la cultura y el compromiso de sus empleados. Las organizaciones son tan fuertes con la gente que trabajan en ella. De que tan bien motivados este el personal dependerán las relaciones internas entre este y los líderes de la empresa. La apertura de líneas de comunicación, así como el tipo de educación y capacitación que se ofrezca a los empleados, son factores que tendrían impacto sobre la eficiencia de la organización. El desarrollo y la administración de los recursos humanos, elementos claves para la eficiencia de la organización.

La gente no va a su empleo para realizar mal sus labores: sus actividades se ven entorpecidas por una pobre comunicación interna, procesos defectuosos y falta de coordinación. Estos métodos establecen un enfoque en el cliente; fomentan la administración por hechos mediante la utilización de mediciones del desempeño y factores clave de éxito: cultivan la

administración basada en la gente a través del trabajo en equipo, educación y capacitación, y utilizan la mejora continua mediante la prevención de defectos y mejora de los procesos.

Las metas y procesos internos de la organización, así como los esfuerzos individuales de su personal, están intrínsecamente relacionados con su eficiencia.

Las mejoras se dan también al interior de la organización. Gracias a la existencia de mejoras en materia de comunicación y trabajo en equipo, las organizaciones eficientes logran buenas relaciones entre la administración y los empleados. A medida que se resuelven los problemas y la organización comienza a funcionar de manera más uniforme, la participación y satisfacción de los empleados se incrementaran, disminuyendo la rotación y el ausentismo.

Los beneficios de crear y mantener la organización eficiente.

Mancebo (1997) indica que en una organización eficiente, influyen diferentes factores, las cuales son:

- El ser humano es el considerado el elemento fundamental que la organización tiene para lograr los objetivos. El ser humano pasa de ser considerado como un recurso, a ser visto como un elemento vital para la existencia de la organización. El ser humano tiene la capacidad de pensar y usa esta capacidad para lograr que tanto la organización como él mismo consigan sus objetivos. El ser humano es responsable y busca siempre desenvolverse dentro de los grupos de trabajo, siendo la organización la estrategia que facilita la formación de dichos grupos, el ser humano busca eficiencia a través de la racionalidad.

- El medio ambiente se puede distinguir dos tipos de medio ambiente en el que por los elementos con los que la organización tiene contacto en su mundo exterior, y su medio ambiente interno conformado por diferentes grupos de trabajo que existen en la organización. El medio ambiente interno queda constituido por el hábitat en el que se desenvuelven los diversos grupos de trabajo. Cada uno de los grupos de trabajo conforma su medio ambiente con base tanto a las necesidades de los miembros del grupo, como las necesidades de la propia organización. La eficiencia que se convierte en el valor con el que se evalúa el medio ambiente.

- La motivación se realiza fundamentalmente a través de los grupos de trabajo, y de la participación que el individuo tiene esos grupos. La motivación se da cuando el individuo siente que su participación es tomada en cuenta por los demás miembros del grupo. La motivación busca motivar al individuo a través de la satisfacción de necesidades de orden superior como pueden ser la autoestima y el autodesarrollo, así como de lograr que el individuo sienta que a través de su participación, la organización y su trabajo se convierten en un mejor lugar en el mismo individuo pueda desarrollar y ser eficiente.

- El liderazgo es generalmente es ejercido por el individuo que ocupa la posición jerárquica más alta dentro del grupo de trabajo.

El liderazgo para poder desarrollarse adecuadamente en la organización, requiere del reconocimiento y de la participación de todos los miembros del grupo de trabajo. En otras palabras, el proceso de liderazgo debe ser un producto de la forma de comportarse del mismo grupo.

- La comunicación se desarrolla en todos los niveles y en todas las direcciones, sin embargo, se requiere un cierto orden dentro de la organización para que la comunicación se realice adecuadamente. La comunicación descendente o ascendente se puede desarrollar a dos niveles: a nivel de grupo y a nivel de personas. A nivel de individuos la comunicación en forma descendente se realiza esencialmente mediante ordenes las que son giradas del superior al subordinado. En forma ascendente la comunicación entre el subordinado y el superior se da fundamentalmente para emitir opiniones de la manera en que un determinado trabajo se pueda desarrollar más eficientemente.
- El conflicto se da entre la estructura formal de la organización, y la personalidad del individuo, en su operación, se intenta llegar a un punto en donde ese conflicto prácticamente sea resuelto a través del entendimiento mutuo de las partes que participan. La organización llega a tener su máxima eficacia y eficiencia cuando el conflicto prácticamente deja de existir.
- El poder es un elemento esencial, ya que el jefe o coordinador de cada grupo de trabajo, requiere el poder para de esa manera coordinar adecuadamente su grupo trabajo.
- El cambio no se realiza a través de la organización completa, sino que este se genera a través de los grupos de trabajo. Con el cambio se busca fundamentalmente el incrementar la eficiencia en la operación de grupo de trabajo.
- La toma de decisiones se realiza con la participación de los diversos grupos de trabajo involucrados en el problema. La toma de decisiones en esta escuela busca tanto el

satisfacer los objetivos de la organización, así como los objetivos de los grupos e individuos que participan en la misma.

- La participación del ser humano en las diversas actividades que la organización realiza es fundamental, se considera que a través de la participación como la organización puede incrementar su eficiencia y su eficacia en el logro de los objetivos organizacionales.
- La organización se observa a través de la manera en que los individuos participan en los grupos formales de trabajo, siendo estos grupos considerados como la cédula en la que se basa la organización.
- La eficiencia se logra cuando se establece un modelo de administración en el que simultáneamente se satisfacen tanto las necesidades de la organización, como las necesidades del individuo.

Marco Conceptual

- **Organización:** una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. **Mateu (1979)**
- **Recursos humanos:** en la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal

de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. **Sheridan (2012)**

- **Manual de organización y funciones:** el Manual de organización y funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro de asignación de personal. **Chiavenato (1999)**
- **Organigrama:** un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático. **Fleitman (2000)**
- **Misión:** es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad. Dicha finalidad se asocia a los deberes primordiales que presta el Estado, denominados Funciones para efectos presupuestarios. **Kotler y Armstrong (2004)**
- **Reglamento interno de trabajo:** el reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. **Guerrero (1998)**
- **Ambiente de Control:** se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos. **Santillana (2001)**
- **Centralización:** se da cuando los gerentes desarrollan o cambian en función de la toma de decisiones. Es decir se tiene muy centralizado cualquier aspecto en los

niveles superiores de la gerencia, fluyendo los problemas hasta los altos ejecutivos que deciden lo que debe hacerse, se maneja al mismo tiempo que descentralizar, es en ocasiones lo más conveniente en cuanto a los niveles bajos de la gerencia. **Fayol (1916)**

- **Empresa:** una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. **Thompson (2006)**
- **Eficiencia:** la eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuentan para alcanzar un objetivo y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo logrando de esta forma su optimización. **Codina (2005)**
- **Integración:** la selección del personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, y como de éstos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en: la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así como la auto motivación para el logro de metas cada vez más altas. **Lambin (1995)**
- **Productividad:** es el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. **Herbst (1975)**
- **Planificación:** la planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. En este proceso se pueden cambiar muchas cosas con el tiempo ya que una planificación tiene que ser exacta en lo que se quiere lograr; para que quede como se desea. **Terry (1984)**
- **Plan de Negocios:** el plan de negocios, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento

generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. **Fullen (2007)**

- **Sistema de mercados:** el sistema de mercado organiza y coordina las actividades humanas no a través de la planificación estatal sino mediante las interacciones mutuas de los compradores y vendedores. **Lindblom (2002)**
- **Diseño organizacional:** se da cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de una organización. La misma nos deberá permitir alcanzar metas y objetivos con eficacia y eficiencia así mismo como gerentes debemos decidir cómo queremos coordinar las actividades de manera vertical como horizontal en cuanto al esfuerzo humano. **Chiavenato (2001)**

CAPÍTULO III

MATERIAL Y PROCEDIMIENTO

3.1. Material.

3.1.1. Población Muestral

- La población está conformada por todos los trabajadores de la empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C de la ciudad de Trujillo, que asciende a 60 personas.

3.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
✓ Encuesta	✓ Cuestionario
✓ Análisis Documental	✓ Libros y revistas

Encuesta

- Esta herramienta es la más utilizada en la investigación de ciencias sociales. Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para recolectar información, de esta manera, las encuestas pueden realizarse para que el sujeto encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

Análisis Documental

- La descripción o el análisis documental consisten en describir un documento en sus partes esenciales para su posterior identificación y recuperación. La descripción del material audiovisual se puede realizar atendiendo a 2 visiones: visión sintética del documento (el resumen); visión analítica del documento (los descriptores).

3.1.3. Validez y Confiabilidad.

Validez

Para la validez del instrumento que evalúa la eficiencia personal, se aplicó la fórmula “ r_s ” de Spearman Brown luego de haber calculado la “ r ” Correlación de Pearson en los ítems del instrumento de medición. Se obtuvo un $r_s = 0.845$ ($r_s > 0.75$), lo cual indica que el instrumento que evalúa la eficiencia personal es válido. (Ver anexo N° 2).

Confiabilidad

De un total de 20 pruebas realizadas a nivel piloto para medir la confiabilidad del instrumento se obtuvo para el instrumento total un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.909$ ($\alpha > 0.75$), lo cual indica que el instrumento que evalúa la eficiencia personal es confiable. (Ver anexo N° 2).

3.2. Procedimientos.

3.2.1. Diseño de contrastación.

- El diseño de la Investigación es descriptivo ya que recolectaremos y analizaremos tal como se muestra en la realidad.

$$M = O(X, Y)$$

Dónde:

M = Representa la población, muestra de estudio.

O = Representa la observación que permite diagnosticar el Diseño Organizacional y la Eficiencia del Personal de la empresa Inversiones Mishel S.A.C de la ciudad de Trujillo-2014.

X = Variable Independiente: Diseño Organizacional.

Y = Variable Dependiente: Eficiencia del Personal.

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES	ITENS	ESCALA DE MEDICION
DISEÑO ORGANIZACIONAL	El Diseño Organizacional es la determinación de la estructura organizacional que mas se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Chiavenato(1987)	La Estrategia	1.¿El equipo de trabajo se encuentra al tanto de la misión y visión de la empresa Inversiones mishel SAC? 2.¿Los objetivos y metas que presenta la empresa Inversiones Mishel SAC, están planeadas claramente? 3.¿La empresa Inversiones Mishel SAC, confecciona planes de trabajo con calidad y hace uso efectivo y sistemático de ellos? 4.¿El equipo de trabajo está enterado de las estrategias comerciales de la empresa Inversiones Mishel SAC?	ORDINAL
		La Tecnología	5.¿La empresa Inversiones Mishel SAC, está preparada para afrontar nuevos cambios en su estructura organizacional? 6.¿Usted considera que la empresa cuenta con la tecnología adecuada que facilite el desarrollo de su función?	
		Personas	7.¿Se ha establecido un plan de capacitación y desarrollo formativo para los miembros del equipo de trabajo de la empresa Inversiones Mishel SAC? 8.¿La labor que realiza en la empresa Inversiones Mishel SAC, le ofrece oportunidad para desarrollarse como personal y profesional?	
		Actividades	9.¿El equipo de trabajo tiene conocimiento acerca de las funciones a desarrollar en la empresa Inversiones Mishel SAC? 10.¿La delegación de tareas a los miembros del equipo de trabajo de la empresa Inversiones Mishel SAC, contribuye a la calidad del trabajo? 11.¿La empresa Inversiones Mishel SAC, favorece la iniciativa y la creatividad de los miembros del equipo para lograr la solución los problemas de la organización?	
		Tamaño de la organización	12.¿Considera usted que el tamaño de la empresa Inversiones Mishel SAC, este en función al trabajo que se realiza en ella?	
EFICIENCIA DEL	Las cinco variables de la eficiencia del personal, que depende con la producción de resultados con el mínimo esfuerzo malgastado. La suma de estos resultados individuales eficientes es la que hace a la empresa desarrollar	Responsabilidad	13.¿Los miembros del equipo de trabajo de la empresa Inversiones Mishel SAC, cuentan con la ayuda y comprensión de sus superiores para el cumplimiento eficaz de sus funciones? 14.¿La empresa Inversiones Mishel SAC, da seguimiento y control de las tareas delegadas a los miembros de su equipo de trabajo? 15.¿Los miembros de la empresa Inversiones Mishel SAC, desarrollan su trabajo con responsabilidad?	ORDINAL
		Capacidad	16.¿Las funciones asignadas en la empresa Inversiones mishel SAC, están de acuerdo a sus capacidades y habilidades? 18.¿Los miembros del equipo participan en el planeamiento de los objetivos, metas y confección de planes de trabajo de la empresa	

3.2.2. Operacionalización de variables

3.2.3. Procesamiento y análisis de datos.

- El presente trabajo de investigación aplicó la encuesta, la guía de observación y el análisis documental, el ordenamiento y clasificación de información, los datos fueron procesados utilizando el programa Excel y presentados en tablas y gráficos con frecuencia simple y porcentual.

PERSONAL	unos resultados por encima de normal. Las cinco variables de eficiencia de personal son: responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión y simplificación. Maella(2010)	Autogestión	Inversiones Mishel SAC? 17.¿Tiene usted capacidad de autogestión en el desarrollo de sus funciones para lograr los objetivos de la empresa Inversiones Mishel SAC? 19.¿Usted conoce las principales prioridades organizacionales de la empresa Inversiones Mishel SAC y desarrolla su trabajo en función a estos?
		Automotivación	20.¿El actual liderazgo de la empresa Inversiones mishel SAC, ayuda al desarrollo de la organización y motiva a sus trabajadores? 21.¿El sueldo que percibe cada trabajador es proporcional al trabajo desempeñado en la empresa Inversiones Mishel SAC? 22.¿La empresa Inversiones Mishel SAC, cuenta con una política de de incentivos para el reconocimiento descatalogado de los miembros del equipo de trabajo?
		Simplificación	23.¿Usted considera que las tareas asignadas estan adecuadamente simplificadas de acuerdo al trabajo que desempeña en la empresa Inversiones Mishel SAC?

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN

DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados.

Tabla 1: *Conocimiento del equipo de trabajo sobre Misión y Visión de la empresa*

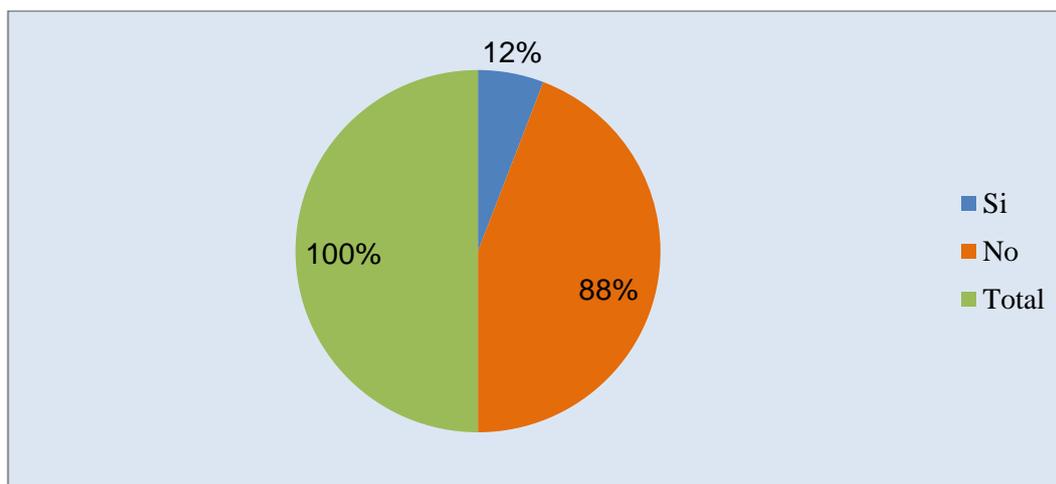
ITEMS	N°	%
Si	7	12%
No	53	88%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 1 se observa que el 88% de los trabajadores no conocen la misión y visión de la empresa, en tanto que el 12% de los trabajadores conocen la misión y visión de la empresa.

Gráfico 1: El equipo de trabajo se encuentra al tanto de misión y visión de la empresa



Fuente: Tabla 1

Tabla 2: Planeamiento de los objetivos y metas de la empresa

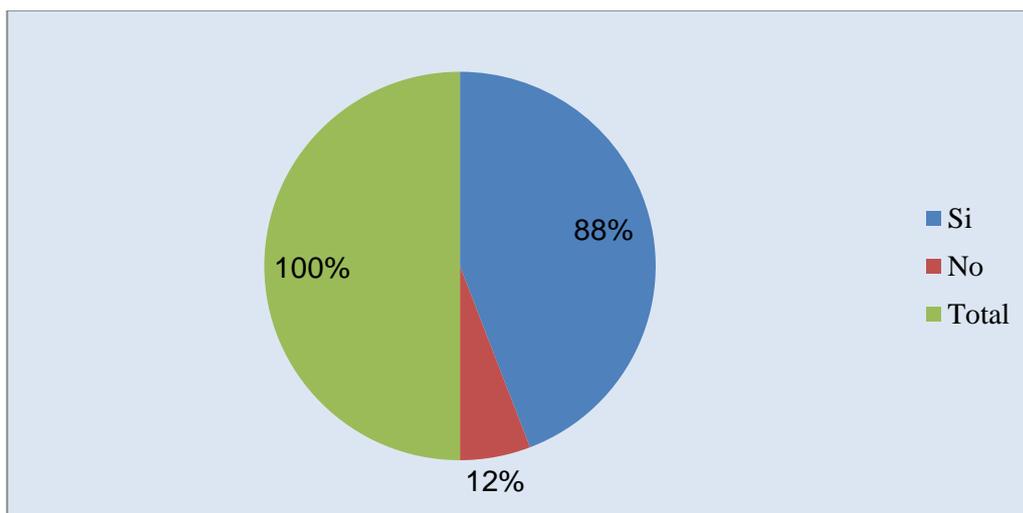
ITEMS	Nº	%
Si	53	88%
No	7	12%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014.

Descripción: En la Tabla 2 se observa que el 88% de los trabajadores consideran que los objetivos y metas están planeados claramente, en tanto que el 12% de los trabajadores consideran que los objetivos y metas no están planeados claramente.

Gráfico 2: Los objetivos y metas que presenta la empresa están planeados claramente



Fuente: Tabla 2

Tabla 3: Confección y uso efectivo de planes de trabajo de la empresa

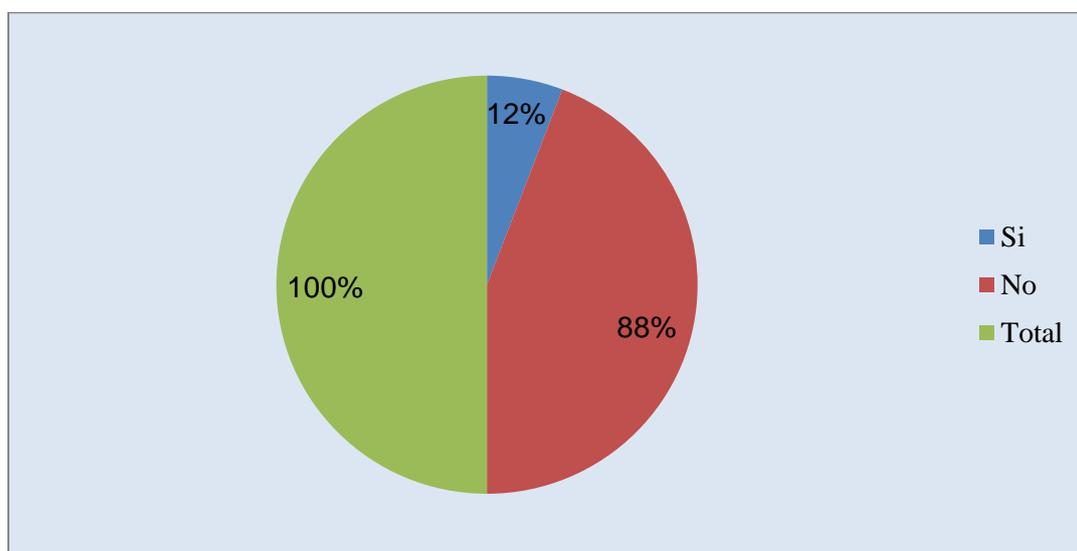
ITEMS	Q	%
Si	7	12%
No	53	88%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 3 se observa que el 88% de los trabajadores considera que la empresa no confecciona planes de trabajo con calidad, y no hace uso efectivo y sistemático de ellos, en tanto que el 12% de los trabajadores considera que la empresa confecciona planes de trabajo con calidad, y hace uso efectivo y sistemático de ellos.

Gráfico 3: *La empresa, confecciona planes de trabajo con calidad y hace uso efectivo y sistemático de ellos*



Fuente: Tabla 3

Tabla 4: *Conocimiento del equipo de trabajo sobre las estrategias comerciales de la empresa*

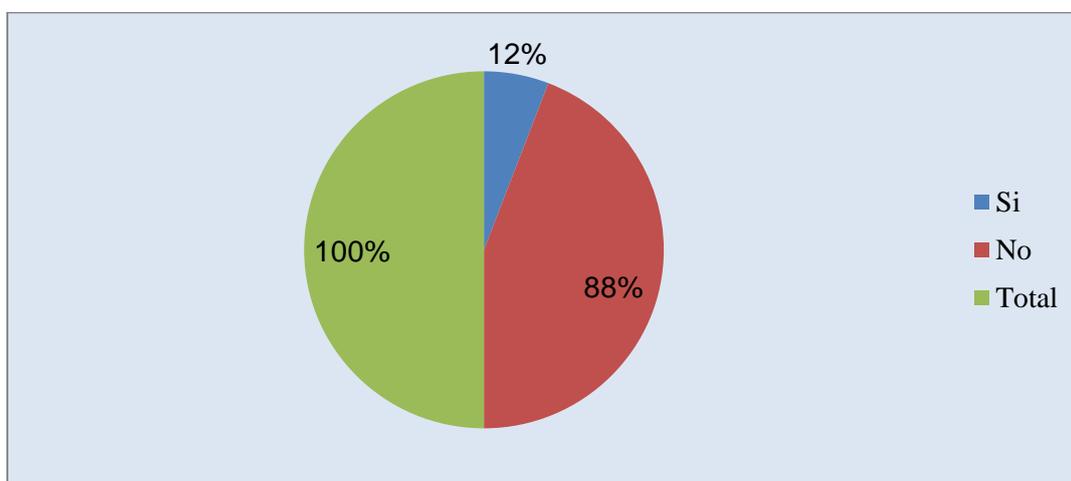
ITEMS	Nº	%
Si	7	12%
No	53	88%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 4 se observa que el 88% de los trabajadores no conocen las estrategias comerciales de la empresa, en tanto que el 12% de los trabajadores conocen las estrategias comerciales de la empresa.

Gráfico 4: El equipo de trabajo está enterado de las estrategias comerciales de la empresa



Fuente: Tabla 4

Tabla 5: Cambios en la estructura orgánica de la empresa

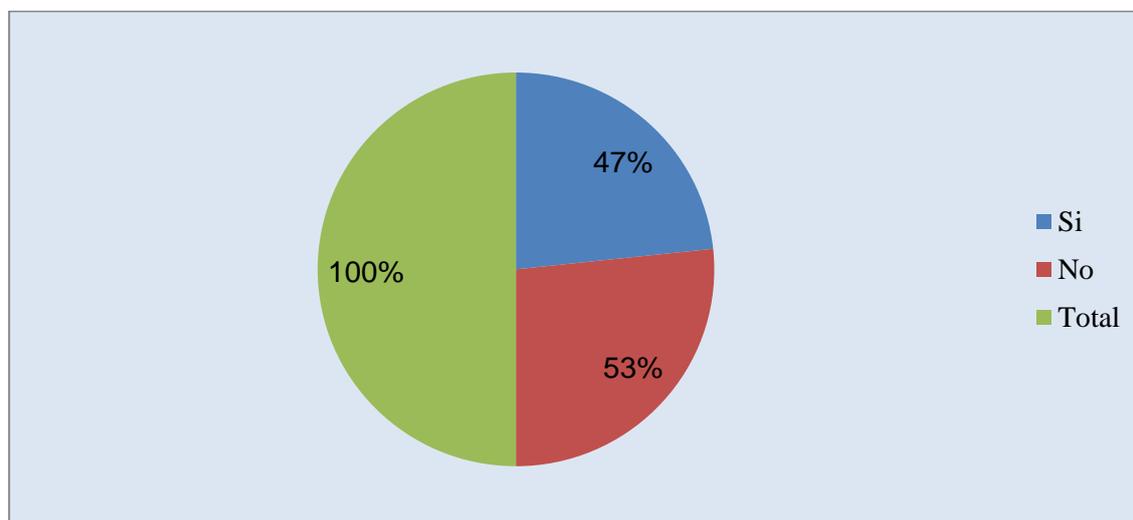
ITEMS	Nº	%
Si	28	47%
No	32	53%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 5 se observa que el 53% de los trabajadores consideran que la empresa no está preparada para afrontar nuevos cambios en su estructura organizacional, en tanto que el 47% de los trabajadores consideran que la empresa está preparada para afrontar nuevos cambios en su estructura organizacional.

Gráfico 5: *La empresa está preparada para afrontar nuevos cambios en su estructura organizacional*



Fuente: Tabla 5

Tabla 6: *La empresa cuenta con la tecnología adecuada que facilite el desarrollo de las funciones*

ITEMS	Nº	%
Si	60	100%
No	0	0%

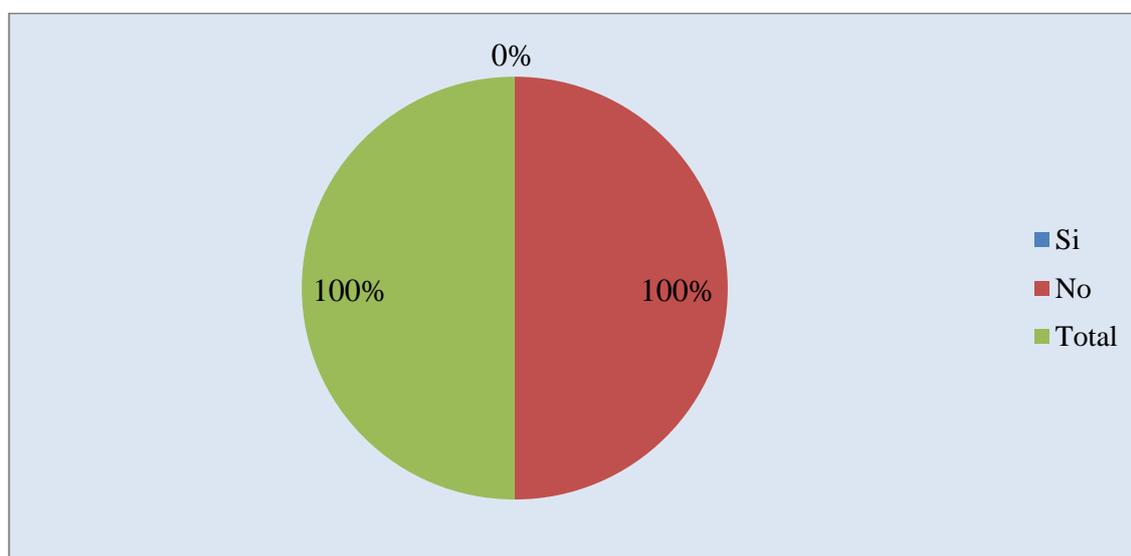
Total	60	100%
--------------	-----------	-------------

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 6 se observa que el 100% de los trabajadores consideran que la empresa cuenta con la tecnología adecuada, la cual les permite desarrollar su función.

Gráfico 6: *Considera usted que la empresa cuenta con la tecnología adecuada que facilite el desarrollo de su función*



Fuente: Tabla 6

Tabla 7: *Desarrollo de un plan de capacitación para el equipo de trabajo de la empresa*

ITEMS	Nº	%
Si	0	0%
No	60	100%

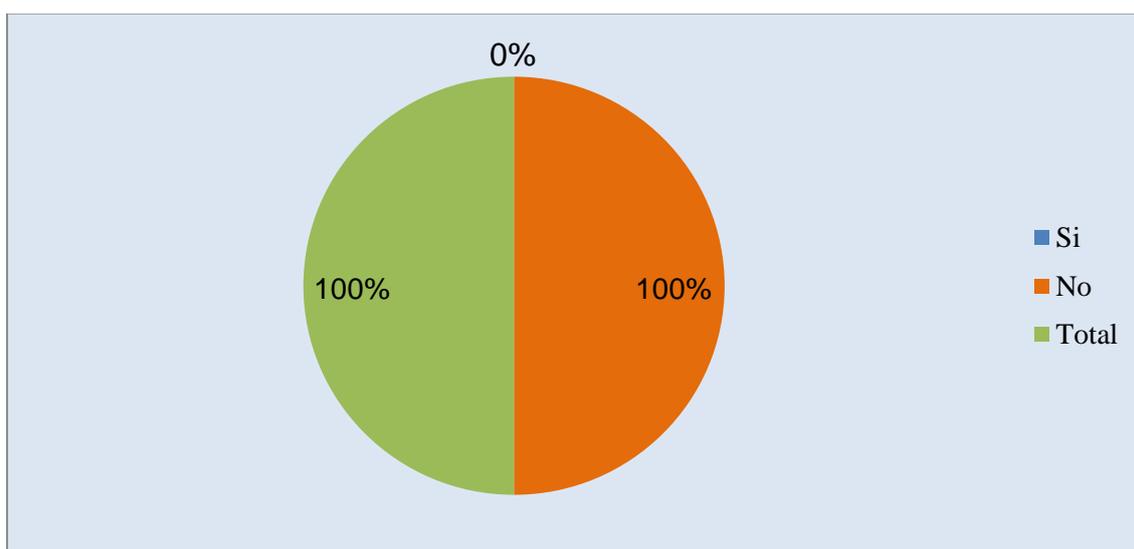
Total	60	100%
--------------	----	------

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 7 se observa que el 100% de los trabajadores afirman que la empresa no ha establecido un plan de capacitación y desarrollo formativo.

Gráfico 7: *Se ha establecido un plan de capacitación y desarrollo formativo para los miembros del equipo de trabajo de la empresa*



Fuente: Tabla 7.

Tabla 8: *Oportunidades para el equipo de trabajo de desarrollarse como persona y profesional*

ITEMS	Nº	%
Si	9	15%

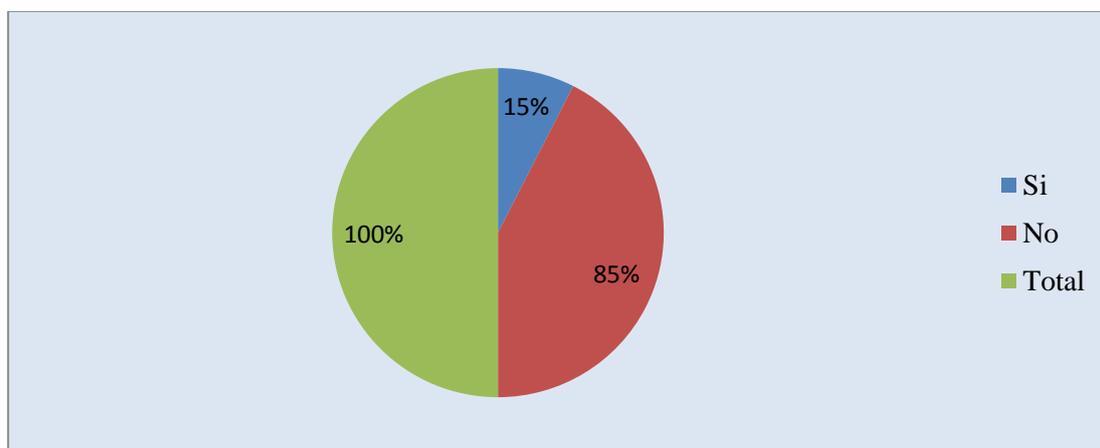
No	51	85%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014.

Descripción: En la Tabla 8 se observa que el 85% de los trabajadores afirman que la labor que realizan en la empresa no les ofrece oportunidades para desarrollarse como persona y profesional, en tanto que el 15% de los trabajadores afirman que la labor que realizan en la empresa les ofrece oportunidades para desarrollarse como persona y profesional.

Gráfico 8: *La labor que realiza en la empresa le ofrece oportunidad para desarrollarse como persona y profesional*



Fuente: Tabla 8

Tabla 9: *Conocimiento del equipo de trabajo sobre las funciones a desarrollar en la empresa*

ITEMS	N°	%
-------	----	---

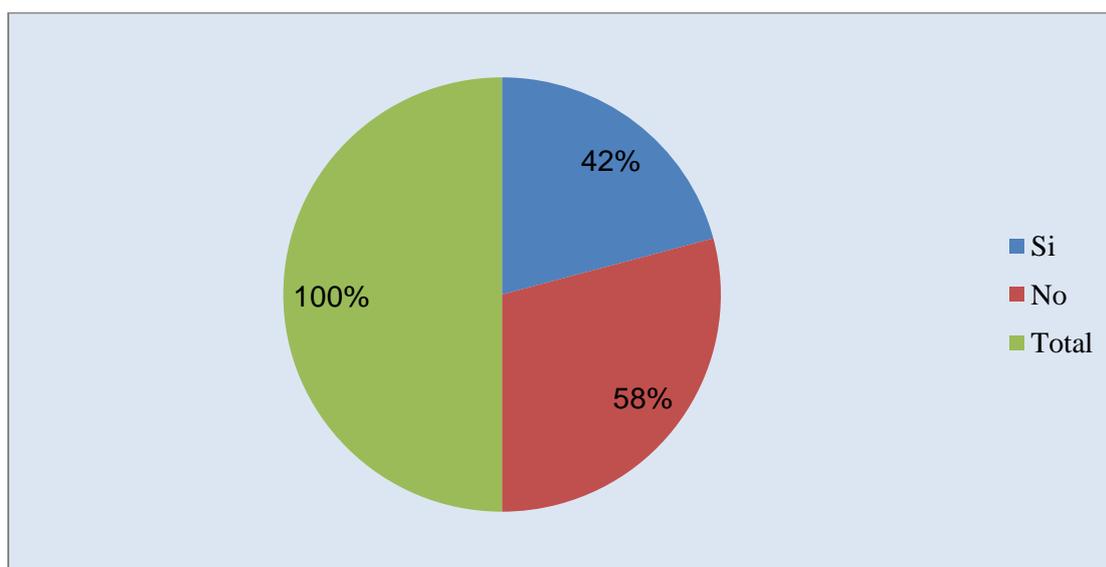
Si	25	42%
No	35	58%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 9 se observa que el 58% de los trabajadores no conocen acerca de las funciones a desarrollar en la empresa, en tanto que el 42% de los trabajadores conocen acerca de las funciones a desarrollar en la empresa.

Gráfico 9: *El equipo de trabajo tiene conocimiento acerca de las funciones a desarrollar en la empresa Inversiones Mishel S.A.C*



Fuente: Tabla 9

Tabla 10: *La delegación de tareas en la actual estructura orgánica de la empresa*

ITEMS	Nº	%
Si	2	3%

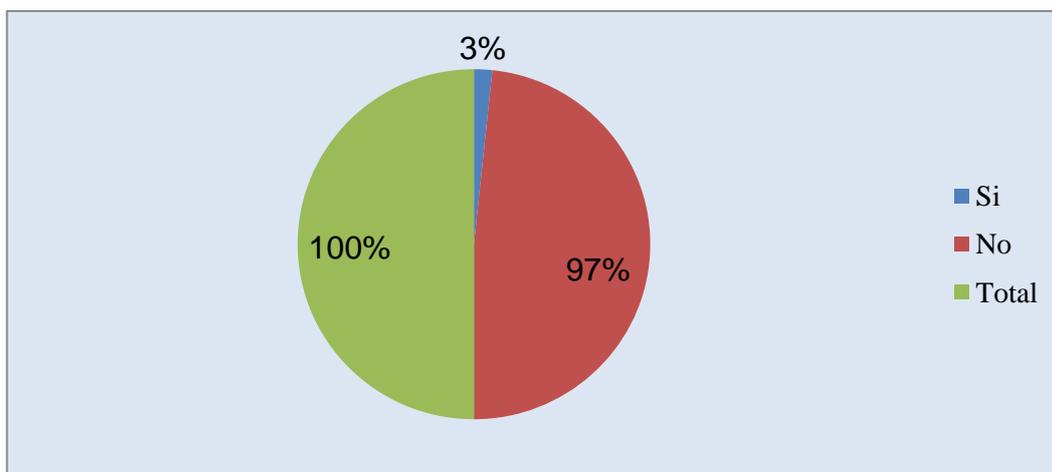
No	58	97%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014.

Descripción: En la Tabla 10 se observa que el 97% de los trabajadores considera que la delegación de tareas en la empresa no corresponde a su actual estructura orgánica, en tanto que el 3% de los trabajadores considera que la delegación de tareas en la empresa corresponde a su actual estructura orgánica.

Gráfico 10: *La delegación de tareas a los miembros del equipo de trabajo de la empresa corresponde a su actual estructura orgánica*



Fuente: Tabla 10

Tabla 11: *La iniciativa y la creatividad de los miembros de la empresa*

ITEMS	Nº	%
Si	10	17%

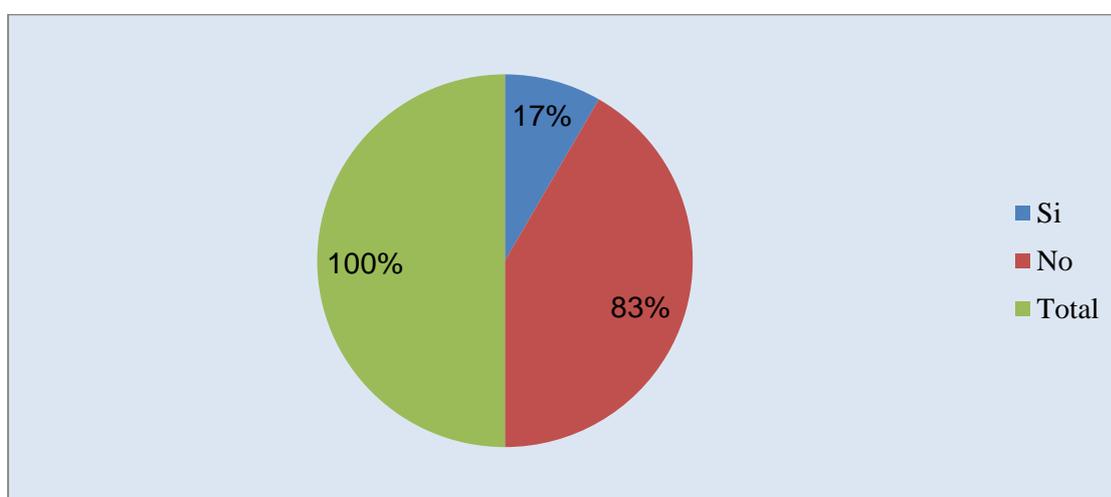
No	50	83%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla N° 11 se observa que el 83% de los trabajadores consideran que la empresa no favorece la iniciativa y creatividad para lograr solucionar problemas organizacionales, en tanto que el 17% de los trabajadores consideran que la empresa favorece la iniciativa y creatividad para lograr solucionar problemas organizacionales.

Gráfico 11: *La empresa favorece la iniciativa y la creatividad de los miembros del equipo para lograr la solución de los problemas de la organización*



Fuente: Tabla 11

Tabla 12: *El tamaño de la organización está en función al trabajo que se realiza en la empresa*

ITEMS	N°	%
-------	----	---

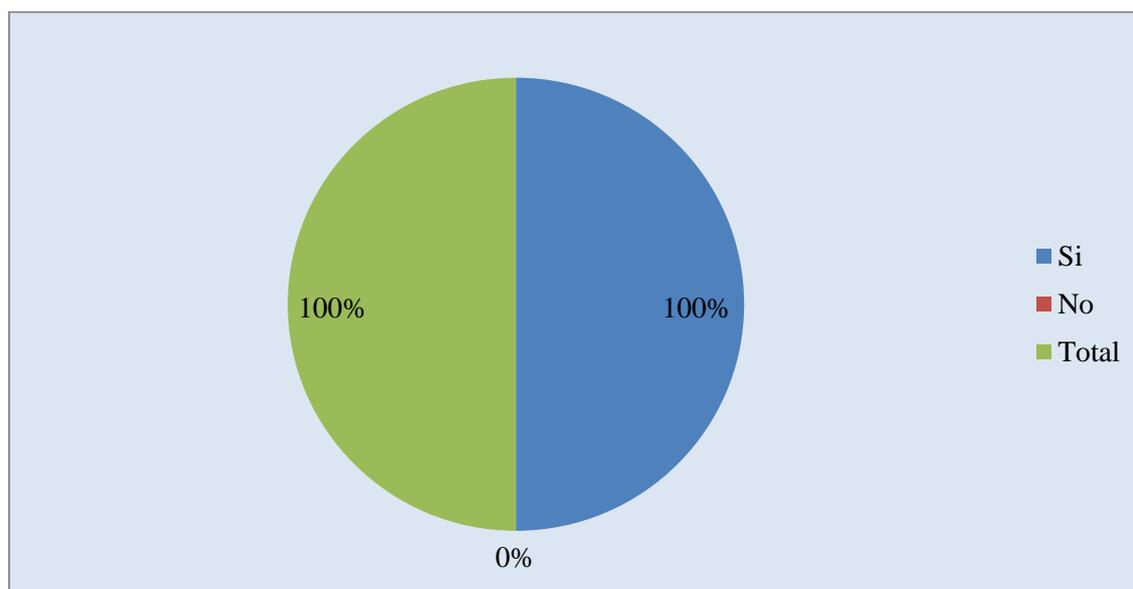
Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014.

Descripción: En la Tabla N° 12 se observa que el 100% de los trabajadores considera que el tamaño de la organización si está en función al trabajo que se realiza en ella.

Gráfico 12: *Considera usted que el tamaño de la organización está en función al trabajo que se realiza en ella*



Fuente: Tabla 12

Tabla 13: *Cumplimiento eficaz de las funciones en la empresa*

ITEMS	N ^a	%
-------	----------------	---

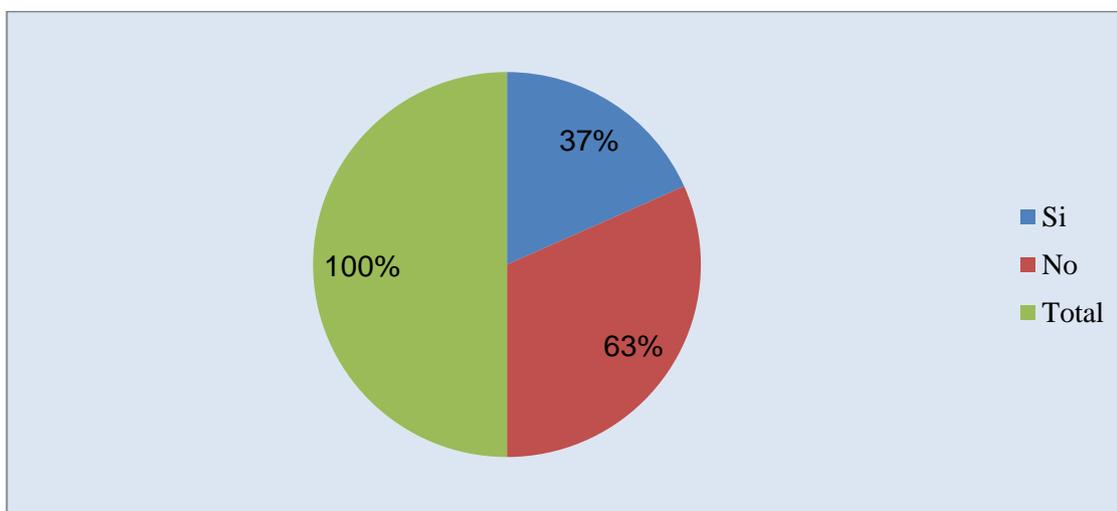
Si	22	37%
No	38	63%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 13 se observa que el 63% de los trabajadores aseguran que no cuentan con la ayuda y comprensión de sus superiores para el cumplimiento eficaz de sus funciones, en tanto que el 37% de los trabajadores aseguran que cuentan con la ayuda y comprensión de sus superiores para el cumplimiento eficaz de sus funciones.

Gráfico 13: *Los miembros del equipo de trabajo de la empresa cuentan con la ayuda y comprensión de sus superiores para el cumplimiento eficaz de sus funciones*



Fuente: Tabla 13

Tabla 14: *Seguimiento y control de las tareas delegadas en la empresa*

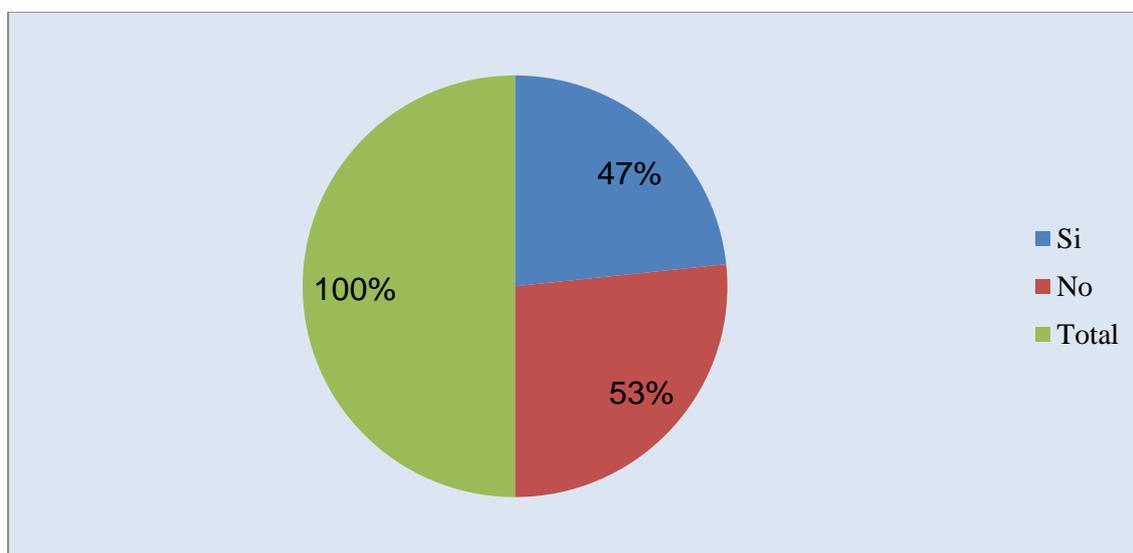
ITEMS	N ^a	%
Si	28	47%
No	32	53%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 14 se observa que el 53% de los trabajadores aseguran que la empresa no da seguimiento y control de las tareas delegadas, en tanto que el 47% de los trabajadores aseguran que la empresa da seguimiento y control de las tareas delegadas.

Gráfico 14: *La empresa da seguimiento y control de las tareas delegadas a los miembros de su equipo de trabajo*



Fuente: Tabla 14

Tabla 15: *Los miembros de la organización desarrollan su trabajo con responsabilidad*

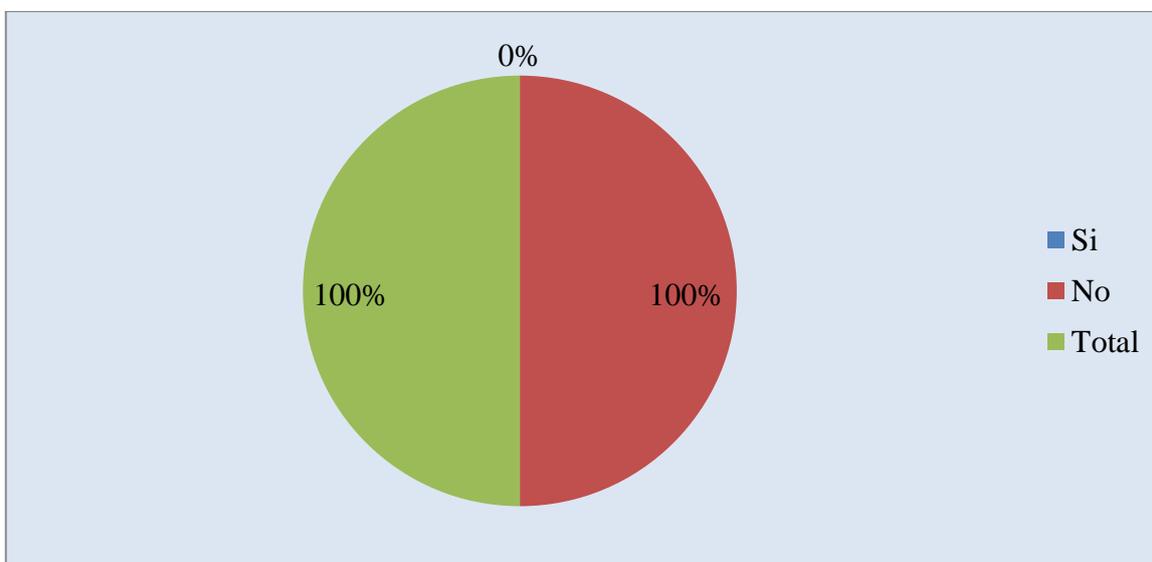
ITEMS	N°	%
Si	20	33%
No	40	67%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014.

Descripción: En la Tabla N° 15 se observa que el 67% no desarrollan sus funciones con responsabilidad, en tanto que el 33% si desarrolla sus funciones responsablemente.

Gráfico 15: *Los miembros de la empresa, desarrollan su trabajo con responsabilidad*



Fuente: Tabla 15

Tabla 16: *Las funciones asignadas están de acuerdo a las capacidades y habilidades*

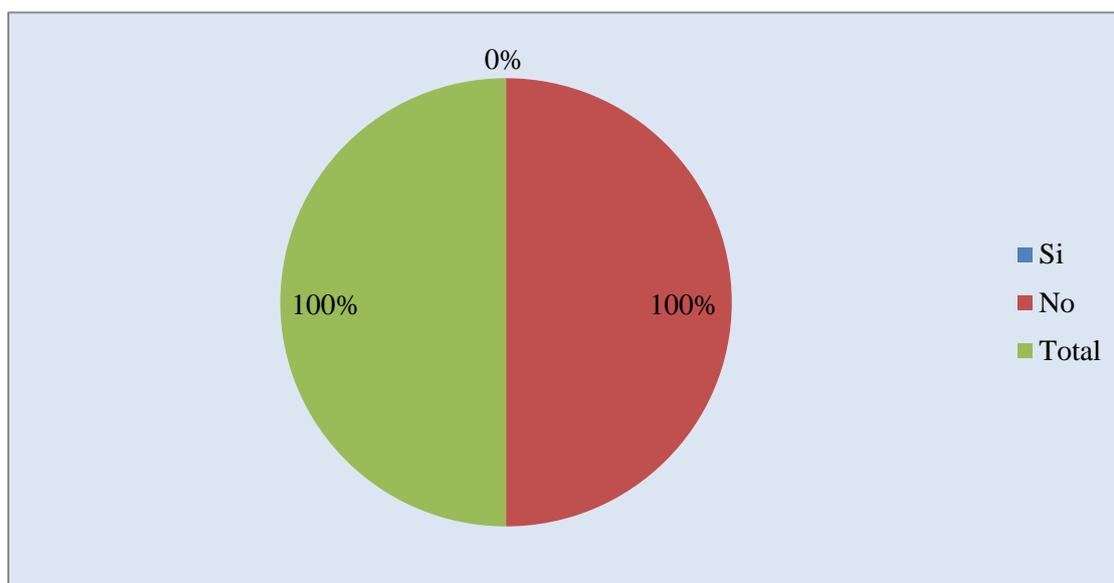
ITEMS	Nº	%
Si	15	25%
No	45	75%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014.

Descripción: En la Tabla 16 se observa que el 75% de los trabajadores aseguran que las funciones asignadas no están de acuerdo a sus capacidades y habilidades, en tanto que el 25% de los trabajadores indican que si están asignadas según sus capacidades y habilidades.

Gráfico 16: *Las funciones asignadas en la empresa, están de acuerdo a sus capacidades y habilidades*



Fuente: Tabla 16

Tabla 17: *Capacidad de autogestión en el desarrollo de las funciones para el logro de los objetivos de la organización*

ITEMS	Nº	%
-------	----	---

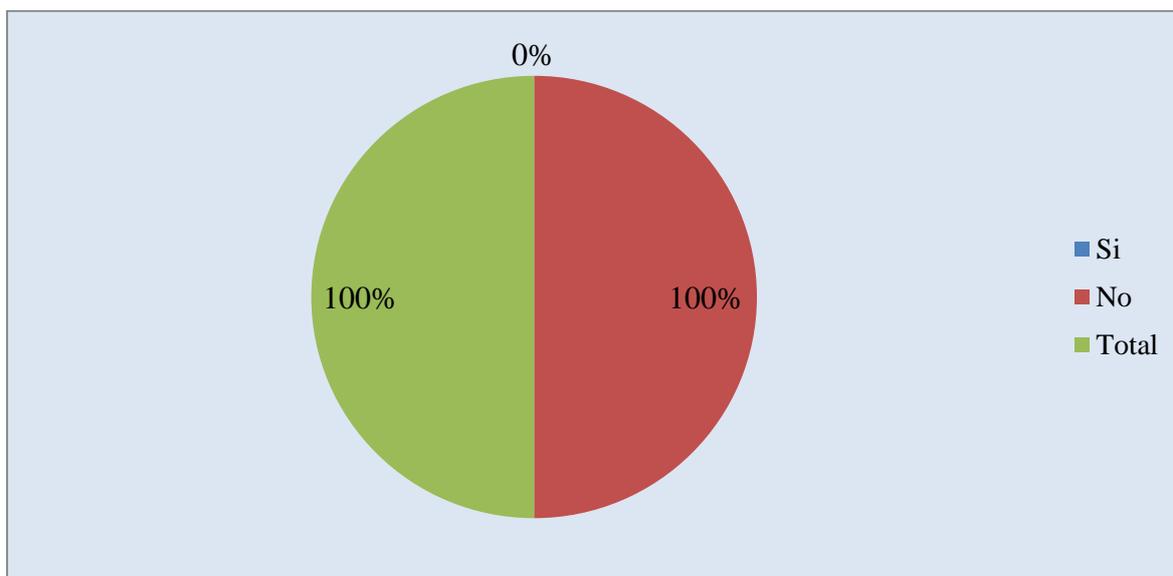
Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 17 se observa que el 100% de los trabajadores afirman que si tiene capacidad de autogestión para desarrollar sus funciones para el logro de los objetivos de la organización.

Gráfico 17: *Usted tiene capacidad de autogestión en el desarrollo de sus funciones para lograr los objetivos de la organización*



Fuente: Tabla 17

Tabla 18: *Participación en el planeamiento de objetivos, metas y confección de planes de la empresa*

ITEMS	Nº	%
-------	----	---

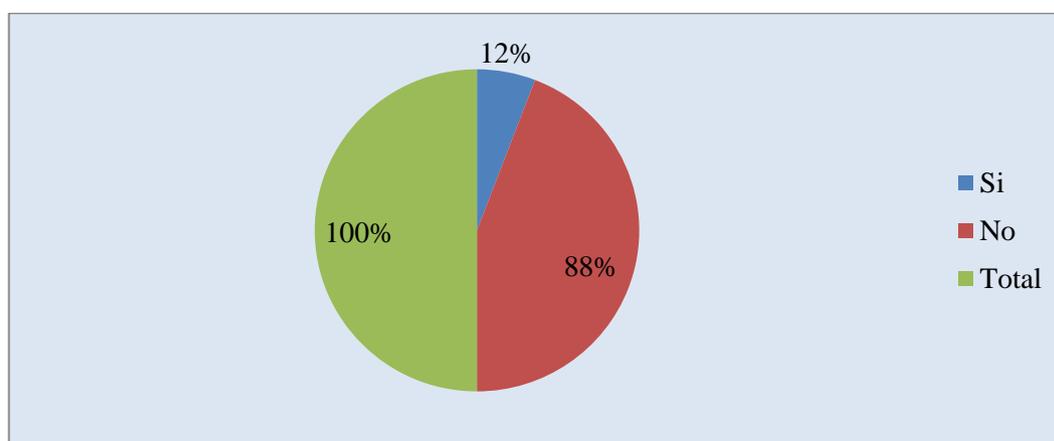
Si	7	12%
No	53	88%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 18 se observa que el 88% de los trabajadores afirman que no participan en el planeamiento de los objetivos, metas y confección de planes de trabajo de la empresa, en tanto que el 12% de los trabajadores afirman que participan en el planeamiento de los objetivos, metas y confección de planes de trabajo de la empresa.

Gráfico 18: *Los miembros del equipo participan en el planeamiento de los objetivos, metas y confección de planes de trabajo de la empresa*



Fuente: Tabla 18

Tabla 19: *Conocimiento del equipo de trabajo sobre las prioridades organizacionales de la empresa*

ITEMS	N ^a	%
-------	----------------	---

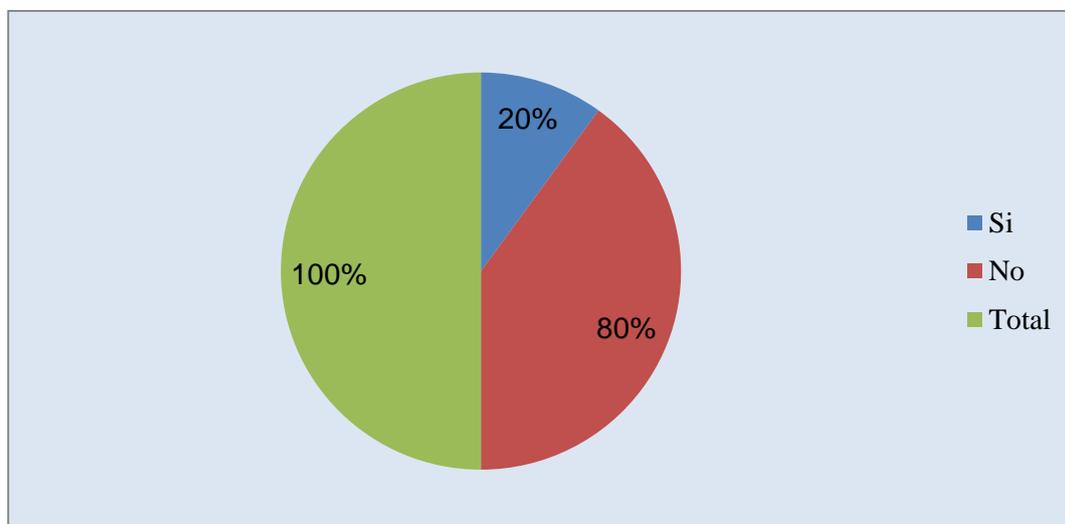
Si	12	20%
No	48	80%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014.

Descripción: En la Tabla 19 se observa que el 80% de los trabajadores no conocen las prioridades organizacionales de la empresa, en tanto que el 20% de los trabajadores conocen las prioridades organizacionales de la empresa.

Gráfico 19: *Usted conoce las principales prioridades organizacionales de la empresa, y desarrolla su trabajo en función a estos*



Fuente: Tabla 19

Tabla 20: *El liderazgo en la empresa*

ITEMS	N ^a	%
-------	----------------	---

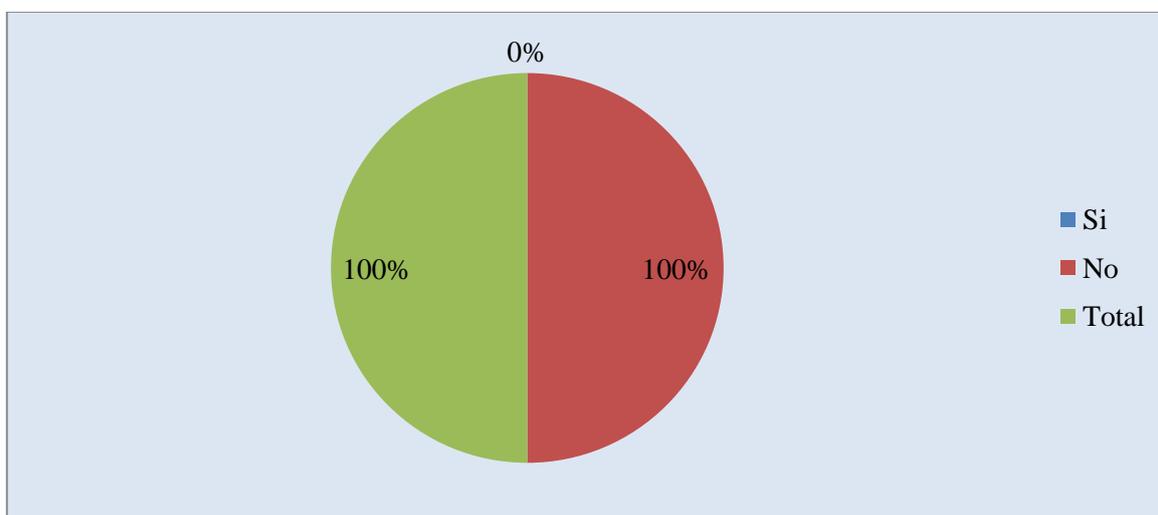
Si	22	37%
No	38	63%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 20 se observó que el 63% de los trabajadores consideran que el actual liderazgo no ayuda al desarrollo de la empresa y no motiva a los empleados, en tanto que el 37% de los trabajadores consideran que el actual liderazgo ayuda al desarrollo de la empresa y motiva a los empleados.

Gráfico 20: *El actual liderazgo de la empresa ayuda al desarrollo de la organización y motiva a sus trabajadores*



Fuente: Tabla 20

Tabla 21: *El sueldo que percibe el equipo de trabajo en la empresa*

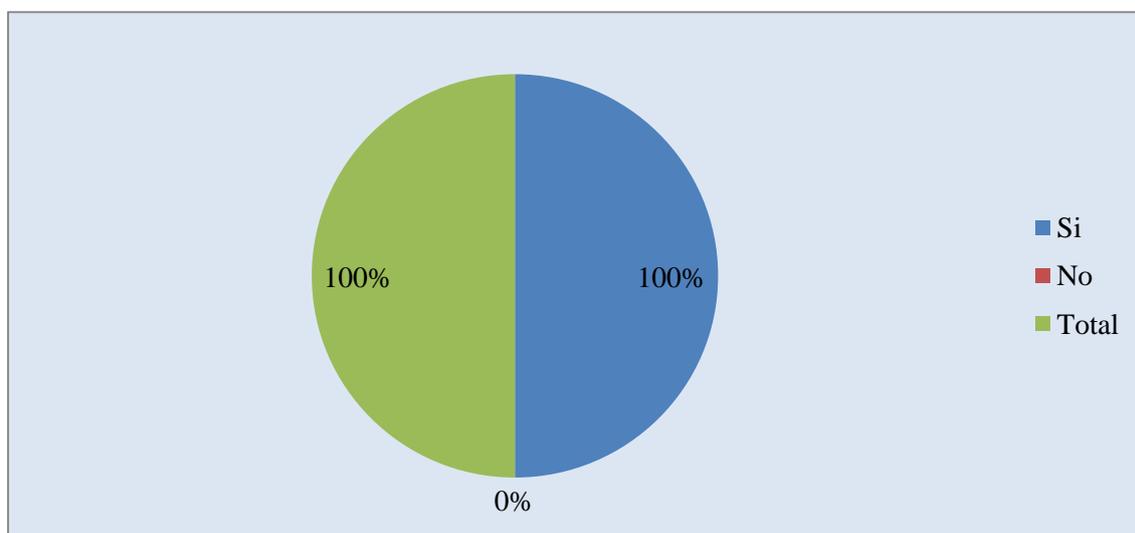
ITEMS	N°	%
Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014.

Descripción: En la Tabla N°21 se observa que el 100% de los trabajadores afirman que el sueldo que perciben es proporcional al trabajo que desempeñan en la empresa.

Gráfico 21: *El sueldo que percibe cada trabajador es proporcional al trabajo desempeñado en la empresa*



Fuente: Tabla 21

Tabla 22: *Política de incentivos de la empresa*

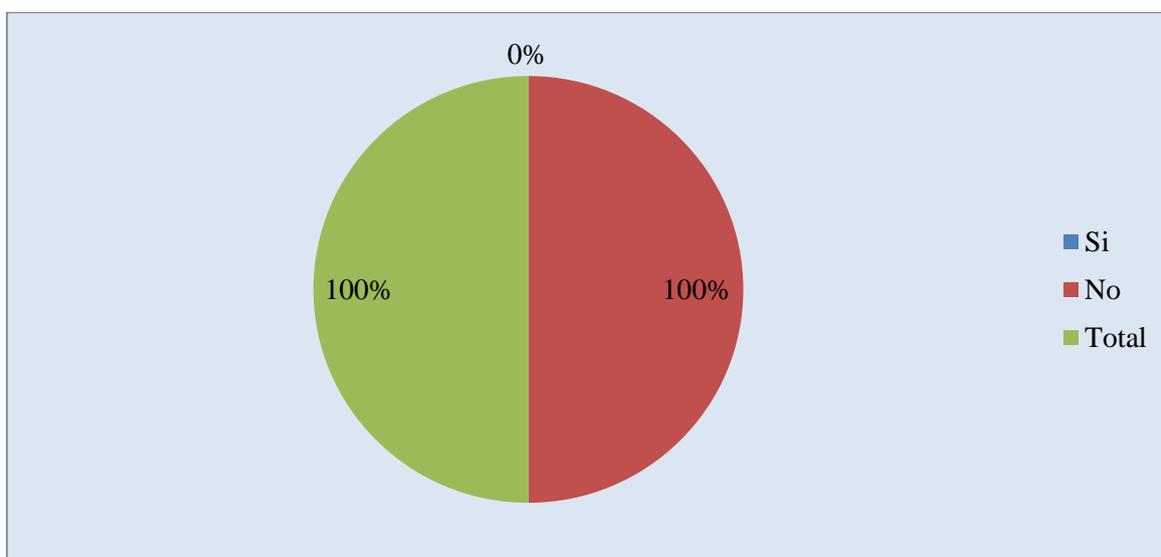
ITEMS	N°	%
Si	0	0%
No	60	100%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 22 se observa que el 100% de los trabajadores afirman que la empresa no cuenta con una política de incentivos.

Gráfico 22: *La empresa cuenta con una política de incentivos para el reconocimiento destacado de los miembros del equipo de trabajo*



Fuente: Tabla 22

Tabla 23: *Simplificación de tareas de acuerdo al trabajo que se desempeña*

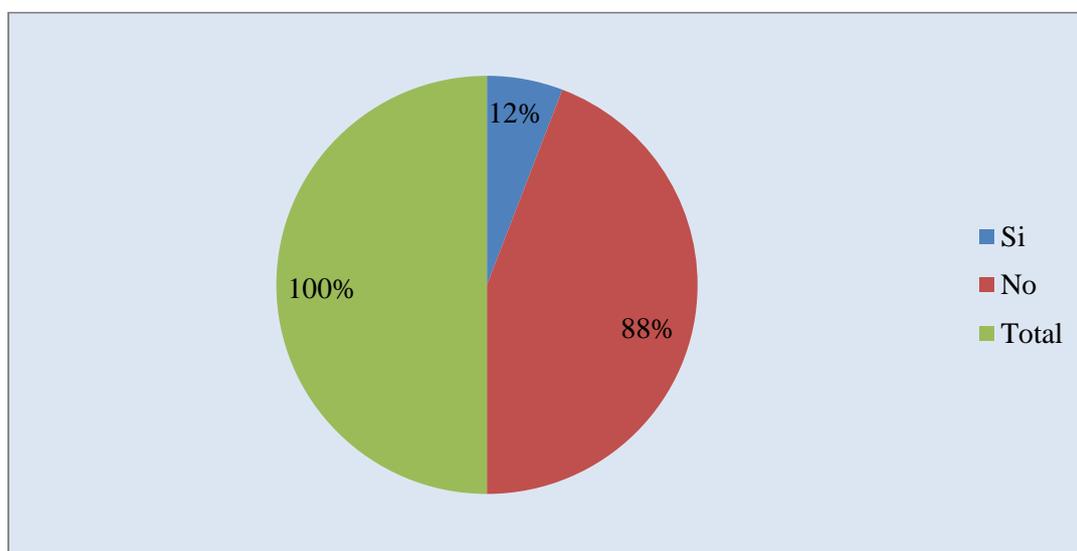
ITEMS	Q	%
Si	7	12%
No	53	88%
Total	60	100%

Elaborado: Nerida Solansh Parimango Portilla

Fuente: Encuesta de investigación, Empresa Inversiones Mishel S.A.C. Trujillo-2014

Descripción: En la Tabla 23 se observa que el 88% de los trabajadores considera que las tareas asignadas no están adecuadamente simplificadas de acuerdo al trabajo que realizan, en tanto que el 12% menciona que si están simplificadas de acuerdo al trabajo que realizan.

Gráfico 23: *Usted considera que las tareas asignadas están adecuadamente simplificadas de acuerdo al trabajo que desempeña*



Fuente: Tabla 23

4.2. Discusión de resultados

En la presente tesis se investigó la eficiencia del personal de la Empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C de la ciudad de Trujillo, tomando como base un diseño organizacional, cultura organizacional, estándares de calidad, tecnología y materiales con la que cuenta la institución, de acuerdo a estas variables se planteó la hipótesis en la que se desarrolló dicha investigación.

Según **De Rodríguez y Vera (2010)**, en su tesis “**Diseño Organizacional para el uso Eficiente del Recurso Humano en la Empresa Hayabusa Trading S.R.L.**”

Determinó que a través de su investigación los elementos empleados como planificación, diseño organizacional de una empresa se deben cumplir para así poder reflejarse en el personal, es decir tener un mayor empleo de materiales, tiempo y calidad de producto, esto ayuda en tener una mejor eficiencia del personal dando como resultado final mayor rentabilidad para la empresa.

De acuerdo con nuestra investigación el objetivo planteado es establecer políticas, reglamentos internos, estructuras orgánicas de acuerdo a la necesidad de la empresa y todo tipo de procedimientos donde se obtenga como resultado una mejor eficiencia del personal y mayor rentabilidad.

Se realizó una aplicación de nuestros instrumentos de investigación, mostrando resultados como el siguiente: se puede evidenciar que en nuestra (tabla grafica n° 1) el 88% del personal desconoce el objetivo de la empresa, incluyendo la visión y misión de la empresa inversiones MISHEL S.A.C, es decir no se ha realizado una adecuada planificación que permita entender los resultados esperados y dar tránsito adecuado al desarrollo de las siguientes funciones administrativas, en este caso como es la función administrativa de organización.

Según el autor **De Cárdenas (2006)**, el autor concluyó que con la aplicación del Diseño Organizacional y con la reestructuración del Diseño Orgánico de la empresa se podrá

formalizar en ciertos aspectos importantes como en su visión, misión, cultura, funciones, reglamentos, además de aspectos emocionales, que definen una mayor solidez empresarial, una mejor toma de decisiones, cumplimiento de los objetivos propuestos y la mejora de la empresa, cabe mencionar que dicho argumento lo verificamos en el siguiente gráfico en donde la tabla N°18 se observa que el 88% de los trabajadores afirman que no participan en el planeamiento de los objetivos, metas y confección de planes de trabajo de la empresa, en tanto que el 12% de los trabajadores afirman que participan en el planeamiento de los objetivos, metas y confección de planes de trabajo de la empresa además de no tener identificado lo que desea lograr en el futuro es decir no hay una visión futura de la empresa.

Cabe mencionar que la tesis de Rodríguez y Vera **“Diseño Organizacional para el uso Eficiente del Recurso Humano en la Empresa Hayabusa Trading S.R.L**, los autores llegaron a la conclusión de que al hacer las correcciones en las deficiencias que presenta la empresa en su estructura orgánica, y al hacer el uso eficiente del recurso humano, va a permitir que sus miembros del equipo puedan lograr un óptimo proceso administrativo, situación que lo podemos contrastar con los resultados de nuestra investigación, en la Tabla N° 3 se observa que el 88% de los trabajadores considera que la empresa no confecciona planes de trabajo con calidad, y no hace uso efectivo y sistemático de ellos, reflejándose en un nivel de desempeño bajo, pues no tienen claro el direccionamiento que sigue la empresa y en la que ellos son pieza clave, en tanto que el 12% de los trabajadores considera que la empresa confecciona planes de trabajo con calidad, y hace uso efectivo y sistemático de ellos.

De Herrera (2004) desarrolló la tesis **“Diseño Organizacional para incrementar la competitividad de una Empresa”**; **Universidad Nacional de Trujillo**, esta tesis ha determinado que la empresa presenta deficiencias en cuanto a su estructura organizacional, en la delegación de funciones, y no existe una buena comunicación dentro de la empresa,

por lo tanto esto afecta a todas las áreas de la misma, causando que la empresa se vuelva incompetente frente a las demás, por ende el autor propone una reforma en su estructura organizacional. El autor concluyó que a través de una reforma en la Estructura Organizacional vigente referente a la filosofía gerencial, formalización de documentos, responsabilidades funcionales, y en la comunicación organizacional, se incrementará la competitividad de la empresa.

Haciendo mención a la tesis de **Terry y Franklin (2009)** la eficiencia se interrelaciona con la equidad, esto quiere decir que si los empleados no temen perder sus trabajos mostrarán más deseos de aceptar la nueva formación o reubicación, u ofrecer sugerencias para mejorar la productividad. Por lo tanto no siempre se maximizan la eficiencia y la equidad con las mismas decisiones. Según el autor en la vida empresarial se observa que hay empresas que no funcionan bien, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulo para superarse y hacer un trabajo bien hecho, que existe conflictos de interés, que existe duplicidad de funciones (con el subsiguiente despilfarro de recursos), que la empresa está sometida a inercias y no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, el caos que se genera por la inadecuada definición planes y estructuras adecuados se ha podido contrastar en la realidad problemática de la presente investigación, tal como lo presentamos en el resultado de la tabla N°19; se observa que el 80% de los trabajadores no conocen las prioridades organizacionales de la empresa, en tanto que el 20% de los trabajadores conocen las prioridades organizacionales de la empresa.

Según el autor **Terry y Franklin (2009)** indica que el diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación en forma simultánea, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo.

Considerando algunos de nuestros resultados en la investigación realizada nos muestra como por ejemplo en la tabla en la tabla N°18 se observa que el 88% de los trabajadores afirman que no participan en el planeamiento de los objetivos, metas y confección de planes de trabajo de la empresa, en tanto que el 12% de los trabajadores afirman que participan en el planeamiento de los objetivos, metas y confección de planes de trabajo de la empresa.

Además la participación del empleado es muy importante para el logro de objetivos sin embargo en nuestra investigación según la tabla N°13 se observa que el 63% de los trabajadores aseguran que no cuentan con la ayuda y comprensión de sus superiores para el cumplimiento eficaz de sus funciones, en tanto que el 37% de los trabajadores aseguran que cuentan con la ayuda y comprensión de sus superiores para el cumplimiento eficaz de sus funciones.

Según **Chiavenato (2001)** los gerentes desarrollan o cambian la estructura de una organización. La misma nos deberá permitir alcanzar metas y objetivos con eficacia y eficiencia, así mismo como gerentes debemos decidir cómo queremos coordinar las actividades de manera vertical como horizontal en cuanto al esfuerzo humano.

Cabe mencionar el resultado de nuestro grafico tabla N° 20 se observó que el 63% de los trabajadores consideran que el actual liderazgo no ayuda al desarrollo de la empresa y no motiva a los empleados, en tanto que el 37% de los trabajadores consideran que el actual liderazgo ayuda al desarrollo de la empresa y motiva a los empleados y esto tiene relación con la comprensión e incentivo a los trabajadores y para ello presentamos como resultado En la tabla N° 13 se observa que el 63% de los trabajadores aseguran que no cuentan con la ayuda y comprensión de sus superiores para el cumplimiento eficaz de sus funciones, en tanto que el 37% de los trabajadores aseguran que cuentan con la ayuda y comprensión de sus superiores para el cumplimiento eficaz de sus funciones.

Maella (2010) según su estudio en la escuela de negocios, Instituto de Estudios Superiores de la empresa (IESE), nos trae las cinco variables de la eficiencia de personal, que defiende como la producción de resultados con el mínimo de esfuerzo malgastado. La suma de estos resultados individuales eficientes es lo que hace a la empresa desarrollar unos resultados por encima de lo normal.

Aunque esta suma de eficiencias beneficia a la empresa en general nos explica que la clave para mejorar la eficiencia depende principalmente del individuo, de su habilidad y de su ética de trabajo y mucho menos en la empresa en que se trabaja o en sus directivos.

Según Maella indica que las empresas tan en función del individuo y a los planes organizacionales; en establecer las condiciones que ayuden a que sus trabajadores se desarrollen más y mejor. Cabe mencionar que las empresas deben fijar estas condiciones y, además, deben establecer programas, normas internos y externos, para la formación de los trabajadores que ayuden y permitan a los trabajadores a desarrollarse.

Tal como lo presentamos en la tabla N° 6 se observa que el 100% de los trabajadores consideran que la empresa cuenta con la tecnología adecuada, la cual les permite desarrollar su función de forma eficiente.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

5.1. Datos generales de la empresa

Razón Social : Inversiones Michel S.A.C.

RUC : 20481961956

Tipo de Empresa : Sociedad Anónima Cerrada

Estado : Activo

Actividad Económica: Fabricación de Calzado

Dirección : Av. Revolución Nro. 2180 A.H. AA.HH Miguel Grau La Libertad –
Trujillo - El Porvenir

Teléfono : 044 - 404317

5.2. Direccionamiento estratégico de la empresa

5.2.1. Visión

Ser a largo plazo la Empresa de fabricación de calzado femenino más grande de la región y ser reconocidos por nuestra calidad y diseños. Asimismo, abrir nuevos mercados a nivel nacional e incursionar en el mercado internacional.

5.2.2. Misión

Fabricar el mejor calzado fino para dama mediante la innovación de los diseños, la calidad de nuestros productos, la utilización de los recursos y la mejor mano de obra cualificada teniendo siempre presente la satisfacción de nuestros clientes y del mercado en general, valorizando la Empresa a través del desarrollo integral de nuestra gente en armonía con la sociedad y el medio ambiente, para garantizar un crecimiento continuo y rentable.

5.2.3. Valores Corporativos

Responsabilidad

Integridad

Honestidad

Compromiso

5.3 Diagnóstico organizacional

La empresa Inversiones Mishel SAC, diseñada con una organización regular y con funciones no muy bien definidas en el Gerente General y los empleados.

La empresa presenta puntos críticos muy importantes lo cuales repercuten en el funcionamiento y rentabilidad de la empresa.

Los problemas más resaltantes que se han podido identificar en la empresa son:

- No se cuenta con un manual de organización y funciones.
- Existen múltiples funciones para el personal que labora en la empresa.
- No existe un sistema de control interno.
- No se cuenta con un plan estratégico de recursos humanos.
- No se cuenta con un reglamento interno difundido en documentos formales.
- No existe un control de las entradas y salidas del personal de la empresa.
- No existen políticas, procedimientos definidos para el funcionamiento de las labores del personal, es decir que proporcione eficiencia en las labores.
- No se realiza un proceso de selección de personal.
- No se cuenta con una debida estructuración orgánica de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Análisis FODA

Análisis Interno:

- **Fortalezas**
 - Compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.
 - Tiene un buen respaldo económico.
 - Cuenta con personal calificado.

- **Debilidades**

- No existe un buen ambiente de trabajo dentro de las áreas de la empresa.
- No se brinda Asesoría y apoyo permanente, así como también no hay una buena comunicación, receptividad y ofrecimiento de opiniones de ideas e inquietudes del personal.
- Falta de un Reglamento Interno de trabajo donde describan como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa.
- Presencia de una Estructura Organizativa que no refleja la situación actual de la empresa, en lo que respecta a los cargos existentes.
- Ausencia de un Manual de Organización, donde se describan las funciones de cada uno de los cargos y unidades presentes en la empresa.

Análisis Externo

- **Oportunidades**

- Alta demanda de sus productos.
- Buenas relaciones con los clientes y proveedores.
- Disponibilidad de parte de la empresa por cumplir con todos sus compromisos con sus clientes.

- **Amenazas**

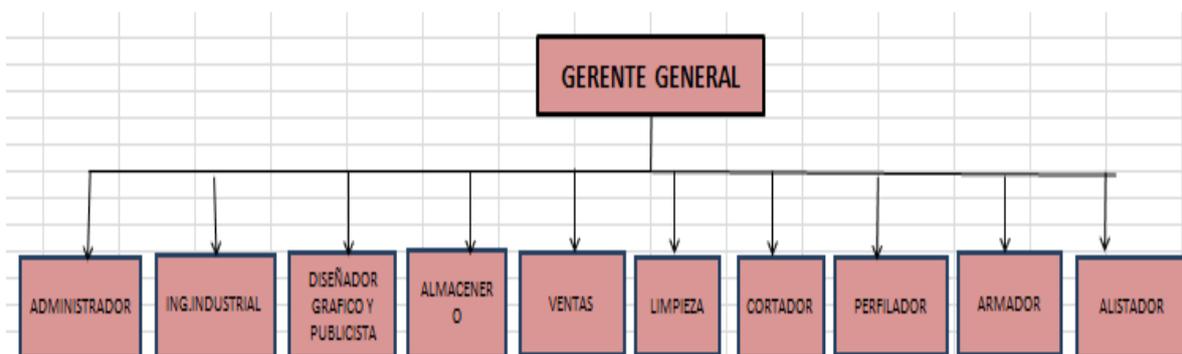
- La existencia de empresas en el distrito que se desarrollan en ese mismo ramo.
- Las otras empresas del mismo rubro cuentan con un manual de procedimientos, con una estructura orgánica y un reglamento interno de trabajo.
- Alta en los precios de la materia prima.

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

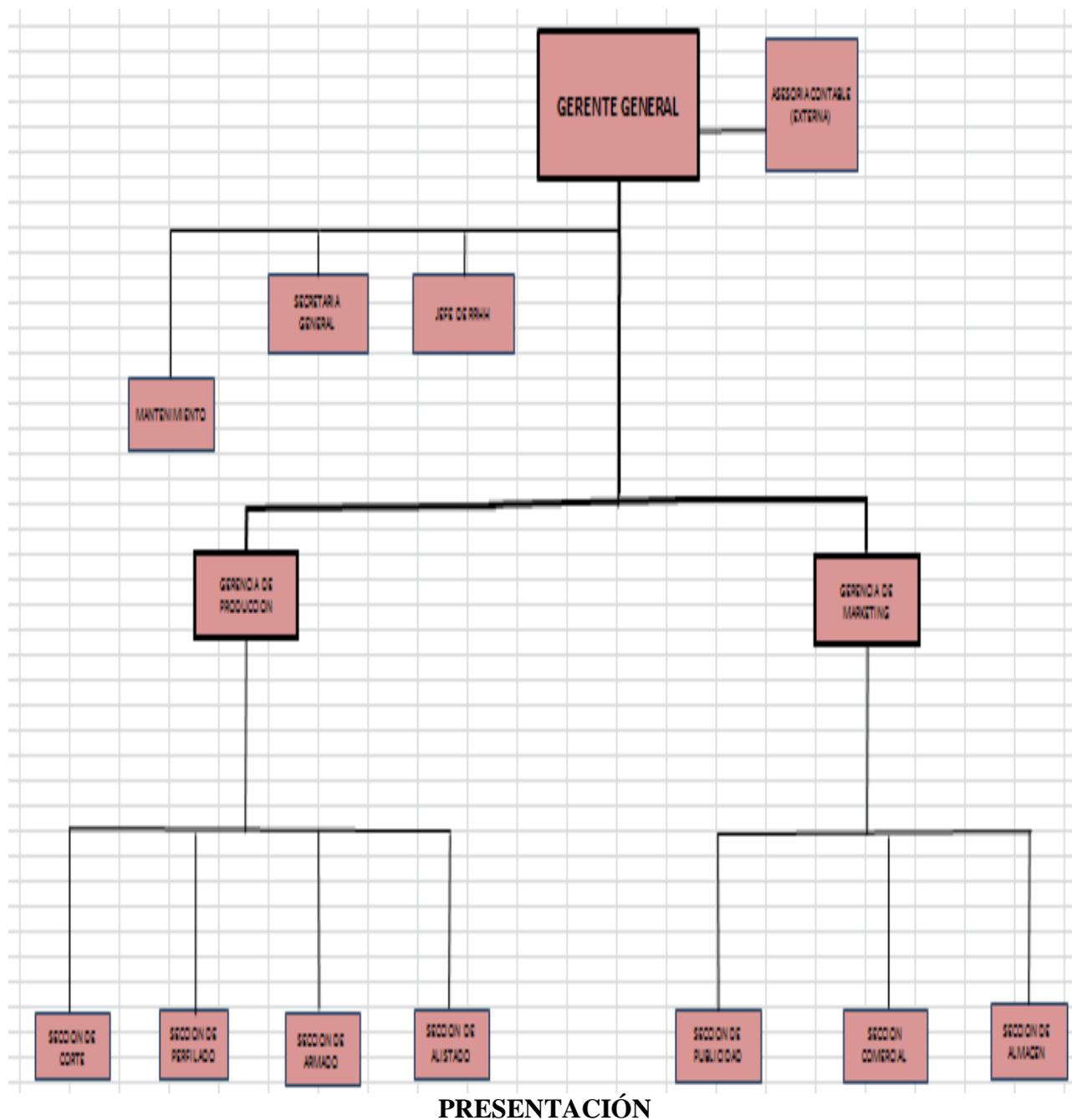
La propuesta de diseño organizacional se basa en la elaboración del organigrama, el manual de organización y funciones, el reglamento interno de trabajo, el diseño de procesos (Louffat 2008). A continuación desarrollaremos uno de ellos.

Organigrama actual:

Elaboración del Organigrama



5.4 Elaboración del MOF



Inversiones Mishel S.A.C, con el propósito de mejorar la eficiencia del personal ha elaborado el Manual de Organización y Funciones, que es un instrumento normativo de la

gestión administrativa, en él se precisan en total concordancia con la estructura orgánica, la descripción de los cargos que la integran, las funciones correspondientes a cada cargo y puesto de trabajo, así como las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación correspondientes.

Mediante este Manual de Organización y Funciones cada trabajador de la empresa Inversiones Mishel S.A.C, deberá conocer sus funciones y su ubicación dentro de la estructura general de la organización, sus relaciones formales y los requisitos requeridos para cada cargo y puesto de trabajo con el fin de participar, de manera integral, en el logro de los principales objetivos de la Empresa.

ÍNDICE

I.	Aspectos generales	3
1.1.	Objeto del Manual.....	3
1.2.	Finalidad	3
1.3.	Alcance	3
1.4.	Base Legal	3
1.5.	Aprobación	3
II.	Organigrama Estructural del Órgano	4
2.1	Estructura de Cargos.....	5
III.	Cuadro Orgánico de Cargos.....	6
IV.	Índice de Cargos	7
V.	Descripción de Funciones a nivel de Cargos.....	8

I. ASPECTOS GENERALES:

1.1. Objeto del Manual:

El presente Manual de Organización y Funciones tiene por objeto el conocimiento de las funciones a realizar por parte del personal que labora en la empresa Inversiones Mishel S.A.C.

1.2. Finalidad:

El presente Manual de Organización y Funciones tiene la finalidad de lograr una mayor eficiencia y eficacia del personal que labora en la empresa Inversiones Mishel S.A.C.

1.3. Alcance:

Se encuentra dentro del marco de las actividades y relaciones internas y externas de los diferentes áreas de la empresa por lo que su conocimiento y cumplimiento es obligatorio.

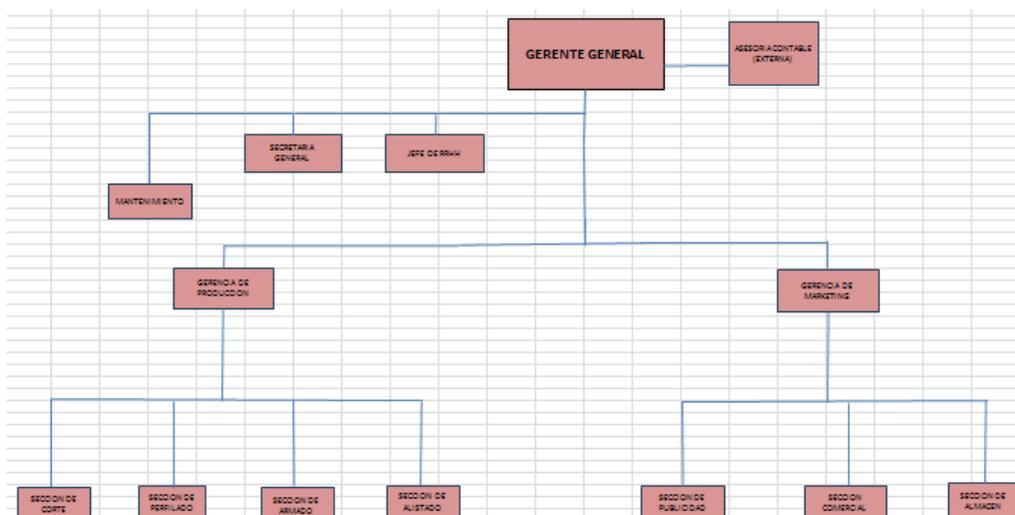
1.4. Base Legal:

- Estatuto Social de la Empresa
- Ley No 24948. Ley de la actividad empresarial del estado, su reglamento aprobado por D.S. No 027-90-MIPRE.
- Ley No 26887, Ley General de Sociedades.

1.5. Aprobación:

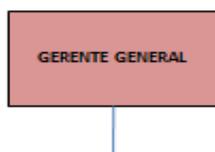
De acuerdo con el Estatuto de la Empresa es atribución de la Gerencia General aprobar el Manual de Organización y Funciones que rige las actividades de la Empresa.

II. ORGANIGRAMA :

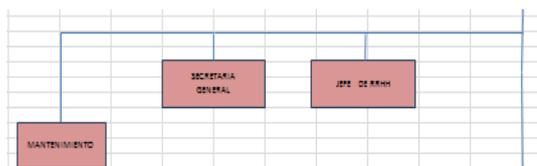


2.1. ESTRUCTURA DEL ÓRGANO:

- **Órganos de Dirección:**



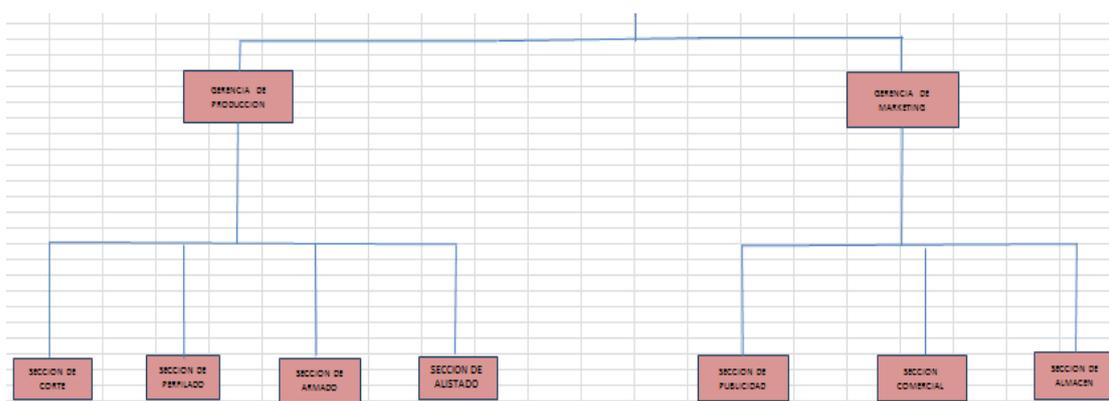
- **Órganos de Apoyo:**



- **Órganos de Asesoría:**



- **Órganos de Línea:**



III. CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS:

- **Órganos de Dirección:**

- Gerente General

- **Órganos de Apoyo:**

- Secretaria General
- Jefe de RRHH
- Mantenimiento

- **ÓRGANOS DE ASESORÍA:**

- Asesoría Contable(externa)

- **Órganos de Línea:**

- Gerencia de Producción
- Sección de corte

- Sección de perfilado
- Sección de Armado
- Sección de Alistado
- Gerencia de Marketing
- Sección de Publicidad
- Sección Comercial
- Sección de Almacén

IV. ÍNDICE DE CARGOS:

- **ÓRGANOS DE DIRECCIÓN:**

- Gerente General 001

- **ÓRGANOS DE APOYO:**

- Secretaria General 002
- Jefe de RRHH 003
- Mantenimiento 004

- **ÓRGANOS DE ASESORÍA:**

- Asesoría Contable(externa)..... 005

- **ÓRGANOS DE LÍNEA:**

- Gerencia de Producción..... 006
- Sección de corte 007
- Sección de 008
- Sección de Armado 009
- Sección de Alistado 010
- Gerencia de Marketing 011
- Sección de Publicidad..... 012

- Sección Comercial..... 013
- Sección de Almacén 014

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES A NIVEL DE CARGOS:

• ÓRGANOS DE DIRECCIÓN:

1. **Cargo:** Gerencia General

2. **Código de Cargo:** 001

3. **Objetivo del Cargo:** Es lograr un crecimiento rentable tanto en el corto como en el largo plazo por lo que involucra la dirección de los aspectos comerciales y financieros de la empresa junto a la responsabilidad de desarrollar y poner en marcha estrategias operacionales y organizacionales de ventas de calzado.

4. **Funciones:**

4.1 Funciones Diarias:

- Programar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las acciones de las diversas áreas de la empresa.
- Elaborar las perspectivas y objetivos de la empresa; en concordancia a las exigencias competitivas del mercado.
- Orientar y motivar al personal, hacia la mejora continua de la calidad del servicio, la eficiencia y la productividad en el trabajo.
- Velar por el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones y objetivos de la empresa para los departamentos y para los cargos de apoyo.
- Dar la aprobación o desacuerdo en cualquier actividad que se realice

4.2 Funciones Eventuales:

- Diseñar los modelos de calzado según la tendencia.
- Administrar el mantenimiento en forma integral y preventiva de las instalaciones y activos fijos de la empresa.
- Proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas de la empresa.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

5. Requisitos para el Cargo:

- Título Profesional de Economista, Administrador de Empresas, Ingeniería Industrial o a fines.
- Experiencia mínima de 4 años tipo empresarial y/o gerenciamiento de empresas.
- Especialización en Comercio Exterior o Negociaciones Internacionales.
- Experiencia en los diferentes departamentos de producción como elemento de apoyo.
- Capacidad de dirección.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Conocimiento de herramientas informáticas (ofimática).
- Conocimiento del idioma inglés a nivel intermedio.
- Excelentes habilidades en relaciones humanas.
- Persona proactiva y de excelente iniciativa.
- Aptitud de trabajo en equipo.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: Es el cargo de mayor nivel jerárquico y ejerce autoridad sobre toda la empresa.

6.2 Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones y objetivos de la empresa.

6.3 Relaciones de Coordinación: Coordina con todas las áreas de la empresa.

• ÓRGANOS DE APOYO:

1. Cargo: Secretaria General

2. Código de Cargo: 002

3. Objetivo del Cargo: Prestar asistencia secretarial a la alta gerencia, planificando y ejecutando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la empresa.

4. Funciones:

4.1. Funciones Diarias:

- Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en el departamento, tal como facturas, órdenes de cheques, etc.
- Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general.
- Convocar a sesiones o reuniones.
- Llevar el control de la agenda del gerente general.
- Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa.
- Evacuar las consultas que estén a su alcance.
- Preparar los informes que se le soliciten.
- Realiza llamadas telefónicas.
- Atiende llamadas telefónicas.

- Actualizar los libros legales.
- Llevar controles administrativos vía expedientes, archivos, catálogos, computador u otros similares.
- Atiende visitas y público en general.

4.2. Funciones Eventuales:

- Organizar viajes y hospedajes.
- Apoyar con temas personales al gerente.
- Colaborar con otras funciones afines, de acuerdo al giro de la gerencia a la cual presta sus servicios.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

5. Requisitos para el Cargo:

- Egresada de las carreras técnicas de Secretariado, Administración y/o carreras afines.
- Domino del Inglés a nivel Intermedio Avanzado (Indispensable).
- Experiencia mínima de 2 años en posiciones como Asistente de Gerencia, Secretaria de Gerencia o Asistente Administrativa.
- Experiencia indispensable en recepción de clientes y manejo de agenda de gerencia, además de coordinación de eventos y tratos con clientes y proveedores.
- Amplio manejo del sistema operativo WINDOWS y de las herramientas Word, Excel y Power Point.
- Responsable y dedicada.
- Receptiva y Servicial.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica y activa.

6. Relaciones Formales:

6.1. Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2. Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo bajo los principios de calidad y eficiencia.

6.3. Relaciones de Coordinación: Coordina con la Gerencia General y con todas las áreas de la empresa cuando es requerido.

1. Cargo: Jefe de Recursos Humanos

2. Código de Cargo: 003

3. Objetivo del Cargo: Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

4. Funciones:

4.1. Funciones Diarias:

- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
- Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos.
- Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección socio-económicas: horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa, Convenios Colectivos y la Ley Orgánica del Trabajo.
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.
- Registra la asistencia del personal de la dependencia.
- Chequea diariamente el control de asistencia y detecta faltas.

- Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.
- Transcribe y acceso información operando un microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

4.2. Funciones Eventuales:

- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
- Participa con el analista en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.
- Diseña y elabora cartelera de información general y de adiestramiento.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

5. Requisitos para el Cargo:

- Título o bachiller en Administración, o carreras afines.
- 4 años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de Administración de Recursos Humanos.
- Conocimientos en las prácticas del sistema de recursos humanos.
- Manejo de las técnicas de administración de recursos humanos.
- Conocimiento de la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento.
- Conocimiento de la Ley Procedimientos Administrativos.

- Producir informes sobre los procesos o trámites efectuados.
- Realizar cálculos matemáticos.
- Atender en forma cortés a público en general.
- Redacción de informes.
- Manejo de programas de ofimática.
- Manejo de inglés a nivel de usuario.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2 Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo, basándose en procedimientos para la ejecución normal del trabajo.

6.3 Relaciones de Coordinación: El cargo mantiene relaciones de coordinación continua y/o frecuente con la Gerencia General y todo el personal de las diferentes áreas de la empresa.

1. Cargo: Mantenimiento

2. Código de Cargo: 004

3. Objetivo del Cargo: Realiza varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de las instalaciones de la empresa.

4. Funciones:

4.1. Funciones Diarias:

- Ordenar las instalaciones de la empresa.
 - Barrer y trapear las diferentes áreas de la empresa.
 - Vaciar y limpiar los botes de basura y los barriles.

- Velar por el buen funcionamiento de los baños con la finalidad de brindar un ambiente estable y seguro a todo el personal que labora en la empresa.
- Velar por reparaciones o trabajos de mantenimiento a ser ejecutado en las instalaciones de la empresa.
- Asegurar la realización de los procesos de mantenimiento, de acuerdo al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa y a la normativa vigente.
- Sacar y llevar la basura hacia los contenedores.

4.2. Funciones Eventuales:

- Elaboración de presupuestos de gastos, que permitan tener mayor organización y control en sus funciones.
- Quitar el polvo periódicamente de los cielorrasos, las rejillas de ventilación, las luces y otras áreas altas.

5. Requisitos para el Cargo:

- Secundaria Completa o inconclusos.
- Experiencia mínimo de 3 meses en el cargo.
- Ser responsable, proactivo, eficiente.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2 Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo, basándose en procedimientos para la ejecución normal del trabajo.

6.3. Relaciones de Coordinación: Coordina directamente con la Gerencia General y con todas las áreas de la empresa.

- **ÓRGANOS DE ASESORÍA:**

1. **Cargo:** Asesoría Contable(externa)

2. **Código de Cargo:** 005

3. **Objetivo del Cargo:** Asesor y brindar la información exacta y oportuna acerca de la situación económica de la empresa, para que así la Gerencia General puedan tomar decisiones.

4. **Funciones:**

4.1.**Funciones Diarias:**

- Asesoramiento contable permanente de la empresa.
- Análisis de la información económica-financiera de la empresa para que pueda tomar la mejor decisión para sus intereses.
- Análisis e interpretación de balances.
- Supervisión de la contabilidad y cierre de ejercicio económico.
- Valoración de empresas ante la posible compra o venta.

4.2.**Funciones Eventuales:**

- Elaboración de cuentas anuales y depósito en el Registro Mercantil.
- Diseño, elaboración y seguimiento del plan de negocio.
- Análisis de inversiones, sus posibles alternativas y efectos en la empresa.

5. **Requisitos para el Cargo:**

- Título en la carrera de Contabilidad.
- Colegiatura en la escuela de Contadores.
- Experiencia mínima de 3 años en asesoría contable.
- Conocimientos en los sistemas tributarios.
- Dominio del Plan Contable.
- Domino de programas informáticos.

- Dominio del inglés a nivel intermedio.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad ante ningún cargo de la empresa.

6.2. Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo, basándose en procedimientos para la ejecución normal del trabajo.

6.3. Relaciones de Coordinación: El cargo mantiene relaciones de coordinación con la Gerencia General.

• ÓRGANOS DE LÍNEA:

1. Cargo: Gerencia de Producción

2. Código de Cargo: 006

3. Objetivo del Cargo: Elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.

4. Funciones:

4.1. Funciones Diarias:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar proyectos en el área industrial.
- Analizar, diseñar los métodos de trabajo y realizar mediciones de los mismos.
- Evaluar, proponer y diseñar sistemas de calidad en la empresa.
- Planear y gestionar, a través de políticas, estrategias, objetivos y metas, conformando planes empresariales, programas, proyectos, presupuestos y financiamientos.
- Estudiar y poner en práctica, métodos para utilizar de manera eficiente, segura y económica, sistemas integrados por personas, materiales, máquinas y equipos.
- Tomar decisiones basándose en procesos matemáticos y financieros.

- Diseñar y administrar planes de mantenimiento.
- Análisis y control de fabricación.
- Planeación y distribución de instalaciones.
- Higiene y seguridad industrial.
- Administrar y controlar la producción y los inventarios.
- Hacer el control de calidad.

4.2.Funciones Eventuales:

- Investigar, desarrollar y diseñar el calzado.
- Realizar diagnósticos empresariales y proponer soluciones a las necesidades detectadas.
- Planear, diseñar métodos de producción y de servicios, optimizando recursos para la operación en la fábrica con performance competitiva.
- Planear y realizar estudios de tiempos y movimientos, y hacer recomendaciones para aumentar el rendimiento.
- Lograr innovación tecnológica, técnica y administrativa en la producción y servicio mediante la investigación aplicada.

5. Requisitos para el Cargo:

- Título profesional en la carrera de Ing. Industrial, Administración, o carreras afines.
- Experiencia de 3 años en empresas Industriales.
- Capacidad de investigación, análisis e interpretación y solución de problemas.
- Capacidad para investigación de nuevos productos, sus diseños, localizaciones y procesos.
- Dominio de programas de informática.
- Conocimientos del idioma Ingles a nivel intermedio.

- Ser responsable, proactivo, honesto, íntegro y solidario.
- Propiciar la participación del trabajo en equipo.

6. Relaciones Formales:

6.1.Relaciones de Autoridad: Ejerce autoridad sobre todo la gerencia de producción.

6.2.Relaciones de Responsabilidad: Es responsable de todas las áreas de producción, y los órganos de línea ante la Gerencia General.

6.3.Relaciones de Coordinación: Coordina con todos los niveles jerárquicos a su cargo y con cualquier otra instancia cuando se le requiera.

1. Puesto de Trabajo: Cortado

2. Código del Puesto: 007

3. Objetivo del Puesto: Realizar el corte de las piezas de acuerdo a cada modelo de calzado, este debe aprovechar al máximo el material, cortar en su totalidad las piezas requeridas para el cumplimiento del pedido, para luego separarlas por tareas y pasarlas a la sección de perfilado.

4. Funciones:

4.1.Funciones Diarias:

- Manejar la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo (maquina laser).
- Cumplir con las tareas de corte asignadas de una manera pronta e impecable (medir, marcar y cortar el cuero y forro según el modelo).
- Hacer que los materiales del zapato sean cortados o seccionados de los diferentes materiales a utilizar.
- Recibir los forros para que de una manera adecuada sean utilizados en este departamento.
- Seguir normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de trabajo.

- Informar oportunamente a su jefe, sobre detalle de las fallas y desperfectos de los equipos y herramientas a su cargo.
- Hacer uso racional y óptimo de los insumos y materiales con que se le provea, en su labor diaria.

4.2. Funciones Eventuales:

- ✓ Limpiar periódicamente la maquinaria a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.

5. Requisitos para el Puesto:

- Habilidades, conocimientos y experiencia en cortar.
- Experiencia no menor a 1 año en el área de cortado y utilización de maquinarias.
- Persona de gran iniciativa, responsable.
- Proactivo.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2 Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cabal cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo bajo los principios de calidad, eficiencia y productividad.

6.3 Relaciones de Coordinación: Coordina con la Gerencia de producción.

1. Puesto de Trabajo: Perfilado

2. Código del Puesto: 008

3. Objetivo del Puesto: Ejecutar actividades de costura de las piezas que faciliten al armador el enzuelamiento.

4. Funciones:

4.1. Funciones Diarias:

- Manejar la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo.

- Armar mediante costuras las piezas que van a conformar el calzado.
- Marcar los puntos desde donde se va a coser.
- Coser los forros con las piezas.
- Coser los accesorios en la las piezas según el modelo.
- Ser ágil y cuidadoso con el material que se va a coser.
- Entregar oportunamente las tareas de costura asignada.
- Seguir normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de trabajo.

4.2.Funciones Eventuales:

- Mantener limpia y ordenada la sección de trabajo para un mejor desempeño.
- Limpiar periódicamente la maquinaria a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.

5. Requisitos para el Puesto:

- Habilidades, conocimientos y experiencia en perfilado.
- Experiencia no menor a 1 año en el área de perfilado y utilización de maquinarias.
- Tener experiencia en el manejo de todo tipo de material de calzado.
- Persona de gran iniciativa, ágil, responsable.
- Disponibilidad de tiempo.
- Proactivo.

6. Relaciones Formales:

6.1.Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2. Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cabal cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo bajo los principios de calidad, eficiencia y productividad.

6.3. Relaciones de Coordinación: Coordina con la Gerencia de producción.

1. Puesto de Trabajo: Armado

2. Código del Puesto: 009

3. Objetivo del Puesto: Controlar los criterios que se tomen en cuenta para darle forma al calzado en una horma. y analizar los criterios que se utilizan para cumplir con el proceso del armado.

4. Funciones:

4.1. Funciones Diarias:

- Manipular los equipos y herramientas cuidando de su buena conservación.
- Coordinar y solicitar oportunamente los materiales necesarios para cumplir eficazmente con su labor.
- Verificar que se posea los materiales necesarios para el proceso.
- Ordenar las hormas según talla.
- Darle la forma del pie al calzado tras el corte y costura.
- Pegar o clavar la planta del calzado según modelo.
- Seguir normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de trabajo.

4.2. Funciones Eventuales:

- Mantener limpia y ordenada la sección de trabajo para un mejor desempeño.
- Limpiar periódicamente la maquinaria a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.

5. Requisitos para el Puesto:

- Habilidades, conocimientos y experiencia en armado.
- Experiencia no menor a 1 año en el área de armado y utilización de maquinarias.
- Persona de gran iniciativa, responsable.
- Ser ágil y eficiente.

- Proactivo.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2 Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cabal cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo bajo los principios de calidad, eficiencia y productividad.

6.3 Relaciones de Coordinación: Coordina con la Gerencia de producción.

1. Puesto de Trabajo: Alistado

2. Código del Puesto: 010

3. Objetivo del Puesto: Darle los toques finales al calzado para evitar cualquier imperfección y poder finalmente entregar el producto terminado a los clientes.

4. Funciones:

4.1 .Funciones Diarias:

- Combinar los tintes y líquidos para los acabados del calzado.
- Limpia el calzado.
- Ordenar y pegar en el zapato las plantillas según talla.
- Agregarle papel a cada zapato que permita mantener su forma.
- Verificar que el zapato está en buen estado al momento de empacar.
- Empacar en las cajas el calzado.
- Marcar y detallar en la caja los datos del calzado.
- Realizar el empaqueo final del producto de manera ágil.

4.2 .Funciones Eventuales:

- Mantener limpia y ordenada la sección de trabajo para un mejor desempeño.

5. Requisitos para el Puesto:

- Habilidades, conocimientos y experiencia en alistado.

- Experiencia no menor a 6 meses en el área de alistado.
- Persona de gran iniciativa, responsable.
- Ser ágil y eficiente.
- Proactivo.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2 Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cabal cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo bajo los principios de calidad, eficiencia y productividad.

6.3 Relaciones de Coordinación: Coordina con la Gerencia de producción.

1. Cargo: Gerencia de Marketing

2. Código de Cargo: 011

3. Objetivo del Cargo: Es investigar, desarrollar e implementar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa, que será puesta en marcha por cada una de las áreas especializadas en las que podemos dividir un departamento de marketing.

4. Funciones:

4.1. Funciones Diarias:

- Elaborar y llevar a cabo experimentos de marketing.
- Observar y analizar el comportamiento del consumidor.
- Modificar o eliminar diseños de calzado.
- Análisis de precios de la competencia.
- Determinar estrategias de precios.
- Fijar precios.

- Políticas de descuentos, márgenes, comisiones.
- Establecer términos y condiciones de venta.
- Analizar canales de distribución del calzado.
- Analizar los sistemas de transporte y entrega del calzado.
- Determinar los tipos de promociones a realizar.

4.2. Funciones Eventuales:

- Elaborar encuestas.
- Realización de test de mercado.
- Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos diseños de calzado.
- Creación de nombres y marcas comerciales.
- Planear envases, diseños, formas, colores y diseños.
- Establecer centros de distribución.
- Seleccionar y programar medios de publicidad.
- Desarrollar anuncios publicitarios.
- Medir la eficacia de las campañas.
- Elaborar y distribuir publicaciones y propaganda.

5. Requisitos para el Cargo:

- Título en las carreras de Mercadotecnia, Marketing, Redes y Comunicaciones, o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en el ámbito de marketing.
- Ser emprendedor, con iniciativa, sensibilidad y aptitudes en el ámbito comercial y de la comunicación.

- Debe tener facilidad para comunicarse y poder trabajar con los clientes, empleados, proveedores y comerciales.
- Orientación a resultados.
- Conocimientos de computación a nivel intermedio.
- Idiomas de inglés avanzado imprescindibles.

6. Relaciones Formales:

6.1.Relaciones de Autoridad: Ejerce autoridad sobre toda la gerencia de Marketing.

6.2.Relaciones de Responsabilidad: Es responsable de todas las áreas de Marketing, y los órganos de línea ante la Gerencia General.

6.3.Relaciones de Coordinación: Coordina con todos los niveles jerárquicos a su cargo y con cualquier otra instancia cuando se le requiera.

1. Puesto de Trabajo: Publicista

2. Código del Puesto: 012

3. Objetivo del Puesto: Crear e implementar las estrategias necesarias de marketing y publicidad que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la empresa, orientando las decisiones estratégicas y detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado.

4. Funciones:

4.1.Funciones Diarias:

- Reforzar la imagen y el posicionamiento de la empresa y favorecer la implementación de los objetivos, apoyando la gestión de venta.
- Analizar las necesidades de publicidad de la empresa y de sus productos.
- Definir los objetivos publicitarios, junto con el responsable de marketing.

- Control de la inversión en la publicidad para asegurar que las acciones publicitarias que se proponen se adecuan al presupuesto y el calendario fijados.
- Detectar las oportunidades de mercado.
- Elegir junto con la gerencia, la agencia y demás empresas con las que se va a trabajar.
- Asistencia a otros departamentos de la empresa con información relacionada con las actividades publicitarias.
- Supervisión del proceso de investigación.
- Coordinación del plan de publicidad previsto.
- Cooperación con los responsables de otras acciones de comunicación o marketing (promociones, diseño de calzado, presentaciones del producto, acciones en los puntos de venta).
- Evaluación para la aprobación o rechazo de las soluciones propuestas.
- Analizar la documentación disponible y elaborar informes de situaciones y de tendencias.

4.2.Funciones Eventuales:

- Elaborar y gestionar del plan de Marketing.
- Valorar los costos de las diferentes acciones de marketing y su efecto sobre las ventas y la imagen de la empresa.
- Definir y elaborar, los anuncios en todos los materiales y elementos publicitarios: catálogos, folletos, carteles, etc.
- Observar e interpretar las tendencias de la publicidad.
- Propuesta del plan de publicidad a la Gerencia General.
- Evaluar los resultados de las diferentes acciones de marketing que se hayan realizado.

- Control de la emisión, para comprobar que los mensajes publicitarios aparecen en los medios en las condiciones que han sido contratadas.
- Mantener reuniones con los responsables de su equipo para recibir información y seguir directrices en relación a sus gestiones.
- Asistir a ferias, congresos, certámenes, conferencias, etc.
- Diseña y actualiza la página web de la empresa.
- Diseñar los modelos de calzado.
- Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños de calzado de la empresa.

5. Requisitos para el Puesto:

- Título en las carreras de Publicista, Mercadotecnia, Marketing o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en el ámbito de marketing y publicidad.
- Ser emprendedor, con iniciativa, sensibilidad y aptitudes en el ámbito comercial y de la comunicación.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Debe tener facilidad para comunicarse.
- Conocimientos de computación a nivel intermedio.
- Idiomas de inglés avanzado imprescindibles.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2 Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cabal cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo bajo los principios de calidad, eficiencia y productividad.

6.3 Relaciones de Coordinación: Coordina con la Gerencia de Marketing.

1. Puesto de Trabajo: Vendedor

2. Código del Puesto: 013

3. Objetivo del Puesto: Velar por la imagen de la organización, por el producto que ofrecemos, brindando un excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

4. Funciones:

4.3.Funciones Diarias:

- Control de materiales y productos elaborados por proveedores (Material POP, Afiches y todo lo relacionado con publicidad).
- Evaluar la fuerza de ventas.
- Realizar promociones.
- Evaluar constantemente al personal en cuanto a metas.
- Revisar que la mercadería esté correctamente etiquetada.
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercaderías.
- Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.
- Orientar al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite.
- Recomendar y/o sugerir al cliente la compra de mercadería complementaría o adicional.
- Actuar con iniciativa ante exigencias o detalles de nuestros clientes, logrando su satisfacción.

- Involucrarse activamente en labores de exhibición y reacomodo de mercaderías en el piso de ventas, con el fin de llamar la atención de nuestros clientes y lograr ventas.
- Agradecer al cliente por sus pedidos y compras.

4.4. Funciones Eventuales:

- Organizar eventos para lanzar al mercado las nuevas tendencias calzado.
- Organizar campañas Publicitarias en conjunto con las otras áreas a cargo.
- Participar en la toma física de inventarios periódicos.
- Colaborar en el entrenamiento de personal de primer ingreso y de refuerzo.
- Viajar para ofrecer los productos a los clientes.
- Entregar los pedidos de calzado.
- Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por su supervisor inmediato.

5. Requisitos para el Puesto:

- Estudios técnicos o Universitarios en la carrera de Administración, Contabilidad, o carreras afines.
- Experiencia mínimo de 1 año en Ventas o Atención al Cliente.
- Conocimiento en técnicas de ventas.
- Ser proactivo, responsable, integro.
- Capacidad para manejar grupos de trabajo.
- Orientación a resultados.
- Facilidad de palabra.
- Conocimientos del idioma Inglés nivel básico.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2 Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cabal cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo bajo los principios de calidad, eficiencia y productividad.

6.3 Relaciones de Coordinación: Coordina con la Gerencia de Marketing

1. Puesto de Trabajo: Almacenero

2. Código del Puesto: 014

3. Objetivo del Puesto: Administrar la información del área, aplicando el sistema general de inventarios y archivos.

4. Funciones:

4.5.Funciones Diarias:

- Establecer, coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de materiales en el almacén con el fin de llevar control sobre los inventarios de bienes y materiales.
- Adoptar mecanismos eficientes en el uso de los materiales, para evitar deterioros o pérdidas.
- Entrega oportuna y adecuadamente los materiales que requieran a fin de evitar contratiempos en la fabricación del calzado.
- Verificar que los pedidos estén de acuerdo con las solicitudes hechas, para llevar así un control sobre las entradas y salidas de almacén.
- Controlar que los elementos entregados al almacén cumplan con las especificaciones de calidad, cantidad, contabilidad según el contrato de compra.
- Actualizar constantemente el registro de elementos devolutivos del almacén.
- Revisar y presentar los informes del movimiento del almacén.

- Ordenar, mantener los elementos almacenados en un buen estado de limpieza para evitar el deterioro por efectos naturales o extraordinarios.
- Recibir y avalar con su firma los elementos adquiridos.
- Responder por los documentos, relacionados con los comprobantes e informes relacionados con la entrada y salidas de bienes y materiales.
- Establecer, organizar y actualizar el kardex de proveedores, precios y costos de los materiales en la empresa.
- Programar despachos de los materiales.
- Recibir para su cuidado y protección todos los materiales y suministros: materias primas, materiales parcialmente trabajados, productos terminados, y piezas y suministros para la fabricación, para mantenimiento y para la oficina.
- Proporcionar materiales y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que los requieran.
- Controlar los productos terminados para su posterior destino.
- Hacerse cargo de los materiales en curso de fabricación o de las materias primas que se almacenen.
- Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.
- Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidos de materias primas, materiales indirectos y de todos los elementos necesarios para un flujo continuo de trabajo.
- Custodiar todo lo que se le ha dado a guardar en almacén, tanto su cantidad como su buen estado.

- Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
- Llevar registros al día de sus existencias.

4.6. Funciones Eventuales:

- Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las adquisiciones para organizar los archivos financieros.
- Comunicar a la Gerencia General acerca de las novedades ocurridas en los inventarios.
- Informar mensualmente indicadores de calidad.
- Elaboración de informes.

5. Requisitos para el Puesto:

- Estudios técnicos o Universitarios en Administración, Contabilidad, o carreras afines.
- Experiencia mínimo de 2 años en el cargo.
- Conocimientos en técnicas de archivo.
- Conocimientos en técnicas de Inventarios físicos.
- Manejo de software de inventarios físicos.
- Manejo de kardex.
- Dominio de programas de informática a nivel intermedio.
- Ser proactivo, responsable.
- Facilidad de comunicación.

6. Relaciones Formales:

6.1 Relaciones de Autoridad: No ejerce autoridad sobre ninguna área de la empresa.

6.2 Relaciones de Responsabilidad: Es responsable del cabal cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo bajo los principios de calidad, eficiencia y productividad.

6.3 Relaciones de Coordinación: Coordina con la Gerencia de Marketing.

5.5 Elaboración del RIT

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

EMPRESA DE CALZADO INVERSIONES MISHEL S.A.C

CAPÍTULOS

I Generalidades, finalidad y alcance del Reglamento.....	Art 1° al 5°
II Derechos y obligaciones del Empleador.....	Art 6° al 7°
III Derechos y obligaciones del trabajador.....	Art 8° al 9°
IV Admisión.....	Art 10° al 12°
V Capacitación.....	Art 13° al 14°
VI Jornada de Trabajo.....	Art 15° al 20°
VII Horas Extras.....	Art 21° al 24°
VIII Control de Asistencia y Puntualidad.....	Art 25° al 27°
IV Descansos Físicos Remunerados.....	Art 28° al 31°
X Permisos, Licencias e Inasistencia.....	Art 32° al 38°

XI Remuneraciones, Vacaciones y Retiros.....	Art 39° al 44°
XII Del manejo de la información.....	Art 45° al 46°
XIII Del uso de equipos y herramientas.....	Art 47° al 54°
XIV Normas de Higiene y seguridad en el trabajo.....	Art 55° al 65°
XV Prevención y sanción del Hostigamiento Sexual.....	Art 66° al 69°
XVI Mantenimiento de la Armonía.....	Art70° al 71°
XVII Disposiciones Finales.....	

CAPÍTULO I

GENERALIDADES, FINALIDAD Y ALCANCE DEL REGLAMENTO

Artículo 1°.-La relación laboral entre la empresa y colaboradores se encuentra regulada por el presente Reglamento Interno de Trabajo, estando las partes obligadas a su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones, tanto dentro como fuera del local de Inversiones Mishel, y en observancia del marco legal y convencional vigente.

INVERSIONES MISHEL S.A.C es una empresa que se encarga de diseñar y fabricar calzado teniendo como objeto fabricar el mejor calzado fino para dama mediante la innovación de diseños, calidad en los productos; utilizando recursos y la mejor mano de obra; organizada como Sociedad Anónima Cerrada y los trabajadores que la integran están sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

Artículo 2°.- El contenido del presente Reglamento Interno de Trabajo, es aplicable para todo el personal que mantenga relación laboral con Inversiones Mishel S.A.C, indistintamente de la modalidad de contrato que mantenga con la empresa.

Por extensión, las disposiciones de este Reglamento también serán de aplicación al personal que desarrolla actividades de naturaleza distinta a la laboral, como practicantes y otras modalidades formativas, cuando estas sean prestadas en las instalaciones de Inversiones Mishel S.A.C.

Para efecto del presente Reglamento Interno de Trabajo, se entiende por colaborador, a toda persona que presta servicios de carácter personal, de naturaleza laboral, formativa, civil, contratación indirecta, intermediación laboral y/o otras que presten servicios a Inversiones Mishel S.A.C.

Artículo 3°.- Es responsabilidad de la Gerencia General, que tenga personal a su cargo, velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.

Artículo 4°.- El presente Reglamento de Trabajo, será distribuido a todo el personal de la empresa, en físico, con la finalidad de que tome pleno conocimiento de sus derechos y obligaciones, cuya recepción se efectuara con cargo firmado, el mismo que obrará en el legajo personal correspondiente. Inversiones Mishel S.A.C utilizara todos los canales de comunicación interna para publicar el presente Reglamento, con la finalidad de que todo colaborador pueda tener acceso y conocimiento de este documento.

Artículo 5°.-El presente Reglamento es un instrumento normativo emitido por Inversiones Mishel S.A.C, en virtud a las potestades direccionales, fiscalizadoras y sancionatorias que por Ley le asisten, encontrándose el Reglamento, sujeto a variaciones, cuando Inversiones Mishel S.A.C lo requiera.

CAPÍTULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Artículo 6°.- Es facultad exclusiva de Inversiones Mishel S.A.C , además de las contenidas en el marco legal vigente, planear, organizar, coordinar, dirigir y fiscalizar el trabajo comprendiéndose entre otras, las siguientes prerrogativas:

- a) Velar porque se cumplan las disposiciones, normas, procedimientos y similares comprendidos en el Sistema de Gestión Integrado de la Empresa, a fin de garantizar la adecuada operatividad de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad y Salud Ocupacional.
- b) Introducir y aplicar nuevos métodos, procedimientos y sistemas que faciliten las operaciones y garanticen la competitividad y productividad.
- c) Describir las funciones, facultades y responsabilidades del personal, en cada puesto y dentro de su correspondiente área de trabajo.
- d) Determinar la capacidad, idoneidad y productividad de cualquier colaborador, en relación al puesto o tarea que le haya sido asignado, apreciando sus méritos, definiendo cualquier ascenso y determinando el monto de su remuneración.
- e) Supervisar las labores de los colaboradores, señalando objetivos concretos y analizando los resultados con el propósito de procurar que el trabajo sea efectuado al mínimo costo posible y de acuerdo a los patrones de calidad, cantidad y tiempo.
- f) Establecer y aplicar métodos de evaluación y medidas de trabajo, determinando y reajustando las cargas de trabajo, las cuales suponen que el colaborador es idóneo y utiliza efectivamente su tiempo.
- g) Determinar el la jornada de trabajo diario y semanal, turnos y horarios, dentro de lo establecido por las normas legales vigentes.
- h) Fijar el día de descanso semanal en fecha distinta del domingo y establecer regímenes acumulativos o alternativos de trabajo y descanso.

- i) Fijar la oportunidad del descanso vacacional, en caso no pueda fijarse de común acuerdo con el colaborador.
- j) Aprobar manuales y/o directivas que regulen el desempeño de las funciones en el trabajo.
- k) Amonestar, suspender o despedir al personal en observancia del presente Reglamento, normas internas y/o disposiciones legales vigentes, ante la comisión de faltas laborales en que pudiere incurrir el colaborador.
- l) Evaluar periódicamente la capacidad de los colaboradores.
- m) Propiciar la capacitación de sus colaboradores.
- n) Promover medidas de prevención, capacitación y sanción del hostigamiento sexual.

Artículo 7º.-Son obligaciones de Inversiones Mishel:

- a) Dar estricto cumplimiento a las leyes laborales vigentes.
- b) Cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento.
- c) Procurar los implementos adecuados de protección para el trabajo en previsión contra accidentes de trabajo, de modo que garanticen razonablemente la seguridad de los colaboradores.
- d) Pagar las remuneraciones al personal en las condiciones que correspondan.
- e) No ejercer ningún acto discriminatorio con sus colaboradores en razón de sus creencias religiosas, políticas, nacionalidad, raza, sexo, opinión, idioma o por ser afectado por enfermedades como el VIH y SIDA.
- f) Garantizar un trato digno y equitativo a todo el personal.
- g) Proporcionar condiciones adecuadas de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- h) Velar por el mantenimiento de los canales de comunicación establecidos que permitan a sus colaboradores el alcance de sus metas en sus puestos.
- i) Establecer procedimientos preventivos internos y sancionadores que permitan al colaborador interponer una queja en caso de que sea víctima de hostigamiento sexual.

CAPÍTULO III

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Artículo 8°.- Son derechos de los colaboradores:

- a) Percibir la remuneración cuyo monto ha sido pactado en el contrato de trabajo respectivo.
- b) Recibir un trato adecuado.
- c) Exponer a su jefe inmediato las dificultades o riesgos que encuentre para el cumplimiento de sus labores.
- d) Percibir la compensación por horas extras laboradas, de conformidad con los dispositivos legales y convencionales vigentes, siempre y cuando, dicho trabajador tenga la jornada ordinaria, y haya sido previa y autorizada por la empresa.
- e) Recibir todos los beneficios que adicionalmente le corresponden por su calidad de colaborador de la empresa, ya sea por la disposición de la ley o de iniciativa de la propia empresa.
- f) Formular los reclamos o quejas cuando considere vulnerados sus derechos respetando las instancias y canales de dirección.

Artículo 9°.- Son obligaciones de todos y cada uno de los colaboradores:

- a) Conocer, acatar y cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, las Normas de Convivencia, Normas y Directivas referidas a la eficiencia operativa, así como todas las directivas y normas dispuestas por Inversiones Mishel y las órdenes impartidas por el personal de dirección.
- b) Guardar absoluta reserva y confidencialidad con la información que por efecto de su labor toma conocimiento de los clientes, proveedores y de los asuntos internos de la empresa.

- c) Obedecer diligentemente las órdenes e instrucciones que reciban de sus superiores, así como tratar con respeto, consideración, cortesía y lealtad a sus jefes, compañeros y subordinados, siendo responsables del trabajo que se le encomiende directamente.
- d) Informar a sus superiores de posibles desperfectos, daños a las instalaciones, maquinaria, equipos o sistemas.
- e) Concurrir puntualmente al centro de trabajo y registrar personalmente su asistencia, refrigerio y salida.
- f) Cumplir completamente la jornada de trabajo establecida, debiendo de permanecer en su puesto de trabajo.
- g) Permanentemente actualizar las variaciones de domicilio, teléfono, estado civil, nacimientos, fallecimientos de familiares y otros, a través de una comunicación escrita dirigida jefatura de Administración de Personal.
- h) Asistir y participar en los cursos de inducción, capacitación, entrenamiento u otros que programe la empresa para mejorar sus competencias.
- i) Usar y conservar durante el desempeño de sus funciones, los implementos de protección, seguridad e higiene que le hayan sido asignados.
- j) Colaborar con la conservación de la higiene en el centro de trabajo.
- k) Someterse a los exámenes preventivos y controles de salud que determine la empresa.
- l) Guardar el debido respeto y consideración a sus jefes y compañeros de trabajo, debiendo mantener con ellos completa armonía.
- m) Adoptar las acciones que permitan evitar accidentes de trabajo, asimismo prevenirlos reportando las situaciones y actos inseguros inmediatamente a sus líderes.

IV CAPÍTULO

ADMISIÓN

Artículo 10°.- El ingreso de personal se efectuara de acuerdo a las normas de convocatoria, selección y contratación de personal establecidas por Inversiones Mishel S.A.C.

Artículo 11°.- El postulante para ingresar al servicio de la empresa deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Presentar los documentos requeridos por la empresa, brindando la información correcta de sus datos personales (Apellidos, Nombres, fecha de nacimiento y N° DNI).
- b. Aprobar las evaluaciones que la empresa tenga a bien disponer.
- c. Reunir los requisitos específicos exigidos para el cargo.

Artículo 12°.- Inversiones Mishel promoverá la realización de programas de inducción para el personal ingresante, con la finalidad de facilitar su adaptación al puesto e informarle acerca de las políticas y normas internas.

V CAPÍTULO CAPACITACIÓN

Artículo 13°.- Todo colaborador que haya recibido cursos de capacitación por cuenta de Inversiones Mishel, total o parcialmente, se compromete a contribuir con los conocimientos adquiridos en beneficio de Inversiones Mishel.

Artículo 14°.- Los colaboradores a los que se refiere el artículo anterior quedan obligados a lo siguiente:

- a) Si Inversiones Mishel lo estimara conveniente podrá solicitar al colaborador, que presente un informe escrito y detallado de cómo aplicar en forma practica la capacitación recibida o de ser el caso, capacitar a sus compañeros en caso el área de capacitación lo convoque para tal fin, encontrándose el colaborador obligado a proceder de la manera solicitada.

- b) Prestar servicios por un periodo acorde a la inversión realizada en su capacitación y acordada entre la empresa y colaborador previamente a su realización, salvo que posteriormente el colaborador opte por reintegrar el costo de la referida inversión.

VI CAPÍTULO

JORNADA DE TRABAJO

Artículo 15°.- Se define como jornada laboral, el tiempo durante el cual el colaborador cumple con las labores encomendadas, cuya duración es según se encuentra previsto en la ley.

Artículo 16°.- La jornada de trabajo es, como máximo de 48 horas a la semana.

Las jornadas, horarios y turnos de trabajo podrán ser fijados, variados y/o adecuados de acuerdo a las necesidades productivas y operativas de la empresa, con sujeción a la legislación laboral vigente.

Artículo 17°.- El tiempo de refrigerio para el personal será como mínimo de 45 minutos diarios. El horario destinado a refrigerio no forma parte de la jornada laboral del colaborador.

Artículo 18°.- El personal sujeto a turnos, horarios especiales y coberturas de 24 horas deberá respetar la programación que efectúe la empresa en su respectiva jornada de trabajo.

Artículo 19°.- Es responsabilidad de los jefes y colaboradores cuidar que la prestación laboral se adecue a la jornada laboral establecida por la empresa.

La permanencia de los colaboradores en las instalaciones una vez concluida la jornada diaria, solo será con la autorización expresa del jefe inmediato.

Artículo 20°.-La salida excepcional de los colaboradores del centro de trabajo dentro del horario establecido, deberá ser previamente autorizado por el jefe inmediato superior.

VII CAPÍTULO

HORAS EXTRAS

Artículo 21°.-Se denomina horas extras al trabajo que exceda la jornada ordinaria establecida y realizada por un colaborador.

Artículo 22°.-El trabajo en horas extras deberá ser previamente autorizado por escrito por el jefe inmediato, quien validara la exigencia del servicio. En ningún caso se gestionara el pago de las horas extras sin la debida autorización.

Artículo 23°.-Si el colaborador se compromete a trabajar horas extras o en días de descanso o feriados calendarios, queda obligado a cumplir con su compromiso y su inasistencia injustificada constituye falta susceptible de sanción.

Artículo 24°.-No se considera hora extra al periodo en el cual el colaborador ha permanecido en el centro de labores con la finalidad de realizar actividades no laborales, así como el lapso de anticipación al ingresar, ni el que demore el colaborador para dirigirse a los baños y/o abandonar el centro de trabajo una vez concluida su jornada.

VIII CAPÍTULO

CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Artículo 25°.- El ingreso del colaborador a las instalaciones de la empresa no determina el inicio de la jornada laboral. Inversiones Mishel controla el inicio de la jornada laboral a través de los medios manuales, mecánicos, electrónicos o cualquier otro medio que será previamente comunicado a los colaboradores.

Los colaboradores están obligados a registrar personalmente su ingreso al centro de trabajo en el medio de control que la empresa determine.

Artículo 26°.- Es responsabilidad de cada colaborador llegar con la debida anticipación al lugar de trabajo asignado por la empresa a fin de dar inicio a su labor efectiva a la hora extra.

Artículo 27°.- Inversiones Mishel calificara la ausencia del colaborador como justificada o injustificada, de acuerdo con la probanza que el propio colaborador aporte antes de cada situación concreta y conforme a lo señalado en la ley; probanza que deberá ser acreditada indefectiblemente a la mayor brevedad.

IV CAPÍTULO

DESCANSOS FÍSICOS REMUNERADOS

Artículo 28°.- Los descansos semanales, vacacionales y otros remunerados, se otorgaran de acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Legislativo No.713 y su reglamento.

Artículo 29°.- Cuando los requerimientos del servicio lo hagan indispensable, Inversiones Mishel comunicara oportunamente a los colaboradores que sean necesarios la variación de su horario de trabajo designando como día de descanso sustitutorio, otro distinto al que le corresponda, de conformidad con lo establecido en los dispositivos legales vigentes.

Artículo 30°.-La oportunidad de goce del descanso vacacional se determinara de común acuerdo entre inversiones Mishel y el colaborador. Se preferirá la fecha de programación que figura en la boleta de pago; de no haber acuerdo, Inversiones Mishel determinara las fechas de salida y retorno de vacaciones.

Artículo 31°.-El colaborar que tenga a su cargo implementos, equipos, útiles, insumos, muebles, vehículos, herramientas de trabajo, documentos, expedientes, etc. antes de salir de vacaciones, deberá poner los mismos a disposición del jefe inmediato, previo inventario.

X CAPÍTULO

PERMISOS, LICENCIAS E INASISTENCIA

Artículo 32°.- El permiso o licencia es la autorización expresa para interrumpir o suspender las labores dentro del horario normal de trabajo. Es facultad de la empresa conceder o no permiso o licencia, salvo los casos establecidos por ley.

El permiso o licencia podrá ser sin goce de haber, cuando este destinado para atender asuntos particulares que no pueden ser realizados fuera de la jornada laboral.

El permiso o licencia será sin goce de haber, cuando por razones de servicio o cuando la causa se encuentre establecida en la legislación laboral.

Artículo 33°.-Inasistencia o ausencia, es la concurrencia del colaborador a su centro de trabajo, la misma que puede ser justificada o injustificada.

Toda inasistencia al centro de trabajo, deberá ser comunicada por el colaborador a su jefe inmediato y dentro de la primera hora de iniciada la jornada de trabajo del primer día de su ausencia.

Artículo 34°.-En los casos de ausencias justificadas, permisos o licencias, inversiones Mishel se reserva el derecho de exigir que se acredite como tales, de verificarlas cuando lo

crea conveniente o de calificarlas como injustificadas cuando no se presente la documentación con las características requeridas.

Artículo 35°.-El trámite para el otorgamiento de los permisos o licencias, se efectuará de acuerdo a las disposiciones internas que determine la empresa.

Artículo 36°.-El colaborador para justificar su falta por enfermedad, se obliga a sustentarla mediante la presentación del original del Certificado Médico dentro de las (24 horas) de reincorporación al centro de trabajo.

En aquellos casos en los cuales el Certificado Médico indique un descanso mayor o igual a 72 horas (3 días) el colaborador se verá en la obligación de remitir al centro de trabajo el documento indicado dentro de las 72 horas de emitidos (3 días).

Es obligación del colaborador seguir el tratamiento y todas las indicaciones hechas por el médico tratante y/o medico ocupacional para su pronta recuperación. La empresa podrá realizar la verificación correspondiente, de considerarlo pertinente.

Artículo 37°.-Los permisos para prestaciones de salud se otorgaran en base a la presentación de la citación y se justificarán con la constancia de haber sido atendido.

Artículo 38°.- El colaborador es responsable de la custodia y archivo de sus descansos médicos originales y demás documentos relacionados con los mismos (tales como boleta de pago de la consulta, receta médica, u otros de EsSalud exija).

El colaborador que acumule descansos médicos por un periodo mayor a 20 días en el año calendario correspondiente, deberá realizar el canje de los descansos médicos particulares por los Certificados de Incapacidad Temporal para el Trabajo (en adelante CITT) emitidos por la Autoridad de Salud correspondiente. Inversiones Mishel no se encuentra obligada a efectuar el pago del subsidio si previamente el colaborador no ha cumplido con entregarle el CITT respectivo, tratándose además del requisito documental esencial que exige la

Autoridad de Salud(ESSALUD) para reembolsar al empleador el importe de los subsidios abonados a sus colaboradores.

Todos los colaboradores son responsables de coordinar con el Área de bienestar los requisitos que fueren necesarios para la tramitación del subsidio por incapacidad temporal o maternidad.

XI CAPÍTULO

REMUNERACIONES, VACACIONES Y RETIROS

Artículo 39°.- Es facultad de la Empresa determinar y administrar la política de remuneraciones, establecer las categorías que correspondan a los distintos niveles de los puestos existentes en la organización y ejecutar cada vez que lo considere conveniente, las modificaciones que la técnica recomiende.

Artículo 40°.- El pago de remuneraciones se hará efectivo en las fechas designadas previamente por la Empresa.

Artículo 41°.- El trabajador que hace uso de vacaciones, deberá hacer entrega obligatoria del puesto de trabajo a su jefe inmediato o persona que éste designe, así como de todos los bienes de propiedad de la Empresa asignados para su uso.

Artículo 42°.- Al dejar de prestar servicios a la Empresa, el trabajador tiene obligación de hacer entrega formal del puesto a su Jefe inmediato, así como devolver todo objeto o bien de propiedad de la Empresa, en buen estado de conservación y funcionamiento.

Artículo 43°.- Cuando el trabajador cese en la Empresa, sus remuneraciones, beneficios sociales y otros le serán abonados previa comprobación que haya devuelto las pertenencias de la empresa.

Artículo 44°.- Es nulo el despido basado en que el trabajador sea una persona portadora del VIH, así como todo acto dentro de la relación laboral fundado en esta condición.

XII CAPÍTULO

DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Artículo 45°.-Todos los colaboradores se encuentran obligados a guardar total y absoluta reserva respecto de los datos relacionados con los clientes de Inversiones Mishel y con los clientes de éstos que tengan ocasión de conocer con motivo de su acceso a la base de datos y ficheros que la empresa proporciona para la gestión de sus funciones, de igual manera con las actividades propias de inversiones Mishel que no sean de conocimiento público.

Los colaboradores que tengan acceso a sistemas de información y redes de comunicación autorizados estrictamente para el cumplimiento de sus funciones dentro de Inversiones Mishel, deberán también guardar total y absoluta reserva de lo conocido por esos medios.

Artículo 46°.-En cuanto a los criterios para el uso y protección de información que Inversiones Mishel pone a disposición de sus colaboradores, estos se obligan a:

- a) Responsabilizarse de las acciones que se realicen con su identificador o mantener la confidencialidad de las credenciales de acceso y no compartirlas con nadie, así como

comunicar anomalía o incidente que tenga con las mismas al personal designado por Inversiones Mishel.

- b) Finalizar o bloquear las sesiones que tenga abiertas cuando no las necesite.
- c) No desactivar ni desconfigurar los mecanismos de protección instalados en los sistemas.
- d) Guardar bajo llave la información sensible impresa en papel o almacenada en soportes.
- e) Acceder solo aquella información y recursos a los que se tiene autorizado.

XIII CAPÍTULO

DEL USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Artículo 47°.-Los materiales, piezas o equipos que deben ser usados en las labores, serán revisados antes de usarlos; y si se encontrara algún defecto, el colaborador tiene la obligación de hacerlo notar a su jefe inmediato.

Artículo 48°.-El material, equipo y piezas deben guardarse siempre en el lugar destinado para tal efecto.

Artículo 49°.-Cuando el colaborador advierta que las labores encomendadas a él, no las puede realizar, por falta de material o cualquier otra causa, debe dar aviso a su jefe inmediatamente.

Artículo 50°.-El colaborador es responsable de los daños ocasionados a materiales, equipos, piezas, maquinarias o unidades, si ellos se deben a negligencia comprobada. Asimismo, es responsable del uso y custodia de las herramientas entregadas por Inversiones Mishel, para el cumplimiento de sus labores. La comisión comprobada por Inversiones Mishel de lo

dispuesto en este artículo por parte del colaborador, se regula por lo indicado en el capítulo correspondiente a las medidas disciplinarias.

Artículo 51°.-Las herramientas y equipos pedidos para ejecutar trabajos provisionales, deberán ser devueltos inmediatamente después de concluidos estos.

Artículo 52°.- Para obtener el canje de las herramientas gastadas o rotas a causa del uso, el colaborador deberá entregarlas enteras o en pedazos al encargado de almacén, con el fin de identificarlas y cambiarlas por otras.

Artículo 53°.-En causa de pérdida o destrucción intencional de herramientas, equipos, repuestos, accesorios y materiales, el colaborador deberá reponerlos con otros de la misma marca, calidad y características de los perdidos o destruidos; y en caso contrario, pagara su valor. La comisión comprobada por inversiones Mishel de lo dispuesto en este artículo por parte del colaborador, se regula por lo indicado en el capítulo correspondiente a medidas disciplinarias.

Artículo 54°.-Inversiones Mishel podrá realizar inspecciones periódicas e intempestivas de las herramientas, y equipos a cargo de colaborador; y de encontrar anomalías que no fueron comunicadas oportunamente, aplicará las sanciones correspondientes.

XIV CAPÍTULO

NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Artículo 55°.-Inversiones Mishel en cumplimiento de la legislación laboral vigente, así como por propia iniciativa, adoptara las medidas máximas de seguridad e el trabajo a fin de preservar la vida y la salud de sus colaboradores. Asimismo, contamos con un Reglamento

de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mismo que está publicado en nuestra página de intranet para conocimiento de todos los colaboradores.

Artículo 56°.-Durante la labor diaria todo colaborador está obligado a protegerse a sí mismo y a sus compañeros de trabajo contra toda clase de acciones y condiciones inseguras, asimismo deberá advertir a sus compañeros de trabajo los peligros y riesgos presentes, debiendo reportar inmediatamente a sus superiores todo peligro o riesgo identificado, a fin de adoptar las medidas correctivas.

Artículo 57°.-Las zonas de trabajo deben mantenerse limpias de materiales, desperdicios, etc. En resguardo de la salud y seguridad de los demás colaboradores, cumpliendo las disposiciones y restricciones que se den para tal fin. Queda terminantemente prohibido efectuar inscripciones y cualquier tipo de desgaste o daño de paredes, escaleras, techos, puertas, y entre otros muebles que sean considerados parte de las instalaciones de la empresa. Es obligación de los colaboradores colaborar en la conservación e higiene del lugar de trabajo.

Artículo 58°.-Todo accidente de trabajo por leve que sea, deberá ser comunicado al superior inmediato, por la persona que lo sufra o lo presencie, a fin de prestarle los auxilios de urgencia con los medios existentes en el centro de trabajo o con aquellos que puedan razonablemente utilizarse; asimismo, el superior emitirá el reporte y/o informe a fin de impartir las instrucciones pertinentes que el caso amerite y las medidas correctivas necesarias.

Artículo 59°.-Los baños y servicios higiénicos están instalados en resguardo de la salud e higiene de todos los colaboradores de la empresa, por lo que su correcto uso y conservación son obligatorios.

Artículo 60°.-El personal está obligado a cuidar sus pertenencias, por tanto, la empresa no asumirá responsabilidad en los casos de deterioro o pérdida.

Artículo 61.-La empresa proporcionara a sus colaboradores los elementos de protección personal de acuerdo a la operación que realicen, dotara de los equipos y dispositivos de control necesarios para evitar accidentes.

Artículo 62°.-Es política de la empresa velar por la buena salud de su personal. En consecuencia, la empresa coordinará programara con las entidades de salud los exámenes médicos pertinentes. Asimismo brindara al colaborador las facilidades para su asistencia al centro de salud o consultorio.

Artículo 63°.-Inversiones Mishel se reserva la facultad de dictar las disposiciones generales o específicas relativas a la higiene y seguridad en las circunstancias y oportunidad que lo considere conveniente.

Artículo 64°.-Los colaboradores están en la obligación de asistir a los cursos, charlas y simulacros y de seguridad y salud programados por la empresa.

Artículo 65°.-La empresa a través del personal de seguridad, revisará al ingreso y salida de sus instalaciones, al personal, vehículos, paquetes, maletas, bolsos de damas-entre otros- pudiendo hacer uso de aparatos de detección. Asimismo, los colaboradores están obligados a cumplir las instrucciones, procesos y disposiciones (documentos, guías, autorizaciones y revisiones) para el resguardo y control del patrimonio de la empresa.

XIV CAPÍTULO

PREVENCIÓN Y SANCIÓN DEL HOSTIGAMIENTO SEXUAL

Artículo 66°.-Inversiones Mishel , con el fin de velar por la protección de los derechos de libertad, igualdad, dignidad e integridad de los colaboradores establece a través del presente capítulo el procedimiento interno que permita al colaborador interponer una queja en caso de ser víctima de hostigamiento sexual, de acuerdo a lo establecido en la Ley No.27942, Ley

de Prevención y sanción del hostigamiento sexual, así como, al Decreto Supremo No.010-2003-MIMDES, Reglamento de la ley de Prevención y sanción del hostigamiento sexual.

Artículo 67°.-El procedimiento tiene la finalidad determinar la existencia o configuración del hostigamiento sexual y la responsabilidad correspondiente, garantizando una investigación reservada, confidencial, imparcial y eficaz, que permita sancionar al hostigador y proteger a la víctima, cumpliendo con el debido proceso.

Corresponde a la víctima del hostigamiento sexual probar lo que afirma en la queja presentada, al punto de crear una duda razonable a su favor para que la queja sea admitida a trámite.

Artículo 68°.-El procedimiento para interponer la queja es el siguiente:

El colaborador podrá presentar una queja, la misma que podrá ser interpuesta en forma verbal o escrita ante la jefatura de Relaciones Laborales, adjuntando las pruebas que considere pertinentes. En caso la queja será contra el jefe de Relaciones Laborales, la queja se deberá ante la Gerencia General.

Si la queja es en forma verbal, deberá firmar el documento de presentación y registro de quejas verbales. En ningún caso, se puede obligar a la víctima interponer la queja ante el presunto hostigador.

Los plazos del presente procedimiento serán puestos a conocimiento de todos los colaboradores de la empresa.

Artículo 69°.-En caso la queja presentada se declare fundada, estableciéndose la responsabilidad del quejado, Inversiones Mishel podrá interponer, dependiendo de la gravedad del caso, las medidas disciplinarias correspondientes, incluso el despido, dentro de los parámetros de razonabilidad y proporcionalidad.

Si la queja fuera declarada infundada, Inversiones Mishel podrá imponer una medida disciplinaria al colaborador quejoso en caso se demostrara que este procedió de mala fe.

XVI CAPÍTULO

MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA

Artículo 70°.-El mantenimiento de la armonía en el centro de trabajo es competencia de todos los que conformen la institución se basa en el mutuo respeto y en el reconocimiento de los derechos de los demás y el cumplimiento de las propias obligaciones.

Artículo 71°.-Cada jefe inmediato constituye el primer jefe de personal ante sus subordinados y tiene la responsabilidad directa para preservar la armonía en el ámbito de su jurisdicción y de incentivar en su personal de dedicación, integración, identificación institucional, actitud positiva y espíritu de superación.

XVII CAPÍTULO

DISPOSICIONES FINALES

Primera.-Inversiones Mishel dentro de sus facultades podrá disponer lo pertinente para correcta aplicación del presente reglamento, emitiendo normas y/o ejecutando las acciones administrativas que considere necesario.

Segunda.-Los aspectos no previstos en el presente Reglamento, podrán ser tratados y/o resueltos de acuerdo al marco legal correspondiente.

Tercera.-Para la aplicación del presente Reglamento, y si el caso lo requiere, se dictaran normas específicas y/o complementarias que faciliten su interpretación. Asimismo, la empresa se reserva el derecho de ampliar y/o modificar el presente Reglamento de conformidad con los dispositivos legales, y convencionales.

Cuarta.-El presente Reglamento, quedara automáticamente aprobada con su presentación ante la autoridad administrativa de Trabajo, de acuerdo a lo establecido en el art.4 del D.S. N°039-91-TR.

5.6. Elaboración del Diseño de Procesos

Proceso de Compras

- **Unidades orgánicas participantes**

Gerencia general, sección de almacén

- **Denominación del proceso**

Compras

- **Propósito**

Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y con cumplimiento honesto.

- **Estados del proceso**

- Selección de proveedor
- Contratación del proveedor
- Recepción en almacenamiento

- Almacenamiento
- Salida a procesos

- **Personal asignado**

- Gerente general 1
- Encargado de almacén 1
- Encargados de almacenamiento 3
- Encargado de entrega de material e insumos 2

- Total 7

- **Flujograma**



Proceso de Producción

- **Unidades orgánicas participantes**

Gerencia general, gerencia de producción, sección de almacén, marketing.

- **Denominación del proceso**

Producción

- **Propósito**

Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

- **Etapas del proceso**

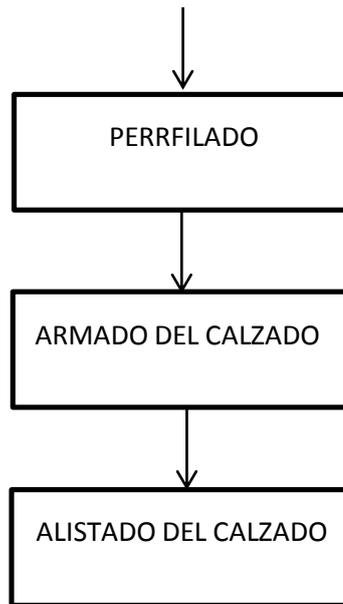
- Selección de materiales e insumos
- Preparación de los cortes
- Perfilado
- Armado del calzado
- Alistado del calzado

- **Personal asignado**

– Encargado de almacén	1
– Cortador	1
– Perfilador	2
– Armador	2
– Alistador	3
Total	9

- **Flujograma**





Proceso de almacén

- **Unidades orgánicas participantes**

Almacén, asesoría contable, gerencia de producción, gerencia de marketing

- **Denominación del proceso**

Almacén

- **Propósito**

El almacén tiene por propósito la conservación de los productos con los mínimos riesgos para el producto, persona, empresa, optimizando el espacio físico del almacén.

- **Etapas del proceso**

- Recepción de materiales
- Registro de entradas y salidas del almacén
- Almacenamiento de materiales
- Despacho de materiales

- **Personal asignado**

– Encargado de recepción de material	2
– Encargado de registros	2
– Almaceneros	4
Total	8

- **Flujograma**



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Los problemas detectados en la empresa de calzado Inversiones Mishel SAC, tales como el no contar con una estructura organizacional, así como no contar con el manual de organización y funciones, de políticas, de procedimientos además de no tener definidos la asignación de funciones en documentos formales que le ayuden realizar labores definidas, ha incidido en la eficiencia del personal.

2. La investigación realizada, permitió determinar los cargos y puestos de trabajo existentes, tales como: corte, perfilado, alistado, ventas, etc., las cuales no eran formalmente descritos en los estatutos ni otros documentos de la empresa.
3. Las labores desarrolladas por el personal de la empresa no son claras, por no contar con un manual de organización y funciones donde se especifiquen las funciones y tareas a realizar en cada cargo y puesto de trabajo, originando muchas veces duplicidad de funciones en el personal.
4. El diseño organizacional debe ser el más adecuado para el área del personal; ya que es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto mejorar la organización y eficiencia del área del personal.
5. La implementación de un diseño organizacional establecido ayudara a que el personal tenga eficiencia en sus funciones asignadas y por ende cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización.
6. Al identificar los puntos críticos del personal se determinó que estas deficiencias se pueden subsanar mediante la propuesta de un diseño organizacional, en el cual se estableció la estructura organizacional, se elaboró el manual de organización y funciones y el reglamento interno de trabajo, con la finalidad de lograr la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel SAC, quedando de esta manera contrastada nuestra hipótesis.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa, desarrollar sus objetivos estratégicos y estrategias generales que permitan a la empresa direccionar su gestión y reducir los riesgos del entorno, permitiéndole tener en claro la definición de sus procesos organizacionales.
2. Se recomienda a la alta gerencia adoptar el diseño organizacional propuesto, para mejorar su gestión, ya que esta estará basada en procedimientos más prácticos y verídicos de las transacciones operacionales que se realizan en la empresa.
3. Mostrar y mantener actitud positiva y de apoyo a los controles internos, es por ello que los directivos de la empresa deben facilitar el funcionamiento del diseño organizacional para mejorar la organización y eficiencia del área del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cárdenas (2006). *Desarrolló la tesis “Aplicación de un Diseño Organizacional como proceso de mejora en la empresa del medio”*, Trujillo-Perú.

Codina (2005). *Eficiencia:* recuperado de:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Organizacional/42986.html>
 consultado 02 de Enero del 2015.

Chiavenato (1999). *Manual de Organización y Funciones:* recuperado de:
www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml consultado 10 de Enero del 2015.

Chiavenato (1987). *Diseño Organizacional:* recuperado de:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Organizacional/42986.html>
 consultado 15 de Marzo del 2015.

Chiavenato (2001). *Diseño Organizacional:* recuperado de:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Organizacional/42986.html>
 consultado 15 de Marzo del 2015.

Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*, México, 3ª Edición.

Chiavenato (2011). *Administración de Recursos Humanos*, México, 9ª Edición.

Daft (2005). *Teoría y diseño organizacional*, México, 8ª Edición.

Daft (2015). *Teoría y diseño organizacional*, México, 10ª Edición.

Domínguez (2003). Tesis para obtener el Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, *“Diseño Organizacional para la empresa expomandato S.A. del cantón la Libertad”*, Ecuador.

Fayol (1916) *Centralización*: recuperado de: www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml consultado 20 de Marzo del 2015.

Fleitman (2000). *Organigrama*: recuperado de: www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml consultado 20 de Marzo del 2015.

Fullen (2007). *Plan de Negocios*: recuperado de: www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml consultado 12 de Julio del 2015.

Galbraith (2011). *La Cultura de la Satisfacción*, Estados Unidos, 1º Edición.

Guerrero (1998). *Reglamento Interno de Trabajo*: recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm> consultado 12 de Julio del 2015.

Herbst (1995). *Productividad*: recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm> consultado 12 de Agosto del 2015.

Herrera (2004). *Desarrolló la tesis “Diseño Organizacional para incrementar la competitividad de una empresa”*, Trujillo-Perú.

Huaco (2011). *Tesis para obtener el grado de magister en Gestión Empresarial, “Diseño*

Organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorio de la Municipalidad Distrital de pueblo libre”, Lima-Perú.

Kotler y Armstrong (2004). *Misión:* recuperado de:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Organizacional/42986.html>
 consultado 12 de Agosto del 2015.

Lambin (1995). *Integración:* recuperado de:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Organizacional/42986.html>
 Consultado 10 de Setiembre del 2015.

Lindblom (2002). *Sistemas de Mercado:* recuperado de:
<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html> consultado 18
 de Julio del 2015.

Louffat (2008). *Organigramas y Manuales Organizacionales*, Lima- Perú, 3° Edición.

Maella (2010). *Variables de la eficiencia del Personal:* recuperado de:
www.iese.edu/research/pdfs/OP-0174.pdf consultado 25 de Febrero del 2016.

Mancebo (1997). *El administrador y su entorno dentro de la administración*, México, 1era Edición.

Mateu (1979). *Concepto de Organización:* recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm> consultado 14 de Noviembre del 2015.

Megginson, Mosley, Pietri (1988) *Administración: Conceptos y Aplicaciones*, México, 1° Edición.

Mintzberg (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*, Argentina, 2º Edición.

Paiva (2007). *Diseño Organizacional*, Barcelona –España, 2ª Edición.

Robbins (2008). *Administración*, Estados Unidos, 10º Edición.

Rodríguez y Vera (2010). Desarrolló tesis “*Diseño Organizacional para el uso eficiente del Recurso Humano en la empresa Hayabusa Trading S.R.L*”, Trujillo-Perú.

Ruiz (2000). *Organización y Administración de Empresas*, Perú, 1ª Edición.

Terry (1984). *Planificación*: recuperado de: www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml consultado 28 de Noviembre del 2015.

Terry y Franklin. (2009). *Principios de la Administración*, México, 2da Edición.

Thompson (2006). *Empresa*: recuperado de: www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml consultado 28 de Noviembre del 2015.

Santillana (2001). *Ambiente de Control*: recuperado de: www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml consultado 30 de Febrero del 2015.

Sheridan (2012). *Recursos Humanos*: recuperado de: www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml consultado 11 de Enero del 2016.

Summers (2006). *Administración de la calidad*, México, 1era Edición.

ANEXOS

ANEXO 1**ENCUESTA****INTRODUCCIÓN:**

La presente encuesta tiene por finalidad obtener información para diagnosticar la influencia del diseño organizacional sobre la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel SAC. Le pido responder con sinceridad por favor, gracias.

DATOS GENERALES:**Sexo:****Edad:****DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. ¿El equipo de trabajo se encuentra al tanto de misión y visión de la empresa Inversiones Mishel S.A.C?

Sí

No

2. ¿Los objetivos y metas que presenta la empresa Inversiones Mishel S.A.C, están planeados claramente?

Sí

No

3. ¿La empresa Inversiones Mishel S.A.C, confecciona planes de trabajo con calidad y hace uso efectivo y sistemático de ellos?

Sí

No

4. ¿El equipo de trabajo está enterado de las estrategias comerciales de la empresa Inversiones Mishel S.A.C?

Sí

No

5. ¿La empresa Inversiones Mishel S.A.C, está preparado para afrontar nuevos cambios en su estructura organizacional?

Sí

No

6. ¿Usted considera que la empresa cuenta con la tecnología adecuada que facilite el desarrollo de su función?

Sí

No

7. ¿Se ha establecido un plan de capacitación y desarrollo formativo para los miembros del equipo de trabajo de la empresa Inversiones Mishel S.A.C?

Sí

No

8. ¿La labor que realiza en la empresa Inversiones Mishel S.A.C, le ofrece oportunidad para desarrollarse como persona y profesional?

Sí

No

9. ¿El equipo de trabajo tiene conocimiento acerca de las funciones a desarrollar en la empresa Inversiones Mishel S.A.C?

Sí

No

10. ¿La delegación de tareas a los miembros del equipo de trabajo de la empresa Inversiones Mishel S.A.C, contribuye a la calidad del trabajo?

Sí

No

11. ¿La empresa Inversiones Mishel S.A.C, favorece la iniciativa y la creatividad de los miembros del equipo para lograr la solución de los problemas de la organización?

Sí

No

12. ¿Considera usted que el tamaño de la organización está en funciona al trabajo que se realiza en ella?

Sí

No

13. ¿Los miembros del equipo de trabajo de la empresa Inversiones Mishel S.A.C, cuentan con la ayuda y comprensión de sus superiores para el cumplimiento eficaz de sus funciones?

Sí

No

14. ¿La empresa Inversiones Mishel S.A.C, da seguimiento y control de las tareas delegadas a los miembros de su equipo de trabajo?

Sí

No

15. ¿Los miembros de la empresa Inversiones Mishel S.A.C, desarrollan su trabajo con responsabilidad?

Sí

No

16. ¿Las funciones asignadas en la empresa Inversiones Mishel S.A.C, están deacuerdo a sus capacidades y habilidades?

Sí

No

17. ¿Tiene usted capacidad de autogestión en el desarrollo de sus funciones para lograr los objetivos de la empresa Inversiones Mishel S.A.C?

Sí

No

18. ¿Los miembros del equipo participan en el planeamiento de los objetivos, metas y confección de planes de trabajo de la empresa Inversiones Mishel S.A.C?

Sí

No

19. ¿Usted conoce las principales prioridades organizacionales de la empresa Inversiones Mishel S.A.C y desarrolla su trabajo en función a estos?

Sí

No

20. ¿El actual liderazgo de la empresa Inversiones Mishel S.A.C, ayuda al desarrollo de la organización y motiva a sus trabajadores?

Sí

No

21. ¿El sueldo que percibe cada trabajador es proporcional al trabajo desempeñado en la empresa Inversiones Mishel S.A.C?

Sí

No

22. ¿La empresa Inversiones Mishel S.A.C, cuenta con una política de incentivos para el reconocimiento destacado de los miembros del equipo de trabajo?

Sí

No

23. ¿Usted considera que las tareas asignadas están adecuadamente simplificadas de acuerdo al trabajo que desempeña en la empresa Inversiones Mishel S.A.C?

Sí

No

ANEXO 2

Análisis de validez y confiabilidad del instrumento que evalúa la eficiencia personal

N°	ÍTEMS																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1
2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
4	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2
5	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
6	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
7	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
8	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1
9	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
11	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
12	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
13	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
15	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1
20	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1

Fuente: Muestra Piloto.

1. Prueba de Validez Interna del Instrumento que evalúa la eficiencia personal “r_s”

Spearman Brown

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}} \quad \Rightarrow \quad r_s = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

Dónde:

r: Correlación de Pearson

r_s: Correlación de Spearman (Validez Interna)

x: Puntaje impar obtenido

x²: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y²: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de educandos

∑: Sumatoria

Estadístico	X	Y	x ²	y ²	Xy
Suma	368	333	7036	5775	6308

$$r = \frac{20 \times 6308 - 368 \times 333}{\sqrt{20 \times 7036 - (368)^2} \times \sqrt{20 \times 5775 - (333)^2}} = 0.732$$

$$r_s = \frac{2 \times 0.732}{1 + 0.732} = 0.845 > 0.75 \Rightarrow \text{Válido}$$

2. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa la eficiencia personal “ α ” de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

K: Número de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total de ítems

\sum : Sumatoria

K	$\sum(S_i^2)$	S_t^2
23	5.887	45.103

$$\alpha = \frac{23}{23-1} \times \left(1 - \frac{5.887}{45.103} \right) = 0.909 > 0.75 \Rightarrow \text{Confiable}$$

ANEXO 3

ENCUESTA PARA EL ORGANIGRAMA Y EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

INTRODUCCIÓN:

La presente encuesta tiene por finalidad obtener la información para elaborar el organigrama y el manual de organización y funciones del personal de la empresa Inversiones Mishel SAC. Le pido responder con sinceridad por favor, gracias.

DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos:

Edad:

Área de Trabajo:

Cargo o Puesto de Trabajo:

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las funciones o tareas que realiza diariamente en su cargo o puesto de trabajo?

.....

2. ¿Cuáles son las funciones eventuales que realiza en su cargo o puesto de trabajo?

.....

3. ¿De quién recibe órdenes directamente y que cargo ocupa esa persona en la empresa?

.....

4. ¿Ud. es responsable de otros trabajadores?

.....

5. Si su respuesta es afirmativa: ¿Qué cargos o puestos de trabajo ocupan esos trabajadores en la empresa?

.....

6. ¿Qué requisitos necesito usted cumplir para ser contratado en la empresa?

.....

7. ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo o cargo para la empresa?

.....