

12.5%

Fecha: 2023-10-31 16:54 UTC

* Todas las fuentes 60 | Fuentes de internet 52 | Documentos propios 7

- ✓ [1] [repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/1922/TGT-644.pdf?sequence=1](#)
2.4% 42 resultados

- ✓ [2] [es.slideshare.net/hellencera/enfoques-modernos-deadministracion](#)
1.6% 25 resultados

- ✓ [3] [www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf](#)
2.7% 40 resultados

- ✓ [4] [baixardoc.com/documents/administracion-de-operaciones-lee-j-krajewski-1-oscar--5d1284bf0f123](#)
1.8% 30 resultados

- ✓ [5] [repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1088/1/BORBOR LOPEZ JAZMIN.pdf](#)
1.6% 36 resultados

- ✓ [6] [www.gestiopolis.com/teorias-de-la-administracion/](#)
1.7% 22 resultados

- ✓ [7] [pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5709/AE_2206.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)
1.3% 26 resultados

- ✓ [8] [repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/3402/71366476.20101.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#)
1.0% 20 resultados

- ✓ [9] "23. Salazar Rojas.pdf" fechado del 2023-10-30
0.3% 16 resultados

- ✓ [10] "10. Danny Quispe Cerquin_2023.pdf" fechado del 2023-10-12
0.3% 18 resultados

- ✓ [11] "21. Novoa y Rodríguez.pdf" fechado del 2023-10-25
0.1% 14 resultados

- ✓ [12] "20. Escobar ROJAS.pdf" fechado del 2023-10-24
0.1% 10 resultados

- ✓ [13] [www.buenastareas.com/ensayos/Diseño-Organizacional/51748955.html](#)
0.8% 10 resultados

- ✓ [14] [repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/HernandezCifuentesNatalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)
0.4% 11 resultados

- ✓ [15] [repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1922](#)
0.0% 6 resultados

- ✓ [16] [repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23098](#)
0.0% 7 resultados
+ 1 documento con coincidencias exactas

- ✓ [18] [rd.udb.edu.sv/bitstreams/5200ca1b-e9d8-431f-a75c-bb0b7c57c466/download](#)
0.3% 8 resultados

- ✓ [19] "24. Sangay y Sangay.pdf" fechado del 2023-10-30
0.1% 9 resultados

- ✓ [20] [alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USAT_db65920c7b9df50d0983fbc614c4c794/Details](#)
0.0% 4 resultados

- ✓ [21] "22. Chilon y Velarde.pdf" fechado del 2023-10-27
0.1% 8 resultados

- ✓ [22] [cursos.clavijero.edu.mx/cursos/area-basica/009_fa/modulo4/contenidos/425_definicion_de_autoridad.html](#)
0.6% 8 resultados

- ✓ [23] [repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/4312/1/RE_ADMI_DIANA.FLORES_MONICA.GRANADOS_ESTRÉS.LABORAL_DATOS.PDF](#)
0.1% 7 resultados

- ✓ [24] [library.co/document/dzxrn0dz-factores-gestion-empresarial-financiera-coomulturasan-comfenalco-santander-ecogas.html](#)
0.4% 5 resultados

- ✓ [25] [www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/](#)
0.1% 2 resultados

- ... [repositorio.unh.edu.pe/bitstreams/44a5d137-1e5c-4fcd-8a96-7c84ab176920/download](#)

- [26] [0.2%](#) 8 resultados

- [27] [virtual.urbe.edu/tesispub/0105457/cap03.pdf](#) [0.5%](#) 5 resultados

- [28] [www.mindomo.com/es/mindmap/ciclo-de-vida-de-las-organizaciones-755c003c4ecd4333b1646b6c2e44d931](#) [0.1%](#) 3 resultados

- [29] [virtual.urbe.edu/tesispub/0105459/cap03.pdf](#) [0.2%](#) 5 resultados

- [30] [red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6574/T04577.pdf?sequence=1](#) [0.3%](#) 6 resultados

- [31] [biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/30165/fichero/Capítulo_2_Introducción_al_Análisis_de_Puestos_de_Trabajo_y_descripción_de_la_Metodología_emp](#) [0.3%](#) 2 resultados

- [32] [virtual.urbe.edu/tesispub/0102583/cap03.pdf](#) [0.3%](#) 5 resultados

- [33] [repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20451/SalamancaNietoLinaGiseth2018.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) [0.2%](#) 5 resultados

- [34] [www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/](#) [0.2%](#) 4 resultados

- [35] [repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo?sequence=1](#) [0.2%](#) 4 resultados

- [36] [1library.co/article/planificación-ciclo-de-la-gestión-administrativa.yd7dnpy](#) [0.3%](#) 3 resultados

- [37] [files.uladech.edu.pe/docente/32805306/ADMINISTRACION_I/Sesion_3/Contenido_Sesion3.pdf](#) [0.1%](#) 3 resultados

- [38] [www.academia.edu/91396336/Influencia_del_uso_de_la_plataforma_Educaplay_en_el_desarrollo_de_las_capacidades_de_comprensión_y_producció](#) [0.1%](#) 4 resultados

- [39] [app.doxauniversitarios.com/gestion-de-recursos-humanos/](#) [0.0%](#) 1 resultados

- [40] ["13. CARRASCO TAPIA.pdf" fechado del 2023-10-21](#) [0.0%](#) 3 resultados

- [41] [es.wikipedia.org/wiki/Organización](#) [0.1%](#) 4 resultados

- [42] [www.semanticscholar.org/paper/Propuesta-de-rediseño-organizacional-para-la-de-de-Tineo-Liliana/4c52a4c9b64ca4a9ae415097f54d6439fdd811ec](#) [0.0%](#) 2 resultados

- [43] [www.scribd.com/document/525960238/ESTRUCTURA-Y-ORGANIZACION-DE-EMPRESAS](#) [0.2%](#) 4 resultados

- [44] [es.scribd.com/document/551937073/Evolucion-de-La-Teoria-Administrativa-Una-Vision-Desde-La-Psicologia-Organizacional-1](#) [0.0%](#) 1 resultados

- [45] [www.scribd.com/document/51432541/DISENO-DE-ORGANIZACION](#) [0.2%](#) 2 resultados

- [46] [www.gestiopolis.com/diseño-organizativo-y-excelencia-empresarial-fundamentos-teoricos/](#) [0.1%](#) 3 resultados

- [47] [marketinginfluencer.com/diseño-organizacional-definición-significado-y-ejemplos/](#) [0.1%](#) 2 resultados

- [48] [www.academia.edu/51144394/Teoría_y_diseño_organizacional_Richard_L_Daft_Capítulo_III_Fundamentos_de_la_estructura_organizacional](#) [0.1%](#) 2 resultados

- [49] [es.scribd.com/document/462087026/2-4-Efectividad-Organizacional-y-2-4-1-Evolucion-y-Revolucion-de-Organizacion-Interna-de-la-Empresa-pdf](#) [0.1%](#) 1 resultados

- [50] [www.unprg.edu.pe/univ/portal/documentos_s/RESOLUCION N° 195-2022-CU.pdf](#) [0.1%](#) 1 resultados

- [51] [www.scribd.com/presentation/429702523/2-2-Desarrollo-de-Metodologia](#) [0.1%](#) 1 resultados

- [52] [es.scribd.com/document/377901458/Diseno-Organizacional-Para-La-Empresa-Operadora-de-Turismo-Carol-Tour-s-a-Del-Canton-Salinas-Provincia-d](#) [0.0%](#) 2 resultados

- [521] [es.wikipedia.org/wiki/Estructura_organizacional](#)

<input type="checkbox"/>	[53]	0.0%	1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[54]	0.1%	1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[55]	0.1%	2 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[56]	0.1%	1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[57]	0.1%	1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[58]	0.0%	1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[59]	0.1%	1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[60]	0.0%	1 resultados

77 páginas, 12891 palabras

Nivel del plagio: 12.5% seleccionado / 60.7% en total

457 resultados de 61 fuentes, de ellos 54 fuentes son en línea.

Configuración

Directiva de data: *Comparar con fuentes de internet, Comparar con documentos propios*

Sensibilidad: *Media*

Bibliografía: *Considerar Texto*

Detección de citas: *Reducir PlagLevel*

Lista blanca: --

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INCIDENCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS
HUACARIZ S.A.C., AÑO 2021**

PRESENTADO POR:

Br. VARGAS BARBOZA, Verónica Natali

Br. LEZCANO BARDALES, Jaime Miguel

Asesor:

Mg. MONTENEGRO DÍAZ, Víctor

Cajamarca – Perú

OCTUBRE 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INCIDENCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS
HUACARIZ S.A.C., AÑO 2021**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el
Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

PRESENTADO POR:

Br. VARGAS BARBOZA, Verónica Natali

Br. LEZCANO BARDALES, Jaime Miguel

Asesor:

Mg. MONTENEGRO DÍAZ, Víctor

Cajamarca – Perú

OCTUBRE 2021

COPYRIGHT © 2021 by
VARGAS BARBOZA, Verónica Natali
LEZCANO BARDALES, Jaime Miguel
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

APROBACIÓN DE LICENCIATURA

**INCIDENCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS
HUACARIZ S.A.C., AÑO 2021**

Presidente: Dr. Víctor, Montenegro Díaz.

Secretario: Mg. Luis Felipe, Velasco Luza.

Vocal: Mg. Antony, Rabanal Soriano.

Asesor: Mg. Montenegro Díaz, Víctor

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de investigación a Dios, por cobijarnos con su amor incondicional fortaleciendo nuestras vidas, por conducir nuestra carrera profesional que hoy podemos cultivar este éxito de nuestro arduo empeño como estudiantes, a él toda nuestra fe y esperanza, ejemplo de valentía, de amor y perdón. Durante el desarrollo de nuestra formación profesional siempre nos acompañó sin excepción alguna.

A nuestros padres, por confiar en nuestro empeño, siempre nos apoyaron en a lo largo de carrera profesional, por su motivación para lograr nuestras metas y anhelos.

VARGAS BARBOZA, Verónica Natali

LEZCANO BARDALES, Jaime Miguel

AGRADECIMIENTO

A Dios, por protegernos de los peligros de la vida, por cuidar a nuestras familias y por hacer que podamos cumplir este trabajo de investigación, y así lograr ser un profesional de éxito.

Nuestro especial agradecimiento Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo por acogernos en sus espacios; dentro de la institución de buen prestigio profesional, la enseñanza, el saber y conocimientos fluyen en múltiples direcciones, gracias a la plana docente que demostró en todo momento su calidad y pasión por aquella profesión digna de respeto y admiración.

A nuestros amigos y compañeros, por brindarnos su apoyo y experiencia, por la oportunidad de conocer y de ser excelentes personas con quienes hemos cultivado una amistad de confianza, quienes fueron y serán recordados como compañeros de aula, serán conmemorados como amigos de toda vida.

VARGAS BARBOZA, Verónica Natali

LEZCANO BARDALES, Jaime Miguel

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo analizar la incidencia del diseño organizacional en la gestión administrativa de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. El tipo de investigación es Aplicada - Descriptiva, con diseño no experimental - transversal. Entre los resultados se revela que el 63.04% de los encuestados afirmó que tienen libertad para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo, el 78.26% denotaron que la empresa sí está dividida por departamentos; el 15.22% expresó que no, el 71.74% manifestó que sí existe un encargado de cada departamento; el 69.57% de encuestados indica que sí hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal dentro de la empresa, el 39.13% marcó la opción manifestó el empleo de un sistema de comunicación operativo; el 36.96% indica que sí se cuenta con organigrama; el 50% indicó que siempre los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa son los esperados por el cliente. En conclusión, el Diseño Organizacional incide positivamente en la Gestión Administrativa, expresado en la mejora del desempeño de la organización, mejora continua de la dinámica organizacional, aumento de ventas y utilidad.

Palabras clave: Diseño organizacional, Gestión administrativa, eficiencia.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the incidence of organizational design in the administrative management of the Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. The type of research is Descriptive - Applied, with a non-experimental design - cross-sectional. Among the results, it is revealed that 63.04% of those surveyed affirmed that they have freedom to make decisions within their job, 78.26% indicated that the company is divided by departments; 15.22% said no, 71.74% said that there is a person in charge of each department; 69.57% of respondents indicate that there are rules and procedures that govern the behavior of personnel within the company, 39.13% marked the option and stated the use of an operational communication system; 36.96% indicate that they do have an organization chart; 50% indicated that the results and quality of the services offered by the company are always those expected by the client. In conclusion, Organizational Design has a positive impact on Administrative Management, expressed in the improvement of the organization's performance, continuous improvement of organizational dynamics, increased sales and profit.

Keywords: Organizational design, administrative management, efficiency.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
RESUMEN.....	7
ÍNDICE	9
LISTA DE TABLAS.....	10
LISTA DE FIGURAS	12
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO II: MARCO TEORICO	22
CAPITULO III: METODOLOGIA APLICADA	68
3.1 Unidad de análisis, universo y muestra.....	68
3.1.1 Unidad de análisis.....	68
3.1.2 Población	68
3.1.3 Muestra.....	68
3.2 Método de investigación	70
3.2.1 Tipo de investigación.....	70
3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección y análisis de datos.....	72
3.4 Aspectos Éticos de la Investigación.	76
CAPITULO IV: RESULTADO Y DISCUSION	78
4.1. Presentación y análisis de resultados.....	78
4.2. Discusión	100
CAPÍTULO V: MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	112
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	209
6.1 Conclusiones	209
6.2 Recomendaciones.....	212
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	213
Anexos.....	217

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 01. ¿Le dan libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?.....	78
Tabla 2. Pregunta 02. ¿Sus funciones de trabajo requieren el involucramiento de algunos compañeros de trabajo para llevarlas a cabo?.....	78
Tabla 3. Pregunta 03. ¿La empresa está dividida por departamentos?	79
Tabla 4. Pregunta 04. ¿Existe un encargado de cada departamento?	79
Tabla 5. Pregunta 05. ¿Quién toma las decisiones en su departamento?.....	80
Tabla 6. Pregunta 06. ¿Usted puede participar en las decisiones de su departamento?	80
Tabla 7. Pregunta 07. ¿Tiene usted personal a su cargo?.....	81
Tabla 8. Pregunta 08. Además de los que usted tiene que hacer en su puesto de trabajo: ¿Le delegan otras responsabilidades o tareas extras?	81
Tabla 9. Pregunta 09. ¿Dentro de la organización hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal?	82
Tabla 10. Pregunta 10.¿Considera que esta empresa cuenta con procedimientos formalizados?	82
Tabla 11. Pregunta 11. ¿Dentro de la organización existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo?	83
Tabla 12. Pregunta 12. ¿La relación laboral de gerente – trabajadores que se encuentra en el organigrama es de ambas vías?.....	83
Tabla 13. Pregunta 13. ¿Se emplea tecnología organizacional en Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.?	84

Tabla 14. Pregunta 14. ¿Sabe usted si la organización cuenta con un organigrama?	84
Tabla 15. Pregunta 15. ¿El organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible?	85
Tabla 16. Pregunta 16. ¿Conoce la estructura del organigrama de la empresa? ...	85
Tabla 17. Pregunta 17. ¿Considera que existe desorganización en los procesos de trabajo que manejan en la empresa?.....	86
Tabla 18. Pregunta 18. ¿Es necesario un diseño organizacional?.....	86
Tabla 19. Estado de ganancias y pérdidas (en soles), del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.....	101
Tabla 20. Estado de ganancias y pérdidas (en soles), del 01 de enero al 31 de diciembre del 2020.....	102
Tabla 21. Matriz FODA	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pregunta 01. ¿Con qué frecuencia visita a la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.?	87
Figura 2. Pregunta 02. Los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa, ¿son los esperados por usted?	88
Figura 3. Pregunta 03. ¿Se muestra la disponibilidad de tiempo para atender sus necesidades en los servicios que ofrece la empresa?	89
Figura 4. Pregunta 04. ¿El comportamiento del personal de la empresa inspira confianza y seguridad?	90
Figura 5. Pregunta 05. ¿Se mostró igualdad de servicios para todos los clientes?	91
Figura 6. Pregunta 06. El personal que lo atendió, ¿se mostró lo suficientemente capacitado?	92
Figura 7. Pregunta 07. Las instalaciones, equipos tecnológicos y técnicos, ¿son atractivos, visualmente cuidados y aptos para brindar los servicios?	93
Figura 8. Pregunta 08. ¿El número de personas de la empresa es suficiente para brindar los servicios a los interesados?	94
Figura 9. Pregunta 09. ¿La trayectoria de la empresa es uno de los motivos por el cual lo prefiere?	95
Figura 10. Comparación de ventas netas	103
Figura 11. Comparación de utilidad	103
Figura 12. Organigrama estructural propuesto para Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.	119

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema.

En el mercado empresarial actual, cada entidad muy independiente del rubro al que pertenezca ha experimentado la compleja competitividad existente entre industrias, por lo que requiere una efectividad total en la organización; de modo que se logre un mayor crecimiento y mejora permanente para obtener un puesto destacable, además del tratamiento inmediato de las deficiencias que permitan maximizar la eficiencia. Por tal, para alcanzar el nivel de competitividad, será primordial trabajar en los factores intrínsecos de empresa, tales como: la organización, jerarquización y la delegación de tareas, los cuales permitirán obtener la máxima eficiencia y por ende una optimización inmediata.

Actualmente, las empresas de no contar con un diseño organizacional, de no tener un trabajo en base a objetivos, podría ser un óbice para lograr el éxito planeado y no alcanzar el nivel competitivo que el mercado demanda. Cabe precisar que el mercado se encuentra en constante cambio, esto hace que las organizaciones tomen decisiones basadas en su estructura organizacional, de modo que se perfeccione la gestión administrativa de la empresa y se adapte a tales cambios.

Sin embargo, según Yagual (2013) existen compañías que no consideran importante contar con un diseño organizacional apropiado, esto desencadena la baja competitividad conllevando hasta su desaparición en el mercado. En general, las empresas necesitan de una buena estructura organizacional para

tener un buen crecimiento y ser económicamente rentables, en tal sentido, un buen diseño de una estructura organizacional conlleva al éxito empresarial.

Por otro lado, numerosas empresas han experimentado problemas en su gestión como organizaciones, conllevando hasta situaciones caóticas, ante ello según Gutierrez & Otiniano (2016), apremia establecer nuevas gestiones de cambio como la realización de un diseño organizacional, considerado como el establecimiento de las funciones, obligaciones y atribuciones que cada subordinado debe ejercer en el cargo designado, con la finalidad de alcanzar productividad y competitividad.

Por otra parte, definir una estructura organizacional y un organigrama es fundamental para cualquier empresa, sin importa la dimensión de la entidad, toda organización que anhele a una profesionalización mínima, necesita organizarse esquemáticamente en función a sus diferentes áreas y a los roles de cada persona (Tituaña, 2015).

Cabe mencionar que las características principales del diseño organizacional son: formalización, diferenciación, e integración (Toca, 2017), en consecuencia si se emplea lo anterior se logrará cumplir con los objetivos misionales, permitiendo alcanzar una buena relación entre empresa – usuario o cliente.

Asimismo, de acuerdo con Ahtty y Cabezas (2018) la utilización de herramientas administrativas será la prioridad en la propuesta que implica el diseño organizacional, este presenta un enfoque administrativo y operacional. Además se realizará un análisis de los cambios existentes en el entorno de la

capacidad organizacional existente, de modo que admita descifrar, enfrentar y resolver aspectos estratégicos que satisfagan las necesidades de los clientes.

La Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. viene ejecutando procesos de modernización administrativa, basadas políticas globalizadas del gobierno nacional, a fin de alcanzar eficacia y eficiencia en el desarrollo de cada proceso y procedimientos administrativos, operativos, financieros y comerciales. En particular, se espera presentar un modelo de diseño organizacional que permita alcanzar el objeto social de la empresa de una manera eficiente.

Además, la empresa carece de una planeación estratégica definida, sumado a ello, los clientes no tienen un lugar específico donde puedan plasmar sus reclamos, sus dudas y sus peticiones, del mismo modo los funcionarios no cuentan con una guía básica laboral para la realización de sus funciones (tales como manuales de funciones y los perfiles de cada cargo), dificultando así a que el gerente no realice un buen proceso de selección de personal. Como Administrador de empresas se infiere que en la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se evidencian falencias administrativas, cuya mejora permitirá mejorar su postura en el mercado, ser competitiva y por ende lograr que la empresa sea sostenible al paso del tiempo.

En el marco del diseño organizacional del presente estudio se realizó por medio de encuestas realizadas a los empleados y clientes de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.; entrevista al gerente, observación, conocimiento personal de la problemática y planeación estratégica.

1.1. Formulación del Problema

Industria de Alimentos Huacariz SAC, es una empresa Cajamarquina dedicada a la elaboración y comercialización de derivados lácteos, ofrece una amplia variedad de productos en las siguientes líneas: Quesos frescos, semimaduros, duros, pasta hilada y mantecosos, yogurt frutado, bebible, semidescremado, probiótico y natural, dulces de leche, crema de leche y mantequilla. Cuenta con el equipo y maquinaria adecuada para la fabricación de cada uno de sus productos, aunque cabe mencionar que estos en algunas áreas son insuficientes. La mencionada empresa cuenta con instalaciones para luz, agua, gas y extractores de aires en cada una de las áreas de producción lo cual facilita las actividades de los operarios. El recurso humano de la empresa, está distribuido de la siguiente manera: el 17.5% se encuentra en el área administrativa, el 37.5% en el área de comercialización y el 45% restante en el área de producción, como es notorio la mayor cantidad del personal labora en producción

La revisión del funcionamiento organizacional a nivel de empresa, conllevó a descifrar anomalías y carencias que imposibilitaban realizar los procesos y procedimientos idóneos y necesarios capaces de suplir los requerimientos de la población, puesto que al ser una organización de servicios debe considerar departamentos como: operativo, administrativo, financiero y comercial; los cuales deben de mantenerse intercomunicados para lograr la integración entre la labor por departamento y la función

social que desempeña la organización conforme a su misión y visión establecida.

Hoy por hoy, la empresa presenta un esquema organizacional muy sencillo, lo que le dificulta cumplir eficientemente cada uno de sus requerimientos, obligaciones y compromisos con sus clientes. Además, los canales de comunicación muestra gran deficiencia y la división de la autoridad no concuerda con las decisiones a tomar en un tiempo prudente para solucionar los percances entre empresa – cliente.

También, se dedujo que una secuela de estas deficiencias se manifiesta en el bajo desempeño en la relación con sus clientes, es decir, desencadena un decrecimiento en la demanda de los productos lácteos por parte de la población; por tanto esto repercute negativamente en la economía de la empresa, producto de la mala gestión administrativa y el escaso control operativo que son responsabilidad de la empresa.

Frente a la problemática presente en la organización, se ha formulado la interrogante siguiente:

¿ Cómo incide el Diseño Organizacional en la Gestión Administrativa de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., año 2021?

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General

Analizar la incidencia del Diseño Organizacional en la Gestión Administrativa de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar el escenario de la situación actual del Diseño Organizacional de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.
- Implementar un modelo de diseño organizacional para el área administrativa de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.
- Evaluar la eficiencia de la Gestión Administrativa en la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Justificación Científica.

El aporte teórico que se espera es desarrollar un modelo de diseño organizacional aplicado al área administrativa de la Industria de

Alimentos Huacariz S.A.C. Esta herramienta técnica y moderna es necesaria porque será la base para seleccionar el personal adecuado dentro de la empresa de manera fácil y eficiente, conllevando de este modo al cumplimiento de objetivos formulados en la organización; además de llegar a contribuir con el bienestar social y la calidad de vida de sus clientes.

Asimismo, mediante el diseño organizacional se asegura el crecimiento institucional para la empresa, bajo un marco estable, innovador y adaptable para el mejor desenvolvimiento personal de los empleados juntamente con los directivos de la empresa. A su vez, se facilitará el estudio de técnicas que se utilizan para la elaboración de la estructura de cargos, tomando en cuenta la descripción del puesto, sus funciones y responsabilidades mediante la aplicación de técnicas y principios administrativos. Además facilitar el acceso al conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos necesarios para el diseño organizacional de una empresa.

1.3.2. Justificación Técnica-Práctica.

En lo que refiere a esta justificación es que la nueva información que se aportará será sobre temas como la jerarquía de la empresa, la comunicación y problemas funcionales en general que es lo que está afectando la relación entre la empresa y los suscriptores; por

otra parte da solución a la gran problemática que es la falta de un lugar adecuado, específico y con personal calificado para recibir y dar tramites a las peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones que realizan los suscriptores y usuarios.

Por lo que la realización del modelo de diseño organizacional permitirá la búsqueda del personal idóneo para cada puesto de trabajo, se aportará el fortalecimiento de la estructura y procesos dentro de la empresa, facilitando el cumplimiento de los principios administrativos acordes con la misión y visión de la organización. Se espera que se efectúen las actividades y tareas del personal de forma coordinada en cada una de las áreas de la empresa, donde el ambiente laboral sea agradable para el buen desempeño laboral, que beneficie tanto a la empresa como al desempeño personal de cada uno de los subordinados, el cual favorecerá la planificación, organización, dirección y control, permitiendo así, alcanzar la efectividad organizacional.

Asimismo, que sirva como modelo a seguir para otras empresas avalando el cumplimiento de sus objetivos, dado que requieren incrementar su conocimiento sobre el diseño organizacional para buscar ofertar productos acorde a las exigencias del cliente y por ende obtener mayor rentabilidad, crecimiento a nivel empresarial y competitividad.

1.3.3. Justificación Personal

Con base en la problemática que afronta la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se realizó esta investigación, ya que es una constante que perjudica el crecimiento de la empresa. Por tal razón, es pertinente realizar esta investigación, porque con ella se aportará soluciones de mejora funcional de la empresa y por ende alcanzar una avenencia entre empresa y clientes, cumpliendo con la meta que es la de dar un servicio de calidad, lograr aumentar su eficiencia operacional y ser una entidad competitiva. Por lo que es materia de estudio usar las herramientas de la metodología de investigación para obtener un juicio próximo verificable.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Teorías que Sustentan la Investigación.

2.1.1. A Nivel Internacional.

Toca (2017) en su investigación *“Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva - Emcuitiva S.A. ESP”* estableció como objetivo proponer un diseño organizacional, aplicado en las áreas administrativa y comercial de la empresa de servicios públicos Emcuitiva S.A. ESP. Lo anterior se realizó por medio de encuestas, entrevistas, conocimientos previos y observación. Se inició elaborando un diagnóstico de la empresa y con el análisis resultante se aplicaron herramientas administrativas, evidenciando falencias y fortalezas.

Con los datos obtenidos se establecieron estrategias que llevaron a realizar un diseño organizacional aplicado en las áreas funcionales administrativa y comercial, resultando la necesidad de rediseñar la misión, visión y organigrama, elaboración de los manuales de funciones para los cargos de gerente, gestor administrativo y gestor comercial.

Según Yugal (2013), en su tesis “*Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas Provincia de Santa Elena, año 2013*” el diseño organizacional implica la correcta administración general de la empresa, y la ejecución de todos los elementos que componen el diseño organizacional, esta investigación tiene como propósito mejorar la gestión administrativa de la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A mediante la elaboración de un Diseño Organizacional. La metodología implica recolección de datos, análisis y socialización de la información recabada mediante encuestas y entrevistas, realizadas a los miembros colaboradores de la empresa y clientes de la misma.

Los resultados revelan que existe falta de capacitación a los colaboradores de la empresa, puesto que no es la más adecuada para la prestación de servicios aludiendo al área administrativa, además la coordinación y planificación de las tareas que realizan los trabajadores no es la más idónea, porque lo hacen de forma empírica.

Ahtty y Cabezas (2018) realizaron su investigación “*Diseño organizacional como herramienta administrativa para mejorar las gestiones administrativas de las asociaciones (de la sociedad civil) de la ciudad de Guayaquil*”, con el objetivo de analizar de qué

manera el diseño organizacional incide como herramienta administrativa en el desarrollo de las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). Al método a nivel empírico en el presente estudio, se aplicó la medición, la observación, con el propósito de adquirir información necesaria y pertinente.

Los resultados muestran que el 54% de las OSC no tiene claramente definido su misión y visión, el 69% afirmó que los objetivos no son claros para el personal de estas organizaciones y el 73% de los encuestados estuvo de acuerdo que una OSC requiere un diseño organizacional para optimizar su desempeño.

2.1.2. A nivel Nacional.

Los autores Gutierrez & Otiniano (2016), realizaron su tesis de maestría “*Diseño Organizacional para G&S Laboratory de Trujillo, 2016-2019*” con el objetivo de determinar el diseño organizacional para la empresa G&S Laboratory. El tipo investigación es descriptivo con diseño de carácter mixto, además se ejecutó un trabajo de campo para recabar la pertinente información, a través de entrevistas y encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo de la empresa.

En los resultados de este estudio se aprecia que la propuesta implica de un modelo de organización de estructura vertical, con departamentalización por funciones, el cual es un instrumento necesario y de gran utilidad para definir los recursos precisos en sus actividades productivas, además enlaza todas las áreas funcionales de la empresa para lograr una organización integral que genera rentabilidad para la organización y bienestar para los clientes, que fomentará la gestión administrativa y productiva de la entidad, permitiendo a su gerente y a sus colaboradores continuar ofreciendo servicio de calidad.

Según Fuentes (2016), en su investigación “*Diseño organizacional y ventaja competitiva en venta de equipos de rescate de la empresa The Fesh Alpine S.A.C - San Miguel, 2016*”, percibió como objetivo general realizar el diseño organizacional y analizar la ventaja competitiva en venta de equipos de rescate de la empresa The Fesh Alpine S.A.C - San Miguel. Este estudio es de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental de corte transversal y de enfoque cuantitativo.

Los resultados obtenidos muestran una correlación moderada de 0.275, con un Sig. (Bilateral) 0.169, lo cual indica que no existe relación entre el diseño organizacional y ventaja competitiva en

venta de equipos de rescate de la empresa The Fesh Alpine S.A.C, San Miguel-2016.

El estudio de Orbegoso & Xie (2019), “*Diseño de una Estructura Organizacional para la Empresa Chong Wha, Trujillo 2019*” se realizó con el objetivo de proponer un diseño de estructura organizacional para la empresa Chong Wha, en ella se desarrolla una investigación de tipo descriptiva con un diseño no experimental transversal, las técnicas utilizadas fueron la guía de observación, encuesta, y entrevista.

Los resultados determinaron que la empresa posee una departamentalización funcional, los colaboradores tienen en claro las funciones que deben de ejercer, esto marca la existencia de una especialización de trabajo, pero se da de manera informal. También, se identificó que la cadena de mando y el tramo de control no están correctamente establecidas; finalmente, se determinó que la organización carece de manuales que rijan el comportamiento de sus trabajadores, por lo que tampoco se da una formalización adecuada dentro de la empresa.

2.1.3. A nivel Local

Según Adrianzén (2014) en su investigación denominada “*Propuesta de rediseño organizacional para la Asociación de*

Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto, Cajamarca” desarrolló como objetivo elaborar una Propuesta de Rediseño Organizacional en la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, con el fin de mejorar su nivel de competitividad en el mercado. Para la recolección de información se aplicó la técnica de entrevista a todos los miembros que conforman la entidad.

Llegando a concluir que existe la carencia de un diseño organización formal, el cual permite a los asociados incrementar los conocimientos que conlleven a implementar las estrategias necesarias para el buen funcionamiento y direccionamiento de la organización, lo que otorga crecimiento empresarial, posicionamiento a largo plazo en el mercado textil, optimando el crecimiento personal, profesional y economía de cada socio.

El trabajo de investigación “*Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa MSA Automotriz S.A.C., Cajamarca 2018*” es un estudio realizado por Gutiérrez & Huaman (2019) con el objetivo de determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa MSA automotriz S.A.C – Cajamarca 2018, el diseño de investigación es descriptiva correlacional, se

utilizó como técnica una encuesta y el instrumento de investigación fue el cuestionario.

En los resultados se presenta que de los 28 colaboradores el 96.4% está de acuerdo con el desempeño laboral que se desarrolla, un 71.4% denotan su acuerdo con el clima organizacional. En síntesis, las dimensiones de la variable Desempeño Laboral: desenvolvimiento, Capacidad laboral, eficacia y perfil del trabajador se relacionan de manera significativa con la variable Clima Organizacional.

Finalmente, Sánchez (2019) realizó su estudio “*Relación entre clima organizacional y rotación de personal de la empresa Grupo Heceb S.A.C., Cajamarca 2019*” con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y rotación de personal en la empresa Grupo HECEB S.A.C., Cajamarca 2019. Esta investigación es cuantitativa- correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, el tamaño de la muestra fue 20 trabajadores del área de ventas de la empresa Grupo Hebeb S.A.C; donde se aplicó como técnica el censo muestral, cuyo instrumento fue la hoja censal.

Luego de procesar los datos en el software IBM-SPSS 25, empleando el coeficiente de Rho Serman, resultó una correlación

positiva débil ($r=0,487$), la significación bilateral ($\text{Sig.} = 0,029$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo tanto se corroboró que clima organizacional se relaciona con la rotación de personal.

2.2. Bases Teóricas

Par el análisis del presente estudio es necesario realizar una reseña a las principales teorías organizacionales y diseños organizacionales que son referencia para aplicarlas como herramienta de gestión administrativa en las organizaciones. La Gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos (Tituaña, 2018).

2.2.1. Teorías Administrativas

La teoría administrativa en el diseño organizacional se encarga del estudio de las estructuras organizacionales y su diseño comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, el enfoque de sistemas y el de contingencias. En síntesis, se encarga del estudio comparativo de las corrientes que se relacionan con la administración, es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, proceso y funciones de las entidades (Drucker, 1993).

2.2.1.1. Teoría de la Administración Científica (TAC)

Esta teoría fue desarrollada por la escuela de la Administración Científica, implica un método racional para resolver los problemas de la organización, enfatizando en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. Su limitación principal se encuentra en el hecho de creer al trabajador como un ser interesado sólo en el aspecto económico, ignorando las necesidades de éste de satisfacción laboral y relaciones sociales, así como sus frustraciones e insatisfacciones en este sentido (Wendell & Cecil, 2011).

2.2.1.2. Teoría Clásica de la Administración (TCA)

Esta teoría prioriza el aumento de la eficiencia de la empresa mediante su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. A su vez, aplica los principios científicos generales de la administración, enfatizando en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la entidad (Medina & Avila, 2002).

La TCA desarrolla un enfoque inverso al de la Administración Científica: de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización

hacia los departamentos). La Teoría Clásica enmarca a la entidad como un sistema cerrado, no considera las influencias ambientales, realizando suposiciones utópicas acerca de la conducta humana, siendo sus principios y fundamentos contradictorios. (Medina & Avila, 2002)

2.2.1.3. Teoría de la Burocracia

Su máximo exponente de esta teoría fue Max Weber, consideró la Burocracia como la forma más eficiente y racional que podían utilizar las organizaciones para alcanzar un eminente grado de eficiencia y un control efectivo sobre el personal, surge en respuesta a las necesidades de la sociedad moderna; y como la herramienta más efectiva para la administración de organizaciones en una sociedad industrial. Resaltó la necesidad de una jerarquía rigurosamente definida, regida por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad. La empresa ideal sería cuando se implante una burocracia en donde las actividades y objetivos se racionalicen y la dirección del trabajo se funda en términos específicos (Medina & Avila, 2002).

2.2.1.4. Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas nace alrededor de 1920 en los Estados Unidos, surge por la necesidad de corregir la

enérgica tendencia a la deshumanización del trabajo a la cual los subordinados se sometían, por la transformación de la cultura agrícola a la cultura industrial y las críticas a la Teoría Clásica de la Administración. Sus postulados se enfocan en la conducta del ser humano en las empresas; se centra en la administración del personal, dando énfasis a la importancia del elemento humano, formando la base de las corrientes administrativas existentes. (Wendell & Cecil, 2011)

El enfoque humanístico considera dos aspectos básicos (Wendell & Cecil, 2011):

1° El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a trabajo: se considera dominante el aspecto productivo, la comprobación de las características del personal que cada trabajo exige y la selección científica de los empleados; considerando los aspectos fundamentales: la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.

2° La adaptación del trabajo al trabajador: Se distingue por priorizar a los aspectos individuales del trabajo, estudio de la personalidad del trabajador y los jefes, de la motivación y de

los incentivos del trabajo, del liderazgo, las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la entidad.

2.2.1.5. Teoría Científica del Comportamiento

También se le conoce como la Teoría de las Necesidades y Motivaciones o como el movimiento humanista dentro de la Psicología Industrial. Abraham Maslow (1908 -1970), sostuvo que las necesidades son un producto psicológico, instintivo, social y cultural. El orden de estas necesidades en la jerarquía sería un indicador para que los gerentes tomen las acciones a seguir, satisfaciendo las necesidades en orden ascendente, comenzando en las puramente fisiológicas, hasta las de seguridad, pertenencia, estima y las necesidades de autorrealización. (Medina & Avila, 2002)

Por tanto, los directores organizacionales deben aseverarse de que los salarios estén relativamente satisfechos antes de pretender resolver las necesidades que surgen en la jerarquía. (Medina & Avila, 2002)

2.2.1.6. Teoría de la Calidad Total

El término *total* fue añadido por Armand Feigenbaum al enfoque de la calidad, que engloba compromiso con todas las

áreas y personas de la empresa, como también con el entorno que la circunda. Armand Feigenbaum sostiene que la calidad de productos y servicios está influenciada por nueve áreas básicas conocidas como las 9 M's: markets (mercado), money (costo del programa), management (administración), men (personal altamente cualificado), motivation (motivación de los trabajadores), materials (materiales de calidad), machines and mechanizations (máquinas de alta calidad), modern informations methods (aprovechar avances tecnológicos) y mounting product requirements (añadir pequeños detalles). (Wendell & Cecil, 2011)

Por otra parte, la Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) es la gestión generalmente de cada una de las partes del proceso de producción de un producto o servicio, además, es la administración que integra todos los recursos, incluyendo todo aquello que es necesario y susceptible para satisfacer los requerimientos del cliente. (Wendell & Cecil, 2011)

2.2.1.7. Teoría Z (Administración japonesa)

La Teoría Z implica un cúmulo de valores humanizados en las prácticas administrativas que han generado el incremento

de la productividad y las utilidades, además de satisfacer las necesidades de auto estimación y autorrealización personal de los trabajadores. (Wendell & Cecil, 2011)

2.2.1.8. Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales

Entre 1950 y 1956 Ludwig von Bertalanffy introdujo la Teoría General de los Sistemas, la cual ha tenido un fuerte impacto en la teoría administrativa. El objetivo de esta teoría es evitar la superficialidad científica. (Drucker, 1993)

Esta teoría otorga un marco de referencia en donde planea acciones y se anticipa las consecuencias inmediatas y a largo plazo. Además permite entender las consecuencias no pronosticadas que pueden presentarse y contribuye a planear mejoras organizacionales a través de un análisis detallado de los componentes que componen el sistema. (Drucker, 1993)

2.2.1.9. La nueva teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría compone un enfoque integral de la teoría administrativa, que armoniza una concepción optimista y positiva del hombre con el estudio científico de las organizaciones para fijar las pautas de actuación de los administradores ante numerosas situaciones. (Wendell & Cecil, 2011)

Según Stoner, Freeman, & Gilbert (2006), aluden que las principales características del enfoque se sintetizan en que se revela la necesidad de capacitar permanentemente a los empleados para que realicen tareas más canijas, de mecanizar el trabajo de manera que reduzcan las labores rutinarias, de promover la flexibilidad y la creatividad de los trabajadores, de implantar la seguridad en el trabajo y de darles créditos a los empleados por optimizar la productividad a través de bonos por utilidades y planes de acciones. Considera que las personas componen la principal fuerza motriz de cualquier empresa. Por tal, formularon que se atendieran las necesidades particulares de los individuos en las organizaciones para que éstos ejerzan un trabajo de calidad.

2.2.1.10. Teoría de la Contingencia

La Teoría de la Contingencia explica que no hay nada absoluto en los principios de la organización, orientándose a sugerir diseños organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para situaciones específicas. Enfatiza la relación funcional que se instaura entre el ambiente y las técnicas administrativas en la búsqueda de maximizar la eficacia organizacional. (Drucker, 1993)

Formula que las características organizacionales son entendibles mediante el análisis de las características ambientales con las cuales se encuentran, dado que los medios ambientes diferentes requieren relaciones organizacionales diferentes para obtener una efectividad óptima. (Drucker, 1993)

2.2.1.11. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)

El DO está orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización, con el propósito de que la misma obtenga la capacidad de auto renovarse, que asimile la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de perdurar a los cambios acelerados de la actual sociedad; requiriendo de manera conjunta cambios estructurales en la organización formal (en el organigrama, en los métodos y procedimientos de trabajo, etc.), en los procesos organizacionales (toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.), y en el clima y cultura organizacional (Wendell & Cecil, 2011).

El DO es una estrategia gerencial que requiere implicancia y liderazgo de la alta gerencia, se concentra esencialmente en el aspecto humano y social de la organización, en la cultura

y el clima organizacionales; y al hacerlo, actúa también en los procesos y las estructuras de la misma. Sus objetivos están orientadas a lograr una mayor eficiencia, eficacia, competitividad y productividad organizacional; como también el desarrollo integral de los individuos en las organizaciones (Wendell & Cecil, 2011).

2.2.2. Diseño de la estructura

2.2.2.1. Concepto de estructura organizacional

Se conceptualiza como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización, no puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización. (Franklin, 2004)

2.2.2.2. Tipos de estructuras organizacionales

Estructura formal

Declara la manera en que las tareas están debidamente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también acopia el conjunto de relaciones definidas por la dirección. Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que permite controlar cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos (Fernández, 2010). Está representada

en normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de autoridad, comunicación y trabajo que relacionan los subsistemas técnicos y humano de la organización. (Galán, 2006)

Estructura informal

Gallardo (2013) indica que la estructura informal es aquella formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera instantánea entre las personas que forman la organización. Es decir, relaciones sociales que surgen en una organización sin haber sido definidas por la dirección de forma consciente y deliberada. La estructura informal es consecuencia de las relaciones entre las personas que trabajan en las organizaciones oficialmente.

2.2.3. Diseño de la estructura

Una de las funciones principales en el diseño es estructurar a la organización, en respuesta a las percepciones de diferentes factores internos o externos (Draft, 2011). La estructuración de estrategias es esencial en el diseño de una estructura organizacional. La decisión estratégica considera el contexto en el que opera la organización, a

los parámetros de desempeño frente a los que tiene que evaluarse la presión de las limitaciones económicas y la estructura organizacional (Child, 1972).

Por ende, la estructura es el resultado del proceso de diseño. La estructura de la organización posee una orientación prescriptiva y de acción; adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño. Todos los que intervienen en una estructuración encaminan a las organizaciones para que sean más eficientes, más rentables, más democráticas, más flexibles, más estables, más humanas, más racionales, más entretenidas, más útiles para la sociedad, entre otras. Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes (Nystrom & Starbuck, 1981), por lo que el diseño de las organizaciones no está terminado; se trata de un proceso continuo.

2.2.4. Consideraciones para el diseño de una estructura

2.2.4.1. Responsabilidad y estructura organizacional

La estructura está llanamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones de varias unidades organizacionales. El término delegar es primordial en la asignación, tanto de la autoridad como de la responsabilidad. Los sistemas de control se basan en la delegación de responsabilidades. Además, la mayoría de las organizaciones

desarrollan determinados medios para optimizar la efectividad y eficiencia del cumplimiento de las funciones asignadas, y formular procesos de control para garantizar el cumplimiento de responsabilidades. (Nystrom & Starbuck, 1981)

2.2.4.2. Especialización organizacional y división del trabajo

Una concepción básica de la teoría administrativa tradicional es dividir el trabajo en tareas especializadas y organizarlas en distintos departamentos. Fijar las actividades necesarias para el logro de los objetivos globales de la organización para posteriormente dividir estas actividades con base lógica en departamentos que desempeñen las funciones especializadas (Nystrom & Starbuck, 1981).

En la estructura organizacional, la diferenciación ocurre en dos direcciones: la especialización vertical de las actividades, representada por la jerarquía organizacional y la diferenciación horizontal de las actividades llamada departamentalización. La primera se caracteriza por la jerarquía que va del presidente al vicepresidente, los gerentes, y supervisores y finalmente el nivel operativo; por el contrario la segunda define la departamentalización básica.

Estas dos direcciones en conjunto establecen la estructura formal de la organización (Nystrom & Starbuck, 1981).

2.2.4.3. Autoridad y estructura organizacional

La autoridad se refiere a la relación entre los puestos en la organización y no se imputa a un individuo en particular. La estructura de autoridad brinda las bases para determinar tareas a los diferentes elementos en la organización y para establecer un mecanismo de control a fin de asegurar que estas labores se realicen de acuerdo con el plan formulado (Nystrom & Starbuck, 1981).

Por lo que el concepto de autoridad está vinculado con la idea del ejercicio legítimo del poder, que parte de una posición y depende de la disposición de los subordinados para aceptar ciertas directivas de los superiores. Obviamente que la estructura y los puestos de los miembros en un arreglo jerárquico facilitan la labor de la autoridad.

2.2.5. Estrategia

La estrategia significa que las energías y recursos de la organización están direccionadas al objetivo de unificación y convincentemente general (Hamel & Prahalad, 2015) .La estrategia oferta un enfoque para que la gerencia actúe. Existen tres aspectos relacionados con el

intento estratégico: 1) la misión, 2) la competencia central y 3) la ventaja competitiva.

Misión. Es la meta global de una organización; el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización. La misión se conoce como metas oficiales, referente a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización pretende alcanzar (Thompson & Strickland, 1998) .

Competencia central. La competencia central de una organización es algo que una organización hace bien en comparación con sus competidores. Una competencia central puede ser en el área de investigación y desarrollo superiores, conocimiento experto en tecnología, eficiencia en el proceso o excepcional servicio al cliente (Thompson & Strickland III, 1998).

Ventaja competitiva. La ventaja competitiva se refiere a lo que distingue a la organización y le provee una ventaja específica para suplir las necesidades del cliente en el mercado. Los gerentes analizan a los competidores y los entornos interno y externo para encontrar las aperturas competitivas potenciales y saber cuáles son las nuevas capacidades que necesita la organización a fin de

aventajar a las demás empresas en la industria (Hamel & Prahalad, 2005).

2.2.6. La estrategia y el diseño

Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo con el propósito de alcanzar las metas organizacionales. Ciertos directivos consideran las metas y estrategias como intercambiables; las metas son la dirección hacia la que la empresa quiere orientarse y las estrategias definen cómo llegar a dicho fin. Las estrategias implican numerables técnicas para lograr la meta (Porter, 1996) .

2.2.6.1. Estrategia y fuerzas competitivas de Porter

Hacia el año 1996, Porter estudió muchas organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden postular estrategias que permita a la organización incrementar su rentabilidad y ser menos vulnerable si entienden las fuerzas del entorno de la industria. El mismo autor en el 2008, encontró que las fuerzas determinantes de la posición de una organización frente a los competidores de la industria son:

- ✓ La amenaza de nuevos competidores.
- ✓ El poder de los proveedores
- ✓ El poder de los compradores

- ✓ La amenaza de sustitutos
- ✓ Rivalidad entre los competidores existentes

2.2.6.2. Tipología estratégica de Miles y Snow

Considera que los gerentes deben formular estrategias convincentes con el entorno externo. Las organizaciones aspiran a un ajuste entre las características internas de la organización, la estrategia y el entorno externo. Las cuatro estrategias que se pueden desarrollar son: exploradora, defensora, analista y reactiva (Miles & Snow, 1978) .

De exploración. Esta estrategia trata de innovar, buscar nuevas oportunidades y crecer; es adecuada para un entorno dinámico en crecimiento, en el que la creatividad es más importante que la eficiencia (Casey, 2008).

De defensa. Es lo contrario de la de exploración. En lugar de arriesgarse y buscar nuevas oportunidades, la estrategia de defensa se preocupa por la estabilidad. Esta estrategia percibe mantener los clientes actuales, pero no hace innovaciones ni busca el crecimiento (Casey, 2008).

De análisis. Esta estrategia procura mantener un negocio estable al mismo tiempo que hay una innovación en su

entorno. Se comporta como mediática entre las estrategias de exploración y de defensa (Casey, 2008).

Reactiva. Este tipo de estrategia responde a las amenazas del entorno y a las oportunidades. En una estrategia reactiva, los altos dirigentes no definen un plan a largo plazo ni presentan a la organización una misión o meta específica, de modo que la, organización toma las medidas que considera que satisfacen las necesidades inmediatas (Casey, 2008).

2.2.7. Diseño Organizacional

El diseño organizacional es el resultado de la conformación y alineación de todos los componentes de una empresa para el logro de una misión acordada (Standford, 2010) ; usualmente las reorganizaciones o reestructuraciones se enfocan en la estructura, más no en el diseño de la organización. Cuando los directivos consideran que el diseño de la organización es importante, actúan sobre la base de cinco principios:

- ✓ El diseño está impulsado por la estrategia comercial y por el contexto operativo.
- ✓ El diseño requiere un pensamiento integral de la organización: sus sistemas estructuras, personal,

mediaciones de resultados, procesos, cultura y la forma en que todos los elementos funcionan en el entorno.

- ✓ El diseño para el futuro es una opción mejor que diseñar para el presente.
- ✓ El diseño no debe tomarse superficialmente, requiere muchos recursos aun cuando el resultado sea bueno.
- ✓ El diseño es un proceso fundamental, no una simple refracción.

Según Huaman & Rios (2008); el diseño organizacional, así como el proceso de organizar, forma parte de la teoría general de la administración, consideran que se debe previamente profundizar el estudio de la organización. En la actualidad, el diseño organizacional es un componente sumamente importante del proceso administrativo (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), que resume el trabajo fundamental de todo administrador.

El diseño organizacional de la organización inicia con el acuerdo de los directivos sobre cuál es la visión, misión, valores, principios operativos, estrategias, objetivos y tácticas. El pensamiento estratégico es el que y la planificación estratégica es un cómo.

Algunas reglas generales para el diseño de una organización son:

- ✓ **Diseñar cuando haya una razón apremiante.** Para diseñar debe partir de que exista un negocio sólido, estratégico, generalmente basado en un contexto operativo, si no existe un caso de negocios para el diseño o rediseño, este no funcionará.
- ✓ **Desarrollar opciones antes de decidir el diseño.** Trazar un mapa con el flujo de trabajo e identificar el impacto que tienen y las circunstancias y el contexto de la propuesta de diseño o rediseño.
- ✓ **Elejir el momento adecuado para realizar el diseño.** El trabajo se debe realizar en un entorno dinámico en el cual la organización necesita mantenerse estable.
- ✓ **Buscar indicios que evidencien que las cosas no están alineadas.** Si es que existen mediciones frecuentes y habituales de los resultados de los negocios, también se deben buscar indicios de que las cosas puedan estar o no alineadas.
- ✓ **Mantener alerta para el futuro.** Si las cosas están alineadas en un momento, no implica que siempre estén así, el entorno cambia de manera constante. Ello implica un análisis del entorno de manera permanente.

De acuerdo con Huaman & Rios (2008), organizar es el trabajo de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de una organización.

La estructura, como resultante del proceso de organizar, es un medio importante para la implantación de la estrategia, que proviene de la planeación y se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales. En este contexto entendemos: que el diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia.

Standford (2011), nos menciona que existen, cuatro fases del proceso de diseño.

- ✓ **Evaluación;** los vínculos de la visión y misión y los objetivos se confirman, en las fases posteriores se determinan, implementan e incluyen las mediciones específicas del desempeño para cada objetivo. El respaldo de los directivos; es necesario conseguir que sea aceptado y continúen los negocios y continúe durante la fase de evaluación.

- ✓ **El diseño**, debe incluirse dentro del programa de diseño organizacional.
 - La oficina y/o equipo.
 - Políticas de proceso, estructuras, sistemas, recursos humanos: todas estas deben alinearse con los objetivos del trabajo de diseño.
 - Liderazgo del cambio respaldado por los directivos durante todo el ciclo de vida del programa.
 - El compromiso de los participantes, constante comunicación y participación: las comunicaciones tempranas y expertas vencen los rumores y facilitan el camino de la gente que se mantenga comunicada.
- ✓ **Implementación**, mientras se implementa todos los elementos que contribuyen a este – sistemas, procesos, tecnología, estructuras, capacidades, etc. – deben ser monitoreados y medidos como en los riesgos. Se debe tomar en cuenta las reacciones emocionales; así como, los cambios en los diseños de puestos de trabajo y roles.
- ✓ **La integración**; planear e implementar la integración de un nuevo diseño de organización a menudo está en segundo plano respecto a las anteriores. Pero si ha habido un lineamiento verdadero en las anteriores etapas, la integración es una simple revisión.

2.2.7.1. La Organización

Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para seguir metas y objetivos compartidos. Para Huaman & Rios (2008); las organizaciones, esencialmente tienen elementos comunes:

- Asociación de individuos
- Relación de colaboración
- Logro de objetivos comunes

Las organizaciones que se fundamentan en los siguientes elementos:

- Cumplir la finalidad o misión: es el propósito que justifica la existencia de la organización y es el logro de varios objetivos interrelacionados.
- Tener clientes o consumidores: Estos adquieren y usan los productos o servicios que las organizaciones ofrecen en el cumplimiento de su misión.
- Administrar: las personas conducen las organizaciones a través de una labor gerencial para el logro de su misión.
- Estar al tanto del entorno: Es todo lo que se encuentra fuera de las fronteras de la organización y que puede afectarla directa o indirectamente; lo conforman varias organizaciones con las que interactúa dinámicamente.

Amaru (2009), manifiesta que el proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas en dicho proceso son:

- a. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.** Los objetivos son fines, propósitos, intenciones o estados futuros que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos; por lo que se podría afirmar que sin objetivos no hay administración.

- b. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.** La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas.

- c. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.** Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo. Los cargos tienen títulos que identifican la tarea principal

del ocupante: editor, secretaria, profesor, asistente del gerente general o director de recursos humanos. El contenido del cargo especifica las tareas o responsabilidades.

d. Definir los niveles de autoridad. Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. Como los gerentes tienen la responsabilidad del desempeño de otras personas, las organizaciones les dan autoridad sobre ellas.

La atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: jerarquía y amplitud de control. Jerarquía; la autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas. A esa disposición de la autoridad en niveles se le llama jerarquía o cadena de mando.

e. Diseñar la estructura organizacional. La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama.

2.2.8. Efectividad Empresarial

En la administración consideramos que la efectividad como concepto incluye a la eficacia, la eficiencia y la productividad. Estos conceptos se aplicarán en el desarrollo de los indicadores de los procesos.

Para Serralde (1980); la efectividad es el grado en que se producen esos efectos esperados. Nos dice que la efectividad se puede definir como el grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella”.

La efectividad está ligada a dos grandes términos: La eficacia y la eficiencia y la productividad.

2.2.8.1. Eficacia

Es cumplir con la misión de una organización para lograr los objetivos que se han propuesto. Hodge, Anthony, & Gales (2003). La eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible, para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. La eficacia está relacionado a la

Calidad, Precio, Oportunidad, Confiabilidad, Comodidad, y Amabilidad

2.2.8.2. Eficiencia

Es lograr un producto o servicio optimizando el empleo de recursos y maximizando sus resultados. La eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia (Hodge, Anthony, & Gales, 2003).

La eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo económico y social posible. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio (Hodge, Anthony, & Gales, 2003)

2.2.8.3. Productividad

Relacionada a la eficiencia y eficacia con el hecho de mantener la calidad de los bienes y servicios que se producen. La eficacia evalúa el grado en que se alcancen múltiples metas oficiales u operativas. La eficiencia se centra en el trabajo interno, siendo la cantidad de recurso que se necesita para producir (Draft, 2011)

Las mediciones de la efectividad empresarial son muy diversas ya que las empresas están siempre en movimiento y es muy difícil de medir; siempre se toma en base a la experiencia de quien la maneja.

Metas: Identifica metas y resultados de una organización y evalúa cuan bien alcanza dichas metas. Basado en un modelo lógico pues las empresas buscan alcanzar ciertos niveles de producción. El enfoque de metas mide el progreso hacia dichas metas. Dichas metas deben tomarse en consideración a las metas operativas.

La rentabilidad; ganancia positiva de negocios e inversiones.

Participación en el mercado; porcentaje que la empresa está en posibilidad de captar en relación al mercado.

Crecimiento; la capacidad de la organización para aumentar sus ventas.

Responsabilidad social; nivel en que la organización sirve a los intereses de la sociedad y sí misma.

Calidad del producto; capacidad de la organización de tener productos o servicios de calidad.

Recursos: Está basado en los insumos para un proceso de transformación, se supone que las empresas deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas. Abarcan:

Posición de negociación; la habilidad de la organización para obtener de su entorno recursos valiosos o escasos, financieros, materias primas, recursos humanos, conocimiento y tecnología

Habilidades de quienes toman las decisiones; para interpretar las relaciones con el entorno.

Habilidades de los gerentes; para usar los recursos tangibles (personas y suministros) e intangibles (conocimientos y cultura corporativa).

Habilidades de la organización; para responder a los cambios del entorno.

Indicadores del proceso interno. La efectividad se mide como la eficiencia y salud organizacional interna. Una organización efectiva tiene un proceso interno sencillo y fluido; con empleados contentos y satisfechos.

Los indicadores del proceso interno incluyen:

Cultura corporativa sólida; adaptable clima laboral positivo.

Eficiencia corporativa; uso mínimo de recursos para obtener resultados.

Comunicación; tanto vertical u horizontal.

Crecimiento y desarrollo; de los empleados.

2.2.9. Ciclo de vida de las organizaciones

2.2.9.1. Definición

El ciclo de vida organizacional en una empresa equivale al sendero evolutivo transitado por ella a través de su existencia. Dicha ruta inicia desde los primeros pasos de la firma y culmina en sofisticadas formas de gestión de conglomerados empresariales (Leiva, 2006)

Greiner (1972), el pionero en este tema, utiliza un modelo de cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización

(medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la industria (en general el contexto competitivo en el cual se involucra)

2.2.10. Tecnología Organizacional

La tecnología de la información se refiere a la automatización de redes de comunicación hacia el interior y el exterior de la organización. La tecnología de la información (TI) es un término general que describe cualquier tecnología que ayuda a producir, manipular, almacenar, comunicar y/o esparcir información (Daft, 2005) . Todos los sistemas de información tienen un fin principal que es proporcionar la información que necesitan los administradores o ejecutivos para organizar mejor sus organizaciones.

2.2.10.1. La información como instrumento estratégico

Un instrumento estratégico es aquel medio o herramienta de acción que puede representar una forma de alcanzar los objetivos de un plan o estrategia de trabajo. Entonces, a través de la información se vinculan las funciones,

decisiones, actividades, procesos, etc., y se crea interdependencia entre los componentes de la organización, es por ello que la información adquiere su carácter estratégico (Hansen & Tierney, 1999).

2.2.10.2. Diseño de la organización para los E-Business

El término E-Business se refiere a todos aquellos negocios que se efectúan de manera electrónica, es la forma en que las organizaciones pueden negociar mediante el uso de la tecnología de la información. El E-business es una evolución del modelo tradicional del negocio, implica cambios estructurales apoyados en tecnologías que requieren el uso de internet y presenta una visión de multicanal, es decir; los diferentes canales que un individuo o negocio utiliza para relacionarse dentro y fuera de la organización como el teléfono, internet, correo electrónico, fuerza de ventas, fax, etc. (Deise, 2000).

En este tipo de diseño organizacional, la tecnología de información permite optimizar recursos, agilizar procesos y reducir algunos costos. Además, el uso de estrategias de comunicación y coordinación interna (planeación de recursos, intranet y sistemas de administración de conocimientos) son de gran utilidad para el funcionamiento interno. En la actualidad, estos recursos son indispensables

en las grandes organizaciones para operar con eficiencia.
(Deise, 2000)

2.2.10.3. Impacto de la tecnología en el diseño organizacional

Sin duda, las nuevas tecnologías de información tienen un enorme impacto en todo tipo de organizaciones y son un componente trascendental para la funcionalidad de las empresas actuales. La tecnología en el diseño organizacional es un recurso sumamente útil para optimizar procesos y recursos, además genera conexiones para la transmisión de información y la administración de conocimientos. La forma en que la tecnología puede influir en el diseño de una organización se demuestra en las pequeñas organizaciones, que son negocios basados en el uso de internet, es decir, a través de un sitio web se comercializa algún tipo de producto o servicio, así que pueden o no contar con un espacio físico y son pocas personas las que dan mantenimiento al sitio (Fuentes, 2015) .

2.2.11. Departamentalización

Definir el trabajo es uno de los primeros pasos a realizar en el diseño de la estructura organizacional, ya que es imperativo establecer una división laboral apropiada entre los empleados, que garantice de alguna manera la eficiencia y efectividad del trabajo (Robbins & Coulter, 2005).

Según Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009), la departamentalización subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización. También comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y las tareas. Podemos distinguir cuatro formas de agrupar las tareas:

- i. Departamentalización funcional:** Agrupa a los trabajadores según las funciones (conjunto de actividades de una organización) desempeñadas. Como son el comercial, finanzas y producción. Es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009).
- ii. Departamentalización por lugar:** Agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes de cierta zona geográfica bajo el mando de un directivo. Se suele dar en organizaciones que tienen muchos clientes o materias primas en diferentes sitios (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009).
- iii. Departamentalización por producto:** Agrupa a los trabajos según las líneas de producción. Agrupa la mayor parte o todas las funciones en unidades relativamente independientes, cada una de las cuales puede tener incluso la capacidad completa para diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios.

iv. Departamentalización por clientes: Agrupa los trabajos en función de los diferentes clientes de la empresa. Al organizarse en torno a los diversos tipos de clientes a los que se atiende, se emplea cuando la gerencia desea concentrarse más en las exigencias de los clientes que en las habilidades de la empresa o en las marcas que produce o vende (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002)

2.2.12. Los Organigramas

Louffat (2008) define al organigrama como la representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda empresa. Puede ser considerado como una fotografía de la empresa, pues permite observar, en un momento determinado, cómo se distribuyen las diversas unidades orgánicas que la constituyen y qué relaciones establecen entre ellas. Técnicamente, el organigrama se enmarca dentro de la Organimetría, el área de estudios y tratados organizacionales que se encarga de establecer los fundamentos y las técnicas para el diseño organizacional.

2.2.12.1. El diseño funcional de una organización

Stanford (2010); nos dice que un diseño funcional se encuentra en organizaciones con fuertes directivas y controles, se orienta a maximizar los márgenes y la

experiencia funcional. Siendo efectivas cuando los mercados son estables.

Para Draft (2011); el diseño funcional se basa en la agrupación de funciones comunes del nivel inferior al superior de la organización. En esta estructura se consolida conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas y ofreciendo conocimientos profundos del valor de la organización.

2.2.12.2. Estructura Vertical

Por tradición la configuración más común jerárquica es vertical, donde se promueve la producción más eficiente y el desarrollo de las habilidades a fondo. Con la estructura vertical se forma alrededor de los trabajos horizontales en lugar de funciones departamentales, los equipos auto dirigidos. Draft (2011); nos dice que la organización debe estar diseñada de modo que proporcionen flujo de información tanto vertical como horizontal para que alcance las metas generales de la organización. En la estructura vertical, se hace énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de decisiones se canalizan a través de la jerarquía para su solución.

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la meta general de la organización. Los vínculos verticales se usan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos y están diseñados principalmente para el control de la organización.

2.2.13. Manuales Organizacionales

Los manuales organizacionales nos mencionan Louffat (2008) que son documentos normativos e instructivos en los que se trata de describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr eficacia y eficiencia. En estos documentos se establecen funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas y/o instrucciones sobre temas específicos.

Para que un manual organizacional adquiriera el perfil adecuado y sea considerado eficaz y eficiente en su diseño y aplicación, deben tenerse en cuenta algunos criterios:

- Todo manual debe estar actualizado y contener información verdadera, completa y vigente.
- Debe ser preciso, limitarse a lo justo y necesario.
- A fin de ser fácilmente comprendido, tiene que ser redactado con
- claridad y sencillez.

- Para mantener la uniformidad, deben emplearse normas de redacción, formatos y gráficos que sigan un estilo predefinido

2.2.13.1. Manual de organización y funciones (MOF)

Se encarga de describir cada una de las unidades orgánicas que constituyen una institución y que se encuentran representadas en el organigrama respectivo; asimismo, de explicar las funciones que le corresponden a cada una de ellas. Este tipo de manual se sustenta en la departamentalización funcional

2.2.13.2. Manual de puestos

Se encarga de describir las características de los puestos y de las personas que van a ocuparlos. Es el complemento detallado del manual de funciones.

2.2.13.3. Manual de procedimientos

Se encarga de detallar las etapas y las secuencias lógicas e interrelacionadas que deben seguirse para realizar operativamente funciones y/o procesos específicos.

2.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

HI: El diseño organizacional incide directamente en la Gestión Administrativa de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., es decir, permite incrementar la utilidad y volumen de ventas, así como lograr una mejora continua, objetivos y metas de manera eficaz y eficiente.

2.4. Categorización de Variables.

2.4.1. Variable Independiente:

X: Diseño Organizacional

2.4.2. Variable dependiente

Y: Gestión Administrativa

2.5. Operacionalización de Variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Variable Independiente: Diseño Organizacional	Está compuesto por los principios de administración, estructura organizacional, manuales de organización, funciones y procedimientos necesarios en una empresa	Fundamentos administrativos	Dominio de fundamentos de administración	Encuestas y entrevistas
		Ciclo de vida	Definición de la etapa en que se encuentra la entidad.	
		Tecnología	Conocimiento de herramientas informáticas	
		Organigrama	Establecimiento de la estructura, responsabilidades y funciones que deben ejercer cada miembro de la organización.	
Variable dependiente: Gestión Administrativa	La Gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos	Eficiencia de la gestión directiva	Desempeño de la organización	
			Mejora continua de la dinámica organizacional	
			Utilidad	
			Volumen de ventas	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: METODOLOGIA APLICADA

3.1 Unidad de análisis, universo y muestra

3.1.1 Unidad de análisis.

La unidad de análisis está delimitada por el trabajador de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

3.1.2 Población

La población “es un conjunto finito o infinito de elementos, personas o instituciones que son motivo de investigación y tienen características comunes”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2012)

La población motivo de esta investigación es finita, dado que se conoce el número exacto de elementos que lo componen, está conformada por un total de 52 trabajadores de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C..

3.1.3 Muestra

La muestra es un subconjunto de la población sobre el cual se recogen datos, definida previamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2012). En el presente trabajo de investigación el método del muestreo es probabilístico

aleatorio simple, ya que cualquiera de los que representan la muestra tienen las variables objeto de la investigación. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra no probabilística alude a un subgrupo en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos:

$$n = \frac{N * Z^2 * (pq)}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * pq}$$

$$n = \frac{(52)(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.05^2)(51) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 46$$

Donde:

N: Población

Z: Valor de distribución normal estandarizada para un nivel de confianza fijado por el investigador (Z= 1.96)

P: Probabilidad de éxito (P=0.50)

Q: Probabilidad de fracaso (Q= 0.5)

E: Margen de error (E= 0.05)

Por tanto, la muestra para la encuesta del personal está constituida por 46 trabajadores de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

Mientras que la muestra de los clientes está compuesta por 50 personas. El tamaño muestral en este aspecto se ha realizado aplicando un método no probabilístico o de conveniencia, ya que se ha elegido a criterio del

investigador; así como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2010), el tipo de muestreo ha sido por conveniencia es un tipo de muestreo donde se desconoce la probabilidad de selección, y el único requisito es cumplir con la cuota del número requerido de sujetos o unidades de observación.

3.2 Método de investigación

3.2.1 Tipo de investigación

La presente investigación es aplicada, dado que se caracteriza por centrarse en la resolución de un problema en un contexto determinado, buscando la aplicación de conocimientos desde una o varias áreas especializadas, con el propósito de implementarlos de forma práctica para satisfacer las necesidades concretas. Tiene por objetivo resolver un problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), en este caso evaluar si el diseño organizacional tiene incidencia en la gestión administrativa, basándose en la recopilación de información para ver dicha influencia.

Además, es Descriptiva porque busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Esta investigación se ajusta a esta clasificación, debido a que persigue

recopilar, describir, analizar e interpretar la situación actual de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., para así obtener una amplia perspectiva del objeto de estudio, que permita identificar los componentes del diseño organizacional.

Diseño de la investigación

No experimental, se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural tal y como se dan para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este sentido, en el presente estudio no se manipula el diseño organizacional, por el contrario, se parte de la observación y análisis de la realidad en la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., principalmente en la mejora que se puede lograr al proponer el diseño organizacional.

Transversal, porque el investigador indaga hechos o fenómenos en un determinado momento del tiempo (Arias, 2006), debido a que solo recolectaremos los datos de nuestros instrumentos, con una muestra de 9 trabajadores, en un determinado tiempo.

Métodos de la investigación

Método Descriptivo. “Porque se describe las variables en estudio y se analiza su comportamiento para la inferencia de las características de la población” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014). Se utilizará este método en el presente estudio para describir la influencia del Diseño

Organizacional en la Gestión Administrativa a partir de la información recolectada.

Método Analítico. “Este método nos permitirá descomponer un todo en sus partes, con la finalidad de estudiar y conocer sus características, naturaleza y propiedades de los elementos para encontrar la verdad” (Ahtty y Cabezas, 2018). Mediante este método se buscará descifra la relación entre las variables de estudio.

Método deductivo. Este método indica que “el estudio parte de lo general a lo particular, de la ley al hecho, puede afirmarse que va de arriba hacia abajo” (Ahtty y Cabezas, 2018). Para el tema en cuestión se utilizará la información teórica y de campo para evaluar la incidencia.

Método Inductivo. “Permite el razonamiento que se analiza una porción de un todo” (Lucero, 2016). En el presente trabajo de investigación se utilizará en la recolección de datos para llegar a conclusiones de carácter general.

3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección y análisis de datos.

Las técnicas según Abril (2008) conforman el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por ende, las técnicas son procedimientos o recursos esenciales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los acontecimientos y acceder a su conocimiento.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que un instrumento es el recurso que utiliza el indagador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

3.3.1. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Técnicas

- **Observación.** La técnica de observación consistió en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2006)
- **Entrevista.** Una de las técnicas empleadas fue la entrevista no estructurada en la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.; en donde se lleva a cabo conversaciones abiertas con el personal de la gerencia. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente a sus deberes, funciones y obligaciones, mediante el diálogo planificado, sustentado en una cita previa, permitió obtener información en base a un formulario guía que facilite la oportunidad de profundizar los conocimientos pertinentes sobre el tema de la investigación.
- **Encuesta.** La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Fue importante poder aplicar las encuestas porque se obtuvo un diagnóstico de cómo está en realidad la situación actual de la

empresa, donde posteriormente se pudo cuantificar la información obtenida por la expresión masiva de los encuestados. En esta modalidad de trabajo de campo, fundamentalmente se refiere a la descriptiva, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

- **Revisión documentaria.** Esta técnica permitió ampliar el conocimiento del fenómeno en estudio, formarse un juicio crítico del tema en base a los datos revisados de varios autores y realizar las propias conclusiones que permitan profundizar el desarrollo de la investigación. En la investigación la unidad de estudio está constituida por el ente donde se desarrolla y recopila toda la información, en el caso de la investigación es la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., con base en los datos del sector industrial. En la revisión de documentos de gestión estuvo referido a que se ha investigado la documentación de la empresa, revisión de archivos en gestión organizacional, cuadros Excel referido a la formación y crecimiento de la empresa, información sobre organigrama, manuales y otros que permitieron ampliar la revisión documentaria.

Instrumentos:

- **Guía de observación** (Anexo I). Es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se

estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

- **Guía de entrevista** (Anexo II). La guía de entrevista es una herramienta fundamental para la recolección de datos dentro de una investigación científica, es una forma de identificar las necesidades y poder realizar los planes para la mejora del objeto de estudio. Es un conjunto de preguntas que regularmente son abiertas y utilizadas cuando se realiza una entrevista.
- **Guía de encuesta** (Anexo III). García (2005) indica que el cuestionario es el instrumento de recolección de datos constituido por el conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación. Hernández, Fernandez, & Baptista (2006), señalan que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Comprende un escrito en el que se enuncien una cantidad de interrogantes coherentes y estructuradas que ayuden a recolectar la información necesaria de los trabajadores. El buen desarrollo de la investigación dependió de la calidad de la información recolectada, ya que debe ser la más necesaria y acertada posible ya que los trabajadores encuestados expresaban a través de sus respuestas, la realidad de la empresa para poder analizarla y haya un buen procesamiento e interpretación de la información.

3.3.2. Técnicas e instrumentos para el procesamiento, análisis e interpretación de datos

Una vez recogida la información y datos, se precedió al análisis e interpretación de los mismos, por consiguiente, se organizaron y presentaron mediante gráficos estadísticos, para su posterior interpretación y análisis de los resultados, para tal se presentará utilizando hojas de cálculo de la herramienta técnica de Microsoft Excel.

Gráfico estadístico, es un cuadro que se usa para organizar, clasificar y resumir datos relevantes que se ha recolectado, con la finalidad de informarse sobre algún tema. Su uso permite registrar, ordenar y resumir los resultados cuantitativos recolectados de alguna variable investigada, así como establecer relaciones entre diversas variables (Ministerio de Educación de Guatemala, 2011)

Estos gráficos son: gráficos de barras y columnas, gráficos circulares, tablas, entre otros.

3.4 Aspectos Éticos de la Investigación.

El presente trabajo se realizará de acuerdo con el formato que maneja la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, por ello el investigador en primer lugar está sujeto a cumplir la normatividad institucional que rigen una

investigación como derechos de autor; en segundo lugar, revelar las fuentes y hallazgos informativos considerados para el presente trabajo; en tercer lugar, brindar información abierta y completa en beneficio de la comunidad científica, cuyos resultados serán mostrados y compartidos para nuevas y futuras investigaciones; en cuarto lugar, presentar un contenido entendible de todo el trabajo, recalcando metodología, análisis e interpretación de resultados. Finalmente, citar acorde a la norma APA, de manera correcta.

CAPITULO IV: RESULTADO Y DISCUSION

4.1. Presentación y análisis de resultados

Análisis del escenario de la situación actual del Diseño Organizacional

Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C

Teorías Administrativas

Tabla 1.

Pregunta 01. ¿Le dan libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	29	63.04%
No	10	21.74%
No contesta	7	15.22%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla 1 se aprecia que el 63.04% manifiesta que tiene libertad para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo, el 21.74% no y el 15.22% no contestó.

Tabla 2.

Pregunta 02. ¿Sus funciones de trabajo requieren el involucramiento de algunos compañeros de trabajo para llevarlas a cabo?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Sí	26	56.52%
No	18	39.13%
Algunas veces	2	4.35%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. Según la tabla 2, el 56.52% de los encuestados expresó que sus funciones de trabajo sí requieren el involucramiento de algunos compañeros de trabajo para llevarlas a cabo, el 39.13% manifestó que no y el 4.35% marcó la opción algunas veces.

Departamentalización

Tabla 3.

Pregunta 03. ¿La empresa está dividida por departamentos?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	36	78.26%
No	7	15.22%
No contesta	3	6.52%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. De acuerdo con la tabla 3, de los encuestados el 78.26% denotaron que la empresa sí está dividida por departamentos, el 15.22% expresó que no está departamentalizada y no contestaron el 6.52%.

Tabla 4.

Pregunta 04. ¿Existe un encargado de cada departamento?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	33	71.74%
No	6	13.04%
No contesta	7	15.22%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. La tabla 4, revela que el 71.74% de los encuestados manifestó que sí existe un encargado de cada departamento, mientras que el 13.04% indicó no existe encargado y el 15.22% no contestó.

Tabla 5.

Pregunta 05. ¿Quién toma las decisiones en su departamento?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Gerente	19	41.30%
Administrador	13	28.26%
Jefe de departamento	12	26.09%
Otros	2	4.35%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. Se aprecia en la tabla 5, que del total de colaboradores el 41.30% indicaron que el que toma las decisiones en su departamento es el gerente, el 28.26% enmarca al administrador, el 26.09% para el jefe de departamento y el 4.35% manifestó que son otras personas las que toman decisiones.

Tabla 6.

Pregunta 06. ¿Usted puede participar en las decisiones de su departamento?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	30	65.22%
No	12	26.09%
No contesta	4	8.70%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. Se muestra en la tabla 6, que el 65.22% de encuestados reveló que sí puede participar en las decisiones de su departamento, el 26.09% expresó que no y no contestó el 8.70%.

Tabla 7.

Pregunta 07. ¿Tiene usted personal a su cargo?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	10	21.74%
No	35	76.09%
No contesta	1	2.17%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. La tabla 7, presenta que el 21.74% de los trabajadores sí tiene personal a cargo, el 76.09% no tiene personas a cargo y el 2.17% no contestó.

Tabla 8.

Pregunta 08. Además de los que usted tiene que hacer en su puesto de trabajo: ¿Le delegan otras responsabilidades o tareas extras?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	37	80.43%
No	8	17.39%
No contesta	1	2.17%
Total	46	100.00%

Nota. En la tabla 8, se observa que el 80.43% de empleados mostró que sí le delegan otras responsabilidades, el 17.39% indicó que no y no contestó el 2.17%.

Ciclo de vida de la empresa

Tabla 9.

Pregunta 09. ¿Dentro de la organización hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	32	69.57%
No	11	23.91%
No contesta	3	6.52%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. Se presenta en la tabla 9 que el 69.57% de encuestados indica que sí hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal dentro de la empresa, el 23.91% mostró un no y el 6.52% no respondió.

Tabla 10.

Pregunta 10. ¿Considera que esta empresa cuenta con procedimientos formalizados?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	30	65.22%
No	7	15.22%
No contesta	9	19.57%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla 10, se revela que el 65.22% sí considera que la empresa cuenta con procedimientos formalizados, mientras el 15.22% indicó que no y el 19.57% no contestó.

Tabla 11.

Pregunta 11. ¿Dentro de la organización existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	11	23.91%
No	34	73.91%
No contesta	1	2.17%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. Según la tabla 11, de los 46 encuestados el 23.91% mostró que sí existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo, sin embargo, el 73.91% marcó la opción no y no respondió el 2.17%.

Tecnología organizacional

Tabla 12.

Pregunta 12. ¿La relación laboral de gerente – trabajadores que se encuentra en el organigrama es de ambas vías?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	21	45.65%
No	9	19.57%
No contesta	16	34.78%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. La tabla 12, denota que el 45.65% considera que la relación laboral de gerente – trabajadores que se encuentra en el organigrama es de ambas vías, el 19.57% desconsidera y no contestó el 34.78%.

Tabla 13.

Pregunta 13. ¿Se emplea tecnología organizacional en Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Operativa	18	39.13%
No operativa	8	17.39%
Órdenes directas	18	39.13%
No contesta	2	4.35%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. De acuerdo con la tabla 13, el 39.13% marcó la opción manifestó el empleo de un sistema de comunicación operativo, el 17.39% no operativo, el 39.13% marcó órdenes directas y el 4.35% no respondió.

Organigrama

Tabla 14.

Pregunta 14. ¿Sabe usted si la organización cuenta con un organigrama?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	17	36.96%
No	23	50.00%
No contesta	6	13.04%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla 14, de los 46 encuestados el 36.96% indica que sí se cuenta con organigrama, el 50.00% muestra que no y el 13.04 no contestó.

Tabla 15.

Pregunta 15. ¿El organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	5	10.87%
No	19	41.30%
No contesta	22	47.83%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. Se aprecia en la tabla 14, que el 10.87% de los subordinados manifestó que el organigrama sí se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible, el 41.30% no y el 74.83% no dio respuesta alguna.

Tabla 16.

Pregunta 16. ¿Conoce la estructura del organigrama de la empresa?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	10	21.74%
No	26	56.52%
No contesta	10	21.74%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. Se observa en la tabla 16, que el 21.74% del personal sí conoce la estructura del organigrama de la empresa, el 56.52% desconoce y no respondió el 21.74%.

Tabla 17.

Pregunta 17. ¿Considera que existe desorganización en los procesos de trabajo que manejan en la empresa?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	41	89.13%
No	2	4.35%
No contesta	3	6.52%
Total	46	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota. La tabla 17, presenta que el 89.13% considera que sí existe desorganización en los procesos de trabajo que manejan en la empresa, el 4.35% considera que no y el 6.52% no contestó.

Tabla 18.

Pregunta 18. ¿Es necesario un diseño organizacional?

Respuesta	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa porcentual (h%)
Si	44	95.65%
No	0	0.00%
No contesta	2	4.35%
Total	46	100.00%

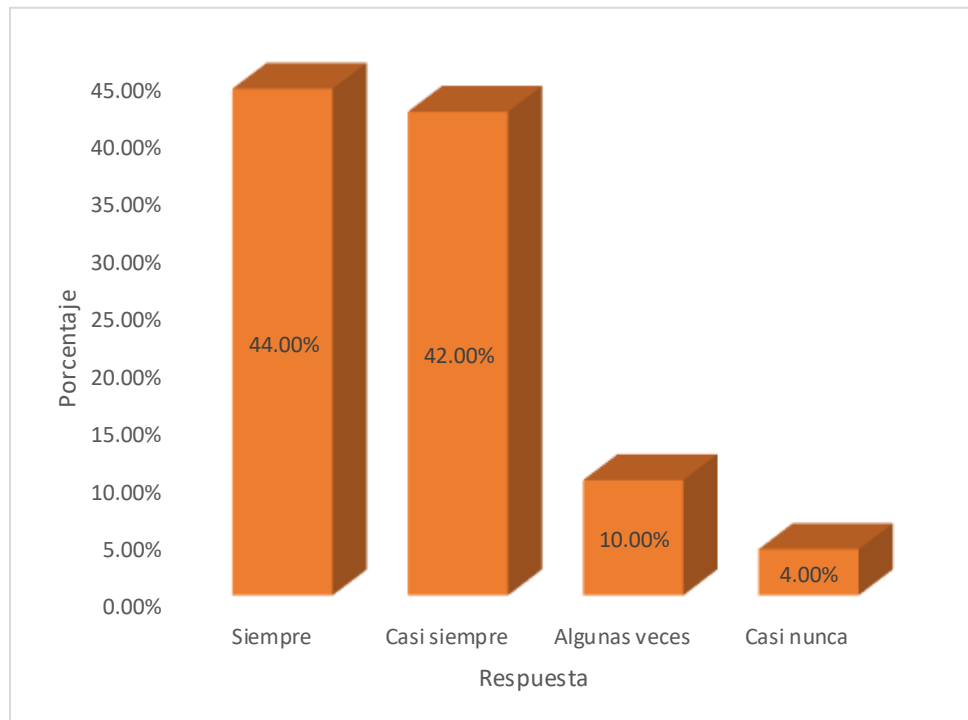
Fuente: Elaboración propia

Nota. Según la tabla 18, el 95.65% de encuestados indicó que sí es necesario un diseño organizacional, y no contestó el 4.35%.

Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C

Figura 1.

Pregunta 01. ¿Con qué frecuencia visita a la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.?

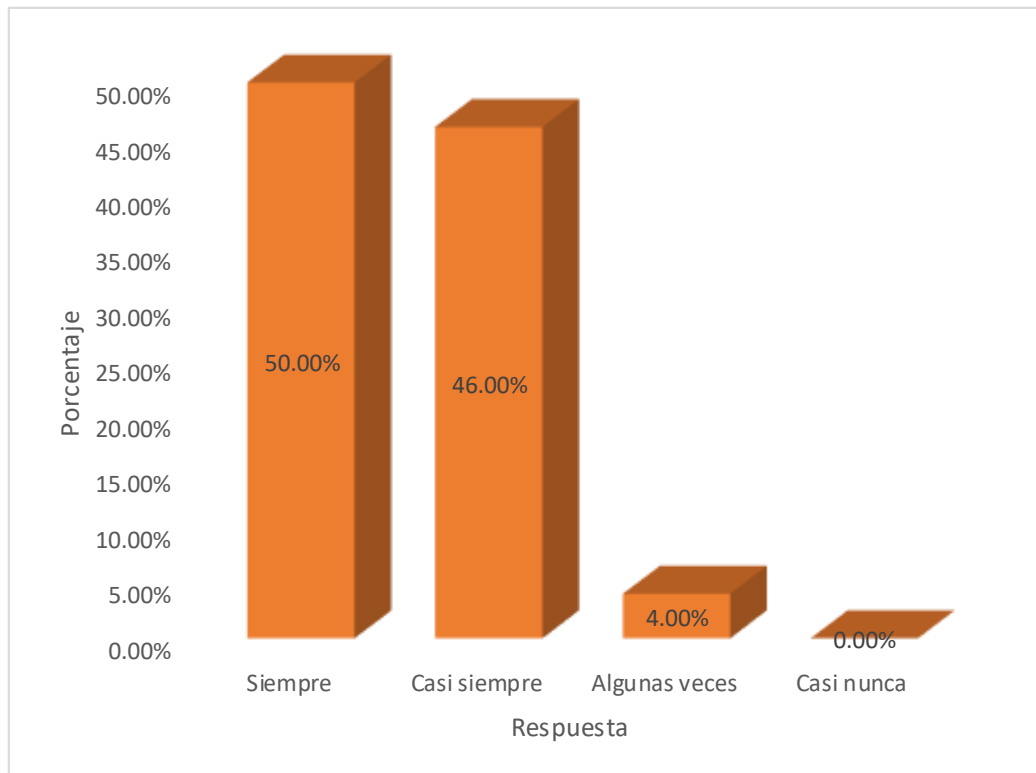


Fuente: Elaboración propia

Nota. La figura 1, presenta que de los 60 clientes encuestados el 44% siempre visita a la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C, el 42% marcó casi siempre, el 10% algunas veces y el 4% casi nunca.

Figura 2.

Pregunta 02. Los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa, ¿son los esperados por usted?

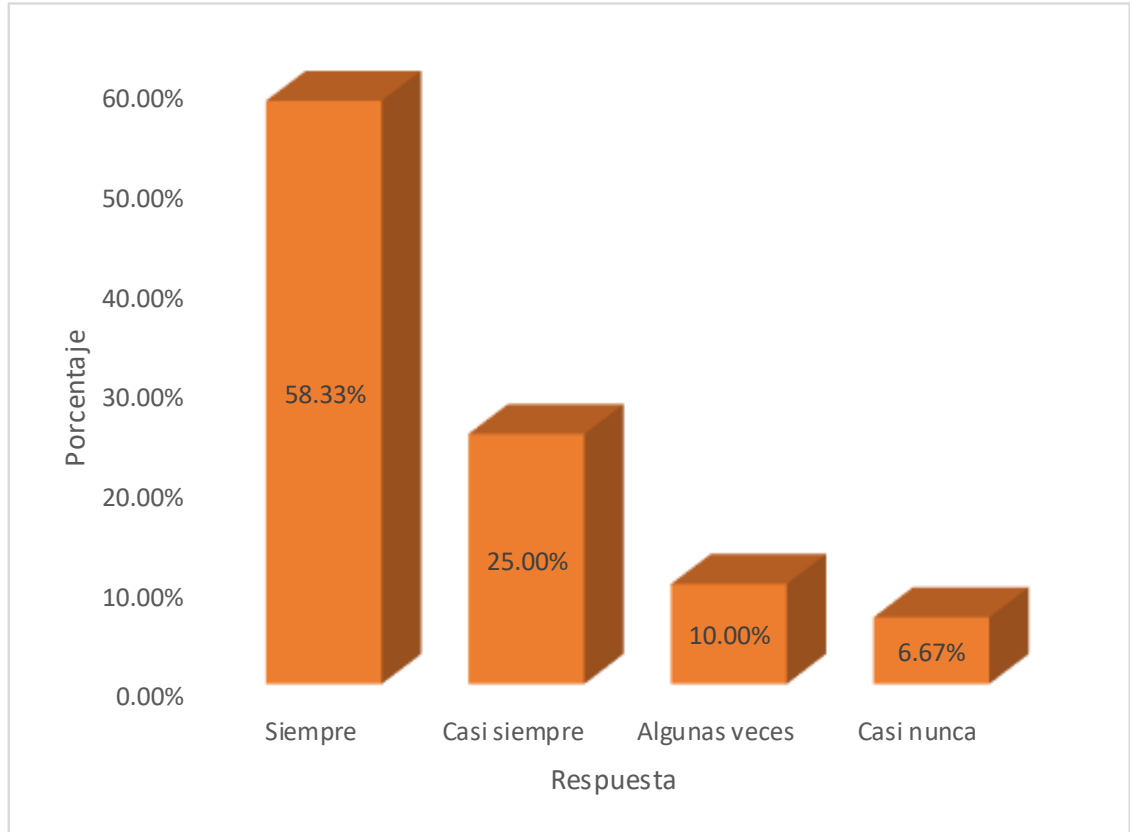


Fuente: Elaboración propia

Nota. De acuerdo con la figura 2, de los encuestados el 50% indicó que siempre los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa son los esperados por el cliente, el 46% reveló casi siempre, el 4% algunas veces.

Figura 3.

Pregunta 03. ¿Se muestra la disponibilidad de tiempo para atender sus necesidades en los servicios que ofrece la empresa?

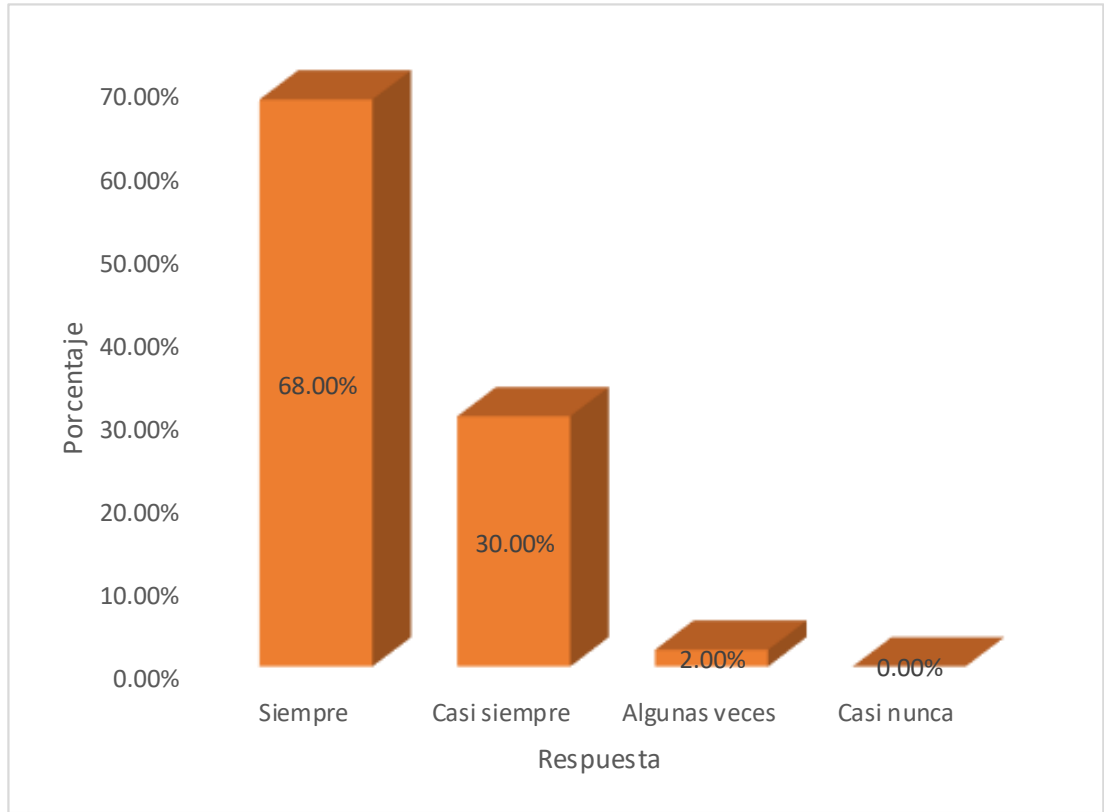


Fuente: Elaboración propia

Nota. Se aprecia en la figura 3, que el 58.33% mostró que los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa siempre son los esperados por el cliente, el 25% indicó que casi siempre, algunas veces el 10% y casi nunca el 6.67%.

Figura 4.

Pregunta 04. ¿El comportamiento del personal de la empresa inspira confianza y seguridad?.

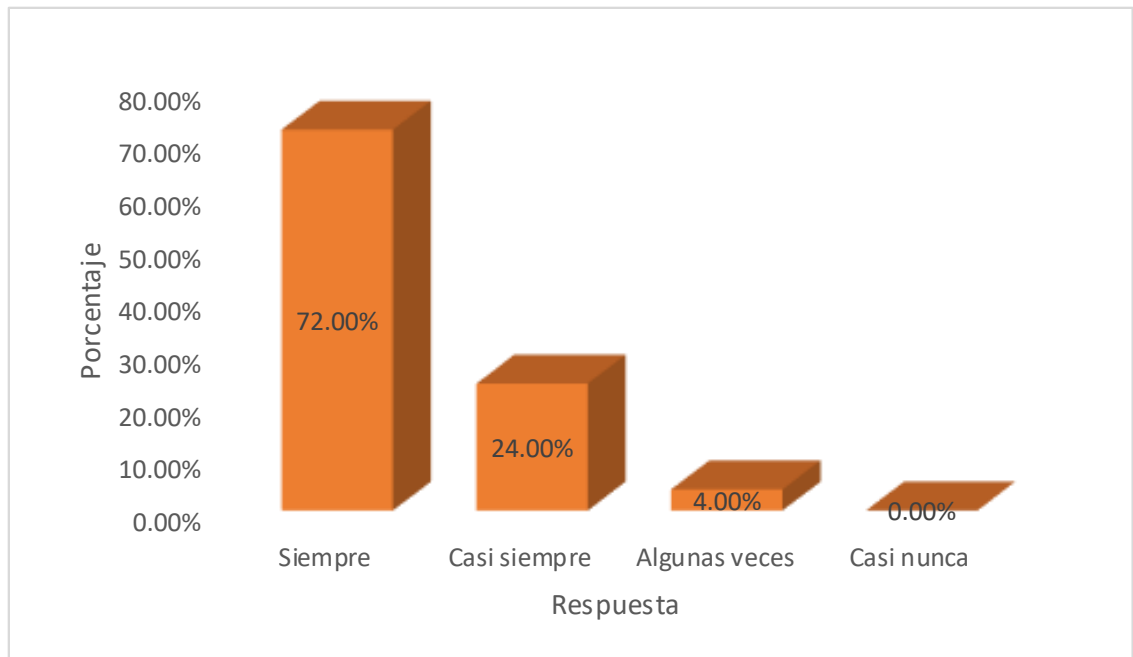


Fuente: Elaboración propia

Nota. De acuerdo con la figura 4, el 68% de clientes reveló que el comportamiento del personal de la empresa siempre inspira confianza y seguridad, el 30% casi siempre y algunas veces el 2%.

Figura 5.

Pregunta 05. ¿Se mostró igualdad de servicios para todos los clientes?

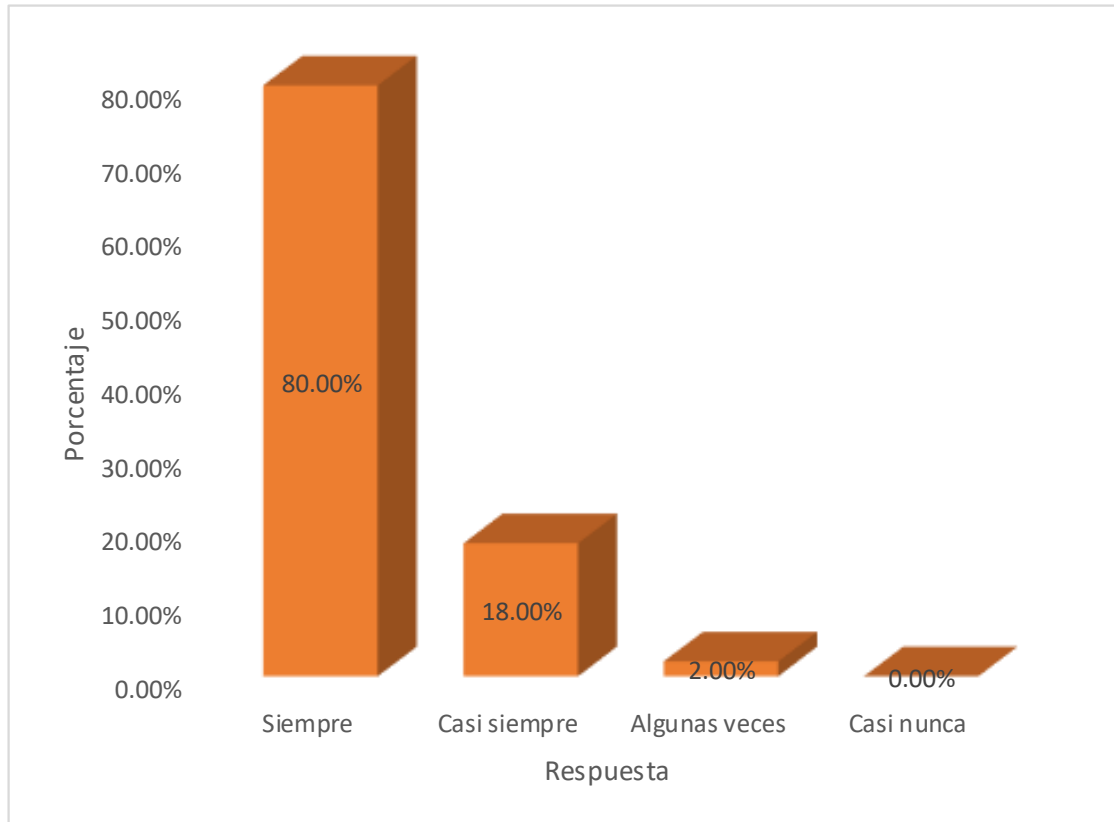


Fuente: Elaboración propia

Nota. Se revela en la figura 5 que el 72% de personas encuestadas marcó que siempre se mostró igualdad de servicios para todos los clientes, el 24% marcó casi siempre y el 4% algunas veces.

Figura 6.

Pregunta 06. El personal que lo atendió, ¿se mostró lo suficientemente capacitado?

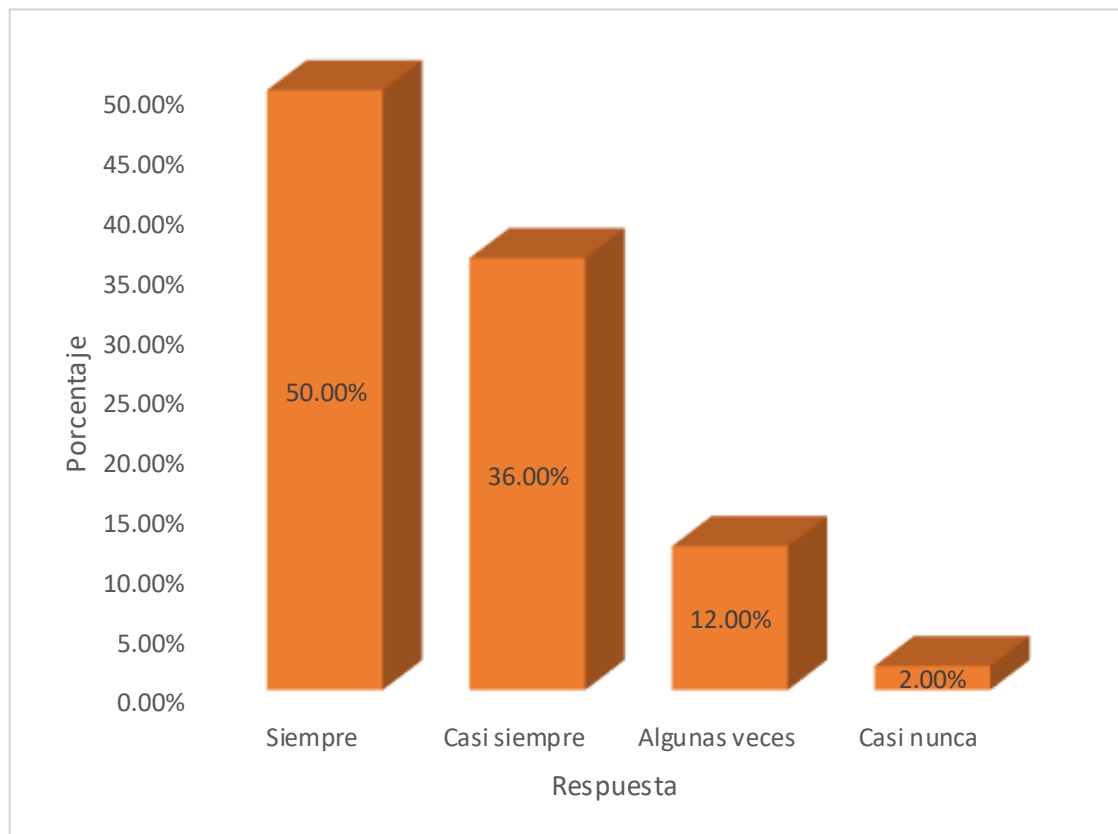


Fuente: Elaboración propia

Nota. La figura 6, indica que de los encuestados el 80% mostró que el personal que lo atendió siempre se mostró lo suficientemente capacitado, el 18% optó por casi siempre y el 2% por algunas veces.

Figura 7.

Pregunta 07. Las instalaciones, equipos tecnológicos y técnicos, ¿son atractivos, visualmente cuidados y aptos para brindar los servicios?.

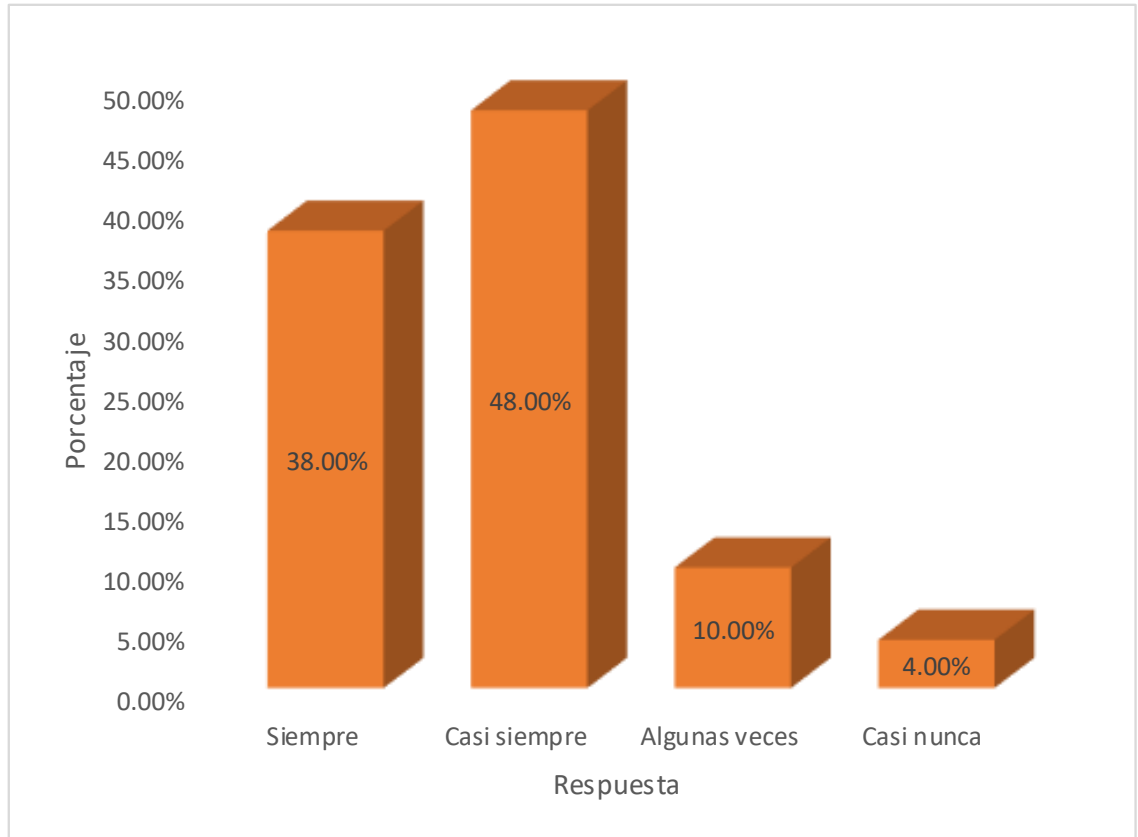


Fuente: Elaboración propia

Nota. De los 60 encuestados según la figura 7, el 50% expresó que las instalaciones, equipos tecnológicos y técnicos siempre son atractivos, visualmente cuidados y aptos para brindar los servicios, el 36% reveló que casi siempre, el 12% algunas veces y el 2% indicó casi nunca.

Figura 8.

Pregunta 08. ¿El número de personas de la empresa es suficiente para brindar los servicios a los interesados?

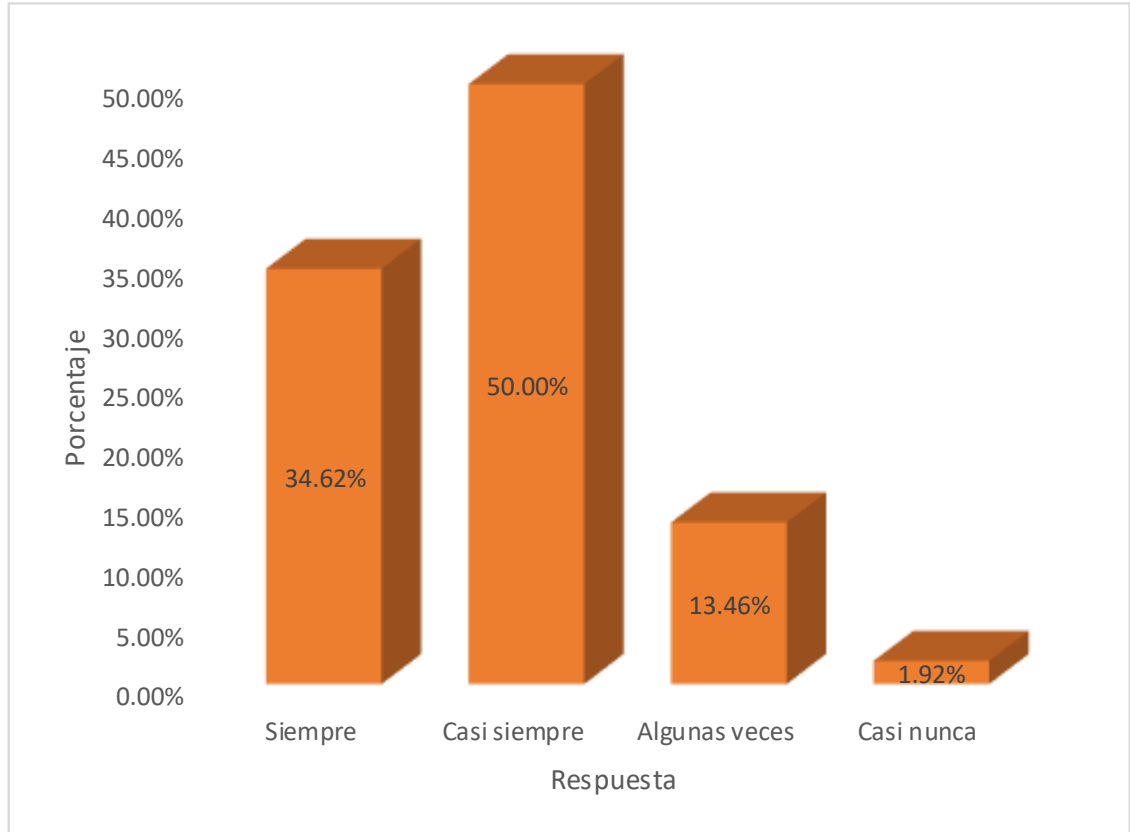


Fuente: Elaboración propia

Nota. En la figura 8, se observa que el 38% de encuestados manifestó que el número de personas de la empresa siempre es suficiente para brindar los servicios a los interesados, el 48% indicó casi siempre, el 10% algunas veces y el 4% casi nunca.

Figura 9.

Pregunta 09. ¿La trayectoria de la empresa es uno de los motivos por el cual lo prefiere?



Fuente: Elaboración propia

Nota. Se revela en la figura 9, que el 34.62% indicó que la trayectoria de la empresa siempre es uno de los motivos por el cual lo prefiere, el 50% casi nunca, sin embargo el 13.46% marcó algunas y casi nunca el 1.92%.

Evaluación de la eficiencia de la gestión administrativa en la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

Resultados de la entrevista para conocer la opinión del gerente sobre la situación de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

Pregunta 01. ¿Está satisfecho con la responsabilidad asignada que permita mejorar el desempeño de la organización?

El gerente indicó que se siente satisfecho con la responsabilidad encomendada, puesto que reúne el perfil requerido por la organización, lo cual permite ejercer su función de manera correcta, permitiendo así alcanzar los objetivos trazados en la empresa. Además de mantener una buena relación con sus trabajadores, otorgándoles seguridad en las actividades para el desarrollo de sus capacidades, destrezas y habilidades en beneficio de la entidad.

Pregunta 02. ¿Cuáles son los valores más relevantes de los trabajadores dentro de la empresa para la mejora continua de la dinámica organizacional y mejorar el desempeño de la organización?

En el personal se resalta su responsabilidad, dado que permite realizar las actividades de una buena manera sin perjudicar ni a la empresa ni al trabajador. Asimismo, la puntualidad es un valor rescatable, ya que permite organizar el tiempo y la vez de cumplir con los requerimientos de los productos por parte de los cliente. También el trabajo en equipo es un valor relevante, porque permite ejercer las funciones con buen compañerismo.

Pregunta 03. ¿Usted es quien toma las decisiones de manera independiente o los realiza juntamente con sus colaboradores para mejorar el desempeño de la organización?

Las decisiones son tomadas juntamente con los colaboradores, pero en ciertas ocasiones el gerente toma decisiones importantes de manera independiente. Cabe precisar que la importancia y complejidad de decidir implica un mayor riesgo, a la vez implica un mayor mérito personal, profesional y empresarial.

Pregunta 04. ¿Considera usted que el personal está suficientemente capacitado para ejercer sus funciones en el área que se los requiere para mejorar el desempeño de la organización?

El personal de la empresa está capacitado en lo suficiente, por lo que se desenvuelve de manera adecuada en cada área, ya que las tareas están establecidas de acuerdo a cada puesto de trabajo. Pero que en ciertas ocasiones algunos trabajadores presentan mínimas dificultades para la realización de sus labores.

Pregunta 05. ¿Cuáles son las estrategias que se emplea en la empresa para mejorar su desempeño organizacional?

Principalmente se aplica la estrategia corporativa, dado que el crecimiento es el propósito esencial de la entidad, además se recurre a la estrategia funcional, porque es necesario contar con un plan de acción administrativo, a la vez de la departamentalización para un buen negocio.

Pregunta 06. ¿Se hace un seguimiento permanente de los objetivos planteados para la mejora continua de la dinámica organizacional?

Sí, este seguimiento continuo se hace con el fin de evadir errores y enforzarse en la obtención de mejores resultados, brindar servicios de calidad y ser eficientes en cada proceso dentro de la organización. Por tanto, se realiza un correcto seguimiento y control gracias a la colaboración de cada jefe de área que permanentemente vigila cada una de las actividades que desarrolla cada trabajador.

Pregunta 07. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo garantiza la ejecución de sus actividades que contribuyan a la mejora continua de la dinámica organizacional?

Considera que el ambiente es el apropiado, ya que brinda comodidad al trabajador, esto también se enmarca en una buena relación entre el cliente y la satisfacción laboral, puesto que al satisfacer la necesidad de un cliente genera la atención en futuros clientes.

Pregunta 08. ¿Mantienen una buena comunicación los jefes de cada departamento con sus trabajadores dentro de la organización para su mejora continua de su desempeño y dinámica organizacional?

El gerente considera que mantienen una buena y contante comunicación, de modo que se ha generado un buen ambiente laboral, de ese modo se está teniendo una mejora continua en la empresa. Además, los jefes designan de manera clara cada tarea o actividad a cada empleado, dialogando amablemente sobre el rol a ejercer,

fijando acuerdos mutuos sobre la planificación, toma de decisiones, estrategias, implementación de cambios para el logro de objetivos de la empresa.

Pregunta 09. ¿Considera que, para cumplir de forma eficiente con las tareas asignadas, usted debe realizar cambios en las normas establecidas por la empresa para la mejora continua de la dinámica organizacional?

Sí, pero los cambios son tomados con los colaboradores, con el fin de que contribuyan a mejorar continuamente la eficiencia de la empresa, y alcanzar el logro de objetivos planeados a nivel de empresa. De manera conjunta se prioriza los puntos internos débiles, y fortalecer los puntos que están marchando correctamente en aras de brindar un producto de calidad a los clientes, alcanzar la competitividad, rentabilidad y supervivencia de la empresa.

Pregunta 10. ¿Considera usted que se requiere la implementación de un diseño organizacional para la mejorar la gestión administrativa?

Sí, es necesario un diseño organizacional porque sirve fundamentalmente para mejorar el futuro a partir de los cambios en el presente, es decir tiene la intención de aplicar estrategias competitivas permitiendo que el diseño organizacional mejore la gestión administrativa, la estructura debe estar diseñada por niveles jerárquicos y departamentalizados para lograr los objetivos a nivel de empresa.

Pregunta 11. ¿Cómo influiría la implementación de un diseño organizacional en la gestión administrativa de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.?

En su opinión manifestó que el desarrollo de un diseño organizacional y su cumplimiento a cabalidad dentro de la empresa se obtendrá múltiples beneficios, siendo el resaltante en el aspecto económico principalmente, además de la mejora en calidad del producto y servicio al cliente. En lo económico, las ganancias serían mayores comparadas a las que se han logrado hasta la actualidad; lo cual se expresa en el incremento de la rentabilidad y el aumento del volumen de ventas de los productos que se elabora.

Resultados de la utilidad, volumen de ventas de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. antes y después de desarrollar el diseño Organizacional

Tabla 19.

Estado de ganancias y pérdidas (en soles), del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019

Ventas netas o Ing. por servicio		S/ 1,554,272.00
<i>Desc., rebajas y bonif. Concedidas</i>		-S/ 5.00
Ventas netas		S/ 1,554,267.00
<i>Costo de ventas</i>		-S/ 1,220,652.00
Resultado bruto utilidad		S/ 333,615.00
Resultado bruto Pérdida	S/	-
<i>Gastos de ventas</i>		-S/ 96,750.00
<i>Gastos de administración</i>		-S/ 99,406.00
Resultado de operación utilidad		S/ 137,459.00
Resultado de operación pérdida	S/	-
Gastos financieros	S/	-
Ingresos financieros gravados	S/	-
Otros ingresos gravados	S/	-
Otros ingresos no gravados	S/	-
Enajen. De val. Y bienes del act. F.	S/	-
Costo enajen, de val. Y bienes a. f.	S/	-
Gastos diversos	S/	-
REI de ejercicio positivo	S/	-
REI de ejercicio negativo	S/	-
Resultado antes de part. Utilidad		S/ 137,459.00
Resultado antes de part. Pérdida	S/	-
Distribución legal de la renta	S/	-
Resultado antes de Imp. - Utilidad		S/ 137,459.00
Resultado antes del Imp. - Pérdida	S/	-
<i>Impuesto a la renta</i>		-S/ 28,412.00
Resultado del ejercicio - Utilidad		S/ 109,047.00
Resultado de ejercicio - Pérdida	S/	-

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla 19, se muestra el estado de ganancias y pérdidas (en soles), del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019, donde las ventas han sido de S/ 1,554,272.00,

obteniéndose una utilidad de S/ 109,047.00. Cabe precisar que el análisis de este periodo 2019 fue sin la implementación del Diseño Organizacional.

Tabla 20.

Estado de ganancias y pérdidas (en soles), del 01 de enero al 31 de diciembre del 2020

Ventas netas o Ing. por servicio		S/ 1,880,670.00
Desc., rebajas y bonif. Concedidas		-S/ 12.00
Ventas netas		S/ 1,880,658.00
Costo de ventas		-S/ 1,468,603.00
Resultado bruto utilidad		S/ 412,055.00
Resultado bruto Pérdida	S/	-
Gastos de ventas		-S/ 116,569.00
Gastos de administración		-S/ 99,406.00
Resultado de operación utilidad		S/ 196,080.00
Resultado de operación pérdida	S/	-
Gastos financieros	S/	-
Ingresos financieros gravados	S/	-
Otros ingresos gravados	S/	-
Otros ingresos no gravados	S/	-
Enajen. De val. Y bienes del act. F.	S/	-
Costo enajen, de val. Y bienes a. f.	S/	-
Gastos diversos	S/	-
REI de ejercicio positivo	S/	-
REI de ejercicio negativo	S/	-
Resultado antes de part. Utilidad		S/ 196,080.00
Resultado antes de part. Pérdida	S/	-
Distribución legal de la renta	S/	-
Resultado antes de Imp. - Utilidad		S/ 196,080.00
Resultado antes del Imp. - Pérdida	S/	-
Impuesto a la renta		-S/ 40,512.40
Resultado del ejercicio - Utilidad		S/ 155,567.60
Resultado de ejercicio - Pérdida	S/	-

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla 20, se aprecia el estado de ganancias y pérdidas (en soles), del 01 de enero al 31 de diciembre del 2020, evidenciando que las ventas han sido de S/ 1,880,670.00, alcanzando una utilidad de S/ 155,567.60. Estos resultados se alcanzaron al implementar el Diseño Organizacional en la empresa.

Figura 10.

Comparación de ventas netas

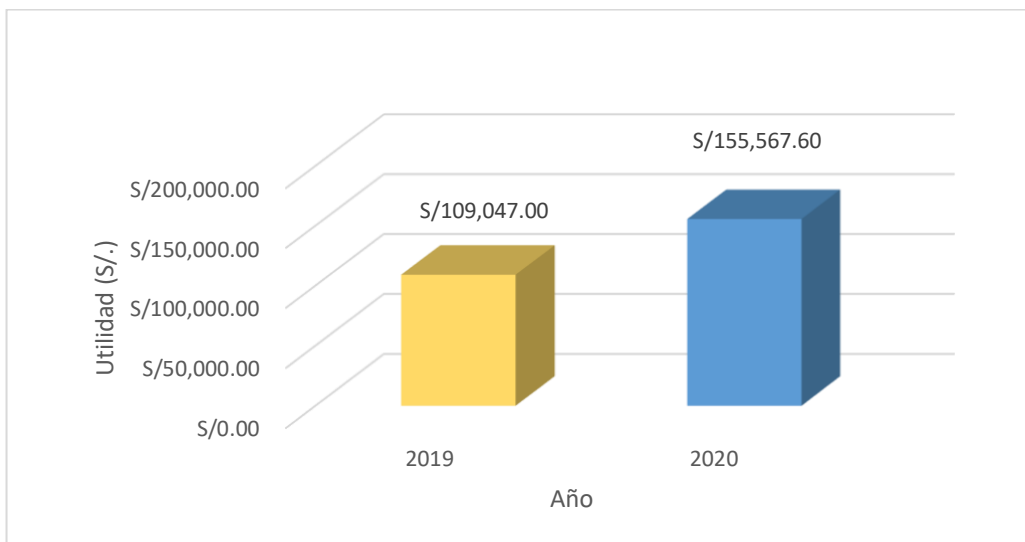


Fuente: Elaboración propia

Nota. De acuerdo con la figura 10, las ventas netas en el 2019 fueron de S/ 1,554,272.00 y en el 2020 de S/ 1,880,670.00.

Figura 11.

Comparación de utilidad



Fuente: Elaboración propia

Nota. Según la figura 11, la utilidad en el 2019 fue de S/ 109,047.00 y en el 2020 de S/ 155,567.60.

4.2. Discusión

Respecto al análisis de la situación actual de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se tiene lo siguiente:

Teorías Administrativas

Luego de aplicar el instrumento se obtuvo que el 63.04% de los encuestados afirmó que tienen libertad para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo, el 56.52% expresó que sus funciones de trabajo sí requieren el involucramiento de algunos compañeros de trabajo para llevarlas a cabo, a comparación del 45% de los colaboradores encuestados por Orbegoso y Xie (2019) no gozan de una libertad en la toma de decisiones, porque previamente suelen consultar con su superior sobre las decisiones. Similarmente, Gutiérrez Otiniano (2016) revela en su estudio que el 69% de los encuestados contestaron que si les dan libertad para tomar decisiones dentro de su función, el 59% de los trabajadores si requieren el involucramiento de sus compañeros para llevarlos a cabo su labor.

Además, se aplica la estrategia corporativa y la estrategia funcional, porque es necesario contar con un plan de acción administrativo, también, los cambios son tomados con los colaboradores, con el fin de que contribuyan a mejorar continuamente la eficiencia de la empresa, y alcanzar los objetivos planeados a nivel de organización. Esto difiere del estudio Adrianzén (2014), ya que en la entidad analizada se hace uso de la administración centralizada, debido a que no hay

delegación en la toma de decisiones y la concentración de la autoridad recae sobre el presidente.

Departmentalización

Según el análisis de los encuestados el 78.26% denotaron que la empresa sí está dividida por departamentos, el 15.22% expresó que no, el 71.74% manifestó que sí existe un encargado de cada departamento, mientras que el 13.04% indicó no, el 41.30% indicaron que el que toma las decisiones en su departamento es el gerente, el 28.26% enmarca al administrador, el 26.09% para el jefe de departamento y el 4.35% manifestó que son otras personas las que toman decisiones, comparado con los resultados de Orbegoso y Xie (2019, el 52.4% respondieron estar de acuerdo en que si existe un encargado. Según Toca (2017) la empresa Cuitiva Emcuitiva S.A. E.S.P., no tiene un concepto claro acerca del desarrollo de las funciones en las áreas administrativa y comercial, dado que no se cuenta con un manual que permita identificar las labores y roles de cada uno de los cargos, de igual manera la empresa no posee una guía laboral como lo es la misión, visión y valores corporativos.

Además, el 65.22% de encuestados reveló que sí puede participar en las decisiones de su departamento, el 21.74% de los trabajadores sí tiene personal a cargo, esto difiere del estudio de Orbegoso y Xie (2019), ya que el 36.4% de colaboradores no son partícipe de las decisiones en las empresa. También, el 80.43% de empleados mostró que sí le delegan otras responsabilidades, diferencia de Adrianzén (2014), la asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca no tiene definidos sus funciones, lo cual hace que las funciones se dupliquen, o en algunos casos esperar a que el presidente les diga que hacer.

Asimismo, las decisiones son tomadas juntamente con los colaboradores, además, mantienen una buena y contante comunicación, de modo que se ha generado un buen ambiente laboral; el personal de la empresa está capacitado en lo suficiente, por lo que se desenvuelve de manera adecuada en cada área. De acuerdo con Gutiérrez y Huamán (2019) en sus resultados obtuvo que de los 28 colaboradores el 96.4% muestran su acuerdo con el desempeño laboral que se desarrolla.

Ciclo de vida

De acuerdo con los resultados, el 69.57% de encuestados indica que sí hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal dentro de la empresa, el 65.22% sí considera que la empresa cuenta con procedimientos formalizados, el 23.91% mostró que sí existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo, sin embargo, el 73.91% marcó la opción no, en comparación con Orbegoso y Xie (2019) el 36.4% del total de los encuestados está indeciso si existe un manual que describa las funciones. Además, se realiza un seguimiento continuo con el fin de evadir errores y enfocarse en la obtención de mejores resultados, brindar servicios de calidad y ser eficientes. Similares resultados obtuvo Adrianzén (2014), no cuentan con un manual, en ocasiones cuando les hacían llegar pedidos en cantidades el presidente convocaba a reuniones para poder delegar que tareas realizarán cada uno para cumplir con la entrega de los productos, evidenció la falta de documentos, tales como: descripción de puestos y manual de normas y procedimientos, se determinó que la distribución de las diferentes tareas para cada puesto de trabajo, no están adecuadamente asignadas. Según Orbegoso y Xie (2019), en su estudio obtuvo que el 50% de los colaboradores estuvieron de acuerdo

en que se deben hacer cambios en las normas para poder cumplir con sus funciones de manera eficiente

Tecnología organizacional

En este estudio, los resultados indican que el 39.13% marcó la opción manifestó el empleo de un sistema de comunicación operativo, el 17.39% no operativo, el 39.13% marcó órdenes directas, además el 45.65% considera que la relación laboral de gerente – trabajadores que se encuentra en el organigrama es de ambas vías. Esto concuerda con los resultados de Gutiérrez Otiniano (2016), y ya que el 52% de los trabajadores de esta organización indicó que la relación con los gerentes es de doble vía, el 45% de los trabajadores indicó que existe un sistema interno de comunicación operativo (Intranet), un 37% señaló que el sistema aun no es operativo, un 16% indicó que reciben órdenes directas de gerencia.

En comparación con Sánchez (2019) mostró que el 40% del personal opinaron sentirse regular con las condiciones laborales por que los trabajadores no cuentan con la tecnología para que puedan facilitar su trabajo, el 45% del personal opinaron sentirse regular con la comunicación. Asimismo, se tiene una buena relación con sus trabajadores, otorgándoles seguridad en las actividades para el desarrollo de sus capacidades, destrezas y habilidades en beneficio de la entidad

Organigrama

De los 46 encuestados el 36.96% indica que sí se cuenta con organigrama, el 50.00% muestra que no; el 10.87% de los subordinados manifestó que el organigrama sí se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible, el 41.30% no; el 21.74% del personal sí conoce la estructura del organigrama de la

empresa, el 56.52% desconoce; el 89.13% considera que sí existe desorganización en los procesos de trabajo que manejan en la empresa; el 95.65% de encuestados indicó que sí es necesario un diseño organizacional. Por lo que es necesario un diseño organizacional porque sirve fundamentalmente para mejorar el futuro a partir de los cambios en el presente, es decir tiene la intención de aplicar estrategias competitivas permitiendo que el diseño organizacional mejore la gestión administrativa. En comparación con Ahtty y Cabezas (2018) el 66% de las organizaciones sociales sí cuentan con un organigrama, para que todos los miembros que las conforman mantengan conocimientos de las áreas y responsables encargados de cada una de ellas, además el 68% está de acuerdo con que se implemente un diseño organizacional para satisfacer las necesidades de la población. De acuerdo con Orbegoso y Xie (2019), la mayoría de los colaboradores encuestados equivalente a un 40.9% expresan desconocer la existencia de un organigrama en la empresa de estudio.

Perspectiva de clientes

De los 60 clientes encuestados el 44% siempre visita a la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C, el 50% indicó que siempre los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa son los esperados por el cliente, el 58.33% mostró que los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa siempre son los esperados por el cliente; el 68% de clientes reveló que el comportamiento del personal de la empresa siempre inspira confianza y seguridad; el 72% de personas encuestadas marcó que siempre se mostró igualdad de servicios para todos los clientes. En similitud, Yagual (2016) obtuvo que algunas veces 45% el personal de la empresa le pone toda atención sobre las exigencias que el cliente requiere, el

39% de los encuestados demostró estar de acuerdo sobre el personal que inspira confianza y seguridad, el 65% menciona que sí está satisfecho con la equidad de servicios

Además, el 80% mostró que el personal que lo atendió siempre se mostró lo suficientemente capacitado, el 50% expresó que las instalaciones, equipos tecnológicos y técnicos siempre son atractivos, visualmente cuidados y aptos para brindar los servicios, el 38% de encuestados manifestó que el número de personas de la empresa siempre es suficiente para brindar los servicios a los interesados; por último el 34.62% indicó que la trayectoria de la empresa siempre es uno de los motivos por el cual lo prefiere. En comparación con los resultados de Yagual (2016), el 75% está de acuerdo con que el personal de empresa está capacitado para la prestación de servicios, el 49% de los clientes manifestó que probablemente sí la empresa cuenta con un personal adecuado, el 39% reveló que considera la trayectoria de la población, por su calidad de productos y servicios y por la confianza mostrada.

De lo anterior se infiere que la empresa en análisis carece de un Diseño Organizacional, por lo que urge la implementación del mismo, para lograr una mayor cobertura de clientes y ser una organización competitiva. Las condiciones de trabajo y las relaciones entre departamento son las adecuadas, lo cual garantiza el cumplimiento de objetivos a nivel empresarial.

Concerniente al análisis de la eficiencia de la gestión administrativa se presenta que:

De acuerdo con la figura 10, las ventas netas en el 2019 fueron de S/ 1,554,272.00 y en el 2020 de S/ 1,880,670.00, y la utilidad en el 2019 fue de S/ 109,047.00 y en

el 2020 de S/ 155,567.60 (figura 11). Cabe mencionar que la evaluación en el año 2019 fue antes de la implementación del Diseño Organizacional y en el 2020 con la implementación del mismo. De ello se infiere que las ventas netas se incrementaron en S/ 326,398.00 con la implementación del Diseño Organizacional, la utilidad experimentó un aumento de S/ 46,520.60; lo cual se corrobora con lo manifestado por el gerente, las ganancias serían mayores comparadas a las que se han logrado hasta la actualidad; lo cual se expresa en el incremento de la utilidad y el aumento del volumen de ventas de los productos en 42.66% y 21%, respectivamente.

Asimismo, según la entrevista al gerente de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se deduce que existe una buena relación con los trabajadores, las decisiones se toman de manera conjunta, se cuenta con personal calificado, se mantiene una comunicación eficiente inter departamentos, se cumple eficientemente con las tareas encomendadas, se aplica estrategias corporativas y funcionales, siguiendo los objetivos planeados para la mejora continua de la dinámica organizacional y mejorar el desempeño de la organización; sin embargo, no se cuenta con un diseño organizacional implementado para alcanzar un nivel competitivo, el cual sirve fundamentalmente para mejorar el futuro a partir de los cambios en el presente, es decir tiene la intención de aplicar estrategias competitivas permitiendo que el diseño organizacional mejore la gestión administrativa. Por tanto, el Diseño organizacional si influye en la gestión administrativa.

De este modo se comprueba la hipótesis formulada, el diseño organizacional incide directamente en la Gestión Administrativa de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., cabe precisar que el diseño organizacional más adecuado para la

organización es el diseño de estructura vertical y funcional, con enfoque clásico de la administración, con lo cual se incrementó la utilidad y volumen de ventas en 42.66% y 21% respectivamente, así como también contribuyó a la mejora continua de la entidad, es decir, mejorar el proceso de elaboración de productos lácteos, distribuir el personal adecuadamente, brindar servicios de calidad materializados en el logro de objetivos y metas de manera eficaz y eficiente.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

5.1. Aspectos generales de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

5.1.1. Reseña histórica

Industria de Alimentos Huacariz SAC, es una empresa Cajamarquina dedicada a la elaboración y comercialización de derivados lácteos. Inició sus operaciones en el año 1992 con 1 solo empleado, produciendo 14 kilos de queso mantecoso a la semana (equivale a procesar 100 litros) actualmente cuenta con el equipo y maquinaria adecuada para la fabricación de cada uno de sus productos. Ofrece una amplia variedad de productos en las siguientes líneas: Quesos Frescos, semimaduros, duros, Pasta Hilada y Mantecosos, Yogurt Frutado, Bebible, Semidescremado (Light) probiótico y natural, Dulces de Leche, crema de leche y Mantequilla.

5.1.2. Misión

Ser una empresa Cajamarquina dedicada a la elaboración de productos lácteos de alta calidad, orientada a la plena satisfacción de los clientes, compitiendo cada vez en mercados más exigentes, por ello utilizar la tecnología adecuada y un equipo calificado de profesionales.

5.1.3. Visión

Consolidarse como una empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos en la región norte del país, comprometidos con brindar

a los clientes productos de alta calidad, y teniendo en cuenta la responsabilidad social empresarial con nuestros trabajadores y la sociedad.

5.1.4. Valores

Responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, honestidad, liderazgo, respeto, integridad, perseverancia, asertividad y competitividad.

5.1.5. Objetivos

Incrementar la participación de los productos lácteos a nivel del departamento de Cajamarca y a nivel nacional.

Aumentar la rentabilidad de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C

Atender de manera amena, satisfactoria y oportunamente las quejas y reclamos de los clientes.

Incrementar la cantidad de clientes paulatinamente.

Cumplir con los objetivos de los procesos en términos de los indicadores de eficiencia y eficacia.

Fomentar el uso de la tecnología y de sistemas de información para la producción de lácteos, a la vez de fortalecer la modalidad de negocio de manera virtual.

Optimizar el patrimonio de la empresa.

Satisfacer la oferta de mercado al 100% de manera eficiente.

5.1.6. Política

Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. tiene como política satisfacer al cliente con productos con un alto valor nutricional, desde la elaboración de productos hasta el consumo final de los mismos. Se cuenta con personal altamente calificado y es capacitado constantemente, para lograr un nivel de competencia que garantice la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de los clientes, y asegure un alto nivel de rentabilidad, por ende lograr una mejora continua en los procesos y productos.

5.1.7. Matriz FODA

Tabla 21.

Matriz FODA

EMPRESA INDUSTRIAS DE ALIMENTOS HUACARIZ S.A.C.	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificación de productos lácteos basados en el valor agregado. ✓ Aumento del consumo de lácteos en el mercado regional y nacional. ✓ Involucramiento del consumo de productos lácteos en programas alimentarios y sociales definidos por el gobierno nacional. ✓ Concientización de la comunidad frente al consumo de productos lácteos. ✓ Desarrollo de nuevos productos. ✓ Innovación de sistemas y materiales de empaque. ✓ Sistema de ventas por Internet. ✓ Diversidad de empresas publicitarias y promocionales en el mercado. ✓ Diseños de laboratorios microbiológicos y de control de calidad. ✓ Profesionales de marketing y ventas como de diseño gráfico en la región. ✓ Fortalecimiento económico de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamiento de grandes marcas en el mercado. ✓ Precio de la materia prima e insumos para el sistema productivo. ✓ Enfermedades en el ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción lechera en la región Cajamarca. ✓ Productos lácteos de la competencia. ✓ Nuevas logísticas de ventas de la competencia. ✓ Nivel tecnológico de la competencia. ✓ Alianzas estratégicas. ✓ Impuestos definidos por el estado peruano. ✓ Importación de productos lácteos. ✓ Entrada de nuevos competidores al mercado. ✓ Desarrollo de productos sustitutos. ✓ Manejo de software avanzado para llevar a cabo las ventas por Internet. ✓ Surgimiento de las franquicias
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividad ganadera y lechera de la región ✓ Aumento de la capacidad para incursionar en nuevos mercados ✓ Bajo costo de producción láctea en la región ✓ Compromiso de los productores para la provisión segura de la materia prima (leche) ✓ Calidad de los productos procesados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar y fortalecer el portafolio de productos y servicios, suministrando al consumidor y cliente, novedosas opciones teniendo en cuenta sus expectativas, necesidades, gustos y capacidad de compra. ✓ Lograr una mayor comercialización de los productos entre los consumidores finales en un término de un año. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moderar los gastos de la empresa, reconociendo el momento de recesión y de crecimiento del mercado, de tal forma que siempre se logre una mayor competitividad y productividad. ✓ Definir de manera conjunta con las empresas de lácteos de la región, alianzas estratégicas que permitan una mayor divulgación de los productos y servicios.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mano de obra calificada y comprometida con los ideales de la empresa ✓ Buen nivel de comunicación interna y externa ✓ Calidad de la atención al cliente ✓ Solución a las quejas de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar sistemas de capacitación a los empleados en temas diversos e interesantes. ✓ Definir mecanismos tendientes a fortalecer la calidad de los productos y servicios, así como de la excelencia y eficiencia. ✓ Contratar personas capacitadas, creativas e ingeniosas, que logren orientar la empresa hacia el cumplimiento de nuevos objetivos de producción, comercialización, competitividad y mejoramiento continuo. ✓ Aumentar el rubro de inversión en tecnología de acuerdo a las necesidades de la empresa. ✓ Definir líneas de comercialización virtual, apoyados en software especializados que permitan una mayor negociación con los mercados nacionales e internacionales. ✓ Fortalecer y adecuar el laboratorio de control de calidad de los productos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir líneas de comercialización virtual, apoyados en software especializados que permitan una mayor negociación con el mercado. ✓ Definir y proporcionar a los clientes, folletos informativos de la empresa, respecto a productos y servicios. ✓ Realizar estudios de los proveedores a fin de involucrarlos con la empresa y aprovechar ventajas respecto a calidad de la materia prima y precios competitivos. ✓ Definir de manera conjunta con los productores y entes encargados de las actividades agropecuarias, la necesidad de formular campañas de vacunación y seguimiento de los protocolos de manejo.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de un área de investigación y desarrollo en la empresa. ✓ Sistema publicitario y promoción. ✓ Poco reconocimiento de la marca en el mercado. ✓ Inexistencia de una sólida y organizada cadena de ✓ Distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar mecanismos tecnológicos que permitan un mejor posicionamiento de los productos nuevos como los tradicionales. ✓ Proporcionar de manera permanente un trato justo a clientes, resolviendo sus inquietudes y necesidades con referencia a los productos y servicios que demanda. ✓ Trabajar en el mejoramiento continuo, basados en el portafolio de servicios, la 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considerando que todos los ítems pudieron relacionarse entre sí, buscando salidas directas a probables crisis que pudieran surgir dentro de la propia empresa, no se esbozan en este apartado planes de contingencia alternos.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo elevado en la comercialización de leche fresca. ✓ Inexistencia de un plan estratégico. ✓ Escasas actividades de innovación en la producción. ✓ Falta de organización productiva y empresarial de los productores. ✓ Altos gastos de transporte en la comercialización de los productos lácteos ✓ Inexistencia de programas de capacitación de los empleados en temas de mercadeo y ventas. ✓ Deficiente administración productiva y sanitaria de la materia prima desde el hato lechero. ✓ Deficiente valor agregado de los productos lácteos. 	<p>infraestructura, la calidad del servicio, la innovación y la solidez de la empresa en el entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar la política actual de precios del mercado y de la empresa, estableciendo cambios que equiparen la capacidad de gasto del cliente con la generación y comercialización de los productos. ✓ Establecer alianzas estratégicas con entes públicos como privados que desarrollen programas sociales a fin de lograr un mayor posicionamiento de los productos, basados en las necesidades existentes. ✓ Elaborar un plan de marketing que involucre los ejes fundamentales: precio, promoción, publicidad y punto de venta 	
---	--	--

5.2. Departamentalización

En la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se propone una departamentalización por funciones, debido a la estructura vertical de la empresa. Este tipo de departamentalización, permitirá agrupar las actividades de acuerdo con los productos lácteos que se producen.

La estructura formal de la empresa, se distingue por estar liderada por el gerente general, con su secretaria y su contador, la distribución sugerida contempla las gerencias de Operaciones y administración que complementan la estructura adecuada que requiere la organización para mejorar su gestión de servicio y definir los perfiles y funciones de sus colaboradores

Identificándose las siguientes características:

- Eficiencia para reunir especialidades similares y personal con destrezas, conocimientos y orientaciones comunes.
- Especialización exhaustiva.
- Coordinación con áreas funcionales.

5.3. Estructura Orgánica

Base legal

Ley N° 26887, Ley General de Sociedades

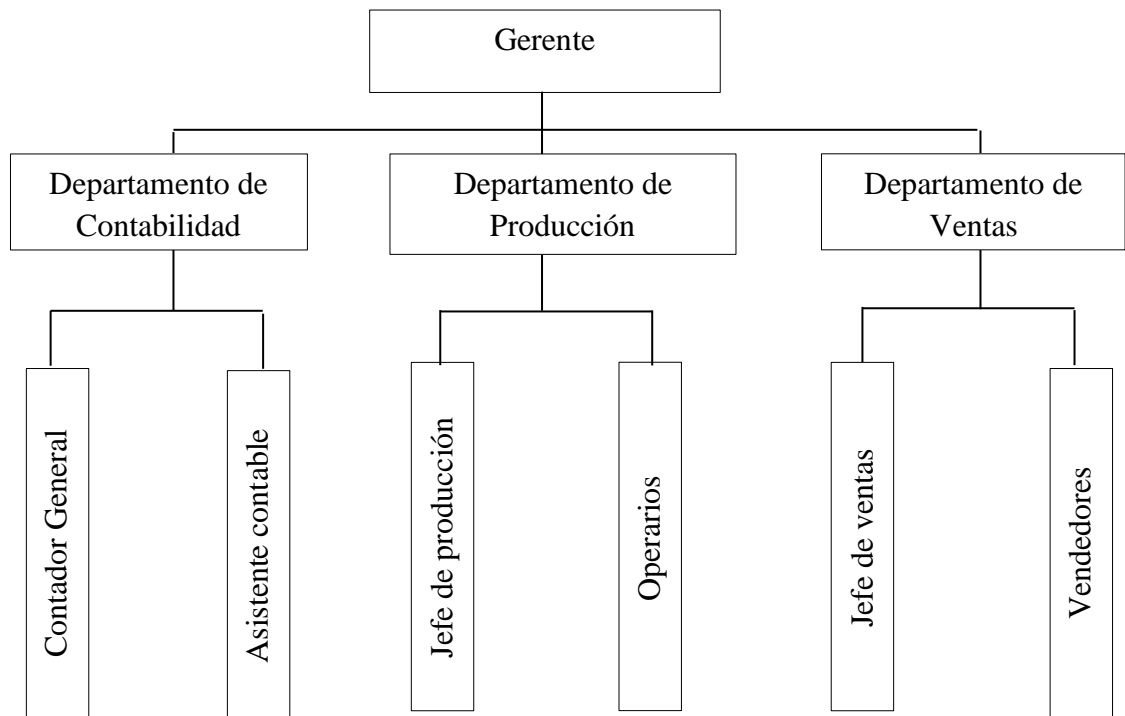
D.S. N° 074-95-PCM, Decreto que deroga la Ley N° 26507, estableciendo que la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones, el Manual de Organización y Funciones y el Cuadro de Asignación de Personal.

Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, aprueba las Normas de Control Interno y dispone que la Dirección deba establecer un ambiente de control interno mediante una adecuada estructura organizacional, administración de recursos humanos, competencia profesional y asignación de autoridad y responsabilidad.

5.4. Organigrama propuesto

Figura 12.

Organigrama estructural propuesto para Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.



5.5. Manual de Organización y funciones

5.5.1. Gerente propietario

A. Identificación

Área: administrativa

Cargo: Gerente propietario

B. Objetivo del cargo

- ✓ Representar Administrativa, Judicial y Extrajudicialmente a la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.
- ✓ Coordinar, administrar, dirigir y controlar las actividades de la empresa de acuerdo a los objetivos institucionales.

C. Funciones y responsabilidades

- ✓ Aprobar que se realicen capacitaciones del personal en nuevos conocimientos para mejor desempeño en los puestos de trabajo.
- ✓ Autorizar para que se otorgue poderes generales relacionados con el giro del negocio.
- ✓ Convocar a reuniones a todo el personal.
- ✓ Conocer los informes y los balances económicos de manera mensual para la toma de decisiones oportunas.
- ✓ Cumplir y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- ✓ Delegar funciones y responsabilidades relacionadas con el nivel dentro de la estructura de la empresa.

- ✓ Designar y remover al personal de la empresa.
- ✓ Elaborar o actualizar el manual de funciones de todos los departamentos de la empresa.
- ✓ Fijar las remuneraciones del personal de acuerdo a la ley.
- ✓ Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de carácter administrativo, financiero y operativo de la empresa.
- ✓ Supervisión de tareas administrativas y operativas.

D. Requisitos

Por disposiciones de los propietarios de la empresa no se requiere de ningún requisito. En el caso de la usencia del propietario, este cargo será cubierto por algún miembro de la familia por decisión de los mismos

5.5.2. Contador general

A. Identificación

Área: Contable

Cargo: Contador General

Jefe Inmediato: Gerente

B. Objetivo del cargo

- ✓ Realizar todas las actividades contables de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.
- ✓ Preparar, actualizar e interpretar documentos y estados financieros.

C. Funciones y responsabilidades

- ✓ Analizar y registrar todos los movimientos contables de los diversos departamentos.
- ✓ Autorizar los ajustes en la contabilidad.
- ✓ Calcular costos de producción.
- ✓ Calcular costos de materiales y otros desembolsos con base en cotizaciones y listas de precios.
- ✓ Controlar la administración de caja chica.
- ✓ Delegar funciones y supervisar al auxiliar contable en la realización de sus funciones
- ✓ Elaborar Estados Financieros.
- ✓ Elaborar nóminas para el pago de sueldos y los beneficios de los empleados, y todo lo que se requiera realizar en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Emitir cheques o realizar transferencias bancarias para pago de proveedores, personal, servicios básicos y para otros gastos necesarios.
- ✓ Mantener actualizados los saldos de bancos, clientes y proveedores.
- ✓ Operar cualquier sistema contable computarizado.
- ✓ Preparar los depósitos bancarios de las recaudaciones diarias en efectivo y en cheque.
- ✓ Realizar declaraciones tributarias, y todo lo que se deba presentar a la Sunat.
- ✓ Reclutamiento, selección y capacitación del personal a su cargo.
- ✓ Verificar, emitir y recibir los documentos contables.

D. Requisitos

Educación: Contador Público

Conocimientos Básicos

- ✓ Manejo de Microsoft Office avanzado.
- ✓ Conocimientos en contabilidad de costos.
- ✓ Conocimiento en Normas Internacionales de Información Financiera.
- ✓ Manejo de utilitarios de Internet.

Experiencia

- ✓ Amplia experiencia en impuestos tributarios.
- ✓ Conocimientos en contabilidad de costos.
- ✓ Al menos 2 años en áreas financieras y tributarias.

5.5.3. Auxiliar contable

A. Identificación

Área: Contable

Cargo: Auxiliar contable

Jefe inmediato: Contador general

B. Objetivo del cargo

Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en revisar, analizar, clasificar y registrar los documentos, a fin de mantener actualizado toda la información contable de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

C. Descripción de funciones y responsabilidades

- ✓ Archivar toda la documentación para uso y control.
- ✓ Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas.
- ✓ Atender y brindar asesoría a aquellas personas que necesiten información.
- ✓ Auxiliar en la elaboración de Estados Financieros.
- ✓ Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato.
- ✓ Efectuar los pagos a proveedores y recibir cobros de clientes.
- ✓ Elaborar comprobantes de egreso e ingreso, comprobantes de retención, facturas, recibos.
- ✓ Elaborar nóminas mensuales.
- ✓ Presentar y efectuar el pago de la declaración del IGV, y del Impuesto a la Renta.
- ✓ Realizar seguimiento a las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y préstamos.
- ✓ Recibir, examinar, clasificar y efectuar el registro contable de los documentos.

D. Requisitos

Educación: cursar últimos ciclos o ser Bachiller de Contabilidad

Conocimientos básicos

- ✓ Conocimientos contables y tributarios.
- ✓ Manejo de Microsoft Office avanzado.
- ✓ En contabilidad de costos.

Experiencia

- ✓ Experiencia en impuestos tributarios.
- ✓ Al menos 1 año en áreas financieras y tributarias

5.5.4. Jefe de producción

A. Identificación

Área: Producción

Cargo: Jefe de producción

Jefe inmediato: Gerente

B. Objetivo del cargo

Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, procurando un manejo eficiente de los recursos tanto humanos como de la maquinaria involucrada en el proceso productivo de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., con la finalidad de cumplir con la producción a tiempo y cumpliendo los estándares de calidad.

C. Descripción de funciones y responsabilidades

- ✓ Archivar y controlar los documentos que se manejen dentro de la planta.
- ✓ Controlar y supervisar que el trabajo del personal a su cargo se cumpla correctamente.
- ✓ Determinar las mejores estrategias para realizar las actividades diarias.

- ✓ Explicar los procedimientos necesarios a sus subordinados, para lograr el objetivo del departamento.
- ✓ Justificar el consumo de materias primas e insumos solicitados.
- ✓ Organizar y planificar la producción de la empresa.
- ✓ Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y producto terminado.
- ✓ Optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción.
- ✓ Realizar reportes diarios de volumen de producción.
- ✓ Realizar planes de mantenimiento para mantener la maquinaria en condiciones adecuadas.
- ✓ Reclutamiento, selección y capacitación de los operarios.
- ✓ Supervisar la limpieza y el orden del área de producción.
- ✓ Supervisar la calidad de la materia prima e insumos recibidos y producto final entregado.
- ✓ Verificar el stock de productos terminados.

D. Requisitos

Educación: Ingeniero de industrias alimentarias

Conocimientos básicos

- ✓ Conocimientos en el manejo de maquinarias.
- ✓ Conocimiento en procesos industriales.
- ✓ Conocimientos en elaborar productos lácteos.

Experiencia

- ✓ Mínimo 5 años en una planta de producción.
- ✓ Mínimo 2 años como jefe de una planta de producción.
- ✓ Manejo de máquinas y herramientas.
- ✓ En áreas de calidad.
- ✓ Manejo de personal.

5.5.5. Operarios

A. Identificación

Área: Producción

Cargo: Operarios

Jefe inmediato: Jefe de producción

B. Objetivo del cargo

Brindar apoyo en la elaboración de los productos lácteos, para cumplir con el objetivo del departamento de Producción

C. Funciones y responsabilidades

- ✓ Apoyo para el mantenimiento integral de la planta.
- ✓ Coordinar la limpieza y desinfectación de la planta.
- ✓ Cumplir con los pedidos solicitados del producto terminado.
- ✓ Engrasar las cadenas y bandas de la maquinaria para que funcionen adecuadamente.
- ✓ Empacar y enfundar los productos terminados.
- ✓ Informar de los procesos productivos.

- ✓ Pesar la materia e insumos intervinientes en la producción.
- ✓ Realizar el aseo diario de la maquinaria y utensilios dentro de la planta.
- ✓ Registro de los materiales e insumos utilizados.
- ✓ Realizar cualquier otra función o tarea necesaria para la elaboración del producto.
- ✓ Supervisar que las maquinarias tengan gasolina necesaria para funcionar.

D. Requisitos

Educación: Estudios secundarios

Conocimientos básicos

- ✓ En la elaboración de productos lácteos.
- ✓ Buenas prácticas de manufactura

Experiencia: No necesariamente

5.5.6. Jefe de ventas

A. Identificación

Área: Ventas

Cargo: Jefe de ventas

Jefe inmediato: Gerente

B. Objetivo del cargo

Lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas, y velar por el cumplimiento de las metas propuestas

C. Funciones y responsabilidades

- ✓ Atender y anotar los pedidos de los clientes.
- ✓ Definir un plan estratégico de Marketing, de acuerdo a los objetivos planeados.
- ✓ Elaborar y enviar facturas a los clientes.
- ✓ Encargarse de mantener buena relación con los clientes.
- ✓ Establecer metas y objetivos.
- ✓ Identificar nichos de mercados rentables y crecientes.
- ✓ Investigación de su mercado territorial.
- ✓ Pasar diariamente la información de los pedidos al departamento de producción.
- ✓ Planificar y elaborar promociones o descuentos.
- ✓ Realizar y entregar informes de ventas diarias al Departamento de contabilidad.
- ✓ Realizar un plan de distribución en los diversos puntos de venta.
- ✓ Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- ✓ Responsable de los vehículos utilizados para la distribución de los productos.
- ✓ Supervisa al personal a su cargo.

D. Requisitos

Educación: Estudios en Administración de empresas o Marketing

Conocimientos básicos

- ✓ Conocimientos matemáticos.
- ✓ Conocimiento básico en manejo de Office

Habilidades personales

- ✓ Capacidad negociadora.
- ✓ Confianza para hablar.
- ✓ Cualidades de liderazgo, entusiasmo e iniciativa.
- ✓ Habilidad para los números.

Experiencia: Mínimo 1 año en área de ventas.

5.5.7. Vendedores

A. Identificación

Área: Ventas

Cargo: Vendedor

Jefe inmediato: Jefe de ventas

B. Objetivo del cargo

Apoyar en la planeación y distribución de los productos en los diferentes puntos de venta.

C. Funciones y responsabilidades

- ✓ Apoyar al Jefe de ventas y poder lograr un crecimiento en ventas.
- ✓ Atención a clientes.

- ✓ Cumplir con todas las demás actividades que el jefe les designe
- ✓ Elaborar el informe de ventas diarias.
- ✓ Explicar las características y precios de los productos.
- ✓ Informar sobre ofertas y promociones a los clientes.
- ✓ Realizar visitas a los clientes.
- ✓ Realizar la distribución diaria de los productos.
- ✓ Recibir pedidos, informar a los clientes precios, créditos y formas de pago.

D. Requisitos

Educación: Estudios secundarios concluidos

Habilidades personales

- ✓ Creatividad e innovación.
- ✓ Emprendimiento.
- ✓ Habilidad para los números.
- ✓ Habilidad para la negociación.
- ✓ Habilidades interpersonales.

Experiencia: No necesariamente

5.6. Reglamentos

5.6.1. Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

INTRODUCCIÓN

El Reglamento Interno de Trabajo determina las condiciones a que deben sujetarse los empleadores y trabajadores en el cumplimiento de sus prestaciones. El empleador está obligado a hacer entrega a los trabajadores de un ejemplar del

Reglamento Interno de Trabajo o su modificación, dentro de los cinco (05) días naturales de la aprobación otorgada por el Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

Artículo 1. El Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. tiene por objeto normar y regular la relación con sus Trabajadores dentro del marco de los valores, cultura y principios de la compañía, con sujeción a las disposiciones legales vigentes.

Artículo 2. Para efectos de este reglamento, serán utilizadas las siguientes denominaciones, cuyas definiciones son las que se presentan a continuación:

- a. Empresa.* Se utilizará para referirse a la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.
- b. Gerente.* Se entenderá referido al gerente del área específica en la cual se desempeña el Trabajador, sea éste su Jefe Directo o no.
- c. Reglamento Interno de Trabajo (RIT).* Se utilizarán indistintamente cualquiera de ellas para denominar al presente Reglamento Interno de Trabajo.
- d. Trabajador(es).* Se utilizará para identificar a todas aquellas personas que prestan servicio o laboren a título subordinado para la Empresa bajo cualquier modalidad.

Artículo 3. El Reglamento Interno de Trabajo será distribuido por el área de Recursos Humanos a todos los Trabajadores haciéndole entrega a cada uno de ellos de un ejemplar del mismo.

Artículo 4. El presente RIT podrá ser modificado parcial o totalmente cuando, a criterio de la Empresa, sea necesario para optimizar su funcionamiento. Las modificaciones del RIT serán puestas en conocimiento de los Trabajadores y las autoridades laborales

Artículo 5. Recursos Humanos es la encargada de establecer, mantener y desarrollar las condiciones necesarias para el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales entre la Empresa y sus Trabajadores, así como la encargada de atender los asuntos laborales y la tramitación de los mismos.

Artículo 6. De las facultades y atribuciones del Gerente.

- a) Asignar las funciones y responsabilidades de acuerdo a los niveles y categorías del personal a su cargo.
- b) Ejercer la administración del personal, orientada a la obtención de altos niveles de calidad y eficiencia laboral.
- c) Evaluar el desempeño y el grado de cumplimiento del personal a su cargo.
- d) Aplicar las medidas disciplinarias de su competencia, de acuerdo al presente
- e) Reglamento e informar por escrito a la Dirección de Recursos Humanos sobre las faltas cometidas por los trabajadores a su cargo.
- f) Proponer los aspectos referidos a las necesidades de desarrollo y capacitación, a efectos de contribuir a incrementar los niveles de eficiencia y productividad del personal a su cargo. Ejercer el control de la permanencia y

rendimiento del personal en su correspondiente área de trabajo, sin perjuicio de las obligaciones inherentes al propio trabajador.

g) Supervisar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente RIT, respecto del personal a su cargo.

h) Dar cumplimiento al rol vacacional del personal a su cargo

CAPÍTULO II

INCORPORACIÓN Y CESE DE LOS TRABAJADORES

Artículo 7. La Empresa determinará las condiciones generales y los requisitos para postular a cualquiera de las vacantes de trabajo. El inicio de la relación laboral se produce en la fecha efectiva en que el Trabajador inicia sus labores, la misma que se hará constar en: a) su contrato de trabajo, de ser el caso, b) en la planilla de sueldos de la Empresa; y, b) en su boleta de pago. Ello, independientemente se trate de un contrato de trabajo sujeto a modalidad o a plazo indeterminado. El contrato puede ser verbal o escrito, el cual da origen a la relación laboral.

Artículo 8. Los seis primeros meses de trabajo de todo nuevo Trabajador serán de prueba, de acuerdo con las leyes vigentes

Artículo 9. A todo Trabajador que ingrese a laborar en la Empresa se le abrirá un file personal, en el cual se registrarán sus datos personales y académicos. En dicho file, se archivarán los documentos relacionados a su quehacer administrativo y comportamiento laboral, al cual se denominará en adelante File del Trabajador.

Artículo 10. *Obligación de proporcionar documentación.* Todos los trabajadores están en la obligación de hacer entrega a la Empresa la documentación que se les solicite y en el plazo que para tal efecto señale Recursos Humanos.

Artículo 11. *Fiscalización Posterior.* La Empresa puede verificar los datos proporcionados por el Trabajador, así como la autenticidad de los documentos proporcionados, para lo cual se reserva el derecho de obtener información de las entidades o instituciones competentes.

Artículo 12. *Obligación de mantener información actualizada.* Todo Trabajador deberá comunicar obligatoriamente a Recursos Humanos los cambios que impliquen alguna modificación en la información general proporcionada a la Empresa, tales como: domicilio, estado civil, estudios y otros; en un plazo de treinta días hábiles de ocurrido el hecho o de obtenida la certificación correspondiente.

Artículo 13. La Empresa entregará al Trabajador un carné o fotocheck que lo acreditará como personal de la Empresa y le dará acceso al centro de trabajo. Su uso es personal, intransferible y obligatorio en el centro de trabajo. En caso de pérdida o deterioro el Trabajador tiene la obligación de reportarlo a Recursos Humanos.

Artículo 14. El vínculo laboral concluye por los siguientes motivos:

- Renuncia del Trabajador.
- Despido del Trabajador.
- Resolución del contrato.
- Jubilación del Trabajador.

- Fallecimiento del Trabajador.
- Invalidez absoluta permanente del Trabajador.
- Por mutuo acuerdo entre el Trabajador y la Empresa.
- Cumplimiento de la condición resolutoria o vencimiento de contrato temporal.

Artículo 15. Renuncia: En caso el Trabajador decida poner término a su relación laboral deberá cursar una carta simple o notarial a la Empresa, dirigida a su Jefe Directo con copia a Recursos Humanos comunicando su decisión de renunciar, con una anticipación no menor a treinta (30) días calendario anteriores a la fecha de cese.

Artículo 16. Despido: El despido del Trabajador se podrá originar en causas relacionadas con su capacidad o con su conducta, de conformidad con las normas vigentes sobre la materia. El despido de un Trabajador se hará siguiendo los procedimientos establecidos en las leyes vigentes que regulan la materia.

Artículo 17. Vencimiento del Contrato de Trabajo Temporal: El Trabajador deberá de laborar hasta la fecha de vencimiento del plazo estipulado en su contrato de trabajo temporal.

Artículo 18. Cualquiera que sea el motivo que determine el término del vínculo laboral de un Trabajador con la Empresa, ambos reconocerán, aceptarán y cumplirán a cabalidad todas las disposiciones legales vigentes en materia de carácter laboral. Al cese del vínculo laboral y antes que el Trabajador se retire definitivamente de la Empresa deberá cumplir con devolver todos los activos de la Empresa que se le hubiere entregado para el desarrollo de sus funciones.

CAPÍTULO III

HORARIOS DE TRABAJO, JORNADAS Y TIEMPO DE REFRIGERIO

Artículo 19. Sólo el tiempo real y efectivamente trabajado otorga derecho a remuneración, la cual es fijada en función a la jornada completa de labores.

Artículo 20. Las jornadas, horarios, turnos de trabajo y tolerancia en la Empresa son establecidos y modificados por ella en función de cada caso concreto y según sus necesidades comerciales, administrativas y operativas. De esta forma, cuando las circunstancias lo requieran, la Empresa podrá establecer horarios especiales para la realización de determinadas labores.

Artículo 21. La Empresa con arreglo a la legislación de la materia, informará a los trabajadores las jornadas, horarios y turnos de trabajo respectivos que establezca, así como las modificaciones que se dispongan.

Artículo 22. Los aspectos relacionados con la asistencia y puntualidad se encuentran establecidos en las disposiciones que sobre el particular determine la Empresa. Cada Trabajador deberá registrar personalmente su ingreso y salida del centro de trabajo donde presta servicios habituales, incluyendo el inicio y término del refrigerio en el sistema correspondiente. Está prohibido marcar o registrar el ingreso o salida de otro trabajador. Esta acción constituye falta grave.

Artículo 23. Durante la jornada laboral, los Trabajadores no podrán abandonar sus puestos de trabajo. Las únicas excepciones al abandono del puesto de trabajo son la existencia de una emergencia y las autorizaciones previas y expresas del superior inmediato. El abandono injustificado del centro de trabajo es considerado como inasistencia, sujeto a las sanciones y descuentos correspondientes.

Artículo 24. Durante su jornada de trabajo, los Trabajadores dispondrán del tiempo establecido por la Empresa para descansar y/o tomar su refrigerio o alimentación necesaria, el mismo que no será inferior a cuarenta y cinco (45) minutos por día laborado. A la finalización de dicho período, el Trabajador reanudará sus labores de inmediato respetando los horarios establecidos.

Artículo 25. Es política de la Empresa que todas las actividades se cumplan dentro del horario y jornada de trabajo establecidos, no obstante ello, y de manera excepcional, podrá solicitar la realización de trabajos en sobretiempo.

Artículo 26. La prestación de trabajo en sobretiempo es de carácter voluntario para el Trabajador, debiendo ser autorizada en todos los casos por el Jefe Directo o Gerente de la Empresa, salvo los casos de emergencia o cuando su no realización pueda causar graves problemas en la marcha normal de la Empresa, en cuyo caso es obligatoria.

Artículo 27. La labor en sobretiempo se desarrollará en el lugar que establezca la Empresa. Asimismo, la labor en sobretiempo podrá tener como objeto la realización de labores distintas a las que habitualmente desarrolla el Trabajador, siendo éstas sólo de carácter extraordinario

Artículo 28. El trabajo en días de descanso semanal y/o feriado requerirá de la autorización expresa por parte de la Empresa, debiéndose cumplir con el procedimiento interno que, para estos efectos, se establezca.

Artículo 29. Los Trabajadores que deban realizar sus labores fuera del centro de trabajo, deberán hacerlo en el lugar y horario que le sea indicado por la Empresa.

Artículo 30. Teniendo en cuenta la naturaleza del cargo desempeñado, si por razones de trabajo o de índole personal el Trabajador tuviera que retirarse de su puesto de labores, pero sin hacerlo del centro de trabajo, deberá ponerlo en conocimiento de su Jefe Directo, indicando las razones que justifiquen su ausencia y el lugar al que se dirige.

Artículo 31. Se consideran Trabajadores no comprendidos en la jornada máxima, a los siguientes Trabajadores:

- Trabajadores de dirección, conforme a los lineamientos que establezca la Empresa.
- Trabajadores que prestan servicios intermitentes de espera vigilancia o custodia, es decir aquellos que regularmente prestan servicios efectivos de manera alternada con lapsos de inactividad.
- Trabajadores de confianza no sujetos a fiscalización inmediata, es decir, aquellos Trabajadores que realizan sus labores o parte de ellas sin supervisión inmediata de la Empresa.
- Trabajadores no sujetos a fiscalización inmediata, debido a que realizan sus labores o parte de ellas parcial o totalmente fuera del centro de trabajo.

CAPÍTULO IV

CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Artículo 32. Cualquier inasistencia, independientemente de las causas que la originen, deberá ser comunicada de inmediato por el Trabajador a su Jefatura, quien a su vez deberá informar de ello a la Gerencia, sin que ello justifique la ausencia del Trabajador. En caso de ausencia justificada, el Trabajador deberá presentar a Recursos Humanos, el día de su reincorporación al centro de trabajo, los documentos que justifican su ausencia, con copia al Gerente, considerando dos días hábiles para su presentación.

Artículo 33. Cuando el Trabajador no comunique su inasistencia, ésta se considerará injustificada, debiendo su Jefe Directo comunicarlo a su Gerente quien deberá informar a Recursos Humanos, a efectos que se tomen las medidas pertinentes. Queda claramente establecido que en los casos de inasistencia, la Empresa sólo abonará la remuneración del Trabajador cuando las disposiciones legales así lo exijan.

Artículo 34. La calificación de una ausencia no sólo tendrá efectos para determinar si el Trabajador tiene o no derecho a percibir su remuneración, sino también para el cómputo del récord vacacional y de inasistencia para efectos de lo dispuesto en las disposiciones legales vigentes.

Artículo 35. Se considera tardanza el hecho de ingresar al centro de trabajo después de la hora establecida para el ingreso y para el retorno del refrigerio.

Artículo 36. Para efectos del control de asistencia y puntualidad, la Empresa cuenta con un sistema de control que ha sido oportunamente puesto en conocimiento de los Trabajadores, quienes deberán cumplir con registrarse diariamente tanto a su ingreso como a su salida del centro de trabajo donde presta servicios habituales, incluyendo el inicio y termino del refrigerio, siendo este registro personal, de conformidad con lo establecido por las leyes que rigen la materia.

CAPÍTULO V

DESCANSOS MÉDICOS, PERMISOS, LICENCIAS

Artículo 37. Se considera licencia a la autorización expresa que se concede a un Trabajador para dejar de asistir al trabajo por un periodo de tiempo, la cual es otorgada por el Jefe Directo.

Artículo 38. Se considera permiso, la ausencia del Trabajador en horas de trabajo, por razones debidamente justificadas, y siempre que cuente con el conocimiento y consentimiento expreso de la Gerencia o Dirección a la cual pertenece, no procederá por ningún motivo la aceptación tácita, por parte de la Empresa, para el otorgamiento de cualquier permiso.

Artículo 39. *Compensación de los permisos.* Son compensables todos los permisos personales. El tiempo de permiso otorgado, se recuperará conforme a las políticas internas establecidas por la Empresa para dicho fin.

Artículo 40. La Empresa otorgará permisos de acuerdo con su criterio y sólo si las necesidades del trabajo lo permiten, salvo en casos de extrema urgencia

debidamente acreditados por el Trabajador. Los permisos deben gestionarse con tres (3) días hábiles de anticipación ante la Gerencia del área y comunicarlo a Recursos Humanos dentro del plazo establecido; de no cumplirse con el plazo previsto, la Empresa tendrá la facultad de rechazar la solicitud de permiso.

Artículo 41. Los casos imprevistos, que exigen la atención del Trabajador deben ser informados dentro de la primera hora de labores al superior inmediato o personas designadas, los que notificarán la ocurrencia a la Gerencia del área para que ésta la ponga en conocimiento de Recursos Humanos. Al momento de incorporarse al trabajo, el Trabajador deberá justificar su ausencia explicando el motivo que lo obligó a estar ausente el total o una parte de la jornada de trabajo.

Artículo 42. Está permitida la ausencia al trabajo en las siguientes situaciones:

- Enfermedad.- Con certificado médico que la sustente inclusive por un día, el cual deberá ser emitido y suscrito por un profesional médico que no mantenga ningún vínculo de parentesco o de afinidad con el Trabajador. En caso la Empresa constate, mediante visita inspectiva, que el Trabajador no se encuentra en la situación de enfermedad, la ausencia del Trabajador se considerará como día no laborado.
- Invalidez temporal, absoluta o parcial, debidamente comprobada y declarada por las autoridades correspondientes.
- Intervención quirúrgica
- Fallecimiento de cónyuge, padres o hijos.- Por un plazo máximo de tres (3) días hábiles.

- Nacimiento de hijo. Por el plazo máximo de cuatro (A) días hábiles en el caso del padre. Se hará efectiva desde la fecha que el Trabajador indique, comprendida entre la fecha de nacimiento del nuevo hijo o hija y la fecha en que la madre o el hijo o hija sean dados de alta por el centro médico respectivo.
- Descanso pre y post natal.
- Licencias o permisos formalmente otorgadas por la Empresa.
- Accidentes. Cualquier situación imprevisible e incontrolable que ponga en riesgo la salud.

Artículo 43. En caso de que la persona no justifique sus ausencias, éstas se considerarán como días no laborables para todo efecto legal. En caso se repita esta situación en forma consecutiva, se tomarán medidas disciplinarias y correctivas pertinentes.

Artículo 44. *Del descanso médico:* Los descansos médicos deberán ser acreditados con el respectivo certificado médico. El período Dejado de laborar por encontrarse con descanso médico no es compensable por el trabajador. Recursos Humanos podrá fiscalizar la documentación presentada como sustento de los descansos médicos, respetando el derecho a la intimidad del Trabajador.

CAPÍTULO VI

DESCANSO SEMANAL Y VACACIONES

Artículo 45. El Trabajador tiene derecho como mínimo a un (01) día de descanso semanal obligatorio, y se tomará preferentemente el día domingo, salvo que por razones de fuerza mayor sea indispensable trabajar el día domingo, en cuyo caso se tomará un día distinto de acuerdo a la conveniencia del Trabajador.

Artículo 46. Cada Trabajador tiene derecho a treinta (30) días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios a la Empresa.

Artículo 47. Las vacaciones son acordadas entre el Gerente y el Trabajador. En caso de no mediar acuerdo, la Empresa podrá determinar la fecha de inicio del período vacacional. Ningún Trabajador podrá iniciar o ampliar el disfrute del descanso vacacional sin contar con la autorización del Jefe Directo, quien deberá comunicar a Recursos Humanos, sujetándose a las políticas internas establecidas para dicho fin por la Empresa.

Artículo 48. El período vacacional deberá tomarse dentro de los siguientes once (11) meses posteriores a la fecha de haber adquirido este derecho, según las fechas establecidas en el rol vacacional.

Artículo 49. Podrán anticiparse vacaciones con la autorización escrita del Director o Gerente del área. En estos casos, el número de días estará en relación proporcional al tiempo de trabajo. La Empresa únicamente autorizará el anticipo de vacaciones cuando el Trabajador haya adquirido como mínimo (07) siete días calendario de descanso vacacional, según lo establecido en las normas vigentes.

Artículo 50. El Trabajador antes de gozar del descanso vacacional, deberá hacer entrega del puesto a la persona que designe su Jefe Directo.

Artículo 51. La Empresa establecerá el rol vacacional, solicitando para ello la participación de los responsables, los mismos que coordinarán con los Trabajadores pertenecientes a su área, a fin de definir la oportunidad de su descanso vacacional. Se brindará facilidades para que los Trabajadores puedan gozar del período vacacional en forma fraccionada, en periodos no menores a los establecidos en los dispositivos legales vigentes.

CAPÍTULO VII

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Artículo 52. Son facultades de la Empresa, además de las emitidas en el marco legal vigente, las siguientes:

- a. Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades en sus centros de trabajo. Determinar las labores y responsabilidades que son asignadas a sus Trabajadores, además de transferencias, rotaciones y reasignaciones ocupacionales para el mejor desarrollo de su fuerza laboral, con las únicas limitaciones que establece la Ley. Programar las jornadas, horarios y turnos de trabajo, de acuerdo con sus necesidades comerciales, administrativas y operativas.
- b. Contratar y cesar a los Trabajadores, de conformidad con las leyes y las necesidades de la Empresa.

- c. Determinar la capacidad e idoneidad de los Trabajadores para ocupar un puesto.
- d. Impartir instrucciones, señalar políticas y establecer disposiciones vinculadas a las labores y al desempeño y conducta de su personal en el centro de trabajo.
- e. Introducir y aplicar nuevos métodos, procedimientos y sistemas que faciliten las operaciones y garanticen la competitividad.
- f. Establecer y dictar las medidas de seguridad que considere adecuadas para garantizar la seguridad de su personal e instalaciones.
- g. Vigilar y controlar sus inmuebles, bienes, instalaciones y documentación de la manera que considere más conveniente.
- h. Determinar, en caso de puestos vacantes, las personas idóneas para cubrir dicho requerimiento.
- i. Determinar el cargo a desempeñar y las funciones y responsabilidades correspondientes de cada Trabajador, las cuales podrán ser modificadas en función a los requerimientos del negocio.
- j. Introducir cualquier tipo de entrenamiento que se considere conveniente a efectos de incrementar la eficiencia de los Trabajadores.
- k. Establecer medidas de identificación a los Trabajadores dentro de las instalaciones de la Empresa.
- l. Conceder permisos y licencias a los Trabajadores
- m. Supervisar, fiscalizar y controlar periódicamente el uso adecuado de las herramientas de trabajo que le proporcione a sus Trabajadores, sin que ello signifique una afectación a la privacidad o intimidad de los Trabajadores

- n. Establecer y aplicar las medidas disciplinarias correspondientes ante la comisión de faltas laborales en que pudiere incurrir el Trabajador.

Artículo 53. Son obligaciones de la Empresa, las siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales vigentes en el centro de trabajo.
- b. Cumplir y hacer cumplir el presente RIT y demás procedimientos y disposiciones internas con relación al mantenimiento y administración del centro de trabajo.
- c. Determinar la política de remuneraciones y beneficios que corresponda a los Trabajadores.
- d. Programar las jornadas, turnos y horarios de trabajo, que sean necesarios, en armonía con las disposiciones legales y acuerdos contractuales.
- e. Fijar de manera unilateral la oportunidad del descanso vacacional, en caso no pueda
- f. fijarse de común acuerdo con el Trabajador.
- g. Supervisar y evaluar las labores de sus Trabajadores, con el propósito de procurar que el trabajo sea realizado de acuerdo a los valores de la Empresa.
- h. Cumplir con todas aquellas exigencias impuestas por su condición de empleador y responsable de la marcha y desarrollo del centro de trabajo.
- i. Cumplir los procedimientos y disposiciones internas con relación al mantenimiento y administración del centro de trabajo.
- j. Cumplir con las disposiciones de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la legislación vigente y en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

CAPÍTULO VIII

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 54. Son derechos de los Trabajadores, los siguientes:

- a. Percibir la remuneración y demás beneficios laborales reconocidos por Ley o aquellos que le hayan sido ofrecidos expresa y formalmente por la Empresa.
- b. La formulación de las quejas, los reclamos o descargos que estime pertinentes, mediante documento físico o virtual, tanto ante su Gerencia como a Recursos Humanos.
- c. Solicitar que la Empresa adopte las medidas de seguridad necesarias para la realización de todas las tareas que se encomiendan.
- d. A elevar sus propuestas y/o sugerencias, con plena libertad, ante el nivel adecuado de gestión de la organización.
- e. A que se mantenga en reserva la información de carácter privado que la Empresa posea acerca de su personal.
- f. A que su desempeño sea evaluado periódicamente.
- g. A participar en los programas de capacitación con que cuente la Empresa orientados a su desarrollo integral.
- h. A recibir los beneficios de los programas de seguro que le correspondan por Ley.
- i. A ser tratado con respeto y no ser discriminado por razones de sexo, raza o religión.

- j. Solicitar que la Empresa cumpla con el RIT, los procedimientos y/o políticas internas, así como con las obligaciones que le corresponden por Ley en su condición de Empleador.
- k. Solicitar en cualquier momento una copia de certificados o constancias de trabajo.
- l. A ser informado y comunicado a su ingreso de las disposiciones que normen las condiciones de trabajo.

Artículo 55. Son obligaciones de los Trabajadores, imprescriptibles y de manera enunciativa y no limitativa las siguientes:

- a. Cumplir con las labores para las cuales ha sido contratado.
- b. Cumplir con sus labores con eficiencia y eficacia durante el íntegro de la jornada laboral.
- c. Acatar las disposiciones señaladas por sus superiores jerárquicos, relacionadas con el ejercicio de su cargo, otros afines y/o que transitoriamente se le encomienden.
- d. Cumplir con registrarse diariamente tanto a su ingreso como a su salida del centro de trabajo donde presta servicios habituales, incluyendo el inicio y termino del refrigerio en el sistema correspondiente. El registro de la asistencia es total y completa responsabilidad de cada Trabajador.
- e. Reportar inmediatamente a su Jefe Directo cualquier inconveniente que se presente en el sistema del control de asistencia. No faltar al centro de trabajo sin causa debidamente justificada, ni efectuar el registro de control de asistencia para el retiro o ingreso de otro Trabajador, ni dejar que otro Trabajador efectúe su propio registro.

- f. Prestar sus servicios con buena fe, poniendo el máximo de su habilidad y eficiencia en el desempeño de la labor encomendada por la Empresa.
- g. Conocer a plenitud las labores que conciernen al cargo que ocupa.
- h. Dar estricto cumplimiento a todos los procedimientos, directrices y/o políticas de la Empresa que estén aprobadas o que sean aprobadas posteriormente por la Empresa que formen parte de las labores que conciernen al cargo que ocupa el Trabajador.
- i. Respetar el principio de autoridad y línea jerárquica, dando cumplimiento al principio de subordinación jerárquica que rige la relación laboral.
- j. Consultar y obtener la autorización respectiva del Jefe Directo, frente a eventuales dudas que pudiesen surgir durante el desempeño de sus funciones; cuando éstas pudiesen contravenir algún extremo del presente RIT.
- k. Presentar información veraz, estando prohibido de manipular, alterar o cambiar la información y/o los documentos que maneja o presenta a sus superiores o demás áreas de la Empresa.
- l. Concurrir al centro de trabajo aseado y bien presentado, respetando el Código de Vestimenta señalado por la Empresa.
- m. Dar cuenta de manera inmediata a sus superiores y/o niveles de control pertinentes, de los actos dolosos, irregulares o anormales que puedan poner en riesgo la buena marcha del negocio.
- n. Someterse a las evaluaciones que la Empresa disponga para verificar la idoneidad de los ocupantes de los puestos y/o sus posibilidades de desarrollo.

- o. Mantener un comportamiento correcto, cortés y respetuoso con sus superiores y demás compañeros de trabajo, a fin de fomentar y mantener la armonía, el respeto mutuo, el orden y la disciplina en el centro de trabajo.
- p. Entregar a Recursos Humanos los documentos e información que soliciten para su File Personal, tales como fotografías, títulos académicos, certificados, constancias, entre otros.
- q. Cumplir las disposiciones de este RIT y cumplir con todos los procedimientos, directrices, políticas, lineamientos, pautas y reglas dictadas por la Empresa.
- r. Cumplir puntualmente con los horarios, turnos y ciclos de trabajo, señalados por la Empresa.
- s. Cumplir a cabalidad con todas las medidas de seguridad que disponga la Empresa tanto para la protección del centro de trabajo, los activos, el patrimonio o la imagen de la Empresa, así como, la integridad del propio Trabajador y sus compañeros de trabajo.
- t. Velar por que su centro de trabajo se encuentre limpio, ordenado y en buen estado de conservación.
- u. Velar por la armonía laboral no participando, ni propiciando, actividades que atenten contra la misma, causen alboroto en el centro de trabajo o distraigan a sus compañeros de trabajo en sus labores.
- v. Leer y cumplir los avisos, boletines y comunicaciones de la Empresa.
- w. Recibir y firmar los cargos de todas las comunicaciones que le remita la Empresa.
- x. Proteger la imagen de la Empresa tanto en el centro de trabajo como fuera de él.

- y. Mantener en todo momento, dentro y fuera del centro de trabajo, la más absoluta y estricta reserva sobre las actividades y operaciones de la Empresa en que hubiera intervenido o sobre la que haya tomado conocimiento.
- z. Observar y cumplir el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la Empresa en cumplimiento de las normas legales sobre la materia

Artículo 56. Sin perjuicio de Los actos tipificados por el Código Penal y las normas laborales, los Trabajadores están expresamente prohibidos de:

- a. Dedicarse, durante la jornada de trabajo, a atender asuntos personales u otros que no estén vinculados con la ejecución de las labores para las cuales han sido contratados.
- b. Comunicar o difundir, por cualquier medio, expresiones atentatorias del buen nombre o imagen de la Empresa.
- c. Utilizar los ambientes y bienes de propiedad de la Empresa para realizar actividades ajenas a sus fines, tales como introducir o distribuir propaganda de cualquier naturaleza, realizar cualquier actividad de venta y otras que redunden en beneficio propio o de terceros.
- d. Efectuar operación alguna con clientes o proveedores de la Empresa que le deparen provecho personal o a favor de terceros, con perjuicio o conflicto frente a los intereses de la Empresa.
- e. Utilizar o disponer de materiales, útiles o bienes de la Empresa en perjuicio de ésta y/o en beneficio propio o de terceros.
- f. Utilizar las promociones de la Empresa de uso exclusivo de clientes en provecho propio, salvo aprobación previa y expresa de su Jefe Directo.

Asimismo, utilizar en provecho propio o de terceros, las fallas encontradas en las promociones de la Empresa.

- g. Hacer ingresar a la Empresa a personas extrañas al centro de trabajo, sin contar con la debida autorización o justificación por la naturaleza de sus funciones.
- h. Entregar para uso de terceros las tarjetas de acceso a las oficinas de la Empresa o utilizar tarjetas ajenas para el mismo fin.
- i. Apropiarse, de manera consumada o frustrada, de bienes y/o servicios que no sean de su propiedad o que no le hayan sido asignados por la Empresa, independientemente del valor de los mismos.
- j. Hacer concesiones u ofrecimientos a favor de terceros y en nombre de la Empresa sin las autorizaciones o poderes correspondientes.
- k. Ingresar en el centro de trabajo, fuera de las horas de labor y sin autorización de su Dirección.
- l. Participar como representante de la Empresa en reuniones, seminarios, etc. sin autorización previa por parte de ésta.
- m. Realizar cambios por iniciativa propia en la organización, conducción y/o procedimientos de trabajo.
- n. Hacer declaraciones o publicaciones sobre asuntos relacionados con la Empresa a través de los diversos medios de comunicación.
- o. Hacer valer su condición de Trabajador de la Empresa para obtener ventajas de cualquier índole ante terceros.
- p. Utilizar dentro de las instalaciones de la Empresa equipos personales del tipo laptops, discos portátiles o cualquier otro equipo de procesamiento o

almacenamiento de información, que no sean los asignados o autorizados por la Empresa para el desarrollo de las actividades laborales.

- q. Procesar y/o almacenar datos que pertenezcan a la Empresa y/o a sus clientes en los dispositivos o equipos personales.
- r. Instalar y/o utilizar software no autorizados en las computadoras a su cargo.
- s. Retirar del centro de trabajo y sin la debida autorización, los bienes de la Empresa.
- t. Manejar, operar, conducir y/o retirar de las instalaciones de la Empresa, equipos, máquinas, vehículos, que no les han sido asignados por ser ajenos a la gestión de los mismos, salvo autorización expresa y previa de la unidad correspondiente.
- u. Fumar en los lugares donde las normas de seguridad y las normas respectivas no lo permitan.
- v. Introducir bebidas alcohólicas y cualquier tipo de drogas en los lugares y/o instalaciones de la Empresa.
- w. Dormir o descansar durante la jornada de trabajo o presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo el efecto de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes.
- x. Portar cualquier tipo de armas, salvo autorización expresa de Recursos Humanos, o por la propia naturaleza de su cargo.
- y. Atentar contra la moral y las buenas costumbres, así como contra el normal desenvolvimiento de las actividades de la Empresa,

- z. No asistir al centro de trabajo o abandonar su puesto durante su horario de labores, salvo que haya sido autorizado por su superior jerárquico correspondiente.

CAPÍTULO IX

REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES

Artículo 57. Las remuneraciones así como todos los demás conceptos remunerativos serán pagadas mensualmente mediante depósito en la cuenta bancaria del trabajador, entendiéndose cumplida la obligación de pago de la Empresa con la acreditación del depósito respectivo.

Artículo 58. La entrega de la boleta de pago podrá realizarse a través de medios tecnológicos como el correo electrónico asignado por la empresa al trabajador, así como el Intranet u otros medios de similar naturaleza, lo cual determinará su recepción y pleno conocimiento.

Artículo 59. Será responsabilidad del Trabajador recoger la documentación correspondiente y el pago de los beneficios sociales que se devenguen al momento de su cese como trabajador de la Empresa, dentro de las 48 (cuarenta y ocho) horas de producido el cese.

CAPÍTULO X

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Artículo 60. Las medidas disciplinarias tienen por finalidad brindar al trabajador la oportunidad de corregir su conducta o rendimiento laboral, salvo que ésta constituya causa justa de despido, en cuyo caso el procedimiento se sujetará a las normas legales vigentes.

Artículo 61. Es función y responsabilidad de la Empresa y de los Trabajadores velar por la disciplina como condición necesaria e indispensable para el normal y armonioso desenvolvimiento del trabajo.

Artículo 62. Serán consideradas como infracciones y/o faltas laborales, las acciones u omisiones que conlleven el incumplimiento de normas laborales contenidas en disposiciones legales de carácter general, en el presente RIT, en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y en el Código de Ética de la Empresa. Por lo tanto, se sancionará según la naturaleza de la irregularidad en el desempeño de sus funciones, las circunstancias objetivas y subjetivas concurrentes en cada caso.

Artículo 63. Corresponde al Jefe Directo en estrecha coordinación con el Gerente y Recursos Humanos imponer la aplicación de medidas disciplinarias.

Artículo 64. Según la importancia, intención y circunstancias en que se cometan, las faltas se clasifican en a) leves, b) de consideración; y, c) graves.

Artículo 65. *Faltas Leves:* Son aquellas de poca importancia pero que deben ser corregidas para evitar que se repitan. Entre otras, se encuentran las siguientes:

- a. Las tardanzas ocasionales sin causa debidamente justificada.
- b. No cumplir con registrar su asistencia diariamente, tanto a su ingreso como a su salida, incluyendo el inicio y término del refrigerio.
- c. No conocer a plenitud las labores que conciernen al cargo que ocupa.
- d. No utilizar el uniforme de la Empresa en el ejercicio de sus funciones o el uso del mismo en forma inapropiada e incorrecta.
- e. No entregar a Recursos Humanos los documentos que sean solicitados para su File Personal.
- f. No comunicar en forma inmediata a la Empresa los cambios de domicilio y las variaciones en las cargas de familia (nacimiento, fallecimiento, matrimonio, divorcio, etc.).
- g. El incumplimiento puntual de los horarios, turnos y ciclos de trabajo señalados por la Empresa.
- h. Mantener en mal estado de conservación, ensuciar y/o desordenar su centro de trabajo.
- i. No reportar inmediatamente cualquier falla encontrada en las promociones de la Empresa.
- j. Practicar actividades políticas partidarias y/o religiosas en la Empresa.
- k. Realizar trabajo en sobretiempo y/o feriados y/o en día de descanso sin cumplir con el procedimiento interno establecido y contar con las aprobaciones de su Gerencia.
- l. Otras faltas que por su naturaleza o gravedad sean calificadas como tales por la Empresa.

Artículo 66. Faltas de Consideración: Son aquellas de mayor importancia que las Leves y que demuestran voluntad de quebrantar las normas vigentes, tanto legales como convencionales. Entre otras, se encuentran las siguientes:

- a. La comisión de dos o más Faltas Leves iguales o distintas.
- b. Faltar al centro de trabajo sin causa debidamente justificada.
- c. Marcar intencionalmente el control de asistencia de otro Trabajador o hacer registrar la suya por otra persona. Así como registrar su ingreso y no incorporarse a sus labores en forma inmediata.
- d. El incumplimiento o resistencia a cumplir las labores para las cuales ha sido contratado, siempre y cuando no sea reiterada en dichos actos.
- e. No acatar disciplinariamente las disposiciones de sus superiores jerárquicos relacionadas con el ejercicio de su cargo y otros afines y/o que transitoriamente se le encomienden, siempre y cuando no sea reiterada en dichos actos.
- f. No cumplir con todos los procedimientos, directrices y políticas de la Empresa que formen parte de las labores que conciernen al cargo que ocupa, no cumpliendo con dichos procedimientos como órdenes directas del Jefe Superior.
- g. No respetar el principio de autoridad y línea jerárquica que rige la relación laboral.
- h. No dar cuenta de manera inmediata a sus superiores y/o niveles de control pertinentes, de los actos dolosos, irregulares o anormales que puedan poner en riesgo la buena marcha del negocio.
- i. La pérdida de bienes por negligencia o imprudencia producidas dentro o fuera de las oficinas de la Empresa.

- j. El daño negligente a los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación, materias primas y demás bienes de propiedad de la Empresa o en posesión de ésta.
- k. El daño negligente de la imagen de la Empresa tanto en el centro de trabajo como fuera de él.
- l. No mantener un comportamiento correcto, cortés y respetuoso con sus superiores y demás compañeros de trabajo.
- m. El incumplimiento de las disposiciones de este RIT, del Código de Ética, del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo y todos los procedimientos, directrices, políticas, lineamientos, pautas y reglas dictadas por la Empresa en cualquier medio de comunicación.
- n. No cumplir cabalmente con todas las medidas de seguridad que disponga la Empresa, tanto para la protección del centro de trabajo, los activos, el patrimonio o la imagen de la Empresa, así como la integridad del propio trabajador y sus compañeros de trabajo.
- o. Estar envuelto en situaciones en las que sus intereses personales entren en conflicto con sus obligaciones para con la Empresa.
- p. No recibir ni firmar los cargos de todas las comunicaciones que le remita la Empresa.
- q. No utilizar adecuada y cuidadosamente las herramientas de trabajo que la Empresa ponga a su disposición.
- r. No asistir, salvo justificación, a las sesiones a las que se les convoque con fines de instrucción, entrenamiento, desarrollo o capacitación.

- s. No someterse a las evaluaciones que la Empresa disponga para verificar la idoneidad de los ocupantes de los puestos y/o sus posibilidades de desarrollo.
- t. El retiro o cambio de ubicación de muebles, equipos o materiales sin la autorización expresa del Área de Seguridad, de acuerdo a las normas vigentes.
- u. Fomentar o participar en actos de indisciplina o desorden laboral dentro del centro de trabajo.
- v. Dedicarse, durante la jornada y en el centro de trabajo, a atender asuntos personales u otros que no estén vinculados con la ejecución de las labores para las cuales han sido contratados.
- w. Utilizar los ambientes y bienes de propiedad de la Empresa para realizar actividades ajenas a sus fines, tales como introducir o distribuir propaganda de cualquier naturaleza, realizar cualquier actividad de venta y otras que redunden en beneficio propio o de terceros.
- x. Hacer ingresar a la Empresa a personas extrañas al centro de trabajo, sin contar con la debida autorización o justificación por la naturaleza de sus funciones
- y. Entregar para uso de terceros las tarjetas de acceso a las oficinas de la Empresa o utilizar tarjetas ajenas para el mismo fin.
- z. Ingresar en el centro de trabajo, fuera de las horas de labor, sin justificación y sin autorización de su Dirección.
- aa. Hacer declaraciones o publicaciones sobre asuntos relacionados con la Empresa a través de los diversos medios de comunicación.
- bb. Utilizar dentro de las instalaciones de la Empresa equipos personales del tipo laptops, discos portátiles o cualquier otro equipo de procesamiento o almacenamiento de información.

- cc. Procesar y/o almacenar datos que pertenezcan a la Empresa y/o a sus clientes en los dispositivos o equipos personales, sin la autorización de la Dirección respectiva.
- dd. Manejar, operar, conducir y/o retirar de las instalaciones de la Empresa, equipos, máquinas, vehículos, que no les han sido asignados por ser ajenos a la gestión de los mismos.
- ee. Fumar en los lugares donde las normas de seguridad y las normas respectivas no lo permita.
- ff. Dormir o descansar durante la jornada de trabajo o presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo el efecto de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes, siempre y cuando la naturaleza del trabajo no la convierta en falta grave.
- gg. No asistir al centro de trabajo o abandonar su puesto en horas de labor, sin autorización alguna, siempre que no constituya falta grave.
- hh. Portar cualquier tipo de armas, salvo autorización expresa de Recursos Humanos, o por la propia naturaleza de su cargo.
- ii. Participar como representante de la Empresa en reuniones, seminarios, etc. Sin autorización previa por parte de ésta.
- jj. Otras faltas que por su naturaleza o gravedad sean calificadas como tales por la Empresa.

Artículo 67. *Faltas Graves.* Son las infracciones a los deberes esenciales que emanan del contrato, o que producen el quebrantamiento de la buena fe laboral de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación:

- a. La realización de dos o más Faltas de Consideración iguales o distintas.

- b. No presentar información veraz, manipulando, alterando y/o cambiando la información y/o los documentos que maneja o presenta a sus superiores o demás áreas de la Empresa.
- c. La pérdida de bienes por negligencia o imprudencia producidas dentro o fuera de las oficinas de la Empresa, cuando el valor de los bienes lo califiquen como falta grave.
- d. El uso o entrega a terceros de información reservada de la Empresa, la sustracción o utilización de documentos de la Empresa sin autorización, y la competencia desleal.
- e. La violación o incumplimiento del deber de reserva respecto al secreto de las telecomunicaciones y de los datos personales de los usuarios.
- f. El daño intencional a los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación, materias primas y demás bienes de propiedad de la Empresa o en posesión de ésta.
- g. El daño intencional a la imagen de la Empresa tanto en el centro de trabajo como fuera de él.
- h. Efectuar operación alguna con clientes o proveedores de la Empresa que le deparen provecho personal o a favor de terceros, con perjuicio o conflicto frente a los intereses de la Empresa.
- i. Utilizar o disponer de materiales, útiles o bienes de la Empresa en perjuicio de ésta y/o en beneficio propio o de terceros.
- j. Utilizar las promociones de la Empresa de uso exclusivo de clientes en provecho propio, salvo aprobación previa y expresa de su Jefe Directo.

Asimismo, utilizar en provecho propio o de terceros, las fallas encontradas en las promociones de la Empresa.

- k. La apropiación consumada o frustrada de bienes y/o servicios de la Empresa, que se encuentren o no bajo su custodia, así como la retención o utilización indebida de los mismos, en beneficio propio o de terceros, con prescindencia de su valor.
- l. Negociar y/o contratar directamente la adquisición de bienes y/o servicios para la Empresa, sin la validación y aprobación del Departamento y/o del área definida por la Gerencia General; o beneficiar directa o indirectamente a un proveedor violando los procedimientos establecidos por la Empresa.
- m. Realizar cambios por iniciativa propia en la organización, conducción y/o procedimientos de trabajo sin la autorización expresa de los superiores jerárquicos.
- n. Hacer valer su condición de Trabajador de la Empresa para obtener ventajas de cualquier índole ante terceros, excepto aquellas obtenidas por la Empresa en beneficio de todos los Trabajadores.
- o. Aceptar recompensas, dádivas o préstamos de personas, directa o indirectamente vinculadas a la Empresa, por el cumplimiento de sus funciones, que pudieran comprometer el ejercicio de ellas.
- p. La concurrencia reiterada en estado de embriaguez, bajo influencia de drogas o sustancias estupefacientes, aunque no sea reiterada cuando, por la naturaleza de su función o del trabajo revista excepcional gravedad.
- q. Cometer actos de violencia, grave indisciplina, injuria y falta de palabra verbal o escrita en agravio del empleador, de sus representantes, del personal

jerárquico y/o del personal de vigilancia, servicios de limpieza y otros que laboren en la Empresa.

- r. El incumplimiento injustificado de las obligaciones del cargo desempeñado, la reiterada resistencia a acatar y cumplir las órdenes de sus superiores con respecto a sus labores.
- s. Las inasistencias injustificadas por más de tres (03) días consecutivos, o por más de cinco (05) días no justificados dentro de un período de treinta (30) días calendario, o más de quince (15) días dentro de un período de ciento ochenta (180) días calendario.
- t. Realizar algún tipo de inversión, como accionista o de cualquier otra clase, en empresas cuyas actividades puedan estar en conflicto con los intereses industriales y comerciales de la Empresa.
- u. Prestar servicios en forma dependiente o independiente para personas o empresas que compiten directa o indirectamente con la Empresa.
- v. Utilizar información técnica, procesos de comercialización y/o distribución, secretos de producción y/o distribución y cualquier otra información y/o documentos de carácter reservado que le fueran proporcionados o informados por la Empresa,
- w. Inducir o intentar influenciar, directa o indirectamente, a algún Trabajador para que termine su vínculo laboral, con la finalidad que preste servicios para él o cualquier otra persona, entidad o empresa que compita con la Empresa.
- x. Las demás señaladas por la ley.

Artículo 68. La Empresa está facultada para perdonar la comisión de faltas o sancionar de distinta manera a personas que incurran en la misma conducta laboral, de acuerdo a las circunstancias.

Artículo 69. Las sanciones disciplinarias que aplicará la Empresa serán las siguientes:

- a. Amonestación verbal.
- b. Amonestación escrita.
- c. Suspensión sin goce de haber.
- d. Despido

Artículo 70. Las amonestaciones escritas se dirigirán al Trabajador sancionado, alcanzando una copia a Recursos Humanos para su archivo en el File del Trabajador.

Artículo 71. Todas las amonestaciones escritas y las sanciones que se apliquen a un Trabajador se archivarán en su File de Trabajador y serán tomadas en cuenta como parte de su récord.

Artículo 72. Durante la vigencia del vínculo laboral, la Empresa podrá aplicar las medidas disciplinarias que se establecen en el presente Reglamento Interno de Trabajo, en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y aquellas que prevé la legislación laboral vigente.

Artículo 73. Los Trabajadores están obligados a recibir y firmar el cargo de los documentos que les sean entregados ya sea para hacer de su conocimiento la aplicación de una determinada medida disciplinaria o cualquier otra que la Empresa

le curse. En caso de negativa, la entrega del documento se hará por conducto notarial en el domicilio que el Trabajador haya señalado a RRHH.

Artículo 74. El despido es la separación definitiva del Trabajador por haber cometido falta grave de acuerdo con lo previsto en la legislación laboral vigente, en el presente Reglamento Interno de Trabajo y en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Artículo 75. La suspensión imposibilita al Trabajador acudir a su centro laboral, no percibiendo remuneración mientras dure la medida disciplinaria.

Artículo 76. Las sanciones disciplinarias se aplicarán con criterio, discreción, honestidad, responsabilidad y justicia, de la siguiente manera:

- a. La amonestación verbal, será aplicada por el Jefe Directo del Trabajador con el apoyo de Recursos Humanos.
- b. La amonestación escrita, será aplicada por el Jefe Directo del Trabajador con el apoyo de Recursos Humanos.
- c. La suspensión sin goce de haber, será aplicada por el Jefe Directo con el apoyo de Recursos Humanos.
- d. Compete a Recursos Humanos la aplicación de la separación definitiva del Trabajador con el apoyo del Jefe Directo del Trabajador, quien iniciará el procedimiento de despido mediante la carta de preaviso.

Artículo 77. Las faltas en que puedan incurrir los Trabajadores, así como las sanciones o medidas disciplinarias que de ella se deriven, son independientes de las implicancias y responsabilidades de carácter civil o penal que de ellas puedan derivarse.

CAPÍTULO XI

RECLAMACIONES LABORALES

Artículo 78. Los Trabajadores de la Empresa pueden presentar cualquier reclamo ante sus Jefes Directos, Gerente o Director, así como ante Recursos Humanos, la misma que será atendida en la medida que se plantee por escrito y con la documentación probatoria que la sustente.

Artículo 79. Ningún reclamo individual o colectivo constituye razón para abandonar el puesto en el centro de trabajo, sin la autorización expresa del gerente del área correspondiente.

CAPÍTULO XII

TRASLADO DE LOS TRABAJADORES

Artículo 80. Es derecho exclusivo de la Empresa planear, organizar, coordinar, dirigir, orientar y controlar las actividades de los Trabajadores en el centro de trabajo.

Artículo 81. La Empresa, como consecuencia de lo señalado en el artículo anterior, se reserva el derecho de determinar los puestos, sus títulos, deberes y

responsabilidades, así como de desarrollar y/o asignar a los Trabajadores en los puestos idóneos como resultado de las recomendaciones técnico-administrativas de las funciones especializadas y sin más limitaciones que las que señalan los dispositivos vigentes sobre esta materia.

Artículo 82. Es derecho de la Empresa revisar y cambiar la estructura organizativa, así como transferir a los Trabajadores a diferentes puestos dentro de la misma, cuando se considere que ello es necesario para las operaciones de la Empresa, el desarrollo y la mejor aplicación del potencial humano; sin más limitaciones que las establecidas por la legislación laboral respectiva.

Artículo 83. Es derecho de la Empresa la introducción y aplicación de nuevos métodos, políticas y procedimientos de trabajo, pudiendo, por ello, realizar los movimientos de personal o cambios necesarios para la implementación de éstos.

Artículo 84. Para una mejor administración de los recursos humanos y con la finalidad de asegurar la prestación de sus servicios en forma eficiente, la Empresa podrá efectuar la rotación de puestos en forma periódica, individual o global.

CAPÍTULO XIII

USO DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Artículo 85. La utilización de los equipos de cómputo de la Empresa está reservada a los Trabajadores para los que se haya asignado específicamente dicho equipo, y está prohibido su uso por parte de Trabajadores no autorizados.

Artículo 86. En caso la Empresa proporcione al Trabajador un equipo de cómputo u ordenador personal, éste queda obligado a utilizar el mismo y sus equipos periféricos (impresoras, aparatos de escaneo, fotocopiadores y demás) para fines exclusivamente laborales lo cual incluye tareas que le hayan sido encomendadas.

Artículo 87. El equipo de cómputo que le proporciona la Empresa al Trabajador viene implementado con los software autorizados necesarios para el ejercicio de su trabajo, los mismos que no podrán ser duplicados, copiados y/o manipulados total o parcialmente por el Trabajador.

Artículo 88. La violación de las reglas sobre propiedad intelectual de programas de ordenador (software), será de responsabilidad del Trabajador infractor, quién asumirá exclusivamente la responsabilidad de cualquier programa no autorizado que se coloque en el mismo frente a la Empresa y terceros.

Artículo 89. Queda terminantemente prohibida la conexión a los sistemas de comunicación de la Empresa de cualquier aparato de cómputo de propiedad del Trabajador salvo que cuente con autorización expresa del Gerente de su área. Asimismo queda prohibido el retiro de información que se encuentre en los aparatos de cómputo de la Empresa, sea a través de cualquier medio directo o indirecto.

Artículo 90. La Empresa, en su calidad de propietario o titular del derecho de uso de los aparatos de cómputo que se encuentran en la Empresa, está facultada para inspeccionarlos directa o indirectamente.

Artículo 91. La cuenta de correo electrónico proporcionada por la Empresa al Trabajador para el ejercicio de su trabajo deberá ser usada únicamente para fines laborales, es decir para comunicarse internamente o externamente con sus compañeros de trabajo, clientes, asesores externos, proveedores y cualquier otro relacionado con la actividad de la Empresa.

Artículo 92. El servicio telefónico y otros relacionados (fax, Internet, etc.) son para uso exclusivo del trabajo.

CAPÍTULO XIV

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Artículo 93. La Empresa, en cumplimiento de la legislación laboral vigente, adoptará las medidas de seguridad y salud en el trabajo, con la finalidad de preservar la vida y la salud de los Trabajadores, tal como se establece en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la Empresa.

Artículo 94. Es responsabilidad de todo los Trabajadores velar por el cuidado y el aseo de todas las instalaciones de la Empresa. Asimismo, es igualmente responsabilidad de todo los Trabajadores velar por que su zona de trabajo se mantenga limpia y libre de materiales y desperdicios.

Artículo 95. Es responsabilidad de todos los Trabajadores someterse a los exámenes médicos pre-ocupacionales, periódicos y de retiro definidos por norma

expresa y/o que la empresa haya definido, así como a Los procesos de rehabilitación integral, siempre y cuando se garantice la confidencialidad del acto médico.

Artículo 96. Para la atención de repentinas indisposiciones de la salud de los Trabajadores, la Empresa mantendrá además de un botiquín para primeros auxilios, contacto con algún establecimiento especializado en prestar inmediato socorro y atención al Trabajador afectado.

Artículo 97. Con la finalidad de prevenir accidentes y mantener la buena imagen de la Empresa, todo Trabajador está obligado a cumplir las reglas de seguridad y salud en el trabajo, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- a. No distraer la atención de otro Trabajador cuando ello conlleve a exponerlo a un accidente.
- b. Mantener limpio y ordenado el lugar donde trabaja.
- c. No dejar objetos en el piso o en lugares en donde puedan ocasionar un accidente.
- d. No fumar en las instalaciones de la Empresa.
- e. No manipular ningún equipo sin estar debidamente autorizado y capacitado para ello.
- f. Utilizar todo el equipo de seguridad necesario.
- g. Al fin de la jornada de trabajo, apagar y desconectar todos los equipos eléctricos e interruptores de luz que correspondan a su lugar de labores, con el fin de prevenir la ocurrencia de algún siniestro.

Artículo 98. La Empresa mantendrá un sistema de vigilancia de las instalaciones, del centro o centros de trabajo con el objeto de velar por la seguridad y conservación del mismo.

Artículo 99. Cualquiera que sea la modalidad del servicio utilizado, el vigilante se encargará de la custodia, ingreso, salida y permanencia de las personas que concurran al local de la Empresa.

Artículo 100. Las personas que realizan las labores de vigilancia están autorizadas para controlar el ingreso y salida de las personas, materiales y vehículos que concurran al local de la Empresa, estando autorizado además a impedir la salida de objetos cuya salida no estuviera permitida.

Artículo 101. Si alguna de las personas que realizan las labores de vigilancia faltara de palabra o hecho a algún Trabajador o visitante, o viceversa, el agraviado o Trabajador que presencie el hecho, deberá informarlo de inmediato a Recursos Humanos para que adopten las medidas y, de ser el caso, apliquen las sanciones correspondientes.

Artículo 102. Todos los Trabajadores, sin importar el cargo que ocupen, están obligados a colaborar y tratar con respeto a las personas que realizan las labores de vigilancia para fines de los controles de seguridad y vigilancia; accediendo, en los casos que resulte necesario para la seguridad de la Empresa y de los demás Trabajadores, a la revisión de paquetes, bolsos, maletines, vehículos, y demás objetos que les fueran requeridos.

Artículo 103. Los Trabajadores están obligados a asistir a las charlas y/o prácticas que la Empresa organice, con la finalidad de preparar al personal en casos de emergencia o cualesquier otro.

Artículo 104. Todos los Trabajadores están obligados a protegerse a sí mismos y a informar inmediatamente a la Empresa sobre cualquier circunstancia o condición de trabajo que se considere peligroso con la finalidad de mejorar las condiciones de seguridad. Los Trabajadores deberán comunicar a sus superiores los accidentes sufridos durante el trabajo, estando en capacidad de hacerlo en forma oportuna, por más leve que sea.

Artículo 105. Los Trabajadores están obligados a cooperar plenamente en los casos de accidentes y/o siniestros, así como en la previsión de los riesgos.

Artículo 106. Cuando las circunstancias lo requieran, el Trabajador enfermo o accidentado será conducido de inmediato al servicio de emergencia, consultorio o clínica más cercana.

CAPÍTULO XV

CONFIDENCIALIDAD

Artículo 107. El Trabajador debe mantener reserva y confidencialidad absoluta en relación con la información y documentación obtenida con ocasión de su trabajo.

En este sentido, los Trabajadores están obligados:

- a. A guardar ante cualquier persona, entidad o empresa una discreción absoluta sobre cualquier actividad o información sobre la Empresa y/o sus representantes, a las que hubiera tenido acceso con motivo de la prestación de sus servicios. En consecuencia, El Trabajador no deberá revelar a ninguna persona, entidad o empresa, ni usar para ningún propósito, en provecho propio o de terceros.
- b. A mantener absoluta confidencialidad sobre cualquier información relacionada con las actividades que realiza la Empresa ante los clientes, competidores y ante cualquier otro tercero con quienes haya tenido contacto con motivo de la prestación de sus servicios.
- c. A no revelar cualquier información que haya obtenido con ocasión de su trabajo para la Empresa a ninguna persona, entidad o empresa, ni usar para ningún propósito.
- d. A no entregar informaciones técnicas, fórmula y procesos de comercialización, ni cualquier otra información relacionada con las actividades que realiza la Empresa a persona, entidad o empresa alguna.
- e. A no usar en forma inapropiada ni revelar ningún secreto comercial, información confidencial o de propiedad de la persona, entidad o empresa para la cual trabajó con anterioridad a ser contratado por la Empresa.
- f. El Trabajador se obliga igualmente a no violar ningún convenio de confidencialidad o sobre derechos de propiedad que haya firmado en conexión con tales personas, entidades o empresas.
- g. A mantener absoluta reserva y confidencialidad en salvaguarda del secreto de las comunicaciones y de los datos personales de los usuarios

Artículo 108. Cada Trabajador contratado firmará un Acuerdo de Confidencialidad como condición para su trabajo. El referido acuerdo deberá ejecutarse de manera apropiada antes que el Trabajador de inicio a sus labores en la Empresa. Dicho Acuerdo de Confidencialidad continuará en vigencia aun cuando las condiciones de trabajo o la posición que ocupa el Trabajador en la Empresa hayan cambiado y/o terminado.

CAPÍTULO XVI

COMPETENCIA

Artículo 109. Durante la vigencia del vínculo laboral, los Trabajadores se comprometen a:

- a. No realizar ningún tipo de inversión, como accionista o de cualquier otra clase, en empresas cuyas actividades puedan estar en conflicto con los intereses industriales y comerciales de la Empresa.
- b. No prestar servicios en forma dependiente o independiente para personas o empresas que compiten directa o indirectamente con la Empresa, durante la vigencia de la presente relación de trabajo.
- c. No utilizar información técnica, procesos de comercialización y/o distribución, secretos de producción y/o distribución y cualquier otra información y/o documentos de carácter reservado que le fueran proporcionados o informados

por la Empresa, para desarrollar por cuenta propia o de terceros, actividades que compitan con las que realiza o planea realizar La Empresa.

- d. No inducir o intentar influenciar, ni directa ni indirectamente, a ningún Trabajador para que termine su vínculo laboral, con la finalidad que preste servicios para él o cualquier otra persona, entidad o empresa que compita con la Empresa

CAPÍTULO XVII

NORMAS TENDENTES AL FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA ENTRE LOS TRABAJADORES Y LA EMPRESA

Artículo 110. Fomento de la Armonía Laboral: La Empresa considera que el fomento y mantenimiento de una relación laboral armónica es indispensable para el cumplimiento de sus fines y objetivos. En este sentido conceptúa las relaciones de trabajo como una obra común de integración, responsabilidad, cooperación y participación de todos los trabajadores y La Empresa destinada a la consecución de las metas empresariales y la satisfacción de las necesidades y bienestar del personal.

Artículo 111. Recursos Humanos es el encargado de ejecutar las políticas y normas tendientes al mantenimiento de la paz y armonía laboral dentro de La Empresa.

**5.6.2. Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo para la empresa
Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.**

INTRODUCCIÓN

Al hablar sobre la importancia de la Seguridad y Salud en el Trabajo, nos referimos a que no se puede concebir la idea de mantener instalaciones laborales eficientes y productivas, junto a lesiones y accidentes del personal de Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se considera de su entera responsabilidad la prevención de accidentes y la seguridad de su personal. Asimismo, entiende que es responsabilidad de cada trabajador cumplir estrictamente todas las disposiciones y reglas que contiene el presente Reglamento.

Por lo que, las disposiciones establecidas en el presente Reglamento han sido preparadas con el objetivo de dotar al personal de la empresa de los elementos necesarios para evitar accidentes y hacer el trabajo más seguro.

Base legal:

Ley 29783- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Decreto Supremo 005-2012 – TR 25.04.2012

Ley Nro. 28806 Ley General de Inspección del Trabajo.

Ley Nro. 28518- Ley sobre Modalidades Formativas Laborales.

R.M. 375-2008-TR Norma básica de ergonomía y de procedimiento de evaluación de riesgo di ergonómico

D.S. Nro. 019-2006TR, Reglamento de la ley de Inspección del Trabajo.

Ley Nro. 28048, Ley de Protección a favor de la Mujer Gestante.

D.S. Nro. 003-98-SA del 14.04.98- Normas Técnicas del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo.

D.S. Nro. 015-2008-SA Aprueban Reglamento de la Ley 28075 Ley General para la Prevención y Control De Riesgos de consumo de trabajo.

D.S. Nro. 42-F del 22.05.64 Reglamento de Seguridad Industrial

Normas Técnicas Peruanas.

Reglamento Nacional de Edificaciones.

Código Nacional de Electricidad.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Artículo 1. Resumen Ejecutivo

Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos en la provincia de Cajamarca;

en esta organización se labora en el horario de lunes a viernes de 08:00 hrs. a 18:00 hrs., y los sábados de 08:00hrs a 12:30 hrs.

Artículo 2. Objetivos del Reglamento

- a. Garantizar las condiciones de seguridad y salvaguardar la vida, integridad física y el bienestar de los trabajadores mediante la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.
- b. Promover una cultura de prevención de riesgos laborales en los trabajadores, contratistas, proveedores y todos aquellos que presten servicios en relación a la empresa, con el fin de garantizar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
- c. Propiciar el mejoramiento continuo de las condiciones de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a fin de evitar y prevenir daños a la salud, a las instalaciones o a los procesos en las diferentes actividades ejecutadas, facilitando la identificación de los riesgos existentes.
- d. Proteger las instalaciones y propiedad de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. con el objetivo de garantizar un ambiente seguro y saludable en la parte física, mental y social del trabajador; logrando así la continuidad de la fuente de trabajo y mejorando la productividad.
- e. Estimular y fomentar un mayor desarrollo de la conciencia de seguridad entre los trabajadores para que toda actividad sea hecha de manera segura, a fin de evitar o prevenir daños a la salud de los trabajadores como consecuencia de la actividad laboral.

Artículo 3. Alcance

El presente Reglamento establece las funciones y responsabilidades que con relación a la seguridad y salud en el trabajo deben cumplir obligatoriamente todos los trabajadores proveedores, visitantes y demás personal cuando se encuentren en las instalaciones de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

Artículo 4. Definiciones y Abreviaturas

Peligro: Situación o acto con potencial para causar daño en términos de daño humano o deterioro de la salud, o una combinación de éstos.

Riesgo: Probabilidad de que un peligro se materialice en unas determinadas condiciones y produzca daños a las personas, equipos y ambiente.

Acto sub estándar: Toda acción o práctica incorrecta ejecutada por el trabajador que puede causar un accidente.

Condición sub estándar: Toda condición física en el entorno del trabajo que puede causar un accidente.

Equipo de Protección Personal – EPP: Son los dispositivos específicos destinados a ser utilizados adecuadamente por el trabajador para que le protejan de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o salud en el trabajo.

Incidente: Suceso acaecido en el curso del trabajo o en relación con el trabajo, donde la persona afectada no sufre lesiones corporales, o en el que éstas sólo requieren cuidados de primeros auxilios.

Accidente de trabajo: Suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y que produce pérdidas tales como lesiones personales, daños materiales,

derroches y/o impacto al medio ambiente. Con respecto al trabajador, le puede ocasionar una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte.

Accidente leve: Como resultado de la evaluación médica, el accidentado debe volver, como máximo, al día siguiente a sus labores habituales.

Accidente mortal: Donde la lesión genera la muerte del trabajador, sin tomar en cuenta el tiempo transcurrido entre la fecha del accidente y el deceso. Para efecto de la estadística se debe considerar la fecha en que fallece.

Accidente incapacitante. Como resultado de la evaluación médica se determina que el accidente no es leve y se recomienda que al día siguiente, el accidentado no asista a su trabajo y continúe con su tratamiento. El día de la ocurrencia de la lesión no se tomará en cuenta, para fines de información estadística.

Identificación de peligros: Proceso mediante el cual se reconoce que existe un peligro y se definen sus características.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: Conjunto de elementos interrelacionados o interactivos que tienen por objeto establecer una política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo, y los mecanismos y acciones necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Comité de seguridad y salud en el trabajo: Órgano paritario constituido por representantes del empleador y los trabajadores, con las facultades y obligaciones previstas por las normas vigentes, destinado a la consulta regular y periódica de las actuaciones de la empresa.

CAPÍTULO II

SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Artículo 5. Principios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional:

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se rige por los siguientes principios:

- a. Asegurar un compromiso visible de la empresa con la salud y seguridad de sus colaboradores.
- b. Lograr una coherencia entre lo que se planifica y lo que se realiza.
- c. Propender al mejoramiento continuo.
- d. Fomentar la cultura de la prevención de los riesgos laborales para que toda la organización interiorice los conceptos de prevención, promoviendo comportamientos seguros.
- e. Disponer de mecanismos de reconocimiento al personal entrenado y capacitado en materia de seguridad y salud laboral o interesado en el mejoramiento del sistema de seguridad y salud en el trabajo.
- f. Evaluar los principales riesgos que puedan ocasionar los mayores peligros a la salud y seguridad de los colaboradores, y otros.
- g. Utilizar una metodología que asegure el mejoramiento continuo en seguridad y salud en el trabajo.
- h. Fomentar la participación de los trabajadores o sus representantes en las decisiones sobre materias de seguridad y salud en el trabajo.

- i. Trabajar en equipo con los trabajadores o sus representantes en la adopción de cambios, en las medidas de prevención o seguridad y en las reformas pertinentes,
- j. Asegurar la existencia de medios de retroalimentación desde los colaboradores en seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 6. Metodología de mejoramiento continuo

- a. La identificación de las desviaciones de las prácticas y condiciones aceptadas como seguras.
- b. El establecimiento de estándares de seguridad.
- c. La medición periódica del desempeño con respecto a los estándares.
- d. La evaluación periódica del desempeño con respecto a los estándares.
- e. La corrección y reconocimiento del desempeño.

Artículo 7. Implementación de registros y documentación del sistema de gestión

Para la evaluación de la gestión en el buen cumplimiento del presente reglamento, se deberá tener los siguientes registros actualizados a disposición de los trabajadores y de la autoridad competente:

- a. Registro de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales e incidentes, que incluirá la investigación y las medidas correctivas.
- b. Registro de exámenes médicos ocupacionales.
- c. Registros del monitoreo de agentes físicos, químicos, biológicos y factores de riesgo ergonómicos.
- d. Registro de inspecciones internas de seguridad y salud en el trabajo.

- e. Estadísticas de seguridad y salud.
- f. Registro de equipos de seguridad y emergencia.
- g. Registro de inducción, capacitación, entrenamiento y simulacros de emergencia.
- h. Registro de accidentes de trabajo, incidentes y enfermedades ocupacionales para el personal de las entidades de intermediación laboral, para aquellos que prestan servicios de manera independiente y quienes están contratados bajo modalidades formativas.
- i. Contar con el libro de actas vigente.

Mapa de riesgos. El mapa de riesgos consiste en una representación gráfica a través de símbolos de uso general o adoptados, indicando el nivel de exposición, ya sea bajo, mediano o alto.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO, COMPROMISOS Y LA POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD

Artículo 8. Liderazgo y compromiso

La Gerencia General de la empresa se compromete:

- a. A liderar y apoyar todas las actividades en la organización, desarrollo y aplicación del sistema de gestión de seguridad y salud a fin de lograr su éxito en la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.

- b. Asumir la responsabilidad de la prevención de accidentes y la seguridad de su personal y lograr el compromiso de cada trabajador mediante el estricto cumplimiento de disposiciones y reglas que contiene el presente documento.
- c. Proveer los recursos necesarios para mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- d. Establecer programas de seguridad claramente definidos y medir el desempeño en la seguridad y salud, llevando a cabo las mejoras que se justifiquen.
- e. Operar en concordancia con las prácticas aceptables del comercio, y con pleno cumplimiento de las leyes y reglamentos de seguridad y salud.
- f. Investigar las causas de accidentes e incidentes y desarrollar acciones preventivas en forma efectiva.
- g. Coordinar la ejecución de los programas de capacitación necesarios para sus trabajadores, con la finalidad de velar por un desempeño seguro y productivo en sus trabajos.
- h. Asegurarse de que se mantenga un alto nivel de alistamiento para actuar en casos de emergencia,
- i. Coordinar con las áreas pertinentes de la empresa a fin de que se exija que los proveedores y contratistas cumplan con todas las normas aplicables de seguridad y salud.

Artículo 9. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

En la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se realiza análisis de minerales. Para el mejoramiento continuo de la gestión preventiva y contando con todos nuestros trabajadores, proveedores y socios comerciales, hemos decidido

mantener e implementar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional con el objeto de:

- a. Resguardar la seguridad y la salud ocupacional de todos los miembros de la organización mediante la prevención de las lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo.
- b. Fomentar la capacitación y la inducción de conductas preventivas a través del liderazgo de sus ejecutivos, jefes y trabajadores en general.
- c. Cumplir con las leyes y reglamentación aplicables en materia de seguridad y salud ocupacional y otros acuerdos y compromisos que la empresa voluntariamente suscriba.
- d. Mejorar continuamente el desempeño de nuestro sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

CAPÍTULO IV

ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES

Artículo 10. Del Empleador

- a. Velar por la prevención y conservación del local de trabajo asegurando de que esté constituido, equipado y dirigido de manera que suministre una adecuada protección contra accidentes que afecten la vida, salud e integridad física de los trabajadores.

- b. Capacitar a sus trabajadores sobre los riesgos a los que están expuestos en las labores que realizan, de acuerdo a los programas establecidos, con el fin de adoptar las medidas necesarias para evitar accidentes o enfermedades ocupacionales.
- c. Colocar afiches y avisos en lugares visibles, destinados a promover en los trabajadores, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- d. Proporcionar a sus trabajadores los equipos de protección personal de acuerdo a la actividad que realicen y dotar a la maquinaria de resguardos y dispositivos de control lo necesario para evitar accidentes.
- e. Promover una cultura de seguridad en todos los sentidos, así como adoptar las medidas necesarias para el cuidado especial de nuestras colaboradoras en periodos de embarazo o lactancia.
- f. Disponer que se practiquen los exámenes médicos ocupacionales pertinentes a los trabajadores, antes, durante y al término de la relación laboral, de acuerdo con los riesgos a los que están expuestos en el cumplimiento de sus labores.
- g. Dar facilidades y exhortar al Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo en el cumplimiento de sus funciones.
- h. Tomar todas las medidas precisas para que las recomendaciones del Comité de Seguridad y Salud en el trabajo se cumplan.

Artículo 11. De los Jefes y/o Supervisores

Adicionalmente a las atribuciones y obligaciones en el artículo 14, los jefes tendrán las siguientes:

- a. Brindar facilidades al personal bajo su cargo para que participen de las actividades de seguridad y salud ocupacional programadas.
- b. Participar en la investigación de accidentes e incidentes del personal bajo su cargo o en el área de trabajo que dirija.

Artículo 12. De los Trabajadores

Los trabajadores tendrán que cumplir con las siguientes atribuciones y obligaciones:

- a. Hacer uso adecuado de todos los resguardos, dispositivos de seguridad y demás medios suministrados, de acuerdo con este reglamento, para su protección o la de las personas que se encuentren en las instalaciones de la empresa.
- b. Informar a su jefe inmediato y estos a su vez a la gerencia, acerca de los accidentes e incidentes ocurridos en las instalaciones
- c. No intervenir, cambiar, desplazar, dañar o destruir los dispositivos de seguridad u aparatos destinados para su protección
- d. Mantener en orden y limpieza todos los espacios internos de la empresa donde se realice alguna actividad.
- e. No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y/o capacitados en caso de ser necesarios.
- f. Someterse a los exámenes médicos ordenados por las normas legales, así como a los procesos de rehabilitación integral que se hubieran determinado.
- g. Asistir a las capacitaciones y entrenamientos que la empresa disponga en materia de seguridad y salud en el trabajo.

- h. Velar por el cuidado integral de su salud física y mental,
- i. No hacer bromas ni juegos bruscos; sobre todo y bajo ninguna circunstancia, trabajar bajo el efecto de alcohol, drogas y/o estupefacientes

Artículo 13. Del Comité de Seguridad y Salud y/o Supervisor de Seguridad y Salud

La empresa contará con un comité de seguridad y salud en el trabajo responsable de la debida aplicación del presente reglamento en el centro de labores.

Las funciones y responsabilidades del comité y/o supervisor de seguridad y salud serán las siguientes:

- a. Aprobar el plan anual de seguridad y salud en el trabajo,
- b. Hacer recomendaciones apropiadas para el mejoramiento de las condiciones de seguridad. Velar por que se lleven a efecto las medidas adoptadas y examinar su eficiencia.
- c. Hacer visitas periódicas en las áreas administrativas, operativas, instalaciones, maquinaria y equipos en función de la seguridad y salud en el trabajo.
- d. Vigilar el cumplimiento de los reglamentos, procedimientos e instrucciones, relacionados con la seguridad de la empresa.
- e. Considerar las circunstancias e investigar las causas de todos los accidentes que ocurran en la empresa.
- f. Procurar la colaboración de todos los trabajadores en el fomento de la seguridad.
- g. Estudiar las estadísticas de los accidentes de la empresa.

- h. Cuidar que todos los trabajadores reciban una formación sobre seguridad, instrucción y orientación adecuada,
- i. Hacer recomendaciones pertinentes para evitar la repetición de accidentes.
- j. Cuidar que todos los trabajadores conozcan los reglamentos, procedimientos, instrucciones, avisos y demás material escrito o gráfico relativo a la seguridad de la empresa,
- k. Hacer inspecciones periódicas de la empresa y de sus equipos con fines de seguridad.
- l. Reunirse mensualmente para analizar y evaluar el avance de los objetivos establecidos en el plan anual. Además, estudiar los accidentes graves y cuando las circunstancias lo exijan.
- m. Elaborar y presentar a la Gerencia de Recursos Humanos los reportes de los accidentes de trabajo, así como los informes de investigación de cada accidente ocurrido y las medidas correctivas adoptadas por la empresa.
- n. Colaborar con los inspectores del Ministerio de Trabajo y/o fiscalizadores autorizados cuando efectúen inspecciones a la empresa.
- o. Fomentar la participación activa de los trabajadores y la formación de los mismos, con miras a lograr una cultura preventiva de seguridad y salud en el trabajo.
- p. Solicitar asesoría a la autoridad competente en seguridad y salud en el trabajo para afrontar problemas relacionados con la prevención de riesgos.
- q. Aprobar el reglamento interno de seguridad y salud de la empresa.

Artículo 14. Organización del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo

La empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. organiza internamente el comité de seguridad y salud, el cual servirá para el estudio y análisis de la organización en temas de seguridad y salud en el trabajo, así como para prever e implementar los posibles cambios.

La estructura orgánica del comité será como sigue:

- a. **El presidente** es elegido por el propio comité entre los representantes de la Dirección de la empresa y actúa de nexo entre el comité y la Gerencia de la empresa. Sus funciones son convocar, presidir y dirigir las reuniones del comité y facilitar la aplicación y vigencia de los acuerdos de éste, canalizando el apoyo de la Dirección.
- b. **El secretario** es el encargado de la unidad orgánica o funcional de la seguridad y salud en el trabajo; sus funciones son encargarse de las labores administrativas del comité.
- c. **Los miembros** aportan iniciativas propias o del personal operativo para ser tratados en las reuniones y son los encargados de fomentar y hacer cumplir las disposiciones o acuerdos tomados por el comité sobre seguridad y salud en el trabajo.

CAPÍTULO V

ESTÁNDARES DE SEGURIDAD Y SALUD EN LAS OPERACIONES

Artículo 15. Ingreso de vehículos a los almacenes

- a. Durante la carga o descarga, todos los vehículos que ingresen al almacén deberán seguir las instrucciones del personal de seguridad y deberán trasladarse sólo por los lugares señalizados.
- b. Al momento de la descarga, se deberá verificar la zona de descarga y se identificarán los posibles riesgos que puedan existir.
- c. Al momento de realizar la carga del vehículo, éste se deberá encontrar apagado.
- d. Si el vehículo se encuentra en retroceso, deberá contar con la luz y alarma de retroceso en estado operativo.

Artículo 16. Alzado y conducción de mercadería y materiales

Los trabajadores asignados a la manipulación de mercadería y materiales no podrán realizar dicha actividad si no han sido previamente instruidos sobre los métodos de levantar y conducir materiales con seguridad.

Artículo 17. De los Equipos de Protección Personal (EPP)

Protección de la cabeza: Los trabajadores deberán usar casco de seguridad en las zonas donde exista peligro de caída de materiales u objetos, y donde estén expuestos de sufrir golpes en la cabeza.

Protección de la vista. Todo trabajador que ejecute cualquier operación donde pueda poner en peligro los órganos de la vista (ojos), deberá utilizar protección apropiada para dichos órganos.

Protección auditiva. En los puestos de trabajo donde el nivel de ruido sobrepase los 85 decibeles, será obligatorio el uso de protectores auditivos (tapones o auriculares).

Calzado. Se emplearán zapatos de seguridad en aquellas operaciones donde haya peligro de caída de objetos contundentes en los pies. Las botas de seguridad tendrán punteras de acero u otro material, conforme a las normas de resistencia aceptadas por la autoridad competente. El calzado para quienes desarrollan labores eléctricas, no deberá tener ajustes de metal sino tendrá suelas y tacones cocidos o fijados con clavijas de madera.

Guantes. Los guantes para los trabajadores serán otorgados de acuerdo a los riesgos a los cuales el usuario esté expuesto y a la necesidad del libre movimiento de los dedos.

Protección del sistema respiratorio (mascarillas y respiradores). Todos los equipos protectores del sistema respiratorio serán de un tipo apropiado y aceptado por la autoridad competente,. Los equipos protectores del sistema respiratorio serán capaces de ajustarse en los diversos contornos faciales sin filtración alguna.

Artículo 18. De los exámenes médicos pre ocupacionales, periódicos y de retiro

- a. El área de Recursos Humanos es la responsable de realizar los exámenes médicos ocupacionales al postulante (antes de que sea admitido en un puesto de trabajo).
- b. El área de Recursos Humanos, realizará exámenes periódicos ocupacionales una vez al año.
- c. Todo colaborador, una vez concluido su vínculo laboral, se someterá de carácter obligatorio a un examen médico ocupacional de retiro.
- d. Las historias clínicas son de carácter confidencial.

- e. El trabajador puede solicitar la copia de su historia clínica al prestador de servicio de salud o al área de Recursos Humanos.

CAPÍTULO VI

ESTÁNDARES DE CONTROL DE LOS PELIGROS EXISTENTES Y RIESGOS EVALUADOS

Artículo 19. De las oficinas administrativas

- a. Los empleados de oficina deberán conocer y practicar las siguientes reglas:
- b. No sentarse en los extremos de los escritorios. Utilizar las sillas.
- c. Mantener cerrados los cajones de los escritorios mientras no sean utilizados, si se dejan abiertos alguien podría lastimarse.
- d. Recoger los objetos que estén en el suelo.
- e. Mantener el suelo limpio para evitar resbalarse.
- f. Informar toda condición insegura que exista en su oficina.
- g. No hacer ninguna conexión eléctrica. Comunicar al área de mantenimiento.
- h. No sobrecargar los tomacorrientes.
- i. Al terminar su labor diaria, apagar y desconectar las computadoras, ventiladores, calculadoras, cafeteras y todo aquello que funcione con energía eléctrica.
- j. No guardar alimentos en los escritorios.

Artículo 20. De las áreas comunes

- a. Las vías de circulación y escape de todos los centros de trabajo, estarán libres de obstrucciones a fin de evitar que el personal corra riesgos de tropezarse.
- b. En condiciones normales, los pisos, escalones y descansos, no serán resbaladizos, ni contruidos con materiales que debido al uso, lleguen a serlo.
- c. En las escaleras, rampa y lugares semejantes donde los resbalones pueden ser especialmente peligrosos, se colocarán superficies antideslizantes de acuerdo a las normas legales vigentes.

Artículo 21. De los almacenes

- a. Las cajas de cartón, bolsas de papel o plástico que contengan mercadería, se deberán colocar en el suelo sobre parihuelas o estantes de metal para facilitar su acarreo.
- b. Los productos que se almacenen en el suelo, se colocarán sobre parihuelas en lugares donde no dificulten el tránsito del personal, ni oculten u obstruyan los equipos contra incendios.
- c. Los trabajadores que laboren dentro de los almacenes utilizarán ropa de trabajo y zapatos de seguridad adecuados para cada caso
- d. Para sacar los productos ubicados en la parte superior de los estantes en los almacenes, los trabajadores deberán utilizar las escaleras que allí se encuentren disponibles.
- e. Se evitará en todo momento el almacenamiento de la mercadería en forma desordenada y sin tomar las medidas necesarias de seguridad.
- f. No se permitirá la existencia de basura en el piso de los almacenes. Estas instalaciones deberán ser barridas a diario.

- g. La empresa contará con depósitos, estantes o anaqueles, los cuales estarán debidamente distribuidos según las necesidades de almacenamiento.

Artículo 22. De los comedores

De acuerdo a la dimensión de sus locales, la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. dotará de un ambiente adecuado, ventilado e iluminado y provisto de mobiliario para ser utilizado como comedor por los trabajadores.

Artículo 23. De las escaleras, plataformas y andamios

- a. Todas las escaleras que tengan más de cuatro peldaños se protegerán con barandas en todo lado abierto, y las que figuren encerradas, llevarán por lo menos un pasamano al lado derecho descendiendo.
- b. Las barandas estarán construidas en forma permanente y sólida. El material a utilizar será madera u otro material de suficiente resistencia y de acuerdo a las normas legales vigentes.
- c. Las escaleras, plataformas, andamios etc. serán construidos y controlados para soportar las cargas normales de trabajo al que se sometan, tomando en cuenta los factores de seguridad de los materiales que lo constituyen.
- d. Las escaleras se tendrán que conservar siempre en buenas condiciones y deberán ser frecuentemente inspeccionadas por personas competentes.
- e. Las escaleras portátiles deberán emplearse a un ángulo tal que la distancia horizontal del apoyo inferior al pie de la escalera, sea un cuarto del largo de la misma.
- f. No se deberán emplear las escaleras de paso (o tijera) y las de tipo caballete que tengan más de seis metros.

Artículo 24. De las instalaciones eléctricas

- a. Todos los equipos e instalaciones eléctricas deberán ser construidas, instaladas y conservadas, de tal manera que no exista peligro de contacto con los elementos a tensión y/o riesgo de incendio.
- b. El material para cada uno de los equipos eléctricos será seleccionado en relación a la tensión de trabajo, la carga y todas las condiciones particulares de su uso.
- c. Sólo podrá obtenerse energía eléctrica de los tomacorrientes. Para ello, se emplearán enchufes adecuados, sólidos y aislado.

Artículo 25. De las condiciones ambientales de trabajo

Iluminación

- a. La empresa en cada uno de sus locales, ofrecerá iluminación natural adecuada a las necesidades de todas sus instalaciones.
- b. Las paredes serán de colores que reflejen cuanto menos el 50% de la luz incidente, evitándose aquellos colores que por su claridad pueden dar efectos de deslumbramiento.
- c. La iluminación natural se complementará con iluminación artificial, en cualquiera de sus formas y cuando sea necesario, siempre que ofrezca garantías de seguridad.

Ruidos y vibraciones

- d. En los lugares de trabajo se evitarán, en lo posible, ruidos y vibraciones desde su mismo punto de origen.

Temperatura

- e. En todas las instalaciones de la empresa y durante el horario de trabajo, se mantendrá una temperatura ambiente que no sea perjudicial para la salud de los trabajadores, ya sea por medios naturales o artificiales.

Ventilación

- f. En los lugares de trabajo, la ventilación se mantendrá por medios naturales y/o artificiales, las condiciones atmosféricas serán adecuadas para evitar el escaso suministro de aire, el aire viciado y las corrientes dañinas.

Artículo 26. De las condiciones de seguridad en general

- a. Todos los edificios y estructuras, las máquinas, instalaciones eléctricas, mecánicas y demás; así como las herramientas y equipos se deberán conservar siempre en buenas condiciones de seguridad.
- b. En caso de que algún defecto pueda ocasionar peligro a la vida o a la salud de los trabajadores u otras personas en o alrededor de las instalaciones, inmediatamente se deberá tomar las medidas adecuadas para evitar accidentes.
- c. Todas las construcciones e instalaciones de la empresa serán de construcción segura y firme para evitar el riesgo de desplome. Además, deberá reunir las exigencias del reglamento nacional de construcción y de las normas técnicas respectivas.
- d. Los techos tendrán suficiente resistencia para proteger a los trabajadores de las condiciones climatológicas normales de la zona, y cuando sea necesario, para soportar la suspensión de la cargas.

- e. Los cimientos y pisos tendrán suficiente resistencia para sostener con seguridad las cargas para las cuales han sido calculadas. No serán sobrecargadas.
- f. Cualquier abertura en los pisos que signifique cierto riesgo de sufrir un accidente para las personas que transitan en la zona, estará resguardada por barandas permanentes en todos los lados expuestos, o en su defecto, protegidas con tapas de resistencia adecuada.
- g. Toda persona que ingrese o salga de las instalaciones de la empresa portando maletas, maletines o paquetes, está obligado a mostrar el contenido del mismo al personal de vigilancia para verificar que no esté ingresando con productos que signifiquen un peligro para la empresa.
- h. Todo vehículo, sea particular o propiedad de la empresa, que ingrese o salga de las instalaciones, será inspeccionado por el personal de vigilancia.
- i. Está terminantemente prohibido el ingreso de personas en estado etílico o bajo la influencia de drogas o sustancias alucinógenas.
- j. Toda persona o trabajador está obligado a identificarse con su fotocheck ante el personal de vigilancia, a su solicitud y antes de ingresar a la empresa.

CAPÍTULO VII

ACCIDENTES DE TRABAJO

Artículo 27. Accidentes de trabajo

Se considera accidente de trabajo a toda lesión orgánica o funcional que en forma violenta o repentina sufran los trabajadores debido a causas externas a la víctima o

al esfuerzo realizado por ésta, que origine una reducción temporal o permanente en su capacidad de trabajo o produzca su fallecimiento. Asimismo se considera accidente de trabajo:

- a. El que sobrevenga al trabajador en la ejecución de órdenes del empleador, aún fuera del lugar y las horas de trabajo.
- b. El que sobrevenga antes, durante y en las interrupciones del trabajo, si el trabajador se hallase por razón de sus obligaciones laborales, en el lugar de trabajo de los locales de la empresa; y
- c. El que sobrevenga por acción del empleador, de parte de un compañero de labor o por acción de terceras personas, durante la ejecución del trabajo.

Artículo 28. Notificación de accidentes de trabajo

- a. Todo accidente de trabajo por más leve que este sea, deberá ser informado a la brevedad posible al jefe del área y al comité de seguridad y salud en el trabajo.
- b. El supervisor o jefe de área llenará el formato Informe de Accidente/Incidente de la empresa
- c. El supervisor o jefe de área entregará el informe de accidente / incidente al comité de seguridad y salud en el trabajo para su revisión, toma de acciones y seguimiento de las mismas.

Artículo 29. Investigación de accidentes

- a. La investigación de un accidente o de alguna ocurrencia, tendrá como fin determinar responsabilidades, descubrir las prácticas y condiciones peligrosas existentes, a fin de que otros accidentes por causas similares sean prevenidos.

- b. El supervisor, jefe del área y/o comité de seguridad y salud deberá llenar cada campo del formato de investigación de accidente / incidente.

CAPÍTULO VIII

PREPARACIÓN Y RESPUESTA A EMERGENCIAS

Artículo 30. De la preparación y respuesta para emergencias

- a. La empresa contará con un plan de contingencias, el que será difundido a todo el personal.
- b. La empresa contará con brigadas de emergencia, preparadas para actuar eficientemente ante las diversas contingencias que puedan producirse.

Artículo 31. Prevención de incendios

Mantener siempre una zona de seguridad (sin combustibles ni materiales inflamables) alrededor de los equipos de instalaciones eléctricas.

Nunca sobrecargar los tomacorrientes y comunicar de inmediato sobre cualquier anomalía o desperfecto que se detecte en las instalaciones eléctricas al responsable del área.

Respetar los avisos de prohibición de fumar, y solicitar permiso para trabajos en caliente en áreas restringidas.

No se deberán obstaculizar por ningún motivo los recorridos y salidas de evacuación y emergencia; así como el acceso a los equipos contra incendios, tales como extintores.

Artículo 32. Protección contra incendios - condiciones generales

El fuego es una oxidación rápida de un material combustible que produce desprendimiento de luz y calor, pudiendo iniciarse por la interacción de tres elementos: Oxígeno, combustible y calor.

Cualquier trabajador de la empresa que detecte un incendio, procederá de la forma siguiente:

- a. Dará alarma interna al área de prevención.
- b. Comunicará a los integrantes de la brigada contra incendios.
- c. Seguirá las indicaciones de las brigadas correspondientes.
- d. De ser necesario y con orden del jefe de brigadas, se ordenará evacuar el área de manera ordenada con dirección a la puerta de salida más cercana.

Artículo 33. Extintores portátiles

- a. La empresa cuenta con extintores portátiles adecuados al tipo de incendio que pueda acaecer, considerando la naturaleza de los procesos y las operaciones.
- b. Los aparatos portátiles contra incendios serán inspeccionados periódicamente y recargados cuando venza su tiempo máximo de vigencia.
- c. Todos los extintores se colocarán en lugares visibles y de fácil acceso
- d. Cuando ocurran incendios donde estén implicados equipos eléctricos, los extintores para combatirlos serán de polvo químico seco.

Artículo 34. Sistema de alarmas y simulacros de incendio

- a. La empresa dispondrá de un número suficiente de estaciones de alarma operadas a mano. Estarán colocadas en lugares visibles en el recorrido natural de escape de un incendio y debidamente señalizadas.
- b. En la empresa se realizarán ejercicios de modo que se simulen las condiciones de un incendio.
- c. En casos de evacuación, el personal deberá seguir la señalización indicada como: salida.

Artículo 35. Pasillos y pasadizos

- a. En los lugares de trabajo, el ancho de los pasillos entre muebles, instalaciones y rumas de materiales, no será menor de 60 cm.
- b. Donde no se tenga acceso inmediato a las salidas, se dispondrá de pasajes o corredores continuos y seguros, que conduzcan directamente a la salida.
- c. Los accesos de las escaleras que puedan ser empleadas como medios de salida serán señalizadas, de tal forma, que la dirección de salida hacia el exterior de las instalaciones sea clara.
- d. Las puertas de salida se colocarán de modo que sean fácilmente visibles. No se permitirán obstrucciones que interfieran el acceso o la visibilidad de las mismas.
- e. Las salidas estarán dispuestas de tal manera que las personas que ocupan los lugares de trabajo, puedan evacuar el lugar de forma inmediata en caso de emergencia.

- f. Las puertas y pasadizos de salida, serán claramente marcados con señales que indiquen la vía de evacuación.

Artículo 36. Disposición de desperdicios

Diariamente el encargado de limpieza recolectará los recipientes de basura de cada ambiente, colocándolos en un lugar determinado para luego ser erradicados de la empresa.

Se dispondrá de recipientes para recoger inmediatamente los trapos saturados de aceite, pintura u otros materiales de combustión espontánea en los lugares de trabajo donde estos se produzcan.

Artículo 37. De los primeros auxilios

Generalidades

El principal objetivo de los primeros auxilios es evitar por todos los medios posibles, la muerte e invalidez de la persona accidentada. Además, a través de dichas acciones se brinda auxilio a la persona accidentada mientras se espera la llegada del médico o se le traslada a un hospital.

Reglas generales

Cuando se presenta la necesidad de un tratamiento de emergencia, siga estas reglas básicas:

- a. Evite el nerviosismo y el pánico. Mantenga la calma.
- b. Si se requiere acción inmediata para salvar una vida (respiración artificial, control de

- c. hemorragias, etc.), haga el tratamiento adecuado sin demora.
- d. Haga un examen cuidadoso de la víctima.
- e. Nunca mueva a una persona lesionada a menos que sea absolutamente necesario para retirarla del peligro.
- f. Avise al médico de inmediato.

Artículo 38. De los botiquines de primeros auxilios

La empresa dispondrá de un stock permanente de medicamentos y abastecerá de materiales básicos de curación en el botiquín, en cada uno de sus locales. Estos medicamentos y utensilios deberán ser utilizados sólo en caso de emergencia.

Artículo 39. De las señalizaciones de seguridad y salud

El objeto de las señales de seguridad es:

- a. Informar las vías de circulación y evacuación de las instalaciones.
- b. Identificar zonas seguras ante eventos inesperados.
- c. Señalar zonas restringidas (Dar a conocer con la mayor rapidez posible).
- d. Informar la posibilidad de accidentes y sus tipos; la existencia de riesgos y circunstancias particulares.
 - Color rojo: Prohibición, material de prevención y lucha contra incendios. Ejemplo: Señal de extintores.
 - Color azul: Señales obligatorias. Ejemplo: Señal de uso obligatorio de EPP
 - Color amarillo: Señalización de riesgo de peligro. Ejemplo: Señal de riesgo eléctrico
 - Color verde: Información de emergencia. Ejemplo: Señal de salida de emergencia.

CAPÍTULO IX

ESTÍMULOS, INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 40. Estímulos

Los trabajadores que hayan contribuido notablemente en mejorar la gestión de seguridad y salud ocupacional recibirán estímulos de acuerdo a lo establecido por el área de RRHH. Para su elección, se considera los siguientes factores:

- a. Cumplimiento de los estándares de seguridad y salud ocupacional.
- b. Número de condiciones de riesgo inminente identificado y comunicado al área de RRHH
- c. Participación de las actividades relacionadas a seguridad y salud ocupacional.
- d. Cantidad de incidentes reportados al área de RRHH.
- e. Mayor número de propuestas de solución a los problemas de seguridad y salud ocupacional identificados

Artículo 41. Infracciones

Se considera como infracción al reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, el incumplimiento de las normas, dispositivos o estándares definidos en el presente reglamento.

Artículo 42. Sanciones

Los trabajadores, que no cumplan con lo establecido en el presente Reglamento serán sancionados por la empresa de acuerdo a la gravedad de la falta.

Las sanciones para las infracciones señaladas según el presente Reglamento son las siguientes:

Leves: a) Amonestación verbal, b) Amonestación escrita con copia al legajo personal.

Graves: a) Suspensión sin goce de haber, b) Inhabilitación de sus funciones por tiempo definido

Muy graves: Despido

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ✓ De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que el Diseño Organizacional incide positivamente en la Gestión Administrativa, expresado en la mejora del desempeño de la organización, mejora continua de la dinámica organizacional, aumento de ventas y utilidad.
- ✓ Respecto al análisis de la situación actual se la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se concluye que:
 - El diseño organizacional más adecuado para la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. es el diseño de estructura vertical y funcional, con enfoque clásico de la administración, el cual contribuirá a la mejora continua a nivel de organización.
 - Respecto a las teorías administrativas se concluye que el 63.04% de los trabajadores de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. tienen libertad para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo, el 56.52% expresó que sus funciones de trabajo sí requieren involucramiento de algunos compañeros de trabajo para llevarlas a cabo, además, se aplica la estrategia corporativa y la estrategia funcional, porque es necesario contar con un plan de acción administrativo; también, los cambios son tomados con los colaboradores, con el fin de que contribuyan a mejorar continuamente la eficiencia de la empresa, y alcanzar los objetivos planeados a nivel de organización.

- Concerniente a la departamentalización de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., se concluye que sí cuenta dividido por departamentos esto lo refleja el 78.26% de los colaboradores, el 41.30% indicaron que el gerente es el que toma las decisiones en su departamento, el 28.26% enmarca al administrador, el 26.09% el jefe de departamento; asimismo, de la entrevista se infiere que las decisiones son tomadas juntamente con los colaboradores, además, mantienen una buena y contante comunicación, de modo que se ha generado un buen ambiente laboral.
- Aludiendo al ciclo de vida de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. se sintetiza que el 69.57% de encuestados indica que sí hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal dentro de la empresa, el 65.22% sí considera que la empresa cuenta con procedimientos formalizados, el 23.91% mostró que sí existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo, también se concluye que se realiza un seguimiento continuo con el fin de evadir errores y enforarse en la obtención de mejores resultados, brindar servicios de calidad y ser eficientes.
- Referente a la tecnología organizacional de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., se infiere que se emplean varios sistemas de comunicación, siendo el más resaltante el sistema operativo (39.13%), seguido del no operativo, y órdenes directas. Además, se tiene una buena relación con sus colaboradores, otorgándoles seguridad

en las actividades para el desarrollo de sus capacidades, destrezas y habilidades en beneficio de la entidad.

- El análisis del organigrama actual de la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C conlleva a la conclusión de que un gran porcentaje de trabajadores desconocen el uso de esta herramienta administrativa, enmarcado por el 36.96% de encuestados; a su vez, el 21.74% del personal sí conoce la estructura del organigrama de la empresa, el 56.52% desconoce; además se concluye que existe desorganización en la empresa, y el 95.65% considera fundamental el diseño organizacional porque sirve principalmente para mejorar el futuro a partir de los cambios en el presente.
 - Se concluye que la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., brinda productos de calidad esperados por el cliente, que el comportamiento del personal de la empresa siempre inspira confianza y seguridad (reflejado en el 68% de encuestados), se mostró igualdad de servicios para todos los clientes; asimismo, el 80% mostró que el personal que lo atendió siempre se mostró lo suficientemente capacitado, el número de personas de la empresa siempre es suficiente para brindar los servicios a los interesados y por último, la trayectoria de la empresa siempre es uno de los motivos por el cual prefieren los productos lácteos.
- ✓ La evaluación de la eficiencia administrativa en la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., indica que las ventas netas se incrementaron en

S/ 326,398.00 y la utilidad experimentó un aumento de S/ 46,520.60; gracias a la implementación del Diseño Organizacional

6.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda que se otorgue una copia del diseño organizacional a cada colaborador con el fin de mejorar los procesos, productos, competitividad personal, profesional y empresarial.
- ✓ Se recomienda al gerente de la empresa ubicar el organigrama en lugar visible para todo el personal.
- ✓ Se recomienda implementar constantemente estándares, métodos y estrategias para la supervisión adecuada del diseño organizacional, apuntando hacia la mejora continua y logro de objetivos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrianzén, T. R. (2014). *Propuesta de rediseño organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto, Cajamarca*. (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Cajamarca, Perú.
- Ahtty, G. M., & Cabezas, T. N. (2018). *Diseño organizacional como herramienta administrativa para mejorar las gestiones administrativas de las asociaciones (de la sociedad civil) de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. Juarez, Mexico: Pearson Educación.
- Casey, N. (2008). New Nike Sneaker Targets Jocks, Greens, Wall Street. *The Wall Street Journal*, 51-64.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and performance. *The Role of Strategic Choice, Sociology*, 1-2.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.
- Deise, M. (2000). *Executive Guide to e-business: from tactics to strategy*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Draft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Drucker, P. (1993). *Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá*. Madrid: Parramón Ediciones.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill.

- Fuentes, M. (2015). Internet, Intranets, Extranets, ¿Son importantes. *Cuadernos de documentación multimedia*, 23-26.
- Galán, J. (2006). *Diseño Organizativo*. Madrid: Thomson.
- Gallardo, E. (2013). *Apuntes sobre la estructura y el diseño organizacional*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Greiner, L. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. México: Editores.
- Gutierrez, A. R., & Otiniano, Z. Y. (2016). *Diseño Organizacional para G&S Laboratory de Trujillo, 2016-2019*. (Tesis de maestría). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Gutiérrez, C. P., & Huaman, C. J. (2019). *Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa MSA Automotriz S.A.C., Cajamarca 2018*. (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2015). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 148-161.
- Hansen, M., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 106-116.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *ADMINISTRACION. Un enfoque basado en competencias*. Santa Fe, Mexico: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Fundamentos de la metodología de la investigación*. España: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Fundamentos de la metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hodge, B. J., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría de la Organización: Un Enfoque estratégico*. Madrid, España: Pearson Educación.

- Huaman, L., & Rios, F. (2008). *Metodología para implantar la estrategia : Diseño organizacional de la empresa*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Leiva, J. (2006). Pymes: Ciclo de vida y etapas de su desarrollo. *Tec Empresarial*, 38-42.
- Louffat, E. (2008). *Organigramas y Manuales Organizacionales: Fundamentos para su elaboracion*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Lucero, T. F. (2016). *Diseño organizacional y ventaja competitiva en venta de equipos de rescate de la empresa The Fesh Alpine S.A.C - San Miguel, 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Medina, A., & Avila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una Visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, Revista Cubana de Psicología.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: Editorial McGraw-Hill.
- Nystrom, P., & Starbuck, W. (1981). *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Orbegoso, Q. S., & Xie, C. L. (2019). *Diseño de una Estructura Organizacional para la Empresa Chong Wha, Trujillo 2019*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Porter, M. (1996). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Editorial FreePress.
- Sánchez, G. A. (2019). *Relación entre clima organizacional y rotación de personal de la empresa Grupo Heceb S.A.C., Cajamarca 2019*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Serralde, A. (1980). ¿Qué es la teoría de efectividad empresarial? *Management today*, 6-9.

- Standford, N. (2010). *Diseño Organizacional: como lograr compañías sólidas*. Lima, Perú: The Economist.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2006). *Administration*. México: Pearson educación.
- Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Tituaña, S. E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la Gestión Administrativa de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo Unipro C.A., año 2014*. (Tesis de grado). Universidad Internacional SEK, Quito, Ecuador.
- Toca, S. S. (2017). *Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva-Emcuitiva S.A. EPS*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Tesis de grado), Sogamoso, Colombia.
- Wendell, F., & Cecil, B. (2011). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias*. London: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Yagual, R. F. (2013). *Diseño Organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tours S.A. del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena, año 2013*. (Tesis de grado). Universidad Estatal Península de Santa Elena , La Libertad, Ecuador.

Anexos



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO
URRELO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
ADMINISTRATIVAS CARRERA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**ENCUESTA: PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE
ALIMENTOS HUACARIZ S.A.C., AÑO 2021.**

INTRODUCCION: La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer la existencia e importancia del diseño organizacional en la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C., a fin de conocer las percepciones de los trabajadores, por lo que, la información que usted proporciona será estrictamente confidencial. El presente estudio es realizado por los bachilleres de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UPAGU, agradecemos anticipadamente por su colaboración.

Anexo 1. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

Instrumento dirigido a administradores, socios, empleados de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C. en la provincia de Cajamarca

El objetivo de esta encuesta, establecer los criterios mediante la participación de los miembros de la empresa para la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

1. ¿Le dan libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?

Sí

No

No contesta

2. ¿Sus funciones de trabajo requieren el involucramiento de algunos compañeros de trabajo para llevarlas a cabo?

Sí

No

Algunas veces

3. ¿Dentro de la organización hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal?

Sí

No

No contesta

4. ¿Considera que esta empresa cuenta con procedimientos formalizados?

Sí

No

No contesta

5.¿Dentro de la empresa existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo?

Sí

No

No contesta

6.¿La relación laboral (de gerente – trabajadores) que se encuentra en el organigrama es de doble vía?

Sí

No

No contesta

7.¿Se emplea tecnología de comunicación organizacional en Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.?

Operativa

No operativa

Órdenes directas

No contesta

8.¿La empresa está dividida por departamentos?

Sí

No

No contesta

9.¿Existe un encargado de cada departamento?

Sí

No

No contesta

10. ¿Quién toma las decisiones en su departamento?

Gerente

Administrador

Jefe de área

Otros

11. ¿Usted puede participar en las decisiones de su departamento?

Sí

No

No contesta

12. ¿Tiene usted personal a su cargo?

Sí

No

No contesta

13. Además de los que usted tiene que hacer en su puesto de trabajo: ¿Le delegan otras responsabilidades o tareas extras?

Sí

No

No contesta

14. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un organigrama?

Sí

No

No contesta

15. ¿El organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible?

Sí

No

No contesta

16. ¿Conoce la estructura del organigrama de la empresa?

Sí

No

No contesta

17. ¿Considera que existe desorganización en los procesos de trabajo que manejan en la empresa?

Sí

No

No contesta

18. ¿Es necesario un diseño organizacional?

Sí

No

No contesta

Anexo 2. Cuestionario dirigido a los clientes de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

El objetivo de esta encuesta, establecer los criterios mediante la participación de los clientes de la empresa para la elaboración del Diseño Organizacional en la Empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

1. ¿Con qué frecuencia visita a la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi Nunca

2. Los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa, ¿son los esperados por usted?

- a. Frecuentemente
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi Nunca

3. ¿Se muestra la disponibilidad de tiempo para atender sus necesidades en los servicios que ofrece la empresa?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi Nunca

4. ¿El comportamiento del personal de la empresa inspira confianza y seguridad?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi Nunca

5. ¿Se mostró igualdad de servicios para todos los clientes?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi Nunca

6. El personal que lo atendió, ¿se mostró lo suficientemente capacitado?

Si

No

7. Las instalaciones, equipos tecnológicos y técnicos, ¿son atractivos, visualmente cuidados y aptos para brindar los servicios?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi Nunca

8. ¿El número de personas de la empresa es suficiente para brindar los servicios a los interesados?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi Nunca

9. ¿La trayectoria de la empresa es uno de los motivos por el cual lo prefiere?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi Nunca

Anexo 3. Entrevista dirigida al gerente de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.

Pregunta 01. ¿Está satisfecho con la responsabilidad asignada que permita mejorar el desempeño de la organización?

Pregunta 02. ¿Cuáles son los valores más relevantes de los trabajadores dentro de la empresa para la mejora continua de la dinámica organizacional y mejorar el desempeño de la organización?

Pregunta 03. ¿Usted es quien toma las decisiones de manera independiente o los realiza juntamente con sus colaboradores para mejorar el desempeño de la organización?

Pregunta 04. ¿Considera usted que el personal está suficientemente capacitado para ejercer sus funciones en el área que se los requiere para mejorar el desempeño de la organización?

Pregunta 05. ¿Cuáles son las estrategias que se emplea en la empresa para mejorar su desempeño organizacional?

Pregunta 06. ¿Se hace un seguimiento permanente de los objetivos planteados para la mejora continua de la dinámica organizacional?

Pregunta 07. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo garantiza la ejecución de sus actividades que contribuyan a la mejora continua de la dinámica organizacional?

Pregunta 08. ¿Mantienen una buena comunicación los jefes de cada departamento con sus trabajadores dentro de la organización para su mejora continua de su desempeño y dinámica organizacional?

Pregunta 09. ¿Considera que, para cumplir de forma eficiente con las tareas asignadas, usted debe realizar cambios en las normas establecidas por la empresa para la mejora continua de la dinámica organizacional?

Pregunta 10. ¿Considera usted que se requiere la implementación de un diseño organizacional para la mejorar la gestión administrativa?

Pregunta 11. ¿Cómo influiría la implementación de un diseño organizacional en la gestión administrativa de la empresa Industria de Alimentos Huacariz S.A.C.?