



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Manual de organización y funciones para mejorar el  
desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

Maestro en administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Bach. Carlos Ovidio Chávez Cotrina.

**ASESOR:**

Dr. CPC. Huamán Tarrillo Hugo E.

**SECCIÓN:**

Ciencias empresariales.

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Gerencias funcionales.

**CHICLAYO - PERU**

2019



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

"MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA EMPRESA GREGOS PERÚ SAC."

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Carlos Octavio Chavez Cobrina  
NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por unanimidad

RECOMIENDA:

Pimentel, 16 de enero de 2019

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: Dra. Mercedes Alejandrina Colloca Alarcón

SECRETARIO: M.B. Yana Yesely Mendoza Banda

VOCAL: Dr. Hugo Enrique Huaman Tamillo

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Chávez Cotrina Carlos Ovidio egresado del Programa de Maestría Administración de negocios (MBA) de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16776030

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: MANUAN DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL DE LA EMPRESA GREDOS PERÚ SAC.
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría administración de negocios.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente

me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones,

reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 17 de Diciembre de 2018



---

Carlos Ovidio Chávez Cotrina.

DNI: 16776030

**DEDICATORIA:**

A Jenny, mi amada esposa, por su incondicional  
Apoyo, por ser ese pilar que robustece mi existencia,  
A mis hijos por ser fuente incansable de inspiración.

### **AGRADECIMIENTO:**

A mi familia, por todo su amor y apoyo

Incondicional, por estar ahí, siempre que se los necesita.

A la UCV por la oportunidad de seguir

Creciendo profesionalmente y a los

Docentes que fueron inspiración.

## PRESENTACIÓN.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a las exigencias formales de la Universidad César Vallejo, presento a consideración de la escuela de posgrado mi tesis titulada: Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC cuyo propósito es contribuir a ordenar el desenvolvimiento de la mencionada empresa y incrementar el desempeño de sus empleados.

Se considera que la ejecución de las propuestas planteadas, contribuirán a tomar decisiones que corrijan la problemática actual de la empresa.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: se inicia con la introducción, en la primera parte se detalla la realidad problemática de la empresa, los trabajos previos que se han consultado sobre el tema, teorías relacionadas, los problemas, la justificación del trabajo, las hipótesis y los objetivos.

La segunda parte contiene el método utilizado, la tercera parte analiza los resultados, la cuarta parte denominada discusión, en donde se interpretan datos y resultados; la parte cinco describe las conclusiones a las que se llegó, en la sexta sección se realizan las recomendaciones pertinentes y finalmente en la séptima parte de este trabajo se hace un listado de las referencias bibliográficas y los apéndices.

El objetivo de la tesis es mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa Gredos Perú SAC.

Señores miembros del jurado, espero cumplir con todos los requisitos que la universidad requiere y esta tesis sea tomada en cuenta para su evaluación y aprobación.

## Índice.

	Página
Dictamen de sustentación de tesis	ii
Declaratoria de autenticidad	iii
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Presentación	vii
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	14
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	18
1.4. Formulación del problema	27
1.5. Justificación del estudio	28
1.6. Hipótesis	29
1.7. Objetivos	29
<b>II. Método.</b>	30
2.1. Diseño de investigación	30
2.2. Variables, operacionalización	31
2.3. Población y muestra	32



2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	36
2.5. Método de análisis de datos	37
2.6 Aspectos éticos	38
<b>III Aspectos Administrativos</b>	<b>39</b>
3.1 Recursos y presupuestos.	39
3.2 Cronograma	41
<b>IV Resultados</b>	<b>42</b>
4.1 Resultados descriptivos	42
<b>V Discusión</b>	<b>54</b>
<b>VI Conclusiones</b>	<b>56</b>
<b>VII Recomendaciones</b>	<b>58</b>
<b>VIII Propuesta</b>	<b>59</b>
<b>IX Referencias</b>	<b>86</b>
<b>X Anexos</b>	<b>88</b>
10.1 Matriz de Consistencia	88
10.2 Instrumentos	89
10.3 Base de datos	93
10.4 Evaluación de expertos	95
10.5 Autorización de publicación de tesis	100
10.6 Acta de Originalidad de tesis	101
10.7 Reporte del Turnitin	102

## Indice de Tablas

Tabla 1	Operacionalización de variables	32
Tabla 2	Personal que labora en Gredos Perú SAC	33
Tabla 3	Población	35
Tabla 4	Muestra	35
Tabla 5	Honorarios profesionales	40
Tabla 6	Presupuesto de bienes y servicios	40
Tabla 7	Cronograma de actividades	41
Tabla 8	Distribución de niveles de organización y funciones	42
Tabla 9	Distribución de niveles de liderazgo	43
Tabla 10	Distribución de niveles de organización	44
Tabla 11	Distribución de niveles de claridad en sus funciones	45
Tabla 12	Niveles de desempeño laboral	46
Tabla 13	Niveles de motivación en el trabajo	47
Tabla 14	Sentido de pertenencia a un grupo	48
Tabla 15	Percepción de beneficios que otorga la empresa	49
Tabla 16	Distribución de la variable manual de organización y Funciones y desempeño laboral	50
Tabla 17	Distribución de la variable manual de organización y Funciones y motivación	52

## Indice de Figuras

Figura 1	Nivel de organización	42
Figura 2	Distribución de los niveles de liderazgo	43
Figura 3	Distribución de los niveles de organización	44
Figura 4	Distribución de los niveles de claridad en sus fusiones	45
Figura 5	Niveles de desempeño laboral	46
Figura 6	Niveles de motivación laboral	47
Figura 7	Se siente parte de un grupo	48
Figura 8	Beneficios que percibe le brinda la empresa	49
Figura 9	Distribución de los niveles de la variable manual de Organización y funciones y desempeño laboral	51
Figura 10	Distribución de los niveles de la variable manual de Organización y funciones y motivación	52

## RESUMEN.

La presente investigación titulada: “Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC”, tuvo como objetivo general, incrementar el desempeño laboral en los empleados que laboran en la compañía mencionada.

En el trabajo presentado, se ha empleado el método cuantitativo, de tipo sustantiva descriptiva, no experimental y de corte transversal. El total de la población fue de 61 empleados, se trabajó con una muestra de 53 empleados y fue probabilístico el muestreo.

Fue la encuesta la técnica utilizada en la recolección de los datos y la herramienta usada fue el cuestionario.

Realizado el análisis se concluyó que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); ajustándose correctamente a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); explicando el 55% de la variable dependiente. Motivo por el cual, se rechaza la hipótesis nula; pudiéndose afirmar un manual de organización y funciones si incrementará el desempeño laboral el los empleados de la fábrica Gredos Perú SAC.

De los resultados: solamente el 7.5% de los empleados perciben un alto grado de organización y distribución de funciones; pero un 69.8% tienen la percepción que el nivel de organización y la distribución de funciones es medio.

El 47.2% de la muestra tienen un nivel de desempeño labora regular, en el 32.1% de los encuestados su rendimiento laboral es bajo, solamente el 20.8%, tiene un rendimiento laboral adecuado.

Palabras claves: Manual de organización, funciones, desempeño laboral.

## **ABSTRACT.**

The present investigation titled: "Manual of organization and functions to improve the labor performance in the company Gredos Peru SAC", had like general objective, to increase the labor performance in the employees who work in the company mentioned.

In the presented work, the quantitative method has been used, descriptive substantive, non-experimental and cross-sectional type. The total population was 61 employees, we worked with a sample of 53 employees and sampling was probabilistic.

The survey was the technique used to collect the data and the tool used was the questionnaire.

After the analysis, it was concluded that the logistic model is significant ( $p < 0.05$ ); adjusting correctly to the data (Deviation with  $p < 0.05$ ); explaining 55% of the dependent variable. Reason for which, the null hypothesis is rejected; A manual of organization and functions can be affirmed if the employees of the Gredos Peru SAC factory will increase the work performance.

Of the results: only 7.5% of employees perceive a high degree of organization and distribution of functions; but 69.8% have the perception that the level of organization and distributor of functions is medium.

47.2% of the sample have a level of regular work performance, in 32.1% of the respondents their work performance is low, only 20.8%, has an adequate work performance.

Keywords: Organization and functions manual, work performance.

## I. INTRODUCCIÓN.

### 1.1 Realidad Problemática.

La empresa Gredos Perú SAC es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ladrillo maquinado desde el 2007; esta empresa como todas las de su rubro, tienen sistemas complejos de producción y comercialización; pertenecen a bastas cadenas de suministros.

Actualmente existen en Lambayeque (Chiclayo y zonas aledañas) un promedio de 19 fábricas de ladrillo, convirtiendo a Lambayeque es el centro productor y distribuidor de ladrillo de todo el nor oriente peruano.

Como es de esperar la competencia es muy dura, tanto en temas de abastecimiento, producción, distribución y comercialización. Se tiene que tener en cuenta que con la proliferación de fábricas de ladrillo en la región, la competencia por las materias primas e insumos es cada vez más feroz al igual que la lucha por los mercados.

Bajo estas condiciones, es imprescindible que las empresas estén bien organizadas, estructuradas, preparadas, de tal manera que sean ágiles para adaptarse a los constantes cambios que se dan en este tipo de negocios, sean productivas, y claro está, rentables.

Gredos Perú SAC, actualmente no cuenta con un MOF, existe un orden incipiente en su estructura organizacional (por eso está operativa); sin embargo todas las decisiones en todas las áreas de la compañía, la toma gerencia; y es quien designa al personal que realice las tareas.

Existen trabajadores que fungen de jefes de área, pero en realidad realizan trabajos de supervisores – trabajadores, sin mayor capacidad de decisión y cuando se enfrentan a una situación dada, como no tienen totalmente definidas sus funciones ni autoridad, llaman inmediatamente a la gerente

quien es finalmente quien toma la decisión por más operativa que estas sean. Esto es recurrente en todas las áreas.

Este tipo de administrar la empresa, le resta operatividad, agilidad, al sistema y merma la productividad de los trabajadores en todos los niveles.

Es precisamente el control interno de las actividades de la empresa que nos permite verificar, identificar y determinar si se está respetando las normas organizacionales y funcionales establecidas por las empresas y cuales requieren cambios o mejoras orientadas al logro de los objetivos de forma efectiva y eficiente.

Arias, (2015).nos dice que existen estudios que han demostrado que la productividad en una organización incrementa en más del 30% cuando utilizamos un sistema de gestión totalmente organizado, con las funciones individuales y por áreas totalmente definidas, estructuradas y con responsabilidades bien determinadas; se experimenta tasas de retorno superior al 15% ; además de otros beneficios.

Es por todo lo mencionado, que el objetivo de este proyecto es darle una herramienta a la empresa que le sirva para incrementar el desempeño laboral de sus trabajadores.

## **1.2 Trabajos previos:**

Villalba (2016). *“Elaboración del mof y mapro para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la facultad de odontología – usmp”* (Tesis de licenciatura). USPM, Lima - Perú.

Villalba al realizar el proyecto del MOF y MAPRO, en la Facultad de Odontología propone que la institución a través de sus procesos bien delimitados y con una organización definida, mejorando la calidad y el valor que percibe el. El propósito fundamental de la elaboración de un “MOF” es que sea utilizado como herramienta que ayude en la gestión, que permita esclarecer y regular las funciones y responsabilidades que desempeña el personal que colabora con la facultad.

López (2016). *“Manual de funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia del hotel casa blanca, municipio de Huehuetenango (Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango”*

Luego de analizar e identificar las competencias de los trabajos realizados por los trabajadores del Hotel Casa Blanca, se procedió a ordenar los departamentos, definir los cargos, distribuir funciones, ordenándolos y agrupándolos a fin de incrementar la eficiencia de los empleados. Con la información recolectada y luego de su análisis, propusieron un Manual de Funciones como herramienta Administrativa para Logar incrementar la Eficiencia del Hotel Casa Blanca.

Se demostró que un manual de organización y funciones es un instrumento para mejorar la eficiencia de los empleados y por consiguiente de la empresa.

Jiménez, (2014). *“Diseño de un manual de funciones de la empresa fundación ser como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos” (Licenciatura). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias.*

Jiménez llegó a la conclusión: El análisis de los cargos y los resultados plasmados en los formularios permitió conocer específicamente que actividades realiza cada miembro de la organización y la naturaleza de las condiciones ambientales y físicas con las que se ejecutan.

El manual de funciones propuesto evidenció lo importante que es para la fundación el identificar las funciones a realizar por cada puesto de trabajo, su superior jerárquico y/o cargos bajo su dependencia, evitando confusión al recibir órdenes y duplicidad de funciones.

El trabajo realizado por Jiménez demuestra que cuando las funciones están bien definidas y las jerarquías bien establecidas, mejoran los procesos y los procedimientos haciendo que el desenvolvimiento del personal sea más fluido.



Cárdenas (2015). “*El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.*” (Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador.

En este trabajo, se demuestra cómo se relaciona el manual de organización y funciones y el incremento del rendimiento laboral, en el manual se describen con detalle las particularidades de cada puesto de trabajo, las competencias, responsabilidades, jefes, sub ordinados y alcance que debe conocer el trabajador de su puesto laboral; esto tiene incidencia directamente con el rendimiento laboral.

Cuando las compañías no están estructuradas, los jefes confunden el orden jerárquico de sus colaboradores y sub ordinados, ocasionando desorden en el momento de ejecutar las tareas u órdenes en área, departamento o puesto de trabajo y sin un manual de funciones los empleados no tienen claro cuáles son sus obligaciones, dentro de la empresa y cuál es el alcance de la autoridad que tienen los cargos. Esto repercute directamente en el rendimiento laboral.

El tema de investigación de la tesis de: Mazabanda (2010). “*El manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la empresa lady rose de la ciudad de Ambato*”. (Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador.,

En este trabajo se hace énfasis en que una buena organización empresarial, tiene incidencia directa en el desarrollo y potencialización del talento humano, cuando las personas tienen definidas sus funciones y responsabilidades correctamente y además son parte de una organización estructurada que los respalda, que se preocupa por su bienestar, que reconocer el aporte individual y de equipo; el talento individual aflora y el rendimiento colectivo crece, lo que repercute en gran rendimiento de su personal.

Candel, M. (2012) *Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego*. (Licenciatura) Universidad de Murcia – España.

Mediante este trabajo se demostró que sociodemográficas tienen gran influencia sobre los aspectos concretos de esfuerzo diario y precisión técnica, en las competencias profesionales la alta capacidad predictiva del Trabajo en Equipo y la escasa aportación de las variables de personalidad y valores.

Los resultados más importantes se dieron en cuanto a las variables sociodemográficas y su influencia en el trabajo y esfuerzo diario, la precisión técnica, en el desarrollo de competencias profesionales, la elevada capacidad predictiva del Trabajo en Equipo. Por último se debate sobre las consecuencias que tienen estos hallazgos y la dirección de la organización, haciendo hincapié en la selección, promoción y gestión del talento.

### **1.3 Teorías relacionadas con el tema:**

**Bases teóricas de la variable Independiente: Manual de organización y Funciones.**

**Definición de manual de organización y funciones.**

Ríos, M. (2012). Instrumento normativo institucional, en el cual se detalla: la naturaleza, finalidad, propósito, funciones, atribuciones responsabilidades y las relaciones entre cada uno de los puestos de trabajo y/o cargos previamente definidos para lograr los objetivos trazados y las metas establecidas por una empresa.

El MOF es importante entre otros aspectos por:

- Permite poner a disposición la descripción de los puestos.
- Establece las aptitudes y perfiles de los responsables de cada puesto.

- Ayuda a tener mejores criterios en la selección de personal.
- Permite la evaluación por desempeños.
- Facilita el reconocimiento, evaluación y control de todas las labores en todos los órganos o departamento de la empresa.
- Da información precisa a los supervisores sobre los elementos que integran cada proceso, sus funciones, responsabilidades, etc.
- Es la base principal para la implementación de otros procedimientos organizacionales de gran efectividad como: evaluación y valoración de desempeño, reajustes salariales, desarrollo de habilidades, impulsar las carreras y otros.

Para Ríos (2010), el manual de funciones en una organización, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Los manuales de funciones en una organización son muy importantes, por ello su elaboración debe ser muy meticulosa.

El MOF puede presentar algunas limitaciones como:

- La implantación del MOF, no es una solución a todos los problemas de carácter administrativo; sin embargo es una herramienta que puede encaminar las soluciones de estos problemas.
- Los costos de confección y revisión, pueden ser elevados.
- Tiene que ser constantemente actualizado para que no pierda operatividad.
- Representa solamente los aspectos formales de la organización.

### **Tipos de manuales:**

#### **Manual de Organización.**

Son aquellos encargados de describir en detalle la forma sistemática de los procesos, procedimientos, formas de las empresas. Se expone la jerarquía establecida de la organización, pormenorizando la estructura, roles y actividades que se desarrollan en todas las áreas.

**Manual Departamental:**

Describe con detalle cómo se deben desarrollar las diferentes labores en cada departamento. Está orientado a informar los empleados y su objetivo es dosificar las tareas del personal en relación a su puesto, asignándose el trabajo de la manera más eficiente posible, dando agilidad y eficiencia a las labores.

**Manual de Política**

Es un documento no completamente formal respecto a su contenido, su objetivo es establecer la manera como está dirigida y como se controla la empresa. Regula en realidad la dirección de empresa.

**Manual de procedimientos.**

Este manual describe los lineamientos a seguir para realizar las actividades en el interior de la empresa de manera correcta o siguiendo los procedimientos establecidos, de manera ética y respetando los valores empresariales.

**Manual de técnicas:**

Son parecidos a los de procedimientos, encargados de detallar minuciosamente la manera en la que deben desarrollarse o realizarse las tareas en cada departamento. Es un conjunto de técnicas que facilitan el desarrollo de labores concretas de manera correcta.

**Manuales múltiples.**

Son aquellos que se dedican a cuestiones de diversa índole. Algunas de estas cuestiones explican las normas generales de forma clara y concisa de la empresa, también pueden explorar y detallar el sistema organizativo de la empresa.

**Manual de puesto:**

Explican de manera puntual y detallada características, funciones, responsabilidades, superiores, sub ordinado que corresponden a cada puesto dentro de la empresa. Es un manual que describe las funciones específicas de un puesto de trabajo dentro de la empresa.

**Manual de Funciones:**

Documento formal que plasma parte de la manera que la empresa ha adoptado, sirve como guía para el personal. Contiene en esencia la estructura organizativa, conocida como organigrama, donde se describen las funciones y aptitudes de los puestos de una empresa. Incluye el detalle de cada puesto, el perfil y la evaluación a través de indicadores establecidos. Ayudan además a volver real la misión y la visión. (Jiménez, M. 2014).

**Dimensión 1: Análisis de la estructura organizacional**

Hernández J. (2016). Dice que cuando nos referimos a estructura organizacional, se indica a “la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente”.

Estructura organizacional, puede definirse como la distribución de personas, en diferentes líneas entre las posiciones sociales, que influyen en el papel de ellas en sus relaciones a partir de la división del trabajo y la distinción de rangos y jerarquías.

La estructura organizacional es la manera en que las empresas reparten y ordenan sus departamentos, secciones, áreas y empleados con el fin de lograr sus objetivos y metas; esto se logra cuando existe coordinación y comunicación fluida.

Hernández (2016) hace una clasificación de los elementos claves en el diseño de una estructura organizacional:

1. Especialización del trabajo o división del trabajo.
2. Departamentalización.
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control.
5. Centralización y descentralización.
6. Formalización.

### **Dimensión 2: Identificación de las personas que tienen cargo.**

Es la identificación de las personas que tienen cargo dentro de la empresa nos permitirá conocer de primera mano las actividades propias de cada puesto, su alcance, responsabilidades, interrelaciones, subordinados, jefes; y luego de analizar todas esas variables podremos determinar el perfil que cada puesto requiere y si están funcionando de manera adecuada.

### **Dimensión 3: Sistema de comunicación actual entre las áreas y sus responsables.**

La comunicación, literalmente lo es todo dentro de una empresa, una buena comunicación garantiza transmitir información y el intercambio de ideas, que a todos los empleados les llegue la comunicación correcta y que la sepan entender, hará de cualquier empresa, una empresa ágil, la buena comunicación ayuda a potencializar nuestras habilidades.

Determinar el grado y calidad de información que existe en la empresa objeto de estudio nos dará luces sobre su eficiencia.

#### **Dimensión 4: Sistema de control de funciones y responsabilidades de los trabajadores.**

El control de las labores, funciones, horarios, y responsabilidades del personal de una empresa por lo general es interno y casi siempre lo realiza el inmediato superior.

En ocasiones se realizan de manera directa, otras más profundas, con auditorías internas, la finalidad es reconocer sus logros, desempeño, compromiso de las personas, retroalimentarlas e incentivar su desempeño, además de consultar a los trabajadores para la adopción de nuevas estrategias que puedan afectar positivamente en su desarrollo, salud y condiciones de trabajo.

#### **Bases teóricas de la variable Dependiente: Desempeño Laboral.**

##### **Definición de desempeño laboral:**

Según Chiavenato (2000) es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

##### **Evaluación del desempeño laboral.**

Procedimiento sistemático y gradual que mide, evalúa y puede modificar los atributos, el comportamiento y resultados relacionados con el trabajo, indicando que tan productivo es un empleado y si éste podrá mejorar en el futuro inmediato su rendimiento.

La evaluación del desempeño, se realiza utilizando factores previamente establecidos y valorados; se menciona:

- Factores actitudinales: relacionados directamente con el individuo en sí; actitud, desenvolvimiento, disciplina, colaboración, facilidad de adaptación, presentación personal, confiabilidad, creatividad, deseo de superación, etc.
- Factores Operativos: calidad, conocimiento del trabajo, dominio de las actividades encargadas, trabajo en equipo, liderazgo. (Ríos, M. 2012).

### **Utilidad de la evaluación del desempeño laboral.**

Evaluar el desempeño laboral, facilita conocer las aptitudes de los empleados respecto sus funciones, y por consiguiente nos permite implantar políticas de compensación, ubicar adecuadamente a los empleados según sus habilidades y competencias, detectar errores en el diseño de los puestos de trabajo o en el orden de las funciones, permite realizar capacitaciones dirigidas, entre otras actividades importantes que se pueden realizar solo sí evaluamos el desempeño laboral.

### **Utilidad de la evaluación del desempeño laboral para los trabajadores.**

- Tiene claro las expectativas de sus superiores respecto a su desempeño, teniendo en cuenta sus fortalezas y zonas de mejora.
- Es consciente de los aspectos conductuales y de desempeño que valora la empresa respecto a sus empleados.
- Puede mediante el MOF, hacer autoevaluaciones y autocríticas de manera que pueda desarrollarse y controlar.
- Es consciente de las acciones que tomará sus superiores para mejorar su desempeño y potencializar sus habilidades. (capacitaciones, especializaciones, entrenamientos, etc.)
- Es estímulo para que todos los miembros de la organización brinden su mejor esfuerzo; además de que esa entrega sea debidamente recompensados, reconocidos.



- Facilita la resolución de problemas o conflictos entre las áreas y las responsabilidades individuales.

### **Utilidad de la evaluación del desempeño laboral para los Jefes.**

- Facilita tomar dediciones orientadas a mejorar el comportamiento y desempeño de los individuos.
- Ayuda a evaluar el desempeño, rendimiento, compromiso de los empleados haciendo uso de herramientas y sistemas que garanticen una medición sin subjetividades, tomando acciones orientadas a la mejora continua.
- Facilita la organización y planificación del trabajo, identificando los puntos a mejorar en las áreas para mejorar su desempeño.
- Mejora sustancialmente la comunicación entre los individuos, departamentos y sus superiores, de manera que esta mejora en la comunicación se traduce en mejor rendimiento, eficiencia y bienestar.

### **Utilidad de la evaluación del desempeño laboral para la empresa.**

- Potencializa las políticas de recursos humanos, incentivando reconocimientos, premios, ascensos, etc. Estimulando el compromiso, la productividad y las buenas practicas entre todos los integrantes de la empresa.
- Puede tomar políticas para reconocer y potencializar el talento humano.
- Se identifica con facilidad los individuos que necesitan ayuda para mejorar su desempeño.
- Ayuda a ubicar mejor a los individuos dentro de la organización según sus capacidades y aptitudes.
- Comunica con claridad a los miembros de la organización sus obligaciones y responsabilidades y lo que la empresas espera de ellos.

- Facilita la programación de actividades y las interrelaciones entre áreas, ayudando a su monitoreo y control.
- Incentiva la contribución de los empleados en la solución de problemas y en el diseño de nuevas labores dentro de la organización.

### **Dimensión 1: Índice del desempeño laboral.**

IMF Bussines School, (2017) nos dice sobre el desempeño: Actualmente es de suma importancia evaluar el desempeño. Evaluar el desempeño es una función primordial que de alguna manera suele realizarse en las organizaciones modernas. Esta evaluación es un instrumento que se utiliza para corroborar el cumplimiento de los objetivos que se propusieron a nivel individual.

Cuando evaluamos el desempeño de los empleados de una organización se recaba información relevante que ayudan y facilitan la toma de decisiones: Si el desempeño es menor que el esperado, inmediatamente se debe tomar acciones correctivas; si el desempeño es mayor o igual al esperado, debe ser alentado.

Según Isotools, (2015) además de favorecer la administración de la compañía, se implementan cambios orientados a:

- Que los empleados se identifiquen con la visión de la empresa.
- De forma efectiva comunicar a todos los empleados los objetivos y metas de la empresa y la manera de cumplirlos.
- Evaluar y definir la estrategia usada, en base a resultados.
- Concretizar la visión y estrategia de la empresa.
- Facilita la creación de valor futuro en la empresa.
- Incrementar la capacidad de analizar, establece las bases para el uso de indicadores.

Esto tendrá una repercusión muy fuerte en el desempeño laboral de los empleados; para medirlos, se usan 2 tipos de indicadores:

#### **Indicador estratégico**

- Miden si las metas y objetivos de las empresas se están cumpliendo.

- Ayudan a la corrección y fortalecimiento de las estrategias y políticas con buen uso de los recursos.
- Tienen repercusión directa en la estrategia de las empresas.

### **Indicador de gestión**

- Los logros en los procesos y actividades son constantemente medidos.
- Tiene información sobre las tareas y el desenvolvimiento de las áreas y personas.

## **1.4 Formulación del problema.**

### **Problema general.**

¿Cómo el diseño y estructuración de un manual de Organización y Funciones, mejorará el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC?

### **Problemas específicos.**

¿Cómo el diseño y estructuración de un manual de Organización y Funciones, mejorará las condiciones de trabajo de los empleados de la fábrica Gredos Perú SAC?

¿Cómo el diseño y estructuración de un manual de Organización y Funciones, mejorará las interrelaciones entre las áreas de la empresa Gredos Perú SAC?

¿Cómo el diseño y estructuración de un manual de Organización y funciones, mejorará el clima laboral en la empresa Gredos Perú SAC?

## 1.5 Justificación del estudio.

El desarrollo de un MOF en la empresa Gredos Perú SAC es de suma importancia, debido en que actualmente no cuentan con uno de estos manuales; originando desorden en el desarrollo de las funciones de los empleados, duplicidad o incoherencia en las responsabilidades, retrasos en la toma de decisiones a todo nivel (actualmente una sola persona toma casi todas las decisiones), inconformidad del personal, malestar general y poca identificación del personal con sus funciones, áreas laborales y por consiguiente con la empresa.

Un MOF organizara las áreas, funciones, puestos laborales, responsabilidades; servirá para delimitar acciones, controlar las labores, hacer reconocimientos, mejorar procesos, agilizará las tomas de decisiones, el personal sabrá con exactitud cuál es su función, se identificará con ella y por ende con su área y empresa.

Entre los beneficios que puede aportar un MOF a la empresa Gredos Perú SAC podemos mencionar:

- Establecerá una guía que ayudará en el cumplimiento de las labores y funciones del personal, de manera eficiente.
- Ayudará a agilizar la información de manera general en la empresa.
- Facilitará la fluidez de los equipos, insumos y materiales haciendo que estos lleguen de manera oportuna al área donde sean requeridos ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo en la realización de la tareas.
- Facilita la selección de personal de acorde con las exigencias descritas en el MOF para cada puesto de trabajo y la integración de los nuevos empleados a la empresa.
- Dado que cada persona tiene definida sus funciones y conocemos sus competencias, se utilizará más eficientemente las habilidades individuales, reconociendo y premiando logros de equipos e individuales para crear identificación del personal con su empresa.

- Permitirá asegurar el conocimiento y transmitirlo, obtener experiencia y facilitará la toma de decisiones.

## **1.6 Hipótesis.**

El diseño, estructuración y construcción de un manual de organización y funciones ayudara a incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Gredos Perú SAC.

## **1.7 Objetivos.**

### **Objetivo General.**

Proponer un manual de organización y funciones para incrementar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC.

### **Objetivos Específicos.**

Recopilar información de la situación actual organizativa de la fábrica: cargos de confianza, definición de puestos de trabajo, responsabilidades, autoridad y alcance en la empresa Gredos Perú SAC.

Identificar las tareas por orden de importancia en la empresa.

Verificar que las tareas no se repitan o que se estén omitiendo.

Diagnóstico del desempeño laboral

Diseñar un MOF para incrementar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC.

Proponer misión, visión y valores de la empresa Gredos Perú SAC.

Validar el MOF a juicio de expertos.

## II. METODO

### 2.1 Diseño de investigación

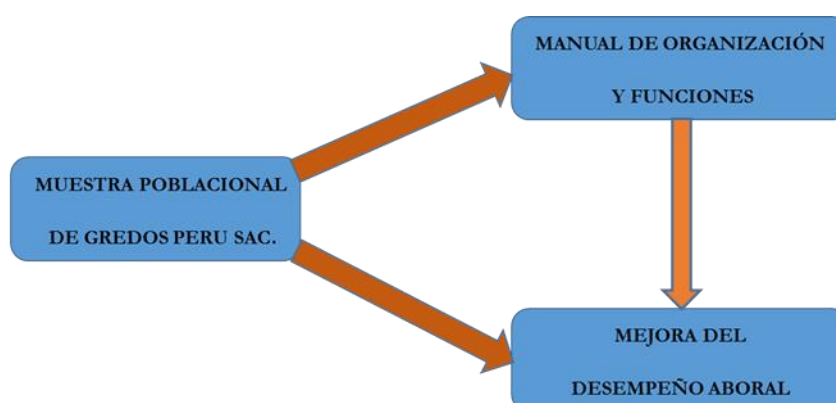
#### Tipo de Investigación

El trabajo de investigación corresponde al enfoque cuantitativo cuyo propósito es recolectar procesar e interpretar los resultados reales reflejados en dígitos, de manera que seremos objetivos en la presentación de los resultados. Hernández (2014), señaló que el “enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”

#### a) No experimental.

El estudio utilizado es no experimental descriptivo de una sola casilla, lo que quiere decir que las variables no serán manipuladas.

La forma de este tipo de estudio sería:



#### b) Propositivo.

Los resultados de este estudio, serán propuestos a la gerencia de Gredos Perú SAC.

La presente investigación tiene un nivel explicativo porque se explicará el comportamiento de 2 variables, donde una depende de la otra con una relación de causa y efecto.

## **2.2 Operacionalización de Variables**

Valderrama (2002), señala que las variables son características observables que posee cada persona, objeto o institución, y que, al ser medidas, varían cuantitativamente y cualitativamente una en relación a la otra.

### **Definición conceptual:**

#### **Variable: Manual de organización y funciones.**

Documento formal que plasma la manera que está organizada una empresa tanto en funciones como en responsabilidades; sirve además como guía para todos los empleados, además de delimitar autoridad, responsabilidades y funciones.

#### **Variable: Desempeño Laboral.**

Conducta que es inherente al cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas, donde están inmersos las necesidades, habilidades, capacidades, aptitudes y cualidades que inter actúan con el trabajo y sus exigencias.

TABLA Nro. 01				
CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	OPERACIONALIZACIÓN	
	CONCEPTUAL		INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
		Analizar la estructura organizacional de la empresa Gredos Perú	Identificación de tu inmediato superior. e inferior.	Cuantitativa
<u>Variable Independiente.</u>	Documento formal que plasma como está organizada una empresa tanto en funciones como en responsabilidades y que sirve como guía para todo el personal, además de delimitar funciones y autoridad.	Identificar a las personas que tienen cargos o funciones para que brinden información relevante sobre sus tareas u obligaciones	Nro. De personas con cargo. Tareas y obligaciones Dependencia del cargo claridad en sus tareas	Cuantitativa
Elaboración de Manual de Organización y Funciones		Sistema de comunicación actual entre las áreas y sus responsables.	A quién recurren Claridad en las indicaciones para las tareas	Cuantitativa
Funciones		Sistema de control de funciones y responsabilidades de los trabajadores	Frecuencia de supervisión. Tipo de supervisión.	Cuantitativa
<u>Variable Dependiente.</u>	Conducta que implica la consecución de las metas y objetivos de la organización., donde están inmersos las capacidades, habilidades necesidades y cualidades que inter actuan con la naturaleza del trabajo y de la organización.	Indices de desempeño laboral	Grado de cumplimiento de los objetivos. Satisfacción del personal en el trabajo. Reconocimiento del trabajo del empleado. Nro. De capacitaciones anuales.	Cuantitativa Cuantitativa Cuantitativa
Desempeño laboral				Cuantitativa
			Elaboración propia.	

### 2.3 Población y muestra.

#### **Población:**

“la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” Hernández (2010).

El objeto de estudio está compuesto por el personal de la empresa Gredos Perú SAC y es finito.

El personal que labora en la empresa son 61 personas.

A continuación mostramos la población de estudio:



<b>Tabla Nro. 02</b>	
Peronal que labora en Gredos Perú SAC.	
<b>Cargo</b>	<b>Número de Personas</b>
Gerente General	1
Jefe de Planta	1
Jefe de Producción y Matenimiento	1
Supervisor de pampa.	1
Jefe de Hornos	1
Supervisor de horno	1
Maetros Quemadores	2
Jefe de Taller	1
Mecanicos	2
Extrusorista	1
Amasador	1
Personal de Producción	8
Maestro de quema	2
Personal de quema	8
Embarradores	2
Mecánicos	2
Estibadores	6
canteadores	6
Pailoberista	1
Eletricista	1
Asentadores	9
Personal Administrativo	2
Vigilante	1
	<b>61</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Muestra.**

Al conjunto de individuos de la misma clase, limitado por el estudio, se le denomina muestra. Según Tamayo y Tamayo (1997), “La muestra se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Son 53 individuos que se tomaron como muestra en la

presente investigación; los mismos que fueron seleccionados por muestreo probabilístico.

La muestra se calculó usando el procedimiento siguiente:

La fórmula es:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población.

Z = Nivel de confianza, se utiliza al 95% normalmente con un valor aceptado de 1.96.

E = Error de estimación. Siendo la variación que se espera entre la muestra y lo que la población posee. Se utiliza con decimales, ejemplo: 3 % de error es igual 0.03.

n = Tamaño de muestra.

p = Proporción de la variable de estudio. (0.5)

q = Variabilidad de la variable. Complemento de p (1-0.5) = 0.5

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 61 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (61 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 52.77 \cong 53$$

La muestra estará constituida por 53 personas.

<b>Tabla Nro. 03</b>	
<b>POBLACIÓN</b>	
<b>Cargo</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Gerente General	1
Jefe de Planta	1
Jefe de Producción y Mantenimiento	1
Jefe de Hornos	1
Personal de producción	18
Personal de Quema	10
Personal de mantenimiento	4
Asentadores	9
Estibadores	6
Personal de hornos	5
Personal administrativo	3
Supervisores	2
	61

Fuente: Elaboración propia.

<b>Tabla Nro. 04</b>		
<b>MUESTRA</b>		
<b>Cargo</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
Gerente General	1 x 0.87	1
Jefe de Planta	1 x 0.87	1
Jefe de Producción y Mantenimiento	1 x 0.87	1
Jefe de Hornos	1 x 0.87	1
Personal de producción	18 x 0.87	16
Personal de Quema	10 x 0.87	9
Personal de mantenimiento	4 x 0.87	3
Asentadores	9 x 0.87	8
Estibadores	6 x 0.87	5
Personal de hornos	5 x 0.87	5
Personal administrativo	3 x 0.87	2
Supervisores	2 x 0.87	1
		53

Fuente: Elaboración propia.

**Muestreo:**

“Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población”. (Mata 1997)

**2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Referida a las técnicas utilizadas en la investigación, a los procedimientos y herramientas que sirvieron para recoger los datos e información. Los más usados son: la observación y la encuesta, entre otras, con sus respectivos instrumentos” (Ñaupas 2013).

La encuesta fue la técnica utilizada en el presente trabajo, con la cual se obtuvo la información en la muestra de estudio.

**Ficha técnica de manual de organización y funciones:**

Nombre: Cuestionario sobre la organización actual de las áreas y empleados de la empresa y sus funciones.

Autor: Chiavenato

Año: 2009

Adaptado: Carlos Ovidio Chávez Cotrina.

Lugar: Empresa Gredos Perú SAC.

Objetivo: Determinar el nivel de organización de los empleados, cargos y áreas de la empresa.

Administración: Individual y/o colectiva.

Duración: veinticinco (25´) minutos aproximadamente.

Contenido: Consistió en un cuestionario con escala ordinal y con un total de 20 ítems.

Con tres dimensiones: Liderazgo, Organización y Funciones.

Las escalas e índice utilizados en este instrumento son:

Siempre	(5)
Casi Siempre	(4)
A veces	(3)
Casi nunca	(2)

Nunca (1)

Ficha técnica: desempeño laboral

Nombre: Desempeño laboral

Autor: Citalán

Año: 2013

Adaptado: Carlos Ovidio Chávez Cotrina.

Lugar: Empresa Gredos Perú SAC.

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño laboral.

Administración: De forma individual y/o colectiva.

Duración: veinticinco (25´) minutos aproximadamente.

Contenido: Consistió en un cuestionario con escala ordinal y con un total de 20 ítems.

Con tres dimensiones: Motivación, pertenencia a un grupo y beneficios.

Las escalas e índice utilizados en este instrumento son:

Máxima importancia	5
Mucha importancia	4
Bastante importancia	3
Importancia media	2
Poca Importancia	1

## 2.5 Métodos y análisis de Datos

Se utilizará la estadística descriptiva: Frecuencia y porcentaje.

Estadística de la inferencia: Regresión logística ordinal, en el presente estudio demanda la comprobación de hipótesis causales.

Este tipo de hipótesis requieren el uso de la regresión ya que se quiere saber si “una o más variables influyen en forma mutua y simultánea en una variable dependiente”. (Kerlinger 2002)

Consideraremos un nivel de confianza del 95%, por lo tanto el nivel de significancia estadística es del 0.05.

La comprobación de la hipótesis tuvo las siguientes condiciones:

Si Valor  $p < 0.05$ , la hipótesis será nula.

## **2.6 Aspectos éticos**

En el presente trabajo se contemplaron y los aspectos éticos que primordiales cuando se trata de personas. Todas las personas que participaron en esta investigación lo hicieron libremente y luego de ser informadas del objeto de estudio, cumpliéndose con el consentimiento respectivo.

También se presentan todas las fuentes bibliográficas, boletines y páginas web consultadas, las mismas que sirvieron de sustento al presente trabajo.

### **III. Aspectos Administrativos.**

#### **3.1 Recursos y presupuestos.**

##### **Sobre los recursos humanos.**

Para cubrir todo el proyecto, que incluye desde la decisión de realizarlo, análisis de la realidad, planificación del trabajo, toma de datos, procesamiento de información, análisis de resultados, elaboración del manual de organización y funciones, proponer este manual para incrementar el desempeño laboral de los empleados; intervienen varias personas: los directivos de la empresa, el personal que nos facilitó la toma de datos, el asesor de proyecto, personas a las que se consultaron determinados temas, el autor del proyecto, entre otros.

##### **Materiales y equipos:**

Del material que se utilizó en el desarrollo del presente trabajo mencionamos:  
Papel bond, aproximadamente tres cuartos de millar.

Impresora. (01)

Lapiceros. (10)

Cuaderno. (01)

Computadora. (01)

Folders. (8).

Memoria usb. (01)

##### **Presupuesto.**

El presupuesto que se necesita para realizar la presente investigación se detalla en los cuadros siguientes:

**Tabla Nro. 05**  
**Honorarios de los profesionales.**

Personal	Honorarios	Cantidad	total
		Horas	
Asesor 1	50	9	450
Asesor 2	50	8	400
Total			850

**Tabla Nro. 06**  
**Presupuesto de bienes y servicios**

Nro.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total soles
1	Papel Bond	0.75	14	10.5
2	Lapiceros	10	0.8	8
3	Cuaderno	1	3	3
4	Memoria usb.	1	28	28
5	Impresiones	250	0.5	125
6	Fotocopias	250	0.2	50
7	Folder	8	1	8
8	Pasajes	1	80	80
9	Servicio de internet	18	1	18
				330.5

**Presupuesto y costo total:**

Honorarios:	s/. 850.00
Bienes y servicios:	s/. <u>330.50</u>
Total:	s/. 1180.50

El costo total del presente trabajo, será asumido por el investigador.



### 3.2 Cronograma:

En el cuadro presentado a continuación detallamos el cronograma de actividades.

<b>Tabla Nro. 07</b>				
<b>Cronograma de actividades.</b>				
<b>TIEMPO</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Ene.</b>
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS</b>				
1.Elaboración del proyecto.	X	X	X	
2.Elaboración de instrumentos para el diagnóstico.		X		
3.Presentación del proyecto.			X	
4.Aprobación de proyecto.			X	
5.Elaboración del instrumento.		X		
6.Aplicación del Pre test.		X		
7.Aplicación del instrumento.		X		
8.Aplicación del post test.		X		
9.Procesamiento de la información.		X		
10.Análisis estadístico.		X	X	
11.Elaboración del informe de investigación.		X	X	
12.Presentación y aprobación del informe de investigación			X	
13.Sustentación del informe de investigación.				X

## IV. RESULTADOS.

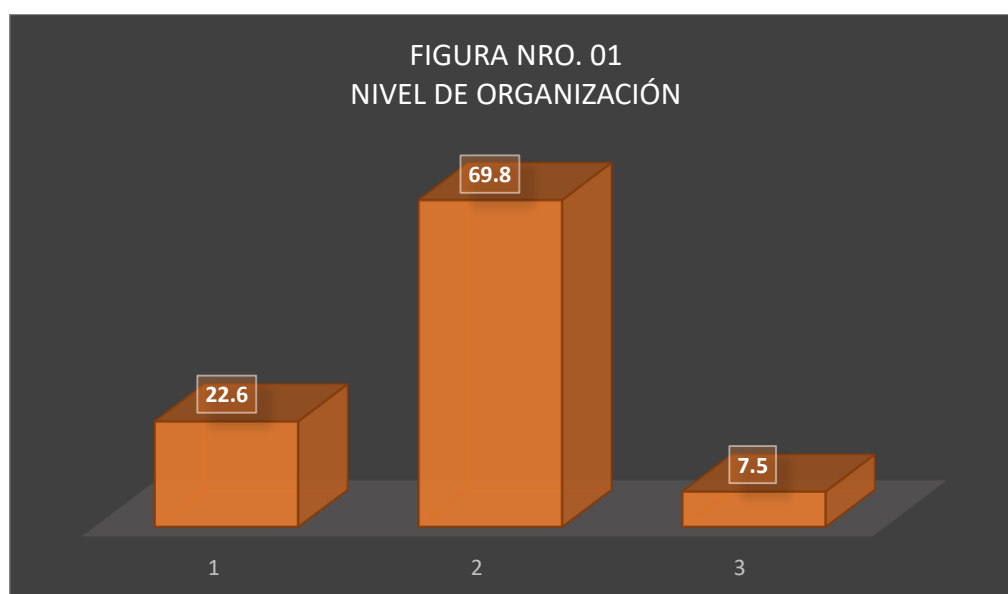
### 4.1 Resultados descriptivos:

**Tabla Nro. 8**  
**Distribución de niveles de organización y funciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Bajo	12	22.6	22.6	22.6
Medio	37	69.8	69.8	92.5
Alto	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Elaboración Propia.

Fuente: Encuesta noviembre 2018



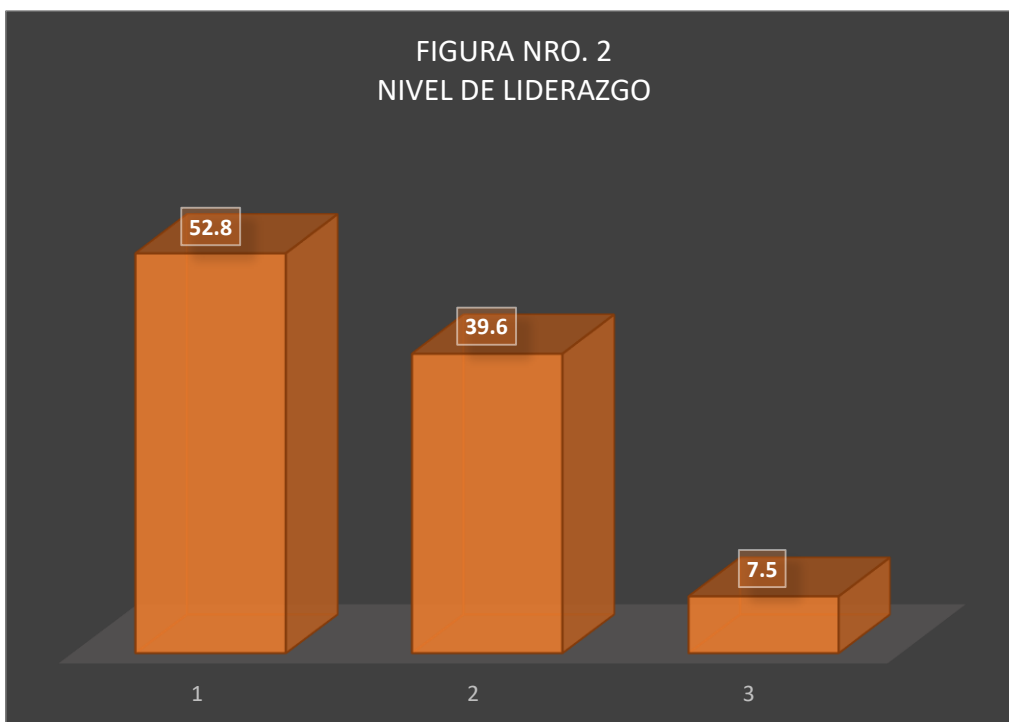
Del cuadro Nro. 6 y del gráfico Nro. 1, en el que se presentan los niveles de organización en la empresa percibidos por los encuestados, los resultados fueron: el 22.6% perciben que hay un bajo nivel de organización, el 69.8% consideran un nivel medio de organización y un 7.5% consideran un nivel alto de organización.

**Tabla Nro. 9**  
**Distribución de niveles de liderazgo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Bajo	28	52.8	52.8	52.8
Medio	21	39.6	39.6	92.5
Alto	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Elaboración Propia.

Fuente: Encuesta noviembre 2018

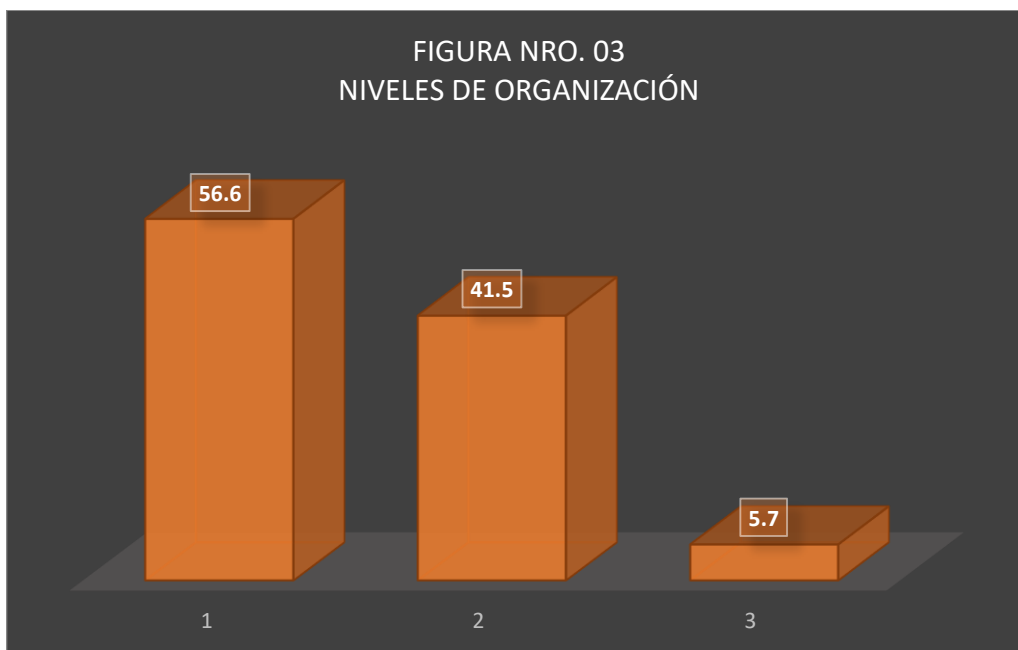


En la tabla 07 y del gráfico 2, se presentan los niveles percibidos de liderazgo dentro de la organización y los niveles fueron: el 52.8% consideran bajo el nivel de liderazgo, mientras que un 39.6% considera que existe un nivel medio de liderazgo y para un 7.5% si existe un nivel alto de liderazgo.

**Tabla Nro. 10**  
**Distribución de niveles de organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Bajo	30	56.6	56.6	56.6
Medio	22	41.5	41.5	98.1
Alto	3	5.7	5.7	103.8
Total	55	103.8	103.8	

Elaboración Propia.  
Fuente: Encuesta noviembre 2018



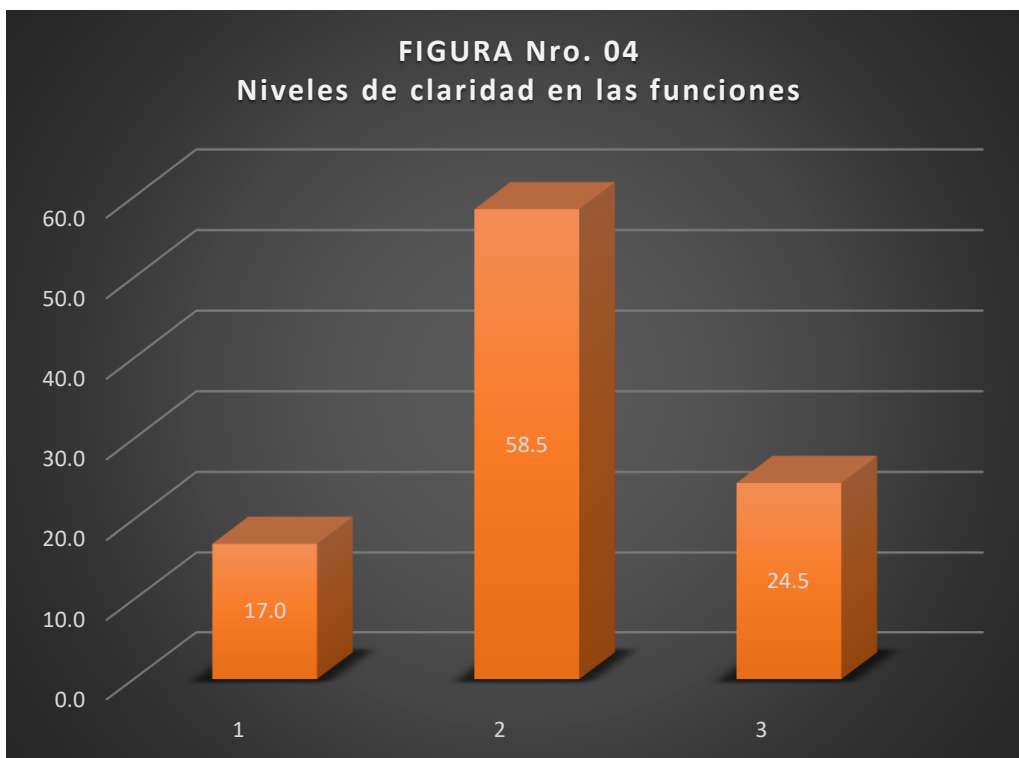
De tabla 08 y del gráfico, podemos inferir que el 56.6% de los encuestados perciben un bajo nivel de organización en la empresa, el 41.5% percibe un nivel medio de organización y solo el 5.7% tiene la percepción de una alta organización.

**Tabla No. 11**  
**Distribución de niveles de claridad en las funciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Bajo	9	17.0	17.0	17.0
Medio	31	58.5	58.5	75.5
Alto	13	24.5	24.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Elaboración Propia.

Fuente: Encuesta noviembre 2018

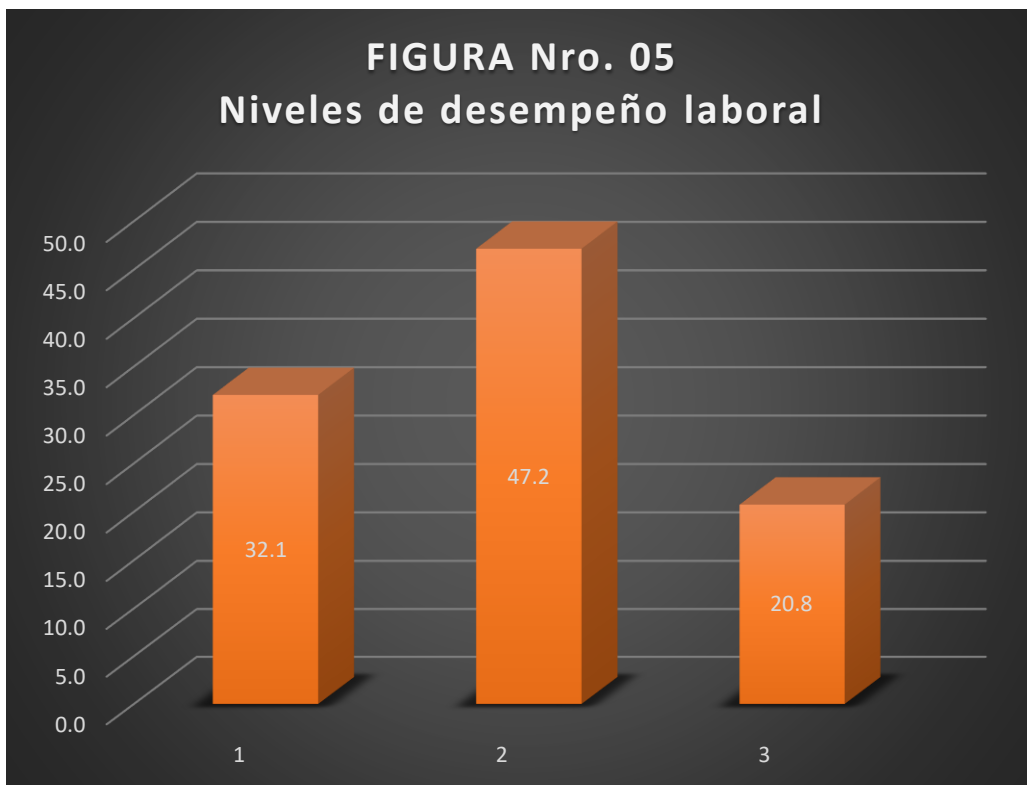


De tabla 09 y del gráfico Nro. 4, podemos inferir que el 17.0% de los encuestados perciben un bajo en la claridad de sus funciones; el 58.5% percibe un nivel medio en tener claras o fijas sus funciones y un 24.5% considera que muy baja la claridad de sus funciones.

**Tabla Nro. 12**  
**Niveles de desempeño laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Inadecuado	17	32.1	32.1	32.1
Regular	25	47.2	47.2	79.2
Adecuado	11	20.8	20.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Elaboración Propia.  
Fuente: Encuesta noviembre 2018



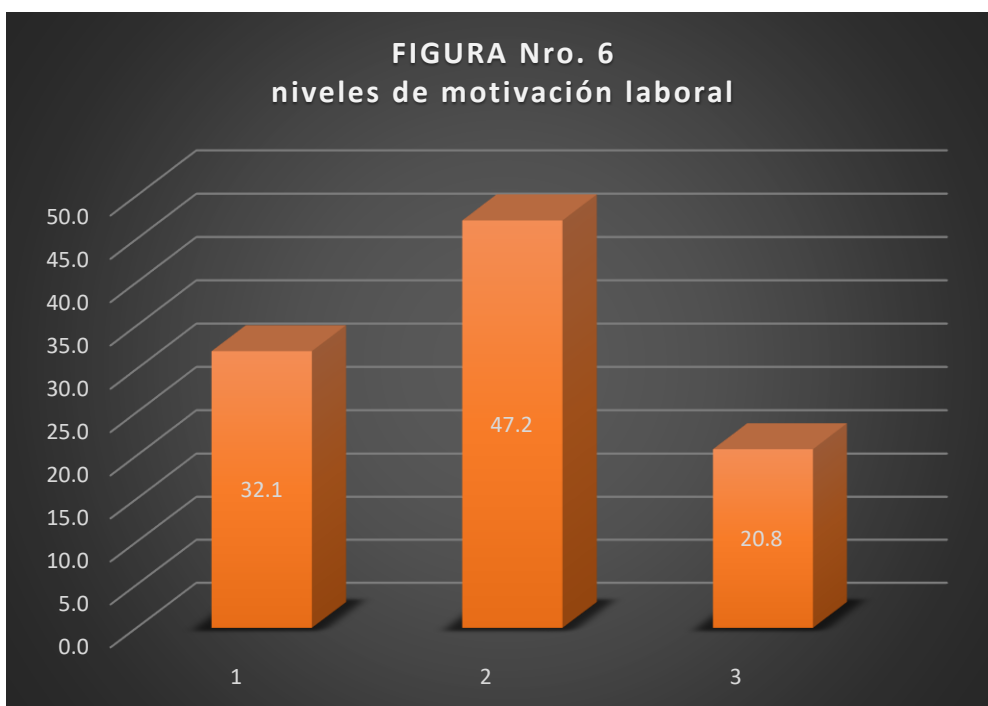
De tabla 10 y del gráfico Nro. 5, podemos inferir que el 32.1% de los encuestados tienen un inadecuado desempeño laboral, el 47.2% tiene un desempeño laboral regular y sólo el 20.8% se desempeña laboralmente de forma adecuada.

**Tabla Nro. 13**  
**Niveles de motivación en el centro laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Inadecuado	17	32.1	32.1	32.1
Regular	25	47.2	47.2	79.2
Adecuado	11	20.8	20.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Elaboración Propia.

Fuente: Encuesta noviembre 2018



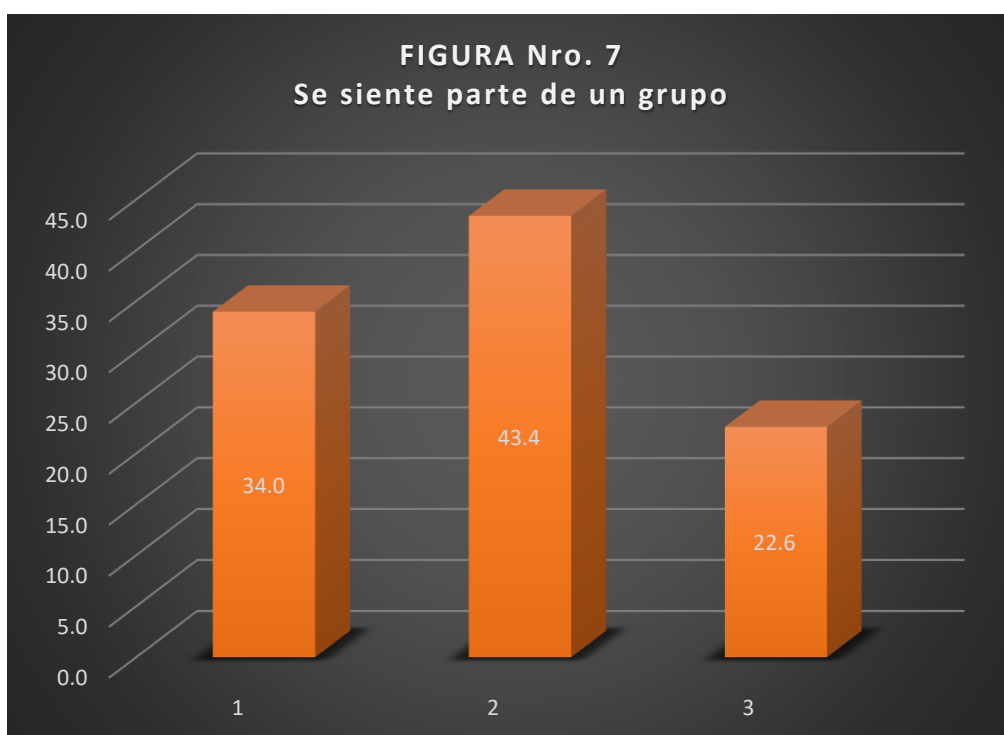
En la empresa Gredos Perú SAC, según la tabla 11 y del gráfico Nro. 6, el 32.1% de los encuestados son motivados inadecuadamente, el 47.2% se los motiva de forma regular y el 20.8, aseveran que son motivados de manera adecuada.

**Tabla Nro. 14**  
**Se sienten parte de un grupo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Inadecuado	18	34.0	34.0	34.0
Regular	23	43.4	43.4	77.4
Adecuado	12	22.6	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Elaboración Propia.

Fuente: Encuesta noviembre 2018



El personal de la empresa Gredos Perú SAC, según la información de la tabla 12 y del gráfico Nro. 7, el 34% se siente de manera inadecuada parte de un grupo; el 43.4% se siente como parte de un grupo de forma regular y el 22.6% si se siente que forma parte de un grupo de manera adecuada.



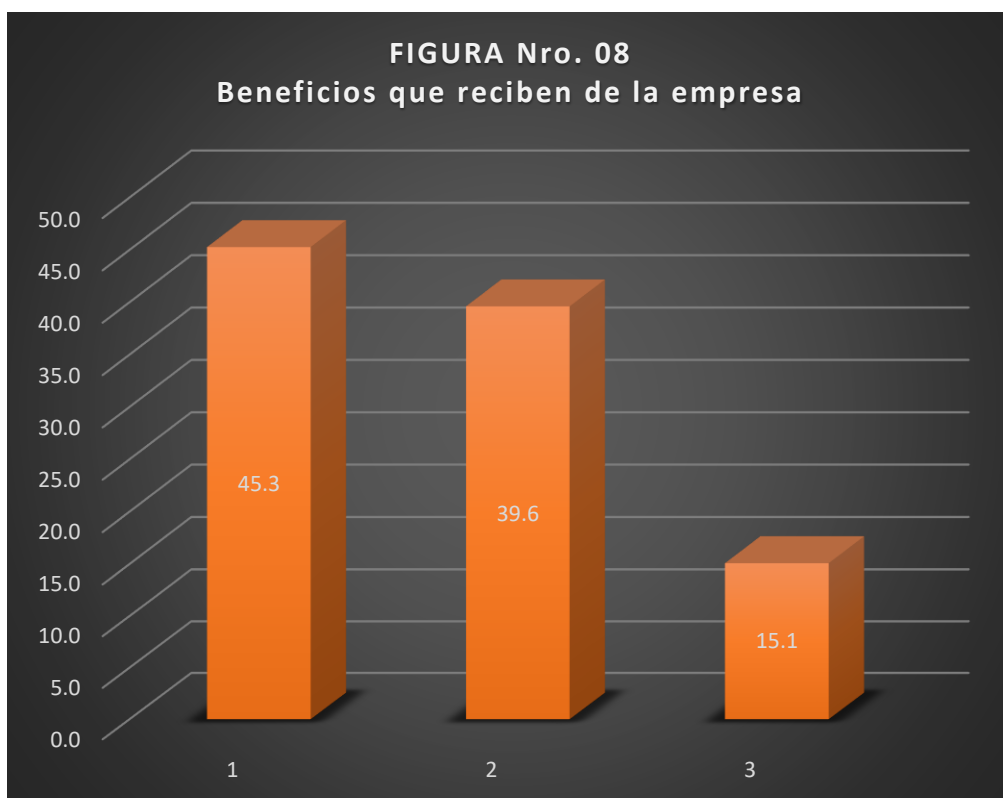
**Tabla Nro. 15**

**Como se sienten respecto a los beneficios que les brinda la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Inadecuado	24	45.3	45.3	45.3
Regular	21	39.6	39.6	84.9
Adecuado	8	15.1	15.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Elaboración Propia.

Fuente: Encuesta noviembre 2018



Para el 45.3% de los encuestados, según el cuadro Nro. 13 y el gráfico Nro. 08, los beneficios que le brinda la empresa son inadecuados, el 39.6% considera que los beneficios son regulares y sólo el 15.1% consideran que los beneficios otorgados son adecuados.

## Descripción de las Variables.

**Tabla Nro. 16**

**Distribución de niveles de la variable: Manual de organización y funciones y Desempeño laboral**

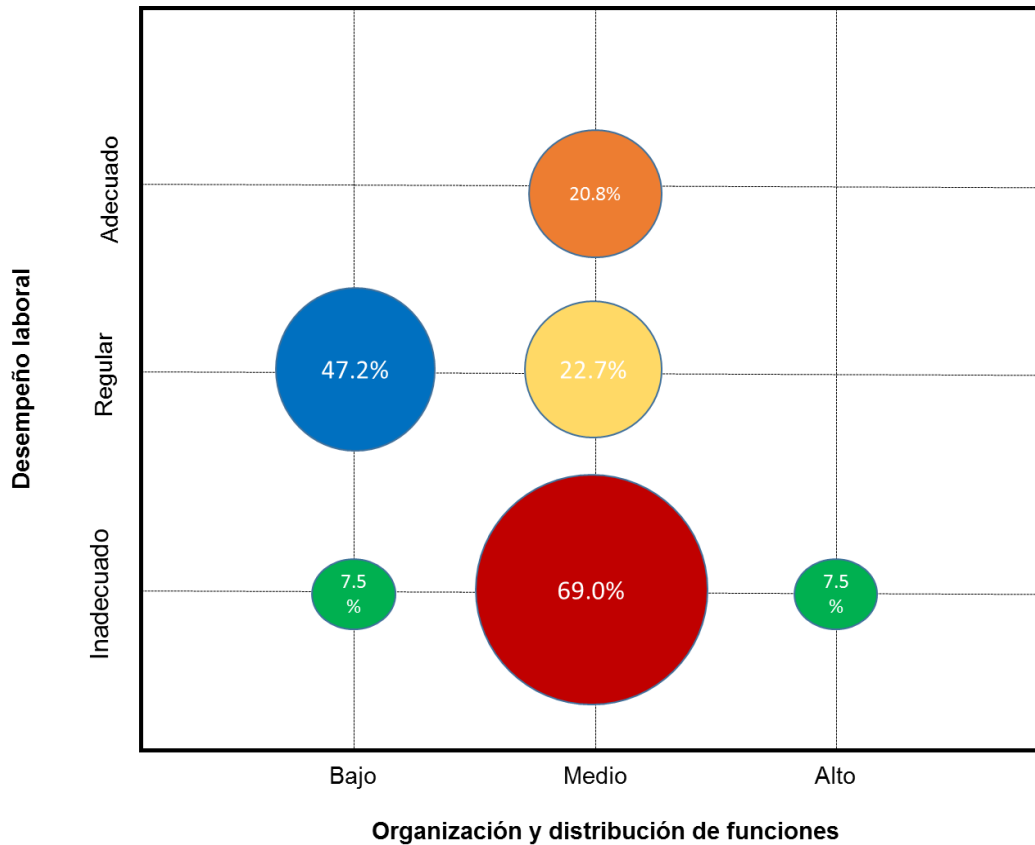
			Desempeño laboral			
			Inadecuado	Regular	Adecuado	Total
Manual de Organización y Funciones	Bajo	Recuento	4	25	0	12
		% del total	7.50%	47.20%	0%	22.70%
	Medio	Recuento	17	12	11	37
		% del total	32.10%	21.80%	20.80%	69.80%
	Alto	Recuento	4	0	0	4
		% del total	7.50%	0%	0%	7.50%
Total		Recuento	25	37	11	53
		% del total	47.10%	69.00%	20.80%	100.00%

Elaboración Propia.

Fuente: Encuesta noviembre 2018

**FIGURA Nro. 09**

**Distribución de niveles de la variable: Manual de organización y funciones y Desempeño laboral**



El gráfico Nro. 09, se observa la organización y distribución de funciones y el desempeño laboral es de un nivel medio con un 22,7%, el 20.8% refleja un nivel medio de organización y distribución de funciones y un desempeño adecuado; mientras que un 47.2%, sienten que el nivel de organización y las funciones tienen un nivel bajo y un desempeño laboral regular. De los encuestados, solamente el 7.5% sienten que existe un nivel bajo de organización y distribución de funciones y un inadecuado desempeño laboral.

Otro 7,5% opina que el nivel de organización y la distribución de funciones es alto, pero de desempeño laboral inadecuado.

El 69% siente que el nivel de organización y la distribución de funciones es medio en la compañía; pero con un desempeño laboral inadecuado.

**Distribución de niveles de la variable manual de organización y funciones con motivación.**

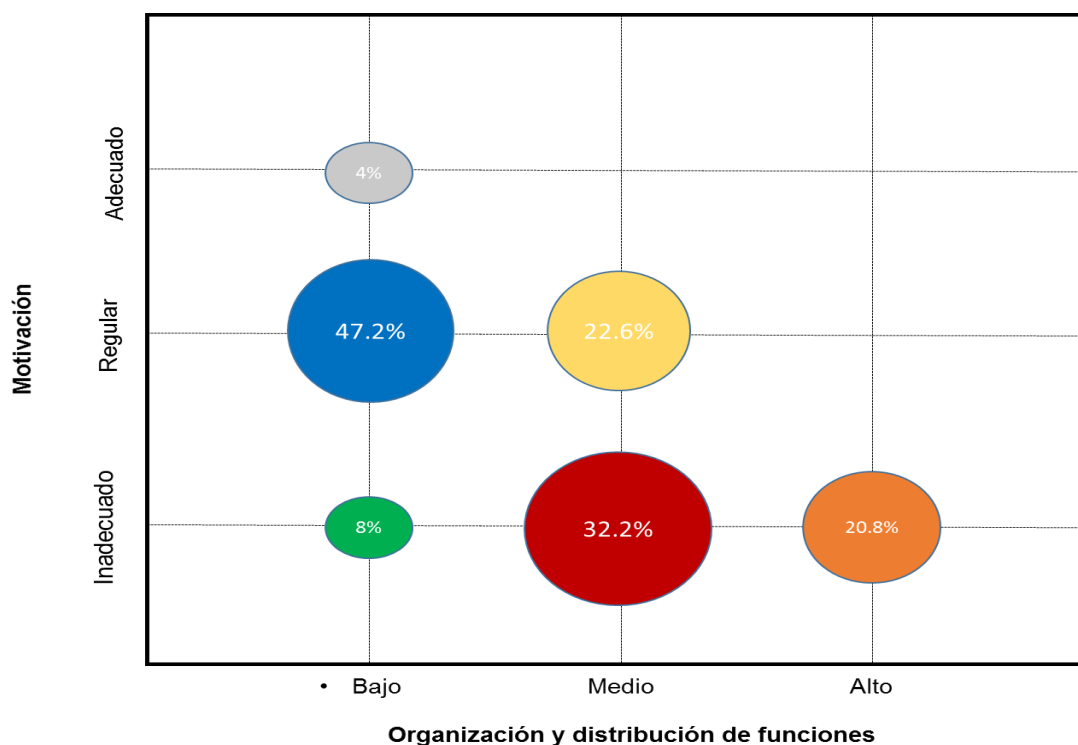
**Tabla Nro. 17**  
**Distribución de niveles de la variable: Manual de organización y funciones y Motivación**

		Desempeño laboral				
		Inadecuado	Regular	Adecuado	Total	
Manual de Organización y Funciones	Bajo	Recuento	4	25	4	12
		% del total	7.50%	47.20%	8%	22.60%
	Medio	Recuento	17	3	11	37
		% del total	32.10%	9.60%	20.80%	69.90%
	Alto	Recuento	11	0	0	4
		% del total	20.80%	0%	0%	7.50%
Total		Recuento	32	6	15	53
		% del total	60.40%	11.30%	28.300%	100.00%

Elaboración Propia.

Fuente: Encuesta noviembre 2018

**FIGURA Nro. 10**  
**Distribución de niveles de la variable manual de organización y funciones con motivación**



Del gráfico Nro. 10, se observa la organización y distribución de funciones y la motivación de los empleados; el 22.6% cree que la organización y

distribución de funciones, es media la motivación es regular; otro 47.2% percibe que la organización y las funciones en la empresa es baja y la motivación regular, un 20.8% aseveran que la organización y distribución de funciones es alta pero con una motivación inadecuada.

El 8% piensan que la organización y la distribución de funciones es baja e inadecuada la motivación

**Contrastación de hipótesis:**

H0: El desarrollo de un manual de organización y funciones no mejora el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Gredos Perú SAC. 2018.

Ha: El desarrollo de un manual de organización y funciones mejora el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Gredos Perú SAC. 2018.

Se eligió la prueba estadística: Análisis de regresión logística ordinal.

Significación: Estableciéndose un nivel de significación del 0,05.

Realizada la constatación de la razón de verosimilitud, indica que el modelo es significativo. Ello significa que el desarrollo de un manual de organización y funciones mejorará el desempeño aboral en los empleados de la empresa Gredos Perú SAC.

## V. DISCUSIÓN.

- ❖ En el presente trabajo se realizó la investigación titulada Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC 2018.
- ❖ En cuanto a la hipótesis general se encontró que diseñar, estructurar y construir un manual de organización y funciones, ayudará a incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Gredos Perú SAC.
- ❖ La empresa cuenta con la infraestructura y posee el potencial para implantar un manual de organización y funciones, inexistente en la actualidad, al mismo tiempo estructurar un plan de acción para que esta implantación este acompañada por un cambio total en la cultura empresarial.
- ❖ Para Fernández (2009), la evaluación en el trabajo se refiere a un sistema formal completamente estructurado para medir el desempeño laboral del empleado, y su importancia radica en documentar en qué área de desempeño podría mejorar. Lo que nos lleva a afirmar que un manual de organización y funciones no sólo es un documento para organizar las áreas y establecer responsabilidades a través de las funciones, es una herramienta que se la utiliza para evaluar y potencializar el desempeño laboral de los empleados.
- ❖ Para Ríos (2012). En su trabajo: *“Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora Metropolitana de la ciudad de Huamachuco”*, concluye que un manual de organización y funciones facilita la implantación del organigrama de los puestos, considerando

que juntos (manual y organigrama estructural) tienen las herramientas necesarias para ayudar a organizar con claridad a la empresa.

- ❖ Cárdenas (2015). En su trabajo: *“El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”*. Concluyó: El Manual de Organización y Funciones tiene relación directa con el rendimiento laboral, esto se explica porque en él se detallan las funciones y características de cada puesto laboral, las responsabilidades, aptitudes y competencias que debe tener el empleado; entre otras razones; es por ello que incide de manera directa con el rendimiento laboral.

## VI. CONCLUSIONES

Basándonos en el análisis que se realizó a la propuesta, se mencionan las conclusiones siguientes:

- 1) La empresa Gredos Perú SAC, actualmente no tiene un documento que describa las funciones y atribuciones de las diferentes áreas de trabajo, puestos y personas que laboran en la empresa.
- 2) Para incrementar el desempeño laboral de los empleados empresa, es vital identificar y ordenar las prerrogativas, funciones y responsabilidades de todos los puestos, de cada empleado a fin de evitar confusiones en las órdenes, duplicidad en los trabajos o intromisión, lo que conlleva a conflictos, falta de motivación, falta de identificación, pérdida de recursos y un ambiente de trabajo negativo.
- 3) El gerente de la empresa es el que tiene más subordinados directos, lo cual hace que se descuide de sus labores reales como son: la planificación, organización, dirigir, controlar y velar por el buen desenvolvimiento de su empresa.
- 4) Las tareas de supervisión están descuidadas y en muchas tareas no existen, lo que repercute en trabajos mal realizados, tiempos elevados de ejecución de los mismos, los trabajos no se realizan o no están listos cuando son necesarios y por ende en pérdidas económicas.
- 5) Analizando los resultados, el manual de organización y funciones, influye directamente sobre el incremento del desempeño laboral de los empleados de la empresa Gredos Perú SAC; la verosimilitud, nos afirma que el modelo es significativo ( $p < 0,05$ ); se adapta muy bien a los datos y explica con más del 55% de la variable dependiente desempeño laboral.
- 6) Como no existe un documento que norme las funciones y jerarquías las personas que tienen puestos jerárquicos. Confunden el orden de sus empleados, llevando al desorden al impartir y ejecutar órdenes en el ejercicio de las labores.



- 7) El personal de Gredos Perú SAC son personas en su mayoría con educación media (primaria y secundaria), no es excusa para no capacitarlos.
- 8) La implantación del manual requiere de una persona que se dedique a esa función, esto para garantizar los resultados esperados.
- 9) En necesario monitorear y controlar la implantación de esta propuesta, para contar con data actualizada, real y objetiva, para facilitar la evaluación de los resultados, facilitando el análisis de esta información y por ende la toma de decisiones orientadas a su buen funcionamiento.

## VII. RECOMENDACIONES

- 1) El primer paso a seguir es capacitar al personal en los lineamientos del manual, explicándoles todos los beneficios que brinda en el desarrollo y las funciones de las personas y en el de desenvolvimiento de las áreas
- 2) Contar con la autorización y disposición de la gerencia para poder ejecutar la propuesta.
- 3) Elaborar un Manual de Organización y Funciones según lo que necesita la compañía, este documento servirá de base para ordenar, delimitar, responsabilizar las labores de los trabajadores de manera adecuada, repercutiendo en el incremento del desempeño laboral.
- 4) Contratar a un profesional en el tema para que facilite la implantación del manual en la empresa.
- 5) Implantar el presente manual de manera gradual de manera que se facilite la adaptación del personal y logre llegar a los objetivos planteados .
- 6) Monitorear constantemente la implantación del manual, recabando información relevante que será evaluada, analizada para tomar decisiones, realizar cambios, hacer ajuste.
- 7) Aplicar la estructura organizacional para poner orden en el trabajo y las funciones de los empleados.

## **VIII PROPUESTA.**

### **I. Introducción:**

Lograr los resultados proyectados en una organización, tiene muchas variables; una de ellas y que tiene gran importancia es el desempeño laboral de las personas que pertenecen a la organización.

El documento “Manual de organización y funciones” que se está proponiendo a la empresa Gredos Perú SAC, tiene como uno de sus objetivos analizar al detalle la estructura organizacional de la empresa, identificando los puestos de trabajo y las interrelaciones entre los trabajadores, las diferentes áreas que lo conforman, jerarquías, grados de autoridad, responsabilidad y la descripción de las funciones, obligaciones y tareas específicas de cada empleado a efecto que se obtenga el personal adecuado para cada puesto según se requiera; esto tendrá efecto directo en el desempeño laboral.

La información recolectada para este trabajo, se la obtuvo de diferentes maneras: observación directa, que permitió recabar información veraz, la misma que ayudo a sacar conclusiones; se realizaron entrevistas personales, con esta técnica se obtuvo información sobre las funciones, tareas y obligaciones de los empleados; también se utilizaron encuestas, con la que recabamos información sobre la población en estudio.

En este documento se presenta el organigrama de la empresa, los puestos de las características y competencias que se necesitan para ejecutarlo y toda la funcionalidad que se requiere. También presentamos la caracterización de los procesos, esto nos permite conocer quien o quienes son los responsables por cada uno de los procesos que se desarrollan en la empresa, su alcance, sub procesos, tiempos, ingresos y salidas; con el fin de determinar claramente los límites de responsabilidad de cada proceso y su responsable.

Se espera que, dado la manera actual de trabajo en la empresa, la gerencia adopte esta manual y lo ponga en práctica, ya que ayudará grandemente a organizar las tareas e incrementar eficiencias.

## **II. Justificación.**

El presente trabajo tiene justificación entre otras razones por lo mencionado a continuación.

- A. Actualmente la empresa no cuenta con ningún documento que especifique los puestos de trabajo ni las responsabilidades de los empleados.
  
- B. Este documento presenta una propuesta servirá de guía, tanto al propietario como a los empleados responsables de administrar la empresa, el manual delimitará el campo de acción de cada puesto, logrando un efectivo desempeño en las tareas que tienen asignadas. Poner en práctica el presente manual, será incorporar a la organización una herramienta que incrementará la funcionalidad, responsabilidad, desempeño, o realizar los ajustes necesarios para que sean cumplidos los objetivos trazados.
  
- C. Las empresas que no tienen bien definida su estructura, sus unidades operativas, administrativas ni sus niveles jerárquicos; incurren en una serie de confusiones en el desarrollo diario de sus actividades; esto se traduce en ineficiencias, falta de compromiso, duplicidad de tareas, conflictos, y finalmente acarrearán pérdidas económicas.

### **III. Objetivos.**

#### **3.1 Objetivo General.**

El manual propuesto, tiene como objetivo brindar la información integral de toda la estructura organizacional de la empresa con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos de la empresa. En este documento se hace una descripción teniendo en cuenta funciones, responsabilidades, alcances, dependencias y líneas de autoridad.

#### **3.1 Objetivos Específicos.**

Que la empresa cuente con un documento (MOF) que sirva como instrumento administrativo y operativo para lograr el incremento del rendimiento laboral en la empresa Gredos Perú SAC.

Indicar con claridad la conformación, ubicación, alcance y dependencia de las distintas áreas y departamentos que conforman la empresa,

Ordenar los departamentos, áreas y puestos que conforman la estructura organizacional de la empresa, mediante la definición y delimitación de cada uno de ellos, para lograr cumplir las metas y objetivos de la empresa.

Poner a disposición de la propietaria de la empresa, una propuesta de la estructura organizacional y de distribución de tareas y responsabilidades, adecuada para lograr la productividad y el incremento del desempeño laboral.

Evitar la duplicidad en las labores, atribuciones y la falta de claridad en las responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo definidos, con el fin de lograr el mejor desempeño de las personas que ocupan los mismos cargos o puestos similares.

Definir las relaciones y coordinaciones que se deben dar entre las distintas áreas y departamentos que conforman la empresa.

#### **IV. Alcance.**

El manual de organización y funciones presentado en este trabajo, será propuesto para su implantación en la empresa Gredos Perú SAC., por ende, su alcance es todo el personal de la empresa.

#### **V. Misión Visión y Valores de la empresa.**

##### **❖ Misión:**

Nuestro propósito es brindar ladrillos cerámicos con altos estándares de calidad, satisfaciendo la necesidad del mercado, contribuyendo a la mejora del sector de la construcción del país, preservando el ambiente y dando el máximo valor a la inversión de nuestros accionistas.

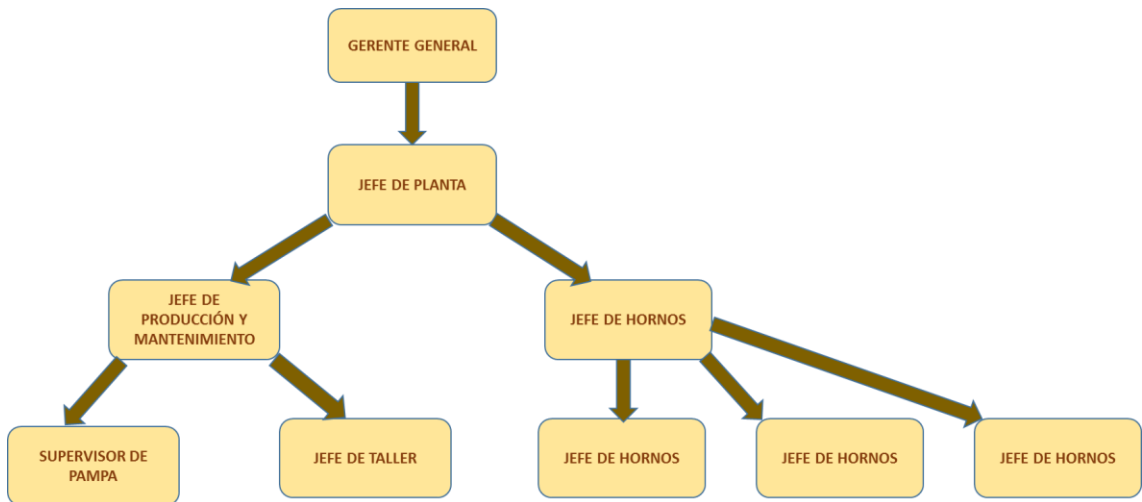
##### **❖ Visión:**

Ser líderes en el mercado del País, garantizando calidad y variedad de productos a precios competitivos.

##### **❖ Valores:**

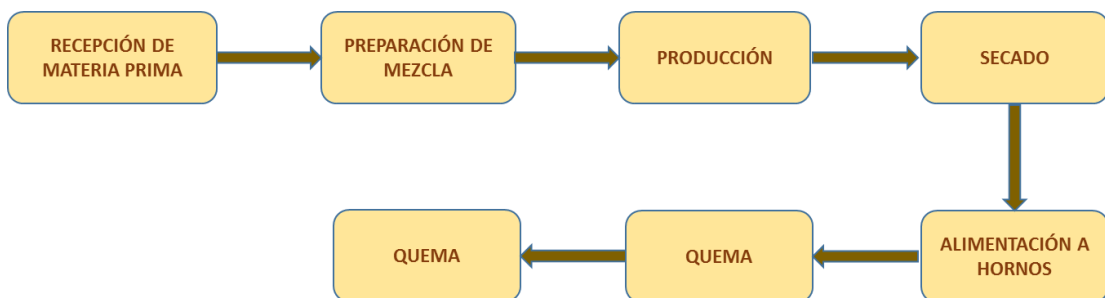
- Respeto.
- Innovación.
- Calidad.
- Liderazgo.
- Honradez.
- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Equidad.

## VI. Organigrama general de Gredos Perú sac.



Elaboración propia.

## VII. Diagrama de Procesos.



Elaboración propia.

## **VIII. Manual de funciones y descripción de cargos del personal de Gredos Perú.**

Las empresas sin importar el sector en el que se desenvuelvan, tienen que establecer ordenadamente y de forma adecuada los objetivos, funciones, responsabilidades, competencias, actitudes y perfiles de los cargos que la conforman.

Luego de las observaciones hechas en la empresa, el análisis de la información recolectada durante el desarrollo de este proyecto, quedó evidenciado la necesidad del desarrollo de un manual de organización y funciones, donde se establezca claramente y de manera concisa los principales aspectos a considerar al momento de contratar el personal para cada uno de los cargos a desempeñar, las funciones que va a realizar, que identifique a su superior jerárquico, el cargo o cargos bajo dependencia directa, para evitar confusión al recibir o dar órdenes, realizar trabajos, duplicidad en funciones y trabajadores que no cumplen con el perfil del puesto.

Habiendo observado la realidad de la empresa Gredos Perú SAC, haber encuestado y entrevistado al personal y siendo una necesidad evidente el desarrollo de un manual de organización y funciones; se desarrollará un manual de funciones.



## 8.1 Gerente general.

Identificación del cargo.

Denominación	GERENTE GENERAL			
Área a la que pertenece	Gerencia.			
Superior jerárquico	No tiene.			
Número de cargos	Uno			
Cargos bajo dependencia Directa.	Jefe de planta			
Educación	Profesional universitario en ingeniería, administración de preferencia con pos Grado en temas reaccionados a planificación control de procesos.			
Formación	Planificación y administración de proyectos, finanzas, gestión de recursos			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad gerencial			X
	Manejo de conflictos			X
	Poder de negociación			X
	Pensamiento crítico			X
	Liderazgo			X
	Organización			X
	Comunicación			X
	Administrar el dinero de la empresa			X
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza			X
	Paciencia		X	
	Capacidad de planificación			X
	Autocontrol			X
Experiencia	Mínimo de 3 años laborando en gerencia de fabricas.			
Objetivos.	Planear, organizar, dirigir y controlar el buen desempeño de la empresa, velando por la rentabilidad de la organización y el bienestar de sus empleados			

### Naturaleza del cargo.

Determinar los lineamientos y objetivos de la empresa, planear, organizar, dirigir evaluar, controlar la gestión administrativa y el desempeño de la empresas, con el fin de crecer, afianzando su presencia en el mercado y garantizando el éxito financiero

### Funciones

- \* Cumplir con las políticas, normas, procesos y procedimientos de la institución.
- \* Implantar una política de gestión de calidad en la empresa.
- \* Ejercer la representación legal de la compañía y todas las funciones intrínsecas.
- \* Promover la adaptación de políticas de Salud Ocupacional y seguridad industrial
- \* Controlar, regular y orientar los gastos de la empresa, maximizando rentabilidad.
- \* Determinar los presupuestos de la empresas, y hacerlos factibles.
- \* Promover y velar por el cumplimiento de las políticas, normas, procesos y procedimientos de la institución, asegurando el buen desempeño de los trabajadores
- \* Crear políticas que promuevan el bienestar y comodidad de los empleados.
- \* Controlar el flujo de dinero en la empresa.
- \* Llevar un control riguroso de los pedidos y despachos en la empresa.
- \* Monitorizar el desempeño de todos los departamentos de la empresa.
- \* Presidir las reuniones de la empresa, formar grupos funcionales según necesidad
- \* Presentar el plan anual y/o plan de desarrollo de la institución, presupuestado.
- \* Revisar y firmar cheques ejerciendo un control sobre los gastos que se cubrirán
- \* Autorizar pagos y ejercer control sobre los egresos de la fundación.
- \* Autorizar el pago de planillas.
- \* Velar por la elaboración, actualización, difusión y cumplimiento de los manuales de normas y funciones de la empresa
- \* Velar por la salud financiera de la empresa.
- \* Autoriza las compras de materias primas e insumos.

## 8.2 Jefe de planta.

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación	Jefe de planta			
Área a la que pertenece	Planta			
Superior jerárquico	Gerente general			
Número de cargos	Uno			
Cargos bajo dependencia directa.	Jefe de producción y Mantenimiento - Jefe de Quema -			
	Jefe de taller - Supervisor de pampa - Jefe de despacho			
	Jefe de taller - Supervisor de pampa - Jefe de despacho			
Educación	Profesional universitario en ingeniería, administración con conocimientos de planificación y mantenimiento.			
Formación	Planificación y administración de producción, abastecimiento gestión de recursos. Optimización de procesos			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa			X
	Manejo de conflictos			X
	Poder de negociación			X
	Pensamiento crítico			X
	Liderazgo			X
	Organización			X
	Comunicación			X
	Administrar los recursos de la empresa			X
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza			X
	Paciencia		X	
	Capacidad de planificación			X
	Autocontrol			X
	Experiencia	Mínimo de 3 años laborando en plantas (fábricas).		
Objetivos.	Planear conjuntamente con gerencia, la producción de la empresa, controlar el eficiente desenvolvimiento de a planta controlando los consumos y maximizando la producción y las eficiencias, creando un buen ambiente de trabajo			

### Naturaleza del cargo.

Cumplir con los programas de producción, quema y mantenimiento de manera eficiente, controlando todas las etapas evaluando los consumos, rendimientos, eficiencias de todos los procesos, asegurar el continuo abastecimiento de materias primas, insumos, maquinarias, equipos, personal.

### Funciones

- \* Cumplir con las políticas, normas, procesos y procedimientos de la institución.
- \* Establecer las metas de producción, mantenimiento, secado, hornos y despacho.
- \* Determinar las cantidades necesarias de todos los materiales para el cumplimiento de los objetivos de planta, con su respectiva valorización y cronograma de necesidades.
- \* Cumplir con los programas de producción establecidos conjuntamente con gerencia.
- \* Implantar una política de gestión de calidad en la empresa.
- \* Aplicar políticas de Salud Ocupacional y seguridad industrial
- \* Evaluar, controlar y optimizar el uso de recursos en planta.
- \* Determinar los presupuestos de planta.
- \* Promover y asegurar el buen desempeño de los empleados.
- \* Medir el desempeño, consumos, productividad, eficiencia, eficacia, y crear índices que ayuden a controlar los procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de las metas
- \* Controlar el flujo de materiales en a empresa.
- \* Llevar un control riguroso del uso y consumo de recursos en planta.
- \* Monitorizar el desempeño de todas las áreas de la planta.
- \* Presentar el plan de producción y su presupuesto.
- \* Hacer las planillas de los empleados de planta.
- \* Hacer los requerimientos de planta.
- \* Establecer un programa de mantenimiento,
- \* Liderar el mantenimiento de las maquinarias, equipos e instrumentos de planta.
- \* Establecer políticas de mejora continua.
- \* Cumplir con las especificaciones de fabricación de los productos.
- \* Garantizar el buen uso de los recursos.

### 8.3 Jefe de producción y mantenimiento.

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación	Jefe de producción y Mantenimiento.			
Área a la que pertenece	Planta			
Superior jerárquico	Jefe de planta			
Número de cargos	Uno			
Cargos bajo dependencia su dependencia	Jefe de taller, personal de producción			
	Supervisor de pampa, Almacén.			
Educación	Profesional universitario con conocimientos de			
	gestión de producción y mantenimiento			
Formación	Planificación y administración de producción, abastecimiento			
	gestión de recursos.			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa		X	
	Manejo de conflictos			X
	Poder de negociación			X
	Pensamiento crítico			X
	Liderazgo			X
	Organización			X
	Comunicación			X
	Administrar los recursos de la empresa		X	
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza			X
	Paciencia		X	
	Capacidad de planificación			X
	Autocontrol			X
	Experiencia	Mínimo de 3 años laborando en temas de producción,		
manejo de personal y optimización de recursos.				
Objetivos.	Planear conjuntamente con, la jefatura de planta la distribución de la programación de producción. Asegurar una correcta mezcla para cada tipo de material a producir. Asegurar el correcto y continuo funcionamiento de las maquinarias y y equipos, asegurando eficiencias y control sobre los recursos			

### Naturaleza del cargo.

Cumplir con los programas de producción de manera eficiente, controlando todas las tapas Evaluando los consumos , rendimientos, eficiencias de todos los procesos, distribuir el personal en todas las áreas, velar por la calidad del producto en todas sus etapas.

### Funciones

- \* Conjuntamente con el jefe de planta programar la producción.
- \* Cumplir con la programación de producción.
- \* Determinar las cantidades necesarias de todos los materiales e insumos para asegurar el cumplimiento de la programación de producción.
- \* Asegurar las características técnicas y visuales de los productos.
- \* Ejecutar políticas de gestión de calidad en su área.
- \* Aplicar políticas de Salud Ocupacional y seguridad industrial
- \* Medir, evaluar, controlar y optimizar el uso de los recursos de producción, secado y mantenimiento.
- \* Promover y asegurar el buen desempeño de los empleados.
- \* Medir el desempeño, consumos, productividad, eficiencia, eficacia, y compararlos con los índices establecidos, mejorar estos índices constantemente.
- \* Garantizar que la mezcla de producción sea a correcta.
- \* Asegurar que los tiempos promedios de canteo y secado se cumplan.
- \* Asegurar el constante flujo de material a hornos.
- \* Presentar el plan de producción y su presupuesto.
- \* Hacer las planillas de los empleados de producción y mantenimiento.
- \* Hacer los requerimientos del área de producción y mantenimiento.
- \* Establecer un programas coherentes de de mantenimiento y producción
- \* Liderar el área bajo su mando.
- \* Establecer políticas de mejora continua.
- \* Cumplir con las especificaciones de fabricación de los productos.
- \* Garantizar el buen uso de los recursos.

## 8.4 Jefe de Hornos.

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación	Jefe de Hornos			
Área a la que pertenece	Hornos			
Superior jerárquico	Jefe de Planta.			
Número de cargos	Uno			
Cargos bajo dependencia su dependencia	Ninguno			
Educación	Profesional universitario o técnico con conocimientos de Gestión de recursos y personas.			
Formación	Planificación, control y optimización de recursos. gestión de recursos. Manejo de personal.			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa			X
	Manejo de conflictos			X
	Poder de negociación			X
	Pensamiento crítico			X
	Liderazgo			X
	Organización			X
	Comunicación			X
	Administrar los recursos de la empresa			X
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza			X
	Paciencia		X	
	Capacidad de planificación			X
	Autocontrol			X
Experiencia	Mínimo de 3 años laborando en procesos productivos manejo de personal, optimización de recursos.			
Objetivos.	Planear conjuntamente con, la jefatura de planta la distribución de la programación de quema y despachos. Asegurar una correcta mezcla combustible. Asegurar las características requeridas en los productos; asegurar el correcto y continuo funcionamiento de las maquinarias y equipos, asegurando eficiencias y control sobre los recursos.			

### Naturaleza del cargo.

Cumplir con los programas de quema y despachos eficientemente, teniendo control en cada etapa evaluando constantemente: eficiencias, consumos, rendimientos. Distribuir el personal

Cuidar que el material cumpla con las especificaciones requeridas.

### Funciones

- \* Conjuntamente con el jefe de planta programar la quema y el despacho.
- \* Cumplir con la programación de quema y despacho.
- \* Determinar las cantidades necesarias de todos los materiales e insumos para asegurar el cumplimiento de la programación.
- \* Asegurar las características técnicas y visuales de los productos.
- \* Ejecutar políticas de gestión de calidad en su área.
- \* Aplicar políticas de Salud Ocupacional y seguridad industrial
- \* Medir, evaluar, controlar y optimizar el uso de los recursos de quema y mantenimiento de su área.
- \* Promover y asegurar el buen desempeño de los empleados.
- \* Medir el desempeño, consumos, productividad, eficiencia, eficacia, y compararlos con los índices establecidos, mejorándolos continuamente.
- \* Asegurar que los tiempos de cocción, carga, descarga, asentado y despacho y mejoren.
- \* Asegurar el constante flujo de material a hornos.
- \* Presentar el plan de quema y despachos según coordinación con jefatura de planta.
- \* Hacer las planillas todos los empleados del área de quema.
- \* Hacer los requerimientos del área de quema.
- \* Establecer un programas coherentes de mantenimiento coordinando con la jefatura de producción y mantenimiento.
- \* Liderar el área bajo su mando.
- \* Establecer políticas de mejora continua.
- \* Cumplir con las especificaciones estipuladas.
- \* Garantizar el buen uso de los recursos.



## 8.5 Jefe de Taller.

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación	Jefe de Taller			
Área a la que pertenece	Mantenimiento			
Superior jerárquico	Jefe de producción y mantenimiento			
Número de cargos	Uno			
Cargos bajo dependencia su dependencia	Taller			
Educación	Técnico.			
Formación	Técnico con formación en mantenimiento de máquinas Soldador, capacidad para manejar personal			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa	X		
	Manejo de conflictos		X	
	Poder de negociación		X	
	Pensamiento crítico		X	
	Liderazgo			X
	Organización		X	
	Comunicación			X
	Administrar los recursos de la empresa		X	
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza			X
	Paciencia		X	
	Capacidad de planificación			X
	Autocontrol			X
Experiencia	Mínimo de 1 años laborando en Temas de mantenimiento. y soldadura, manejo de personal, planificador.			
Objetivos.	Diseñar con el jefe de producción y mantenimiento el plan de mantenimiento, recuperar las piezas de las maquinarias de manera correcta y en los tiempos establecidos, realizar el Requerimiento de su área y llevar un control riguroso del consumo y uso de los materiales, equipos e insumos de su área.			

#### Naturaleza del cargo.

Cumplir con los programas de mantenimiento y recuperación de piezas de manera eficiente

distribuir su personal en las diferentes tareas.

Funciones			
* Asegurar el mantenimiento preventivo en la empresa.			
* Realizar mantenimiento correctivo y/o modificaciones, previamente coordinadas con su inmediato superior, para garantizar la mayor eficiencia de las máquinas y equipos.			
* Tener recuperadas las piezas de recambio, garantizando la operatividad continua de las máquinas.			
* Tener un control exhaustivo de los consumos de materiales e insumos.			
* Coordinar los trabajos a realizar con su inmediato superior.			
* Hacer los requerimientos del área de quema.			
* Liderar el área bajo su mando.			
* Garantizar el buen uso de los recursos.			

## 8.6 Supervisor de pampa.

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación	Supervisor de Pampa.			
Área a la que pertenece	Producción.			
Superior jerárquico	Jefe de producción y mantenimiento.			
Número de cargos	Uno			
Cargos bajo dependencia su dependencia	Ninguno			
Educación	Técnico o con secundaria completa.			
Formación	Capacidad para registrar información.			
	Competencias en organización de equipos de trabajo.			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa	X		
	Manejo de conflictos		X	
	Poder de negociación		X	
	Pensamiento crítico		X	
	Liderazgo			X
	Organización		X	
	Comunicación			X
	Administrar los recursos de la empresa	X		
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza			X
	Paciencia		X	
	Capacidad de planificación		X	
	Autocontrol			X
Experiencia	Mínimo de 1 años laborando en toma de información y			

	manejo de personal.
Objetivos.	Llevar un control estricto del material que ingresa al área de secado. Distribuir el personal de canteo y registrar las cantidades canteadas y la merma. Tener listo el material en las cantidades establecidas para enviar a hornos. Salvaguardar los materiales de pampa.

<b>Naturaleza del cargo.</b>
Cumplir con los programas de canteo, registrando las mermas. Distribuir el personal en pampa según requerimiento de canteo del material. Cuidar que el material seque y no presente fallas.
<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Distribuir en pampa de secado el material producido.</li> <li>* Verificar la correcta forma de arreglar el material según el tipo de ladrillo.</li> <li>* Asegurar el correcto tapado del material.</li> <li>* Llevar un registro minucioso del material que ingresa a pampa, el material canteado, las mermas, el material enviado a hornos.</li> <li>* Distribuir el personal de canteo.</li> <li>* Supervisar y asegurarse la correcta selección de material, el acomodo que garantice un secado uniforme y óptimo.</li> <li>* Cuidar los materiales de pampa.</li> <li>* Tener listos los lugares donde se colocara el ladrillo para su secado en pampa</li> <li>* Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.</li> <li>* Promover y asegurar el buen desempeño de los empleados.</li> <li>* Asegurar que los tiempos de secado y canteo establecidas se cumplan.</li> <li>* Asegurar el constante flujo de material a hornos.</li> <li>* Tener un registro del personal de canteo y material canteado.</li> <li>* Hacer los requerimientos del área de secado.</li> <li>* Liderar el área bajo su mando.</li> <li>* Garantizar el buen uso de los recursos.</li> </ul>

## 8.7 Supervisor de Horno.

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación	Supervisor de Hornos.			
Área a la que pertenece	Hornos			
Superior jerárquico	Jefe de Hornos			
Número de cargos	Uno			
Cargos bajo dependencia su dependencia	Ninguno			
Educación	Técnico o con secundaria completa.			
Formación	Capacidad para registrar información.			
	Competencias en organización de equipos de trabajo.			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa	X		
	Manejo de conflictos		X	
	Poder de negociación		X	
	Pensamiento crítico		X	
	Liderazgo			X
	Organización		X	
	Comunicación			X
	Administrar los recursos de la empresa	X		
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza			X
	Paciencia		X	
	Capacidad de planificación		X	
	Autocontrol			X
Experiencia	Mínimo de 1 años laborando en toma de información y			
	Manejo de personal.			
Objetivos.	Llevar un control estricto del material que ingresa al área de Quema. Distribuir el personal del horno registrar los avances de quema y tener información actualizada de materiales listos para Despachos. Programar despachos por tipo de material y tiempos			

<b>Naturaleza del cargo.</b>
Cumplir con los programas de llenado de hornos de tal manera que facilite el cumplimiento de los despachos programados. Llevar registros de cantidades.

<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Llenar los hornos.</li> <li>* Acomodar los materiales en paquetes según tipo de material.</li> <li>* Asegurar el correcto tapado del material.</li> <li>* Llevar un registro minucioso del material que ingresa a hornos, material quemado y material listo para despacho.</li> <li>* Programar con el jefe de hornos el despacho de materiales, tanto en cantidades como en fechas.</li> <li>* Tener habilitados los hornos, tanto para llenado como para despacho.</li> <li>* Promover y asegurar el buen desempeño de los empleados.</li> <li>* Asegurar el constante flujo de material a hornos.</li> <li>* Tener un registro del personal de horno.</li> <li>* Hacer los requerimientos del área de quema.</li> <li>* Liderar el área bajo su mando.</li> <li>* Garantizar el buen uso de los recursos.</li> </ul>

### 8.8 Maestro de Quema.

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación	Maestro de Quema			
Área a la que pertenece	Hornos			
Superior jerárquico	Jefe de Hornos			
Número de cargos	Dos			
Cargos bajo dependencia su dependencia	Ninguno			
Educación	Técnico o con secundaria completa.			
Formación	Se necesita experiencia en el rubro. Generalmente se forman en la fábrica. Empieza como ayudante.			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa	X		
	Manejo de conflictos		X	
	Poder de negociación		X	
	Pensamiento crítico		X	
	Liderazgo			X
	Organización		X	

	Comunicación			X	
	Administrar los recursos de la empresa		X		
	Proactivo			X	
	Adaptabilidad			X	
	Firmeza			X	
	Paciencia		X		
	Capacidad de planificación	X			
	Autocontrol			X	
	Experiencia	Mínimo de 2 años laborando en el área de quema. manejo de personal.			
	Objetivos.	Llevar un control estricto de la mezcla combustible a utilizar. Garantizar un avance estable ya determinado. Controlar y manejar a los operarios. Garantizar la cocción adecuada del material. Reportar su avance y las incidencias por turno.			

#### Naturaleza del cargo.

Cumplir con los programas de quema, en cantidad y tipo de producto.

Distribuir el personal en horno según requerimiento. Garantizar la correcta mezcla de Combustible, según lo estipulado. Cuidar que el material sea utilizado de manera eficiente.

#### Funciones

- \* Dirigir el proceso de cocción.
- \* Verificar la correcta forma de arreglar el material en hornos, según el tipo del ladrillo.
- \* Asegurar el correcto tapado del material.
- \* Controlar el correcto mezclado del combustible de hornos.
- \* Controlar de manera eficiente el uso del combustible.
- \* Distribuir el personal de quema.
- \* Determinar la calidad de los combustibles que ingresan a planta.
- \* Asegurar el avance en quema según lo establecido con el Jefe de hornos.
- \* Cuidar los materiales del horno.
- \* Conjuntamente con el jefe de hornos, establecer un orden de mantenimiento preventivo de las  
de las maquinas, equipos y accesorios del área.
- \* Promover y asegurar el buen desempeño de los empleados.
- \* Asegurar que los tiempos de cocción, molienda, mezclado se cumplan.
- \* Asegurar el constante flujo de material e insumos para garantizar el avance.
- \* Hacer los requerimientos del área de quema.
- \* Liderar el área bajo su mando.
- \* Garantizar el buen uso de los recursos.

## 8.9 Personal de producción.

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación	Personal de Producción			
Área a la que pertenece	Producción			
Superior jerárquico	Jefe de producción y mantenimiento			
Número de cargos	10			
Cargos bajo dependencia su dependencia	Ninguno			
Educación	Secundaria.			
Formación	Se necesita experiencia en el rubro. Generalmente se forman en la fábrica. Empieza como ayudante.			
		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa	X		
	<del>Manejo de conflictos</del>	<del>X</del>		
	Poder de negociación	X		
	Pensamiento crítico	X		
	Liderazgo		X	
	Organización		X	
	Comunicación		X	
	Administrar los recursos de la empresa	X		
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza		X	X
	Paciencia			
	Capacidad de planificación	X		
	Autocontrol		X	
Experiencia	No se requiere de experiencia previa.			
Objetivos.	Acomodar el ladrillo húmedo a la salida de la máquina, en la carreta, en pampa, cumpliendo con las normas establecidas, cuidando en todo momento el material, garantizando su buen estado en todo el proceso que le corresponde.			

<b>Naturaleza del cargo.</b>
Cumplir con el trabajo que se le asigne dentro de su área, teniendo como prioridad el Cuidado del producto en todas sus etapas.
<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acomodar el material de la forma establecida en cada parte del proceso productivo.</li> <li>* Velar por la conservación y el buen estado del producto.</li> <li>* Tapar correctamente el material en pampa.</li> <li>* Mantener limpias las máquinas y equipos que utiliza.</li> <li>* Mantener limpia su zona de trabajo.</li> <li>* Hacer un buen uso de los materiales y equipos que utiliza.</li> <li>* Trabajar en equipo y lo asegurar los volúmenes de producción.</li> </ul>

### 8.10 Personal de quema:

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Denominación</b>	<b>Personal de Quema</b>			
Área a la que pertenece	Hornos			
Superior jerárquico	Maestro de quema			
Número de cargos	10			
Cargos bajo dependencia su dependencia	Ninguno			
Educación	Secundaria.			
Formación	Se necesita experiencia en el rubro. Generalmente se forman en la fábrica. Empieza como ayudante.			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa	X		
	Manejo de conflictos	X		
	Poder de negociación	X		
	Pensamiento crítico	X		
	Liderazgo		X	
	Organización		X	
	Comunicación		X	
	Administrar los recursos de la empresa		X	
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza			X
	Paciencia			
	Capacidad de planificación	X		
	Autocontrol		X	



Experiencia	No se requiere de experiencia previa.
Objetivos.	Prepara la mezcla combustible, mezclarla y abastecer al horno, moverlas máquinas de quema, según avance Asegurar el abastecimiento de mezcla combustible. Usar eficientemente los insumos.
<b>Naturaleza del cargo.</b>	
Cumplir con el trabajo que se le asigne dentro de su área, teniendo como prioridad el Garantizar el abastecimiento de combustible y hacer buen uso de los recursos.	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Preparar la mezcla combustible.</li> <li>* Asegurar el abastecimiento continuo de la mezcla combustible al horno.</li> <li>* Usar eficientemente los recursos asignados a su área.</li> <li>* Mantener orden y limpieza en su área.</li> <li>* Trabajar en equipo y lo asegurar los volúmenes de quema requeridos producción.</li> </ul>	

### 8.11 Personal de hornos.

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación	Personal de Hornos			
Área a la que pertenece	Hornos			
Superior jerárquico	Jefe de Hornos			
Número de cargos	5			
Cargos bajo dependencia su dependencia	Ninguno			
Educación	Secundaria.			
Formación	Se necesita experiencia en el rubro. Generalmente se forman en la fábrica. Empieza como ayudante.			
Habilidades		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad administrativa	X		
	Manejo de conflictos	X		
	Poder de negociación	X		
	Pensamiento crítico	X		
	Liderazgo	x		
	Organización		X	
	Comunicación		X	
	Administrar los recursos de la empresa		X	
	Proactivo			X
	Adaptabilidad			X
	Firmeza			X
	Paciencia			
	Capacidad de planificación	X		
	Autocontrol		X	

Experiencia	No se requiere de experiencia previa.
Objetivos.	Tapar y destapar los hornos según sea necesario, embarrar las paredes de los hornos según se programe.

<b>Naturaleza del cargo.</b>
Cumplir con el trabajo que se le asigne dentro de su área, teniendo como prioridad el garantizar el el tapado y destapado de hornos para garantizar la fluidez de los trabajos
<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tapar los hornos de manera adecuada garantizando que las maquinas calcen correctamente</li> <li>* Destapar los hornos para garantizar el despacho.</li> <li>* Mantener orden y limpieza en su área.</li> <li>* Trabajar en equipo y lo asegurar los avances requeridos.</li> </ul>

## IX. Caracterización de procesos.

### 9.1 Mezcla.

<b>Tabla Nro. 28</b>				
<b>Caracterización del proceso de Mezcla.</b>				
<b>RESPONSABLE (s)</b>	Jefe de Producción y Mantenimiento - Supervisor de pampa			
<b>OBJETIVO (S)</b>	Dosificar la mezcla correspondiente para cada tipo de ladrillo, garantizando la homogeneidad de la misma y el uso de buena materia prima			
<b>ALCANCE</b>	Desde la recepción de la materia prima, hasta alimentar la tolva.			
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>SUB - PROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Plaificación.	Materia prima.	Recepción de	mezcla	
Proveedores	controles.	materia prima.	homogénea	
esternos.	Análisis de materia	preparación de		Producción.
	prima.	mezcla.		
	Maquinaria.	Alimentación al		
		sistema.		
<b>CONTROLES</b>	<b>MECANISMO (S)</b>		<b>RECURSOS</b>	
muestras de mezcla.	Ensayos y pruebas constantes.		MO calificada	
Toneladas por día.	Análisis organolepticos y de % de composición		Maquinaria.	
tiempo de mezclado.	de materias primas			
			Elaboración Propia.	
			Fuente: Observación y toma de datos en planta.	

## 9.2 Producción

Tabla Nro. 29				
Caracterización del proceso de Producción.				
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Producción y Mantenimiento			
<b>OBJETIVO (S)</b>	Dirigir todo el proceso productivo, garantizando eficiencias, optimizando los recursos y cumpliendo los requerimientos y normas técnicas.			
<b>ALCANCE</b>	Desde la molienda hasta la carga del material seco en pampa.			
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB - PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Proceso de mezclado	Mezcla homogénea	Molienda	ladrillo	Área de
Mano de obra calificada y obrera.	Insumos	Amasado	húmedo.	secado
Mantenimiento.	Maquinarias, equipos,	Formado cortado		
CONTROLES	MECANISMO (S)			RECURSOS
Pesos, medidas, tiempos cortes/min -Ton/hr.	Tipos de ladrillos.			Área de secado
consumo de MP e insumos				
				Elaboración Propia.
				Fuente: Observación y toma de datos en planta.

## 9.3 Secado.

Tabla Nro. 30				
Caracterización del proceso de Secado				
<b>RESPONSABLE</b>	Supervisor de Pampa - Jefe de producción y mantenimiento.			
<b>OBJETIVO (S)</b>	Dirigir todo el proceso desecado eficientemente, cuidando de acelerar el secado sin dañar el material. Seleccionar el material, eliminando los defectuosos.			
<b>ALCANCE</b>	Desde que el material es bajado en pampa, hasta que es cargado por los camiones para ser llevados a hornos.			
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB - PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Producción.	Producto húmedo	Bajado de material	ladrillo	Área de
Mano de obra	de producción.	tapado, canteo, tapado	seco y	Hornos.
	Esteras, mantas plásticas	destapado limpieza	seleccionado	
CONTROLES	MECANISMO (S)			RECURSOS
Pesos, medidas, tiempos mermas. Ton/día. Mill listos	Tiempos de seado por tipos de ladrillos			MO, esteras mantas plásticas
Uso de esteras y plásticos				
				Elaboración Propia.
				Fuente: Observación y toma de datos en planta.

## 9.4 Alimentación a hornos

Tabla Nro. 31				
Caracterización del proceso de Alimentación a hornos.				
<b>RESPONSABLE</b>	Supervisor de Hornos - Jefe de Hornos			
<b>OBJETIVO (S)</b>	Dirigir todo el proceso de llenado de hornos, garantizando los arreglos establecidos por tipo de material, llevar un registro riguroso de las cantidades que ingresan al horno el avance de quema y del material disponible para despacho.			
<b>ALCANCE</b>	Desde que el material es cargado en los camiones para alimentar al horno, hasta el material es despachado.			
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>SUB - PROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Pampa de secado	Producto seco, y	Asentado de material	ladrillo	Vehículos de descarga
Mano de obra	seleccionado	tapado de hornos	cocido	vehículos de despacho
Transporte		destapado de horno		
		despacho de material		
<b>CONTROLES</b>	<b>MECANISMO (S)</b>		<b>RECURSOS</b>	
Pesos, medidas, tiempos	Formas de asentar el ladrillo por topo de producto		Mano de obra	
mermas. Ton/día. Mill listos	clasificación de paquetes		entrenada	
			camiones	
Elaboración Propia.				
Fuente: Observación y toma de datos en planta.				

## 9.5 Quemado

Caracterización del proceso de quema.				
<b>RESPONSABLE</b>	Maestro de quema - Jefe de Hornos			
<b>OBJETIVO (S)</b>	Quemar el material cumpliendo las características establecidas en los tiempos establecidos, haciendo uso eficiente de los combustibles y recursos			
<b>ALCANCE</b>	Desde que el material es ingresado al horno, hasta que es quemado el material es despachado.			
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>SUB - PROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Alimentación a hornos	Material empaquetado	Preparación de mezcla	ladrillo	Despachos
Mano de obra	seco y seleccionado	dosificación	cocido	
insumos		quemado		
<b>CONTROLES</b>	<b>MECANISMO (S)</b>		<b>RECURSOS</b>	
Tiempos consumos	Control de temperaturas y tiempos de secado		MO calificada	
Ton/turno			maquinarias	
			equipos	
Elaboración Propia.				
Fuente: Observación y toma de datos en planta.				

## 9.6 Despachos.

<b>Tabla Nro. 33</b>				
<b>Caracterización del proceso de despacho</b>				
<b>RESPONSABLE</b>	Supervisor de Hornos - Jefe de Hornos			
<b>OBJETIVO (S)</b>	Entregar el producto totalmente terminado			
	Establecer un cronograma de salida de materiaes en cantidaes y fechas.			
<b>ALCANCE</b>	Desde que el material es ingresado al horno, hasta que esta listo para despacho.			
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>SUB - PROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Quema	Material entregado por	Conteo, estibas	ladrillo	Clientes
Mano de obra	quema	Almacennamiento	cocido	Cancha de
	Mat. Cocido			almacenamiento
<b>CONTROLES</b>	<b>MECANISMO (S)</b>		<b>RECURSOS</b>	
Tiempos, mermas	Tiempos de carga de material		MO calificada	
Ton despachasa/hora	cumplimiento de programación de despacho		vehículos	
	Elaboración Propia.			
	Fuente: Observación y toma de datos en planta.			

## IX REFERENCIAS

- ❖ Arias, F. (2015, 27 mayo). *La importancia de una buena gestión de los procesos de negocio*. Recuperado 19 octubre, 2018, de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-buena-gesti%C3%B3n-los-procesos-negocio-arias/>
- ❖ Finkelstein, S., & BBC Capital. (2014, 28 diciembre). *Los peores directores generales de empresa de 2014*. Recuperado 17 octubre, 2018, de: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218\\_vert\\_cap\\_peores\\_ceo\\_finde2014\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218_vert_cap_peores_ceo_finde2014_yv)
- ❖ Torres Villa, C. (2016, 27 julio). *BBVA simplifica su estructura organizativa*. Recuperado 15 octubre, 2018, de <https://www.bbva.com/es/bbva-simplifica-estructura-organizativa/>
- ❖ Definición MX. (MX, 2014)  
Fecha: 11/04/2014. Autor: Editorial Definición MX. URL: Lugar: Ciudad de México <https://definicion.mx/manual/>
- ❖ Jiménez, M. (2014). *Diseño de un manual de funciones de la empresa fundación ser como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos* (Licenciatura). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias.
- ❖ Ríos, M. (2012). *Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora Metropolitana de la ciudad de Huamachuco* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

- ❖ (Calderón, 2011) *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Universidad técnica de Ambato facultad de ciencias administrativas trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera de empresas
- ❖ López, Y. (2016). *Manual de funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia del hotel casa blanca, municipio de Huehuetenango* (Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango.
- ❖ Herrera, C. (2007). *Levantamiento de procesos en la empresa Asistecom CIA LTDA para desarrollar un sistema de calidad total* (Tesis de licenciatura). Escuela politécnica nacional, Ecuador.
- ❖ Cárdenas, I (2015). *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador.
- ❖ Latorre F. (2011) *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral* Universidad de valencia tesis doctoral. Valencia – España.
- ❖ (shideshare, 2016) <https://es.slideshare.net/tomastobon/caracterizacion-de-procesos-59085738>
- ❖ (IMF Bussines School, 2017) <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>

## X. ANEXOS

### 10.1 Matriz de Consistencia.

<b>Matriz de Consistencia del Proyecto</b>				
Título: Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC.				
Autor: Carlos Ovidio Chávez Cotrina.				
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Trabajos
		General		Previos
<b>General:</b> ¿Cómo el diseño y estructuración de un manual de Organización y Funciones, mejorará el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC?	<b>General.</b> Proponer un manual de organización y funciones para incrementar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC.	El diseño, estructuración y construcción de un manual de organización y funciones ayudara a incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Gredos Perú SAC.	<b>Variable Independiente:</b> <b>Manual de organización y funciones.</b>	Villaiba (2016). "Elaboración del mof y mapro para una gestión por procesos y la de desarrollo de un sistema de control de documentos en la facultad de odontología usmp. USPM, Lima Perú
<b>Específico:</b> ¿Cómo el diseño y estructuración de un manual de Organización y Funciones, mejorará las condiciones de trabajo de los empleados de la fábrica Gredos Perú SAC?	<b>Específico:</b> Recopilar información de la situación actual organizativa de la fábrica: cargos de confianza, definición de puestos de trabajo, responsabilidades, autoridad y alcance en la empresa Gredos Perú SAC.		Documento formal que plasma la manera que está organizada una empresa tanto en funciones como en responsabilidades; sirve además como guía para todos los empleados, además de delimitar autoridad, responsabilidades y funciones.	López (2016). "Manual de funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia del hotel casa blanca, municipio de Huehuetenango (Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango"
<b>Específico:</b> ¿Cómo el diseño y estructuración de un manual de Organización y funciones, mejorará el clima laboral en la empresa Gredos Perú SAC?	<b>Específico:</b> Identificar las tareas por orden de importancia en la empresa.		<b>Variable Dependiente:</b> <b>Desempeño Laboral.</b>	❖ Ríos, M. (2012). <i>Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora Metropolitana de la ciudad de Huamachuco</i> (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
<b>Específico:</b> ¿Cómo el diseño y estructuración de un manual de Organización y Funciones, mejorará las interrelaciones entre las áreas de la empresa Gredos Perú SAC?	<b>Específico:</b> Verificar que las tareas no se repitan o que se estén omitiendo.		Conducta que es inherente al cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas, donde están inmersos las necesidades, habilidades, capacidades, aptitudes y cualidades que inter actúan con el trabajo y sus exigencias.	Cárdenas (2015). "El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua." (Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador.
	<b>Específico:</b> Diagnóstico del desempeño laboral			



## 10.2 Instrumentos.

### Anexos 1: Instrumentos:

Cuestionario sobre la organización actual de las áreas y empleados de la empresa y sus funciones.

Estimados miembros de la empresa Gredos Perú SAC. La presente encuesta es parte de una investigación orientada a recolectar información relevante para medir la actual organización de la empresa y la distribución de las funciones de los empleados.

### Indicaciones:

Esta encuesta es anónima, se agradecerá que seas sincero en tus respuestas.

Lee detenidamente cada ítem (pregunta) y marca con una "X" en el recuadro que más refleje tu impresión.

TU APORTE ES VALIOSO.

La escala de calificación es la siguiente:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>LIDERAZGO</b>					
1	Los problemas que surgen por temas laborales se resuelven con facilidad					
2	Te sientes respaldado por tus compañeros de trabajo.					
3	Sabes con precisión quien es tu jefe inmediato.					
4	Se respeta el orden de jerarquía de los cargos.					
5	Cuando una persona con cargo da una orden, esta se acata sin dudar.					
6	Se respeta las decisiones tomadas por los supervisores					

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>ORGANIZACIÓN</b>					
7	Ud. trabaja sólo en el área al que pertenece					
8	Reportas tu trabajo a más de una persona.					
9	Crees que el trabajo está bien distribuido en tu área.					
10	Las labores que realizan siguen un orden establecido.					
11	Te programan trabajos que ya realizó otra persona					
	<b>FUNCIONES</b>					
12	Cuándo se presenta un imprevisto, sabes a quien recurrir					
13	Recibes órdenes de más de dos personas					
14	Tienes claras tus responsabilidades en el trabajo.					
15	Las indicaciones para realizar tus labores, las recibes más de una vez y de diferentes personas					
16	Las responsabilidades de tu puesto de trabajo corresponden a lo que esperabas.					
17	Tus labores abarcana otras fuera de tu área de laboral					
18	Existe coordinación efectiva entre las áreas de la empres					
19	Necesitas la confirmación de otro jefe para realizar tus labores					
20	Tu jefe inmediato siempre toma las desiciones respecto a una consulta, problema o conflicto en su área					

## Cuestionario sobre desempeño Laboral.

Estimados miembros de la empresa Gredos Perú SAC. La presente encuesta es parte de una investigación orientada a recolectar información relevante para mejorar las condiciones laborales en la empresa:

Esta encuesta es anónima, se agradecerá que seas sincero en tus respuestas.

Lee detenidamente cada ítem (pregunta) y marca con una "X" en el recuadro que más refleje tu impresión.

TU APORTE ES VALIOSO.

La escala de calificación es la siguiente:

Poca	Importancia	Bastante	Mucha	Máxima
Importancia	media	Importancia	Importancia	Importancia
1	2	3	4	5

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>MOTIVACIÓN</b>					
1	Que se reconozca el trabajo individual y colectivo					
2	Que haya incentivos a los empleados que destacan					
3	Seguridad de tener estabilidad laboral					
4	Que se valore las habilidades individuales					
5	Tener un cargo con autoridad.					
6	Contar con las herramientas, equipos e implementos necesarios para las tareas.					
7	Deliciar a los empleados y/o equipos cuando logran las metas					
8	Implantar programa de capacitaciones constantes.					

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
<b>PERTENENCIA AUN GRUPO</b>						
9	Que mi trabajo contribuya al bienestar de otras personas de la organización.					
10	Que la comunicación sea clara y fluida.					
11	Que las tareas y obligaciones sean claras y estén totalmente determinadas.					
12	Estar en un grupo del cual me siento parte activo					
13	Tener muy buenas relaciones con mis compañeros					
14	Cuidar las herramienta, maquinarias, equipos e implementos de la empresa					
15	Planificar, organizar y ejecutar los trabajos con mis mis compañeros, como equipo.					
<b>BENEFICIOS</b>						
16	Ganar bien por el trabajo realizado.					
17	Que la colaboración entre los miembros de la empresa, sea una constante.					
18	Promover a los mejores empleados					
19	Trabajar con otros miembros de la empresa para beneficio de la empresa y el mio propio					
20	Tener tareas que beneficien a otras personas					

### 10.3 Base de datos.

BASE DE DATOS LIDERZGO ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES																								
Nro.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	DIM 1	P7	P8	P9	P10	P11	DIM 2	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	DIM 3	IV
1	2	3	3	4	4	3	19	4	5	3	5	2	38	2	5	5	2	5	2	5	5	2	21	78
2	3	4	4	3	4	4	22	2	4	5	4	3	40	3	3	4	3	3	3	3	4	3	19	81
3	3	4	4	3	5	3	22	4	5	5	5	1	42	3	3	3	4	4	3	3	3	4	21	85
4	3	3	4	3	5	4	22	3	4	4	3	2	38	3	4	4	3	5	3	4	4	3	22	82
5	3	3	5	4	4	5	24	5	4	3	4	4	44	5	3	3	4	4	3	2	4	3	20	88
6	4	2	5	4	4	4	23	4	5	4	3	3	42	3	2	4	3	5	4	4	5	2	23	88
7	4	4	5	3	5	3	24	3	3	3	4	4	41	4	4	5	2	4	5	2	4	3	20	85
8	4	2	4	5	4	4	23	2	4	5	5	3	42	5	2	4	3	3	4	3	3	2	18	83
9	2	4	5	5	5	3	24	4	5	4	3	4	44	4	3	3	2	3	5	4	4	4	22	90
10	4	3	4	4	3	5	23	5	4	4	4	3	43	5	3	3	4	5	5	5	2	5	26	92
11	2	5	4	3	4	4	22	4	5	5	5	2	43	3	3	5	3	3	3	4	3	4	20	85
12	3	4	5	4	3	3	22	2	3	3	4	1	35	4	4	3	2	3	3	3	4	3	18	75
13	2	3	3	3	4	2	17	4	4	4	3	3	35	5	5	4	4	4	4	4	3	2	21	73
14	4	2	4	5	5	4	24	3	5	3	3	4	42	2	5	5	2	5	4	4	2	4	21	87
15	5	4	5	4	3	2	23	4	3	2	4	3	39	3	3	4	3	4	3	4	3	2	19	81
16	5	5	4	4	4	3	25	5	4	4	5	2	45	3	3	3	4	3	3	2	3	3	18	88
17	4	4	5	5	5	5	28	5	5	2	4	3	47	3	4	4	3	2	4	4	4	4	21	96
18	5	2	3	3	4	4	21	3	4	3	3	2	36	3	4	4	2	4	5	2	5	4	22	79
19	4	4	4	4	3	3	22	3	3	4	5	1	38	4	3	4	3	2	4	3	4	3	19	79
20	3	3	5	3	3	4	21	4	4	3	3	2	37	4	3	5	4	3	3	2	4	3	19	77
21	4	4	3	2	4	3	20	4	4	2	4	4	38	4	2	5	4	4	4	4	5	2	23	81
22	5	5	4	4	5	4	27	3	3	5	3	3	44	3	2	4	3	3	5	2	4	3	20	91
23	2	5	5	2	4	5	23	4	4	3	2	4	40	4	4	5	2	2	4	3	3	2	16	79
24	3	3	4	3	3	2	18	5	5	4	4	3	39	5	2	4	3	5	3	3	2	3	19	76
25	3	3	3	4	5	3	21	2	5	5	2	4	39	4	3	3	2	3	3	3	5	3	19	79
26	3	4	4	3	3	4	21	3	3	4	3	3	37	4	4	3	3	2	4	3	4	2	18	76
27	3	4	4	2	4	2	19	3	3	3	4	2	34	5	4	4	2	4	3	3	4	4	20	73
28	4	3	4	3	5	3	22	3	4	4	3	1	37	5	5	2	3	2	2	4	3	2	16	75
29	4	3	5	4	3	4	23	3	4	4	2	3	39	3	4	3	4	4	3	4	3	3	21	83
30	4	2	5	4	4	5	24	4	3	4	3	4	42	3	3	4	3	3	2	4	2	4	18	84
31	2	4	5	3	5	4	23	4	3	5	4	3	42	4	4	3	4		4	4	3	3	18	83
32	4	2	4	2	4	3	19	4	2	5	4	2	36	4	4	2	4	3	3	4	4	2	20	75
33	2	4	5	4	3	4	22	2	4	5	3	3	39	3	4	3	2	2	4	3	4	3	18	79
34	3	3	4	2	3	3	18	5	4	3	1	2	33	3	4	4	4	3	4	3	5	4	23	74
35	2	5	4	3	4	5	23	4	2	3	2	1	35	4	4	3	3	2	4	2	5	4	20	78
36	4	4	5	4	5	4	26	4	3	4	4	3	44	5	5	4		4	4	3	2	3	16	86
37	5	3	3	3	4	3	21	5	4	5	3	4	42	2	5	5	3	2	4	4	3	2	18	81
38	5	2	4	2	3	2	18	3	3	4	4	3	35	3	3	4	2	3	3	3	2	3	16	69
39	4	4	5	3	5	4	25	4	2	3	3	4	41	3	3	3	4	4	4	3	4	2	21	87
40	5	5	4	4	4	2	24	5	3	5	4	2	43	3	4	4	2	5	5	4	2	3	21	88
41	4	4	5	4	5	3	25	4	4	4	4	4	45	3	3	4	3	2	5	5	3	3	21	91
42	3	2	3	3	3	5	19	5	3	3	2	3	35	3	3	3	4	3	3	4	4	3	21	75
43	4	4	4	2	4	4	22	3	2	4	3	5	39	3	4	4	3	3	3	3	3	5	20	81
44	5	3	5	4	3	3	23	4	4	5	4	4	44	3	4	4	2	3	4	4	2	2	17	84
45	4	4	3	2	4	4	21	5	2	4	3	4	39	4	3	4	3	5	5	4	4	3	24	84
46	4	5	4	3	5	5	26	4	3	3	2	3	41	4	3	5	4	2	5	5	2	4	22	89
47	3	5	3	4	3	4	22	3	4	5	3	5	42	4	2	5	4	3	3	4	3	2	19	83
48	2	3	4	3	4	3	19	4	3	3	4	4	37	3	2	4	3	4	3	3	4	3	20	76
49	3	4	4	2	5	2	20	4	2	4	3	3	36	2	4	3	3	4	4	4	3	3	21	77
50	4	3	4	3	4	4	22	3	5	3	2	4	39	3	2	2	4	3	4	4	2	3	20	81
51	4	3	5	4	3	2	21	4	3	2	4	3	37	4	4	3	4	3	3	4	3	5	22	80
52	5	4	5	5	3	3	25	5	4	4	2	4	44	3	3	2	4	2	3	5	4	2	20	89
53	5	5	5	4	4	5	28	5	5	2	3	3	46	4		4	4	3	2	5	4	3	21	95

BASE DE DATOS desempeño laboral

Nro.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	DIM 1	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	DIM 2	P16	P17	P18	P19	P20	DIM 3	IV
1	2	3	3	4	4	4	3	4	28	3	5	2	3	5	2	2	22	5	2	5	5	2	19	69
2	3	4	4	3	3	3	2	3	25	5	4	3	5	4	3	3	27	3	3	3	4	3	46	98
3	3	4	4	3	4	4	3	5	30	5	5	1	5	5	3	3	27	4	3	3	3	4	47	104
4	3	3	4	3	4	2	4	4	27	4	3	2	4	3	2	3	21	3	3	3	4	3	40	88
5	3	3	5	4	4	3	5	4	31	3	4	3	4	4	4	5	27	3	4	4	4	3	50	108
6	4	3	4	4	2	4	4	3	28	4	3	5	5	3	3	3	26	3	2	4	5	2	45	99
7	4	3	5	3	4	3	3	2	27	3	4	4	3	4	4	4	26	4	4	5	4	3	50	103
8	4	3	5	4	3	4	4	3	30	5	5	4	4	3	3	5	29	5	2	4	3	2	50	109
9	5	4	4	5	5	4	2	4	33	4	3	5	5	2	3	2	24	4	3	3	4	4	44	101
10	5	4	4	4	4	4	3	5	33	4	4	3	4	1	3	4	23	5	4	4	2	5	47	103
11	5	3	5	3	3	3	4	5	31	5	5	4	3	3	5	3	28	5	5	2	3	4	50	109
12	4	5	4	4	2	4	2	3	28	3	4	4	3	3	4	4	25	3	4	3	5	5	49	102
13	5	5	5	3	4	5	4	4	35	4	3	3	2	3	4	4	23	3	3	4	3	4	44	102
14	4	4	3	5	5	4	3	5	33	3	3	5	1	4	3	4	23	5	4	4	3	3	46	102
15	4	3	4	4	4	5	4	3	31	2	4	3	2	4	3	5	23	4	3	4	3	4	46	100
16	5	4	3	3	2	3	5	4	29	4	5	4	4	4	2	5	28	3	3	2	4	4	49	106
17	3	3	4	2	4	4	5	5	30	2	4	3	3	3	2	4	21	2	4	4	4	5	44	95
18	4	5	5	4	3	5	3	4	33	3	3	2	3	4	4	2	21	4	5	2	5	4	43	97
19	5	4	4	5	5	4	3	3	33	4	5	1	4	3	4	3	24	2	4	3	4	3	43	100
20	5	4	4	4	4	5	4	4	34	3	3	2	4	3	5	4	24	3	3	2	4	3	43	101
21	5	3	5	3	3	3	4	4	30	2	4	4	4	2	5	4	25	4	4	4	5	2	48	103
22	4	5	4	4	2	4	3	3	29	5	3	3	3	2	4	3	23	3	5	2	4	3	43	95
23	5	5	5	3	4	5	4	4	35	3	2	4	4	4	5	2	24	2	4	3	3	2	40	99
24	4	4	3	5	5	4	5	5	35	4	4	3	5	2	4	3	25	5	3	3	2	3	44	104
25	4	3	4	4	4	5	2	5	31	5	2	4	4	3	3	2	23	3	3	5	5	3	44	98
26	5	4	3	3	2	3	3	3	26	4	3	3	4	4	3	3	24	2	4	3	4	2	42	92
27	3	3	4	2	4	4	3	3	26	3	4	2	5	4	4	2	24	4	3	3	3	4	43	93
28	4	5	5	4	3	5	3	4	33	4	3	1	5	5	2	3	23	2	2	3	4	2	39	95
29	4	3	5	4	3	4	3	4	30	4	2	3	3	4	3	4	23	4	3	4	4	3	45	98
30	4	2	5	4	3	4	2	4	28	4	3	4	3	3	4	3	24	3	2	4	5	4	45	97
31	2	4	5	3	5	5	4	3	31	5	4	3	4	4	3	4	27	5	5	5	4	3	53	111
32	4	2	4	2	3	5	4	3	27	5	4	2	4	4	2	4	25	3	4	4	4	2	46	98
33	2	4	5	4	2	5	4	4	30	5	3	3	3	4	3	2	23	3	3	3	4	3	41	94
34	3	3	4	2	4	5	3	5	29	3	1	2	3	4	4	4	21	3	4	3	5	4	44	94
35	2	5	4	3	2	4	2	4	26	3	2	1	4	4	3	3	20	4	4	2	5	4	42	88
36	4	4	5	4	4	5	4	3	33	4	4	3	5	5	4		25	4	5	3	2	3	42	100
37	5	3	3	3	4	3	5	4	30	5	3	4	2	5	5	3	27	5	4	4	3	2	48	105
38	5	2	4	2	3	2	3	3	24	4	4	3	3	3	4	2	23	3	3		2	3	36	83
39	4	4	5	3	5	4	4	2	31	3	3	4	3	3	3	4	23	4	4	3	4	2	44	98
40	5	5	4	4	4	2	5	3	32	5	4	2	3	4	4	2	24	5	5	4	2	3	45	101
41	4	4	5	4	5	3	4	4	33	4	4	4	5	3	4	3	27	2	5	5	3	3	48	108
42	3	2	3	3	3	5	5	3	27	3	2	3	3	3	3	4	21	3	3	4	4	3	42	90
43	4	4	4	2	5	3	3	2	27	4	3	5	3	4	4	3	26	3	3	5	5	5	50	103
44	5	4	5	3	4	4	4	4	33	5	4	4	3	4	4	2	26	3	4	3	4	2	44	103
45	3	3	3	5	5	3	5	2	29	4	3	4	4	3	4	3	25	5	3	3	4	3	46	100
46	4	2	4	4	3	2	4	3	26	3	2	3	4	3	5	4	24	2	5	3	4	4	46	96
47	5	4	3	3	2	5	2	4	28	5	3	5	4	2	5	4	28	3	3	4	4	2	48	104
48	3	2	4	4	3	4	4	3	27	3	4	1	2	3	4	4	21	4	3	4	5	3	44	92
49	3	4	4	2	4	4	4	3	28	4	3	2	1	4	4	3	21	5	5	5	5	5	49	98
50	4	3	4	3	5	3	3	2	27	3	2	4	3	5	5	4	26	3	4	4	3	4	48	101
51	4	3	5	4	3	4	4	3	30	3	2	4	4	2	5	5	25	3	3	4	3	3	46	101
52	5	4	5	5	3	4	2	4	32	2	4	3	3	3	3	4	22	3	4	5	3	4	45	99
53	5	5	5	4	4	4	3	5	35	4	2	4	4	3	3	3	23	4	4	5	4	4	47	105

## 10.4 Evaluación de expertos.

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GREDOS PERÚ SAC.**

Apellidos y Nombres del Evaluador: *Pozo Suclupe Luis Antonio*

Título del trabajo de investigación: *Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú sac.*

Autor: *Chávez Cotrina Carlos Ovidio.*

Fecha: *28-12-2018*

**a. Pertinencia con la investigación**

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con las variables y dimensiones.		Pertinencia con las dimensiones e indicadores.		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA	✓		✓		✓		✓	

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GREDOS PERÚ SAC.**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Coronado Zubetz Ivan Pedro

Título del trabajo de investigación: *Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú sac.*

Autor: Chávez Cotrina Carlos Ovidio.

Fecha: 28/12/2018

**a. Pertinencia con la investigación**

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con las variables y dimensiones.		Pertinencia con las dimensiones e indicadores.		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA	✓		✓		✓		✓	



**b. Pertinencia con la aplicación**

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Se aplica al contexto de la investigación		Incrementaría el desempeño laboral		Su aplicación es sostenible en el tiempo		En su ejecución involucra a la parte jerárquica de la empresa.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA	✓		✓		✓		✓	

  
 \_\_\_\_\_  
 ING Juan Carlos Zubete  
 DNI: 16725532

**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA GREDOS PERÚ SAC.**

Yo, Iván Pedro Coronado Zuloeta  
identificado con DNI N° 16725532, con Grado Académico de  
Magister en Administración en la Universidad  
Nacional Pedro Ruiz Gallo:

Hago constar que he leído y revisado la propuesta de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú sac correspondiente a la Tesis: "*Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú sac.*", de la Maestría en Administración de negocios. (MBA) de la Universidad Cesar Vallejo.

La estructura de la propuesta se distribuye en dos secciones o partes: la primera corresponde a un análisis del desarrollo actual de las actividades, que comprende órdenes jerárquicos, identificación de puestos de trabajo y responsabilidades, identificación de áreas o departamentos funcionales, el grado compromiso de los trabajadores con su trabajo y con la empresa, y el ambiente laboral; la segunda parte corresponde a la elaboración de un manual de organización y funciones, el mismo que será propuesto para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú sac.

La propuesta corresponde a la tesis: "*Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú sac.*", Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta:			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
100 %	100 %	95 %	100 %

Chiclayo, 28 de Diciembre del 2018.


---

 INE. JESÚS CORONADO ZULOETA.  
 EVALUADOR

## 10.5 Autorización de publicación de tesis.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

# FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

CHÁVEZ COTRINA CARLOS QUINTO

D.N.I. : 16776030

Domicilio : LAS MANVAS 216 Dpto. 509 ORB. Huancavelica I - Cuzco

Teléfono : Fijo : Móvil : 943844376

E-mail : givvies@yahoo.es

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestro en Administración de Negocios - MBA

Mención : Maestría en Administración de Negocios - MBA

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

CHÁVEZ COTRINA CARLOS QUINTO

Título de la tesis:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GERFAS PERU SAC.

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : 

Fecha : 15-02-19

## 10.6 Acta de aprobación de originalidad.



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Hugo Enrique Huiman Tarrillo, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis del estudiante, **CARLOS OVIDIO CHÁVEZ COTRINA**, titulada: **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GREDOS PERÚ SAC.**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 20% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 16 de Diciembre de 2018



Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo  
DNI: 16418702

CAMPUS CHICLAYO  
Carretera Pimentel km. 3.5.



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Bach. **Carlos Ovidio Chávez Cotrina.**

INFORME TÍTULADO:

**Manual de organización y funciones para mejorar el  
desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC.**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

---

SUSTENTADO EN FECHA: 16/01/2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN