

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico y Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)
Y EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) EN LA PERCEPCIÓN
DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C. AREQUIPA, 2018.”**

Tesis Presentada por las Bachilleres:

Alvarez Rueckner, Dayann Arline

Ochoa Rodriguez, Geraldine Maritza

Para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración de Empresas

Asesor:

Mg. Rivero Fernández, Renzo

AREQUIPA – PERÚ

2018



Universidad Católica de Santa María

☎ (51 54) 382038 Fax: (51 54) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> Apartado: 1350

AREQUIPA - PERÚ

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Referencia: Decreto N° 041-EPAE-2018

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Renzo Rivero Fernández y Mgter. Patricio Lewis Zúñiga, en relación al Borrador de Tesis Titulado: **“IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) Y EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) EN LA PERCEPCIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C. AREQUIPA, 2018”** Presentado por las señoritas: ALVAREZ RUECKNER, DAYANN ARLINE Y OCHOA RODRIGUEZ, GERALDINE MARTIZA.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por las señoritas: ALVAREZ RUECKNER, DAYANN ARLINE Y OCHOA RODRIGUEZ, GERALDINE MARTIZA, de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 12 de mayo de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

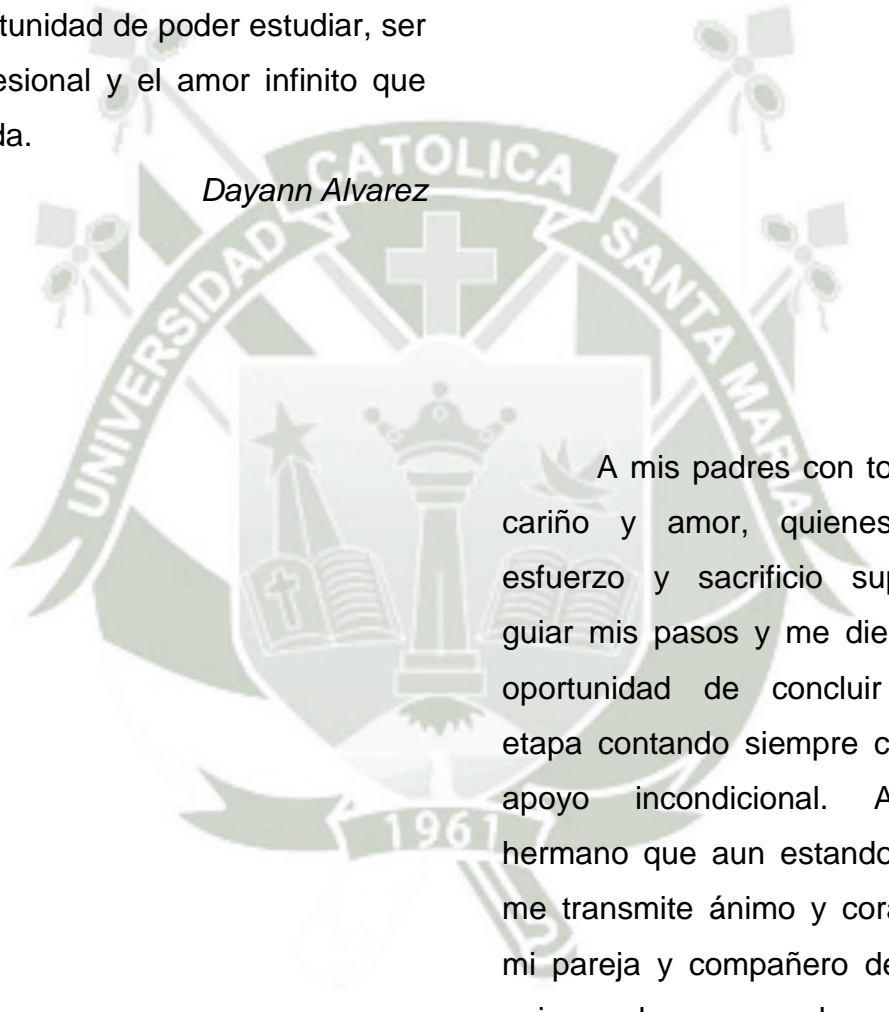
.....
DR. MARIO OSWALDO SIRES NEYRA
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MSN/DEPAE
Rn

DEDICATORIA

Para Alex Alvarez, mi padre, quien es mi motor en la vida, quien siempre está conmigo apoyándome para poder seguir adelante y por darme la oportunidad de poder estudiar, ser profesional y el amor infinito que me da.

Dayann Alvarez



A mis padres con todo mi cariño y amor, quienes con esfuerzo y sacrificio supieron guiar mis pasos y me dieron la oportunidad de concluir esta etapa contando siempre con su apoyo incondicional. A mi hermano que aun estando lejos me transmite ánimo y coraje. A mi pareja y compañero de vida quien sabe como alegrar mis días.

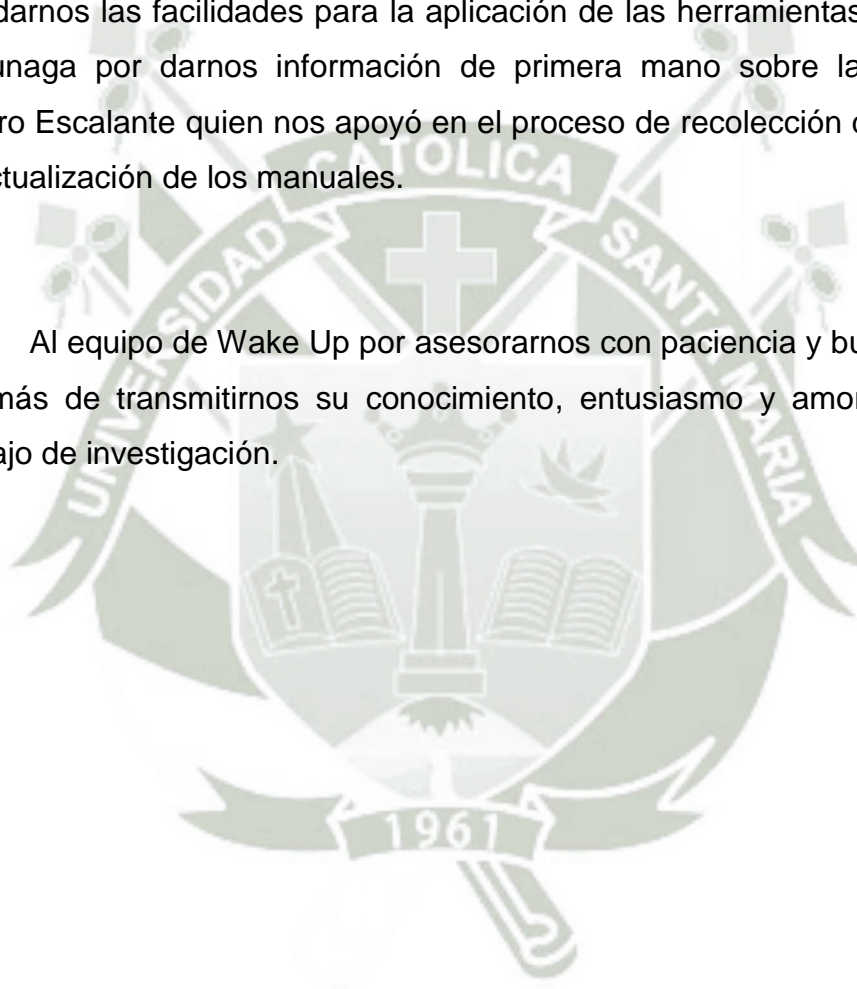
Geraldine Ochoa

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien nos colma de bendiciones, por brindarnos la oportunidad y la dicha de la vida, nos acompañó y guio a lo largo de nuestra carrera.

A la empresa Waka-s Textiles Finos por proporcionarnos la información relevante para la investigación, en especial al Gerente General Erick Febres por darnos las facilidades para la aplicación de las herramientas, a Fernando Zuzunaga por darnos información de primera mano sobre la empresa, a Álvaro Escalante quien nos apoyó en el proceso de recolección de datos para la actualización de los manuales.

Al equipo de Wake Up por asesorarnos con paciencia y buena voluntad además de transmitirnos su conocimiento, entusiasmo y amor por nuestro trabajo de investigación.



RESUMEN

Las empresas en crecimiento demandan mejorar su estructura y procesos organizacionales, para responder adecuadamente a sus nuevas necesidades y exigencias. Esta investigación propone un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Procedimientos actualizados. Además, se pretende determinar la importancia del Manual de organización y funciones (MOF) y del Manual de Procedimientos (MAPRO) en la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.

Se utilizó un cuestionario para cada una de las variables. El de rendimiento laboral (38 preguntas), el de importancia del manual de procedimientos (14 preguntas) y el de la importancia del manual de organización y funciones (19 preguntas); ya que el universo de dicha investigación es la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.; la muestra fue de la totalidad de sus 15 trabajadores (muestreo no probabilístico por conveniencia) tipo estudio de caso. Terminado el levantamiento de información se realizó la tabulación de los datos en el programa SPSS para poder analizarlos, interpretarlos y dar respuesta a nuestros objetivos.

Se concluyó que existe relación significativa entre la importancia del Manual de Organización y Funciones y la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores; predominando la dimensión de disciplina y adaptación (rendimiento laboral) que se correlaciona con la dimensión de cargas de trabajo (MOF) ($r=0.022, r<0.05; p=0.584$) donde existe una correlación negativa media. Adicionalmente, se observa que la dimensión de disciplina y adaptación (rendimiento laboral) también se correlaciona con la dimensión de canales de comunicación (MOF) ($r=0.043, r<0.05; p=0.527$) donde existe una correlación positiva media. Asimismo, se aprecia que existe una relación negativa entre el Manual de Procedimientos y la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores, dando mayor importancia a la dimensión de cooperación del rendimiento laboral que se correlaciona con la dimensión de conocimiento y utilidad del Manual de Procedimientos ($r=0.000, r<0.05; p=0.827$), en la que existe una correlación negativa alta. También la

dimensión de calidad y cantidad de trabajo (rendimiento laboral) la cual tiene una correlación negativa con la dimensión de conocimiento y utilidad (MAPRO) ($r=0.22$, $r<0.05$; $p=-0.585$) donde existe una correlación negativa media.

PALABRAS CLAVES: Rendimiento Laboral, Manual de procedimientos, Manual de Organización y Funciones, Empresa Textil.



SUMMARY

This research aims to solve the disorganization, reflected in the need for an organizational structure that can allow a maximum operation of the company since in the proposal of a Manual of Organization and Functions and Manual of Procedures updated we will see the totality of the activities necessary to a correct development of these and thus be able to increase the work performance. It is also intended to determine the importance of the Organization and Functions Manual (MOF) and the Procedures Manual (MAPRO) in the perception of the work performance of the workers of the company Waka-s Textiles Finos SAC, given that the manuals are an administrative tool that helps the organization of the company is likely that analyzing and updating these manuals tend to improve the work performance in the company WAKA-S TEXTILES FINOS SAC

The instrument that was used is a questionnaire for each of the variables which consists of: Work performance (38 questions), Procedures manual (14 questions), Organization and functions manual (19 questions); since the universe of this research is the company Waka-s Textiles Finos S.A.C the sample was census with 15 workers surveyed. Once the information was collected, tabulation of the data in the SPSS program was carried out in order to analyze them, interpret them and respond to our objectives.

Arriving at the general conclusion that there is an important relationship between the Manual of organization and functions and the perception of the work performance of the workers giving greater importance to the dimension of Discipline and adaptation (work performance) that correlates with the dimension of loads of work (MOF) ($r = 0.022$, $r < 0.05$, $p = 0.584$) where there is a mean negative correlation. Additionally, it is observed that the dimension of Discipline and adaptation (work performance) also correlates with the dimension of communication channels (MOF) ($r = 0.043$, $r < 0.05$; $p = 0.527$) where there is a mean positive correlation. Likewise, it is observed that there is a negative relationship between the Manual of procedures and the perception of the labor performance of the workers giving greater importance to the dimension of Work Performance Cooperation that correlates with the

Knowledge and Utility dimension of the Procedures Manual ($x = 0.000$, $x < 0.05$, $p = 0.827$) where there is a high negative correlation. Also the dimension of Quality and quantity of work (work performance) which has a negative correlation with the Knowledge and utility dimension (MAPRO) ($x = 0.22$, $x < 0.05$, $p = -0.585$) where there is an average negative correlation.

KEYWORDS: Labor Performance, Procedures Manual, Organization and Functions Manual, Textile Company.



ÍNDICE

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN	V
SUMMARY	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPITULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. <i>Problema</i>	2
1.1.1. Enunciado del problema.....	2
1.2. <i>Descripción</i>	2
1.2.1. Diseño.....	3
1.3. <i>Tipo de Investigación</i>	3
1.3.1. Variables	4
1.3.2. Interrogantes	7
1.4. <i>Justificación</i>	7
1.5. <i>Objetivos</i>	9
1.5.1. Objetivo General	9
1.5.2. Objetivo específico:.....	9
1.6. <i>Antecedentes Investigativos</i>	10
1.6.1. Antecedentes Locales	10
1.6.2. Antecedentes Nacionales.....	11
1.6.3. Antecedentes Internacionales	14
1.7. <i>Marco Teórico</i>	16
1.7.1. Información de Waka-s textiles finos S.A.C.....	16
1.7.2. Organización	18
1.7.3. Estructura Organizacional	19
1.7.4. Diseño Organizacional.....	20
1.7.5. Manuales administrativos.....	22
1.7.6. Manual de Organización y Funciones.....	25
1.7.7. Manual de procedimientos	31
1.7.8. Percepción	38
1.7.9. Rendimiento Laboral.....	40

1.7.10. Desempeño laboral	54
1.8. Hipótesis.....	55
1.8.1. Hipótesis General.....	55
CAPITULO II.....	56
2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	57
2.1. Estructuras de los Instrumentos.....	57
2.2. Técnicas.....	57
2.3. Campo de Verificación	57
2.3.1. Ámbito	57
2.3.2. Temporalidad.....	57
2.3.3. Unidades de Estudio:	57
2.4. Estrategia de recolección de Datos.....	58
2.4.1. Método que se uso	58
2.4.2. Elaboración de Datos	58
CAPITULO III.....	60
3. RESULTADOS.....	61
3.1. Resultados descriptivos de preguntas de control.....	61
3.2. Resultados descriptivos Rendimiento laboral, Manual de procedimientos y Manual de Organización y funciones.....	62
3.3. Análisis horizontal de las variables de estudio por dimensiones.....	65
3.4. Resultados correlaciones entre las variables	71
3.4.1. Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.	71
3.4.2. Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Procedimientos	83
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE MOF.....	5
TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE MAPRO.....	5
TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE RENDIMIENTO LABORAL.....	6
TABLA 4. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	23
TABLA 5. CLASIFICACIÓN POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	23
TABLA 6. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES.....	24
TABLA 7. DIFERENCIA ENTRE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS.....	32
TABLA 8. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.....	46
TABLA 9. COMPARACIÓN ENTRE LA TEORÍA X Y Y.....	48
TABLA 10. DIFERENCIA ENTRE RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL.....	54
TABLA 11. TABLAS DE FRECUENCIA RESULTADOS SPSS PREGUNTAS DE CONTROL.....	61
TABLA 12. PROMEDIO DE RESPUESTAS EN PORCENTAJE AGRUPADO DE LA ENCUESTA DEL RENDIMIENTO LABORAL.....	65
TABLA 13. PROMEDIO DE RESPUESTAS EN PORCENTAJE AGRUPADO DE LA ENCUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	67
TABLA 14. PROMEDIO DE RESPUESTAS EN PORCENTAJE DE LA ENCUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	69
TABLA 15. CORRELACIONES PRINCIPALES ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	71
TABLA 16. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	73
TABLA 17. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	75
TABLA 18. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	76
TABLA 19. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	77
TABLA 20. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	79
TABLA 21. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	80
TABLA 22. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	81
TABLA 23. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	83
TABLA 24. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	84
TABLA 25. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	86
TABLA 26. CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....</i>	<i>16</i>
<i>FIGURA 2. ORGANIGRAMA POR CARGOS</i>	<i>17</i>
<i>FIGURA 3. PIRÁMIDE DE MASLOW.....</i>	<i>47</i>
<i>FIGURA 4. RESULTADO TOTAL DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LA EMPRESA WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C....</i>	<i>62</i>
<i>FIGURA 5. RESULTADO TOTAL DEL MAPRO DE LA EMPRESA WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C.....</i>	<i>63</i>
<i>FIGURA 6. RESULTADO TOTAL DEL MOF DE LA EMPRESA WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C.</i>	<i>64</i>
<i>FIGURA 7. PROMEDIO DE RESPUESTAS EN PORCENTAJE AGRUPADO DE LA ENCUESTA DEL RENDIMIENTO LABORAL EN LAS DIMENSIONES MÁS DESTACADAS</i>	<i>66</i>
<i>FIGURA 8. PROMEDIO DE RESPUESTAS EN PORCENTAJE AGRUPADO DE LA ENCUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LAS DIMENSIONES MÁS DESTACADAS.....</i>	<i>68</i>
<i>FIGURA 9. PROMEDIO DE RESPUESTAS EN PORCENTAJE AGRUPADO DE LA ENCUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN LAS DIMENSIONES MÁS DESTACADAS.</i>	<i>69</i>



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 TABLAS DE FRECUENCIAS SPSS DE PREGUNTAS DE CONTROL.....	99
ANEXO N° 2: RESULTADOS DESCRIPTIVO GENERALES POR VARIABLE	100
ANEXO N° 3: PROMEDIO DE PORCENTAJES POR DIMENSIONES SEGÚN VARIABLES DE ESTUDIO.....	102
ANEXO N° 4: TABLAS DE CONTINGENCIA SPSS POR PREGUNTAS DE CONTROL: SEXO, SEGÚN VARIABLES DE ESTUDIO.....	103
ANEXO N° 5: TABLAS DE FRECUENCIAS SPSS POR PREGUNTA DE CONTROL: EDAD, SEGÚN VARIABLES DE ESTUDIO.....	116
ANEXO N° 6: TABLAS DE FRECUENCIAS SPSS POR PREGUNTA DE CONTROL: ÁREA, SEGÚN VARIABLES DE ESTUDIO.....	135
ANEXO N° 7: TABLAS DE FRECUENCIAS SPSS POR PREGUNTA DE CONTROL: ANTIGÜEDAD, SEGÚN VARIABLES DE ESTUDIO.....	159
ANEXO N° 8: PROMEDIO DE FRECUENCIAS PARA DATOS DE CONTROL.	178
ANEXO N° 9: PROMEDIO DE PORCENTAJES PARA DATOS DE CONTROL.....	191
ANEXO N° 10: CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES..	202
ANEXO N° 11: CORRELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO LABORAL Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	211
ANEXO N° 12: ENCUESTA RENDIMIENTO LABORAL.....	217
ANEXO N° 13: ENCUESTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	219
ANEXO N° 14: ENCUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	220
ANEXO N° 15: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES 31 DE OCTUBRE DEL 2014.....	221
ANEXO N° 16: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 30 DE AGOSTO DEL 2016	243
ANEXO N° 17: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C. ACTUALIZADO.....	258
ANEXO N° 18: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C. ACTUALIZADO.	284

INTRODUCCIÓN

El estudio realizado parte del enunciado:” Importancia del Manual de organización y funciones (MOF) y el Manual de procedimientos (MAPRO) en la percepción del Rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C. Arequipa, 2018.”

La presente investigación tiene por estructura la siguiente:

Capítulo I: En el cual detallaremos el problema, la descripción del mismo, el tipo de investigación a desarrollar, justificación, objetivos generales y específicos, antecedentes investigativos y el marco teórico.

Capítulo II: En este capítulo desarrollamos las estructuras de los instrumentos para nuestras 3 variables que son: Rendimiento laboral, Manual de organización y funciones y Manual de procedimientos. También se encuentra la técnica a utilizarse para la investigación, el campo de verificación (ámbito, temporalidad y unidades de estudio) y la estrategia a seguir para la recolección de datos.

Capítulo III: Aquí se muestran los resultados obtenidos del análisis e interpretación de la data, lo cual servirá para determinar la importancia del Manual de organización y funciones (MOF) y del Manual de Procedimientos (MAPRO) en la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.

Finalmente, presentamos las conclusiones y recomendaciones ante los resultados obtenidos para que así los trabajadores puedan tener una visión clara de las funciones que deben realizar al igual que el seguimiento de los procedimientos llegando así a alcanzar los objetivos que tiene la empresa. Además de los anexos, los cuales nos ayudaron al desarrollo de esta investigación.



1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Problema.

1.1.1. Enunciado del problema.

Importancia del manual de organización y funciones (MOF) y el manual de Procedimientos (MAPRO) en la percepción del rendimiento laboral de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. Arequipa para el año 2018.

1.2. Descripción

Existen diversos factores que determinan el número de actividades dentro de una empresa. Uno de esos factores es la naturaleza de la misma empresa, la cual en nuestro caso es una empresa de manufactura, para ser específicos, una empresa textil, por lo cual existen múltiples actividades dentro del proceso productivo. Debido a esa variedad de actividades, es necesario poner atención a la organización y así obtener de manera eficiente prendas de calidad.

Como parte de la organización de sus actividades, es necesario distribuir la carga de trabajo a las diferentes áreas, también conocidas como funciones de la empresa. Lamentablemente, hasta la actualidad se ha realizado dicha distribución de una forma empírica, o hasta incluso intuitiva. Deviene de este problema, que los colaboradores muchas veces no conocen cuál tarea es de su injerencia o hasta dónde va su responsabilidad. A su vez, quedan relegadas actividades que no son asumidas por ninguna persona dentro de la empresa creando incertidumbre y falta de eficiencia en el proceso productivo.

Por otro lado, existe también un problema en la estandarización de la ejecución de las tareas encargadas. Para que la empresa pueda desarrollarse, necesita de manuales administrativos que aseguren un buen flujo de información y la técnica en el desarrollo de actividades. Con el ingreso de nuevas personas y su inserción en las diferentes etapas del proceso productivo, se evidencia una clara falta de organización. Esto sucede ya que

la transmisión del know how de las actividades está sujeta a subjetividad y la adecuación a determinadas tareas.

Todo ello puede resultar en una falta de compromiso en los empleados, y aún más allá, ser un problema en la identificación con la empresa.

Se observa, además, la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones ni un manual de procedimientos actualizado ya que viene desarrollando sus actividades de manera empírica las cuales son las necesarias para el funcionamiento de la empresa habiendo cierto desorden en el desarrollo de éstas.

La empresa, por este motivo, debe desarrollar de manera adecuada las acciones necesarias para el crecimiento de la empresa con una buena organización y tenga asegurado el liderazgo de ésta y la fidelización de sus colaboradores para que la organización sea uno de los medios que aporte para desarrollar de mejor manera sus objetivos y tener un óptimo rendimiento laboral.

Esta investigación propone un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Procedimientos actualizados. Además, se pretende determinar la importancia del Manual de organización y funciones (MOF) y del Manual de Procedimientos (MAPRO) en la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.

1.2.1. Diseño.

Campo : Ciencias sociales
Área : Administración de Empresas
Línea : Recursos Humanos

1.3. Tipo de Investigación.

Tipo de Investigación : Aplicada no experimental.
Nivel de Investigación : Explicativa, transversal
Tipo de Problema : Relacional

1.3.1. Variables

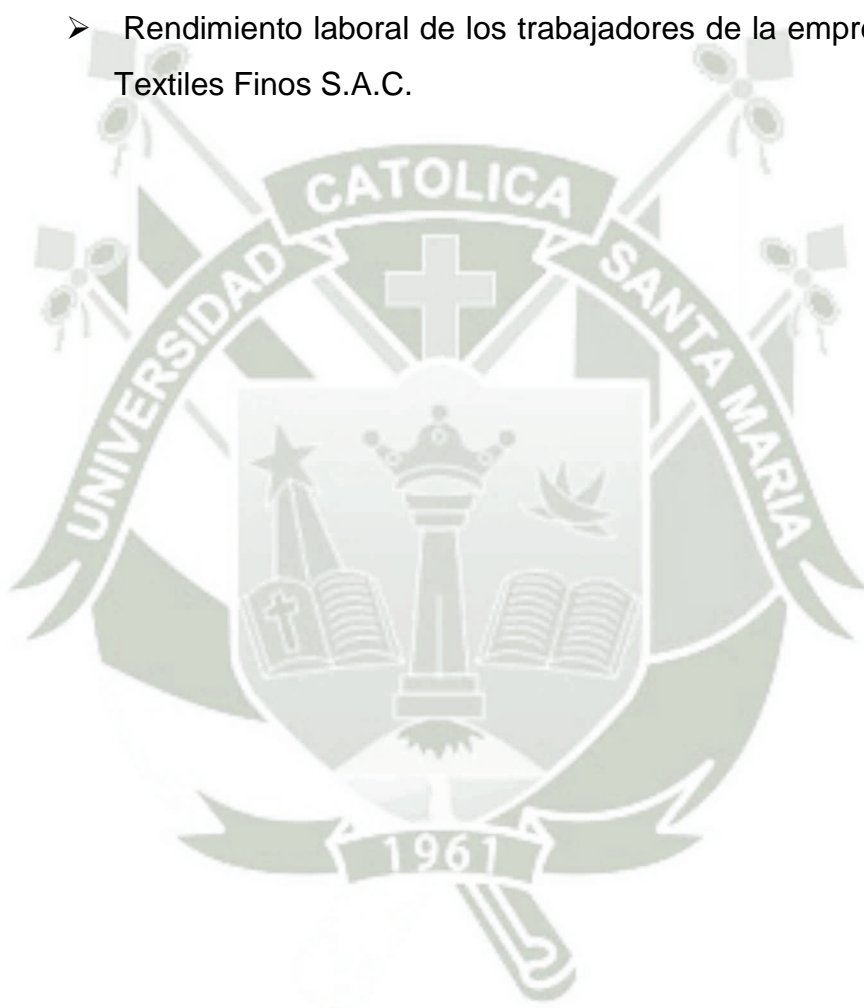
a) Análisis de Variables

Variable independiente:

- Importancia del manual de organización y funciones (MOF) y el manual de procedimientos (MAPRO)

Variable dependiente

- Rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa WAKA-S Textiles Finos S.A.C.



b) Operacionalización de Variables

Tabla 1:

Operacionalización de la variable independiente MOF

Variable Independiente	Sub Variable	Indicadores	Instrumentos	Preguntas
Manual De Organización Y Funciones (MOF)	Juicio crítico	Definición MOF	Cuestionario	1
		Diseño e implementación del MOF	Cuestionario	2
		Optimización del conocimiento en base al MOF	Cuestionario	3
	Cargas del Trabajo	Funciones que no son del puesto	Cuestionario	4
		Cantidad de funciones cumplidas en las horas diarias que labora	Cuestionario	5
		Inconvenientes por cruce de funciones	Cuestionario	6
		Delegación de autoridad y responsabilidad	Cuestionario	7
	Canales de Comunicación	Presentación de informes	Cuestionario	8
		Contribución del MOF en la relación con otros cargos	Cuestionario	9
	Perfil Del Cargo	Funciones generales y específicas	Cuestionario	10
	Inducción	Perfil o requisitos para el puesto	Cuestionario	11
		Instrucciones de las actividades	Cuestionario	12
		Información	Cuestionario	13-14-15
	Evaluación y control	MOF como referente al trabajo	Cuestionario	16
		Calidad de trabajo	Cuestionario	17
		Objetivos para evaluar resultados	Cuestionario	18
		Control Interno	Cuestionario	19

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 2:

Operacionalización de la variable independiente MAPRO

Variable Independiente	Sub Variable	Indicadores	Instrumentos	Preguntas
Manual De Procedimientos (MAPRO)	Inducción	Instrucciones de las funciones	Cuestionario	1
		Información	Cuestionario	2 - 3 - 4
	Conocimiento y utilidad	Frecuencia de lectura	Cuestionario	5
		Procedimientos para el desarrollo de tareas	Cuestionario	6
		Actualización y evaluación	Cuestionario	7 - 8
	Evaluación y control	MAPRO como referente al trabajo	Cuestionario	9
		Calidad de trabajo	Cuestionario	10 -11
		Objetivos para evaluar resultados	Cuestionario	12
	Optimización de recursos	Recursos materiales	Cuestionario	13
		Tiempo	Cuestionario	14

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 3:

Operacionalización de la variable dependiente Rendimiento Laboral

Variable Dependiente	Sub Variable	Indicador	Sub-indicador	Instrumento	Preguntas	
Rendimiento Laboral	Factores personales de rendimiento	Iniciativa	Sugerir mejoras	Cuestionario	3	
			Actuar constructivamente	Cuestionario	4	
		Responsabilidad	Grado de disposición	Cuestionario	5	
			Supervisión	Cuestionario	6-7	
		Disciplina y adaptación	Reglas	Cuestionario	8	
			Indicaciones	Cuestionario	9	
			Adaptación al cambio	Cuestionario	10-11	
		Asistencia y puntualidad	Asistencia	Cuestionario	12	
			Puntualidad	Cuestionario	13	
		Juicio analítico	Grado de resolución de problemas	Cuestionario	14-15	
			Deducción	Cuestionario	16	
		Deseos de superación	Interés de superación	Cuestionario	31-32-33	
		Factores relacionales del rendimiento	Cooperación	Grado de colaboración	Cuestionario	17-18
			Comunicación y relación con los demás	Consulta de dudas	Cuestionario	26
	Relación laboral			Cuestionario	27	
	Ideas			Cuestionario	28	
	Factores organizacionales del rendimiento	Calidad y cantidad de trabajo	Cumplimiento de estándares	Cuestionario	19	
			Errores en mi trabajo	Cuestionario	20	
			Velocidad	Cuestionario	21-22	
			Capacidad de planeación y organización	Cuestionario	23	
		Relevancia de la tarea	Valoración del trabajo	Cuestionario	24	
			Injerencia en toma de decisiones	Cuestionario	25	
		Conocimiento del puesto de trabajo	Conocimientos por formación	Cuestionario	1	
			Conocimientos por experiencia laboral	Cuestionario	2	
		Lealtad con la organización	Misión y objetivos	Cuestionario	29	
			Apoyo de progreso	Cuestionario	30	
		Capacitación	Utilidad de capacitación	Cuestionario	34-35	
		Equidad en salario y promoción	Conformidad	Cuestionario	36-37	
Criterios de promoción			Cuestionario	38		

Fuente y elaboración: Propia

1.3.2. Interrogantes

A. Interrogante General

- ¿Cuál es la importancia del manual de organización y funciones (MOF) y el manual de procedimientos (MAPRO) en la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C en Arequipa para el año 2018?

B. Interrogantes Específicas

a. Respecto del Rendimiento Laboral

- ¿Cuáles son los factores personales que afectan la percepción del rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.?
- ¿Cuáles son los factores relacionales que afectan la percepción del rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.?
- ¿Cuáles son los factores organizacionales que afectan la percepción del rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.?

b. Respecto del Manual de Procedimiento

- ¿Cuál es la importancia del manual de procedimientos para los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.?

c. Respecto del Manual de organización y funciones.

- ¿Cuál es la importancia del manual de organización y funciones para los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.?

1.4. Justificación

La siguiente investigación es realizada para la determinar la relación que pueda existir entre el rendimiento laboral y el Manual de Organización y

Funciones a fin de que se detallen las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada cargo y área para así tener un conocimiento completo de este, además del Manual de Procedimientos en el cual se reflejaran las actividades que deben seguirse en la realización de funciones dentro de la empresa WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C.

El MOF será de gran ayuda para la estandarización de funciones a fin de obtener resultados esperados en base a sus objetivos, asimismo corroborar el apropiado funcionamiento de maquinarias y equipos y también del recurso humano de acuerdo a parámetros y estándares establecidos.

El MAPRO tendrá en esencia la descripción de actividades que deben seguirse en realización de las funciones de una unidad administrativa, información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, incluye también los puestos o unidades administrativas que intervienen estableciendo su responsabilidad y participación.

Al implementar estos documentos de carácter administrativo serán de gran apoyo tanto como en el rendimiento laboral de los actuales colaboradores como en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto a fin de informar y orientar la actuación de los integrantes de la empresa, uniformizando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos de la empresa WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C. generando un proceso de desarrollo institucional que le permita ser más eficiente y permita elevar su nivel de productividad.

Esta investigación tiene relevancia económica para la empresa ya que con la realización y correcta aplicación de los manuales mencionados antes, los trabajadores pueden tener una visión clara de las funciones que deben realizar al igual que el seguimiento de los procedimientos llegando así a alcanzar los objetivos que tiene la empresa donde uno de ellos es mejorar el rendimiento y de esta manera también la productividad el cual se verá reflejado en el incremento de las ventas sin desperdiciar recursos tanto materiales como humanos.

Los manuales a investigar tienen un carácter Social ya que con la ayuda de estos documentos puede haber una mejor comunicación y de esta manera puede mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa evitando las discusiones y conflictos por el incumplimiento de alguna tarea o alguna actividad perjudicando a la empresa y también mejorar las relaciones interpersonales con los clientes ya que de esta manera podemos evitar los incumplimientos con los posibles pedidos.

La realización de esta investigación tiene también un sentido personal ya que con la aprobación de ésta podremos obtener nuestro título profesional en Administración de Empresas y continuar con el cumplimiento de nuestras metas a corto y mediano plazo a nivel personal.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la importancia del Manual de organización y funciones (MOF) y del Manual de Procedimientos (MAPRO) en la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.

1.5.2. Objetivo específico:

A. Respetto del Rendimiento Laboral

- Determinar los factores personales que afectan la percepción del rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.
- Determinar los factores relacionales que afectan la percepción del rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.
- Definir los factores organizacionales que afectan la percepción del rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.

B. Respeto del Manual de Procedimiento

- Determinar la importancia del manual de procedimientos para los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.

C. Respeto del Manual de organización y funciones

- Determinar la importancia del manual de organización y funciones para los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C.

1.6. Antecedentes Investigativos

1.6.1. Antecedentes Locales

- Gamero y Valcárcel (2013) “Influencia de la implementación del manual de organización y funciones (M.O.F.) en la gestión de recursos humanos de la I.E.P. Claret en Arequipa, 2013.” Universidad Católica de Santa María, Arequipa – Perú.

La investigación se enfocó en obtener más demanda por medio de la reorganización de la institución educativa investigada.

Se realizó a todos los trabajadores de la institución educativa entre docentes, personal administrativo y de mantenimiento siendo un total de 57 personas.

Los instrumentos utilizados fueron fuentes documentales, fichas técnicas de observación, cuestionarios y una guía de preguntas.

La conclusión que consideramos interesante que puede aportar a nuestra investigación es la siguiente:

“Según las declaraciones del Sr. Director y Administrador de la Institución se concluyó que la división y distribución de funciones del manual es congruente con la organización, consecuentemente el manual está

contribuyendo a la mejora progresiva de la cultura organizacional y teniendo una influencia directa en la gestión y capacitación de talento sirviendo como base para la programación de talleres y cursos de actualización para el personal.”

La recomendación que podemos tomar en cuenta de esta investigación es la siguiente:

“Se recomienda generar por parte de los directivos la idea en personal de que el manual es una herramienta imprescindible que se ajusta a la estrategia organizacional para lo cual esta deberá ser revisada al menos una o dos veces al año en reuniones de trabajo y toma de decisiones directiva y de personal.

Se recomienda que el M.O.F. sea revisado, contrastado y actualizado de ser necesario con las leyes y disposiciones legales vigentes que afecten al sector educación para evitar problemas legales.”

1.6.2. Antecedentes Nacionales

- Zelaya (2013) “Actitudes de satisfacción y rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Yacz contratistas generales S.R.L. de la ciudad de Huánuco – 2013” Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco-Perú.

La investigación se realizó para determinar la relación de actitudes de satisfacción y el rendimiento laboral de los trabajadores con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa; ésta tuvo lugar en el departamento de Huánuco. Los instrumentos que se ejecutaron fueron la escala de satisfacción laboral y la lista de cotejo sobre rendimiento laboral a los 40 trabajadores.

La conclusión más resaltante fue: “Existe una relación positiva e intensa entre las actitudes de satisfacción y el

rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa YACZ contratistas generales S.R.L.”

- Tanta de la Cruz (2014) "Diseño de manual de procedimientos para optimizar los procesos en el área de producción en la panadería y pastelería "El padrino" Cajamarca- 2014" Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca-Perú.

La investigación se elaboró para medir y corregir los procesos para que puedan ser realizados de manera eficiente y tener una mejor descripción de las tareas de trabajo y un fácil entendimiento por parte de los trabajadores, además de utilizar éstos para los posibles nuevos ingresos de personal. Esta investigación tuvo lugar en el departamento de Cajamarca. Las herramientas usadas fueron hojas de verificación y diagramas de flujo para la determinación y descripción de procesos. Los instrumentos utilizados fueron el análisis documental, entrevista y la observación a los 7 trabajadores de la empresa.

Las conclusiones a las que se llegó fueron “Para cada uno de los procesos en el área de producción es necesario que la panadería, cuente con flujogramas que guíen a los trabajadores permitiendo mejorar sus actividades y evitando deterioros y tardanzas en los mismos. Para un mayor control de los procesos de productos con mayor rotación se crearon registros y fichas que permiten hacer un mayor control.”

- 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” Universidad de San Martín de Porres, Lima-Perú.

La investigación se realizó con la finalidad de gestionar la institución a través de sus procesos identificados y la realización de una propuesta de cómo sería un sistema de control de documentos

que facilitaría la búsqueda del documento creado y “realizar el diagrama de casos de uso, diseño lógico y físico del sistema, así como también diseñar las interfaces del futuro sistema que la Facultad de Odontología necesita para mejorar en la eficiencia y eficacia de sus procesos del negocio.” Se ejecutó en la capital de Lima. Las herramientas utilizadas fueron la ficha del proceso y el manual de procedimiento y el instrumento fue la entrevista estructurada y no estructurada a usuarios la cual fue al jefe y/o director de cada área y entrevista con los colaboradores de cada área.

La conclusión a la que llegó fue que tanto el manual de organización y funciones como el manual de procedimientos ayudaran a la facultad para la simplificación del trabajo y la uniformidad de procesos de trabajo consiguiendo magníficos índices de calidad, productividad y excelencia.

- Ríos (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”. Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad-Perú

La investigación fue hecha para “conocer el impacto que tiene la implementación de un manual de organización y funciones en el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora ubicada en la ciudad de Huamachuco-La Libertad”. Tiene como finalidad orientar a un correcto desarrollo de las funciones de acuerdo al puesto de trabajo. Los instrumentos utilizados fueron la encuesta y la entrevista realizada a los 12 trabajadores entre hombres y mujeres.

La conclusión más importante de la investigación fue que el manual de organización y funciones es necesario para los trabajadores ya que mejora su desempeño laboral y logra obtener niveles altos de rentabilidad para la empresa además de generar un liderazgo absoluto.

1.6.3. Antecedentes Internacionales

- 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.” Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador.

La investigación fue realizada para poder remediar las incidencias provocadas por la ausencia de un manual de organización y funciones en la empresa OLPI de Ambato – Ecuador.

Para realizarse esta tesis se ha realizado un exhaustivo trabajo de investigación acompañado de investigación de campo.

Las conclusiones a las que llegaron en esta tesis, que consideramos importantes son las siguientes:

“El Manual de Organización y Funciones se relaciona con el Rendimiento Laboral, debido que en el Manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo.”

“Debido a la inexistencia de una Estructura Orgánica los altos mandos confunden el orden jerárquico de sus colaboradores provocando desorden al momento de ejecutar órdenes para realizar las funciones de cada puesto de trabajo y sin un manual de funciones los trabajadores no conocen cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.”

Las recomendaciones que podemos obtener de esta investigación las cuales consideramos nos pueden ayudar son las siguientes:

“Crear una estructura óptima del manual de funciones, con el fin de que la organización, colaboradores y línea de supervisión de la empresa conozcan claramente lo que se requiere para cada cargo y las funciones a desempeñar por cada uno, de tal forma que exista responsabilidad y un alto sentido de cumplimiento, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados por la empresa, generando altos niveles de rendimiento laboral.”



1.7. Marco Teórico

1.7.1. Información de Waka-s textiles finos S.A.C.

1.7.1.1. Organigramas de Waka-s Textiles Finos S.A.C. 31 de octubre del 2014

Figura 1. Organigrama Estructural

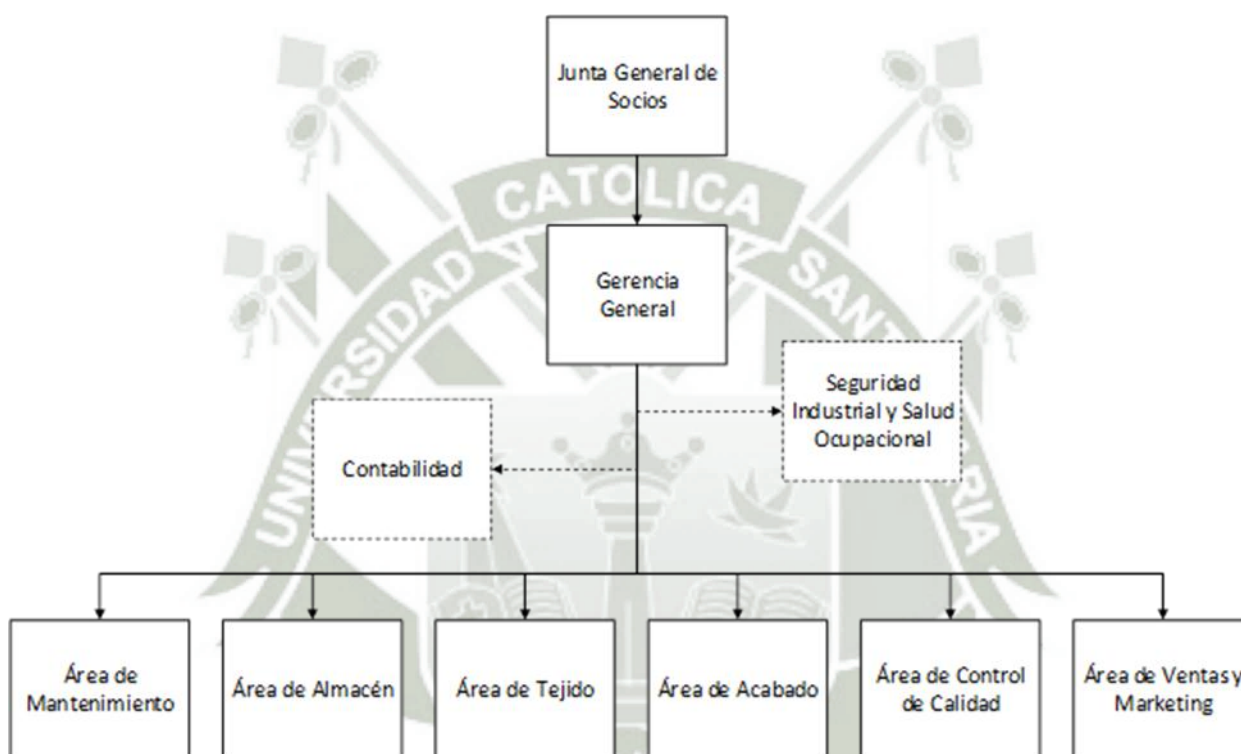


Figura 1: La figura anterior ofrece una representación completa de la organización y permite visualizar las principales áreas en las que está dividida. Adaptado de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C 2014.

Figura 2. Organigrama por Cargos

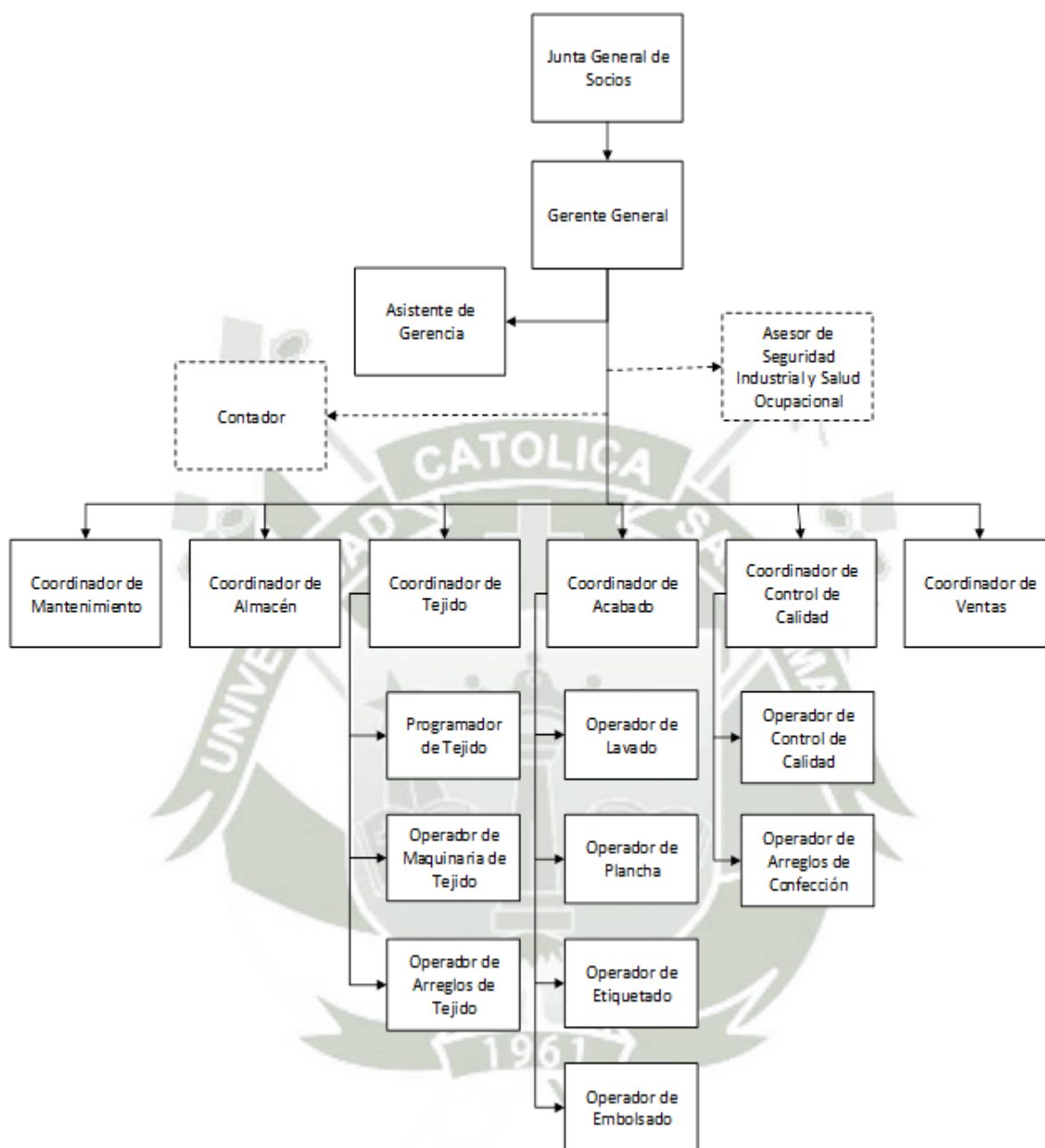


Figura 2: La figura anterior detalla los cargos específicos dentro de la organización y su línea de autoridad. Adaptado de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C 2014.

1.7.1.2. Misión y visión de Waka-s Textiles Finos S.A.C.

A) MISIÓN

Somos una empresa privada dedicada al diseño, tercerización y comercialización de prendas exclusivas elaboradas en fibras finas, para satisfacer los gustos más exigentes del mercado nacional e internacional. Para el éxito de nuestra empresa seleccionamos a los mejores proveedores del sector y confiamos en las capacidades de nuestros directivos y colaboradores brindándoles la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente en un ambiente laboral de armonía y trabajo en equipo.

B) VISIÓN

Lograr posicionarnos como la mejor marca en prendas finas en el mercado nacional, así como introducir nuestras prendas en el mercado europeo, asiático y americano.

1.7.2. Organización

Hay varias definiciones de organización de algunos autores, los cuales veremos a continuación:

“Una organización es una herramienta o un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas.” (Jones, 2013, p. 2) Podemos citar también a Daft (2015) quien nos dice que: “las organizaciones son: 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.” (p. 11) también nos dice que el fin de toda organización es “el aspecto central de una organización es la coordinación de personas y recursos para llevar a cabo colectivamente fines deseados” (Daft, 2015, p. 11)

“una organización es el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (León, 1985, p. 68)

“La organización consiste en dotar de una estructura, de un plan o de un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones.” (Rodríguez, 2002, p. 7)

"organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito" (Hirt, Ramos, Adriaenséns, Flores y Ferrell, 2004, p. 215)

En resumen, podemos decir que una organización es la entidad mediante la cual se pueden entregar productos finales o servicios a la gente para atraerlas así a ésta, utilizando los diversos recursos y entablando responsabilidades para lograr metas.

1.7.3. Estructura Organizacional

Cuando ya se establece una organización Jones (2013) nos dice que para alcanzar las metas se lleva a cabo la estructura organizacional para tener un mejor control de las actividades y poder cumplir las metas establecidas y al mismo tiempo controlar los medios que se emplea para motivar a los trabajadores, por ello tenemos algunas deficiencias de estructura organizacional tomada de algunos autores:

“son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis de puestos. Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de

exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo, o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.” (Rodríguez, 2003, p. 387)

“La estructura organizacional es el sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla cómo la gente coordina sus acciones y utiliza los recursos para alcanzar las metas organizacionales.” Barnard (1948) (como se cito en Daft, 2015, p. 8)

“Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización” (Robbins y Coulter, 2005, p. 234)

“La estructura indica relación, disposición orgánica, arreglo, estratificación jerárquica, es decir, denota la forma en que se ordenan y se disponen las partes de un todo” (Rodríguez, 2002, p. 7)

Entonces podemos decir que la estructura organizacional se relaciona al orden jerarquico y las funciones, combinándolas entre sí y adicionalmente combinándolas con el análisis de los puestos y funciones, es decir, nos muestra la forma en que se ordena las partes de la organización.

Es por eso que Chiavenato (2002) nos dice que “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos” (p. 369)

1.7.4. Diseño Organizacional

Jones (2013) nos dice que la organización para alcanzar sus metas trazadas utiliza como medios la estructura y la cultura organizacional mientras que el diseño organizacional se centra en el cómo y por qué se escogieron diversos medios. Para entender mejor lo que es el diseño organizacional tenemos diversos conceptos de algunos autores:

“Proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran aspectos de la estructura y cultura, de tal forma que la organización controle las actividades necesarias para alcanzar sus metas.” (Jones, 2013, p. 9)

“se refiere a la construcción y el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos organizativos” (Robbins, 1990, p. 5)

Stoner, Freeman, y Gilbert, (1996) nos dicen que el diseño organizativo es establecer la mejor estructura orgánica para las estrategias de la organización, al igual que para el personal, las tareas y la tecnología.

De la Fuente , García-Tenorio, Guerra y Gómez, (1997) nos dicen que es el proceso para desarrollar las actividades o tareas y conseguir los objetivos de una manera eficaz y eficiente que lo directivos construyen, evalúan y modifican la empresa.

Daft (1998) “diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización” (como se citó en Robbins y Coulter, 2005, p. 234)

En conclusión, podemos afirmar que el diseño organizacional es un proceso mediante el cual se pueda controlar y desarrollar las actividades, con el diseño de una estructura orgánica y así lograr de una manera eficiente y eficaz cumplir con los objetivos de la empresa, tomando en cuenta elementos clave.

1.7.5. Manuales administrativos

1.7.5.1. Definición

En relación con los manuales administrativos damos definición de acuerdo a lo investigado por diferentes autores entre los cuales resaltamos:

“Los Manuales Administrativos se constituyen en una herramienta del proceso de organizar formalmente, puesto que en estos documentos se expresan con detalle el conjunto de relaciones formales, políticas, por áreas de trabajo, procedimientos administrativos y técnicos” (Siles, 1993, p. 34)

“Los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de unidades administrativas que la constituyen.” (Rodríguez, 2002, p. 243)

1.7.5.2. Importancia

Luego de haber leído los conceptos de importancia de los manuales administrativos resaltamos el siguiente:

“Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. Más aún, esta herramienta facilita el entrenamiento del personal recién llegado, ya que proporciona la información que necesitan en forma sistematizada.” (Rodríguez, 2002, p. 56)

1.7.5.3. Clasificación de los manuales administrativos

Tabla 4.

Clasificación de los manuales

Clases de Manuales Administrativos	
Por su contenido:	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de historia • Manual de organización • Manual de políticas • Manual de Procedimientos • Manual de contenido múltiple
Por su función específica:	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de producción • Manual de compras • Manual de ventas • Manual de finanzas • Manual de contabilidad • Manual de crédito y finanzas • Manual de personal • Manual técnico • Manual de adiestramiento o instructivo

Nota: En la presente tabla podemos apreciar las clases de manuales administrativos que existen según su contenido y función específica el cual nos ayudará a diferenciar los manuales que vamos a estudiar. Adaptado de *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* por Joaquín Rodríguez Valencia (2002) p. 60. México 3ra Ed. ECAFSA. Elaboración propia.

Tabla 5.

Clasificación por su ámbito de aplicación

Por su ámbito de aplicación	
General	<ul style="list-style-type: none"> • Manual general de organización • Manual general de procedimientos • Manual general de políticas
Específico	<ul style="list-style-type: none"> • Manual específico de reclutamiento y selección • Manual específico de auditoría interna • Manual específico de políticas de personal • Manual específico de procedimientos

Nota: En la tabla siguiente se puede observar las clases de manuales administrativos que existen según ámbito de aplicación el cual nos ayudará a diferenciar los manuales que vamos a estudiar. Adaptado de *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* por Joaquín Rodríguez Valencia (2002) p. 60. México 3ra Ed. ECAFSA. Elaboración propia.

1.7.5.4. Posibilidades y Limitaciones de los Manuales Administrativos

Tabla 6.

Posibilidades y limitaciones de los manuales

<p>POSIBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar • Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc. • Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones • Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo • Incrementan la coordinación en la realización del trabajo • Permiten delegar en forma efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
<p>LIMITACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se colaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones • Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad • Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes • Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

Nota: La tabla anteriormente presentada nos muestra las posibilidades y limitaciones de los manuales lo cual ayudará de forma positiva para nuestra investigación la cual busca la relación entre los manuales y el rendimiento laboral. Adaptado de *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* por Joaquín Rodríguez Valencia (2002) p. 58. México 3ra Ed. ECAFSA. Elaboración propia.

1.7.5.5. Los manuales como medio de comunicación

La comunicación también se puede dar de manera escrita mediante estos manuales, Rodríguez (2002) nos dice que los documentos oficiales como los manuales, reglamentos, etc., pueden ser considerados dentro del control interno, también nos afirman que “Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.” (Rodríguez, 2002, p. 56).

De igual manera Rodríguez (2002) nos dice que esta herramienta facilita la inducción del nuevo personal para que puedan conocer las funciones de los puestos y los procesos de los mismos.

“Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados.” (Rodríguez, 2002, p. 56)

1.7.6. Manual de Organización y Funciones

1.7.6.1. Definición

El manual de organización y funciones tiene varios conceptos, según algunos autores podemos ver:

“El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de manera ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una unidad o entidad. De esta manera, constituye un instrumento para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizativa. Este manual define concretamente las funciones confiadas a cada una de las unidades administrativas que conforman la institución. Forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de la observancia general en la institución, cuyo propósito es asegurar que todos los miembros puedan conocer, familiarizarse e identificarse con él.” (Ortega, 2009, p. 6)

“Es un instrumento, producto de la función de organizar, donde se registra información sistematizada, relativo a puestos las

funciones, distribución de autoridad y responsabilidad, cuadros orgánicos, niveles jerárquicos, decisionales y operativos con el propósito de guiar los esfuerzos humanos en un trabajo armonioso para el logro de objetivos institucionales.” (Siles, 1993, p. 141)

“Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Por lo general contienen graficas de organización y descripción de puestos. Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.” (Rodríguez, 2002, p. 86)

Con todos los conceptos que brindan ciertos autores se puede identificar que los manuales de organización y funciones son aquellos que detallan la estructura organizativa, las relaciones entre las diferentes unidades y niveles de autoridad, así como la responsabilidad de cada uno de ellos además de las diferentes funciones que lo componen.

Dicho manual tiende a describir la organización formal, indicando los objetivos para cada órgano, así como sus funciones, responsabilidad y cadena de mando. Por lo general se detallan las responsabilidades compartidas según los cargos en función a su nivel jerárquico y las especificaciones de los puestos.

Es sencillo establecer actividades en los distintos órganos de la organización, así como la distribución del trabajo, responsabilidad y cadena de mando para el personal con el empleo del manual anteriormente mencionado.

1.7.6.2. Objetivos

Para seleccionar los objetivos del manual de organización y funciones se han tomado los criterios de Rodríguez (2002) y Siles (1993). Considerando como más importantes los siguientes:

- Sintetizar las funciones, los puestos y relaciones para mostrar una percepción conjunta de la organización.
- Determinar las funciones establecidas a cada área y órgano de la empresa para impedir la manifestación de omisiones y duplicaciones delimitando responsabilidades.
- Ayudar a la correcta realización de las responsabilidades delegadas a los trabajadores y facilitar la uniformidad de la ejecución del trabajo asignado.
- Ser la ayuda de los trabajadores que inician en la empresa facilitando su integración a las diversas áreas de esta y facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Determinar el flujo de información para la aplicación del sistema de comunicación.
- Puede permitir la realización del propósito principal de un directivo el cual es poder organizar, supervisar y motivar al personal.
- Aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales.

1.7.6.3. Importancia

La importancia de los manuales se ha visto por varios autores, Rodríguez (2002) nos dice que la principal labor de un administrador es ordenar, encomendar, revisar e inducir. Entonces se puede decir que:

“La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y

capacidades del personal con que se cuenta. De una estimulación de éstos y otros factores relacionados entre sí se deriva un plan de organización que se expresa generalmente en un organigrama. Algunos manuales solo contienen organigramas, otros también contienen gráficas y material con el que se desea indicar: Los objetivos de la empresa, los canales de comunicación, las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica, las relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría, los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de organización y funciones es el producto final tangible de la planeación organizacional. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno pero éste no está actualizado, o solo se limita a gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.” (Rodríguez, 2002, p. 87)

Podemos decir entonces, que el manual de organización y funciones es importante ya que nos ayuda a poder tener una mejor organización en la empresa, evitando así la duplicidad de funciones, en donde todos los empleados de la empresa podrán tener un trabajo ordenado con un canal de comunicación más limpio ya que podrán tener en claro sus funciones, así como la jerarquía que hay en la organización.

También contamos con la acotación de Siles (1993) el cual nos dice que:

“el Manual de Organización y Funciones es importante porque coadyuva a informar al personal sobre su posición jerárquica, es un elemento de síntesis y análisis para las decisiones empresariales en tema de organización, es una constancia donde se establecen las funciones combinadas de cada uno de los departamentos.” (p. 135)

En resumen, podemos decir que el manual de organización y funciones en conjunto con el análisis de los bienes o servicios, finanzas, administración de recursos humanos y algunos factores contribuyen a la organización de la empresa por lo cual se puede hacer de esto un plan de organización éste debe exteriorizar puntos importantes para la empresa que pueda indicar la esencia de la empresa.

1.7.6.4. Ventajas

Las ventajas de este manual son muchas, de una manera general y superficial analizando lo que nos dice Siles (1993) podemos decir que la posibilidad e inmediatez de la acción en la ejecución de las labores de la empresa influyendo esto en la evaluación y planificación que a la vez favorece al análisis de la operatividad ya que unifica la información como las funciones, procedimientos, normas y políticas previniendo que haya conflictos organizacionales.

Por otro lado, también ayuda a la relación interpersonal en la organización ya que contribuye en la inducción e incorporación de nuevo personal disminuyendo la incertidumbre y colaborando para que se dé una efectiva participación de los lazos amistosos entre el personal.

El conjunto de todos estos beneficios impulsa para que la empresa sea una organización formal eficaz coadyuvando a la permanencia de organización. Siles (1993) afirma que:

“el MOF tiene las ventajas específicas tales como que proporciona información sobre la conformación estructural de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, nos da una visión clara de los diferentes cargos y funciones de la composición orgánica, sirve como un instrumento decisional y de evaluación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de un organismo social.” (p. 135)

1.7.6.5. Limitaciones

Así como estos manuales cuentan con ventajas también cuentan con algunas limitaciones que pueden dificultar el funcionamiento óptimo de éstos.

Lo que nos dice Siles (1993) es que los manuales en algunas ocasiones pueden ser esquemáticos y por ende se ven limitadas algunas funciones en su manejo, también es necesario hacer cambios constantemente ya que por la realidad del entorno interno y externo se pueden observar ciertos cambios que deben ser adicionados o modificados en dicho manual es por esta razón que algunas veces pueden estar incompletos y a su vez entrar en obsolescencia, lamentablemente el realizar este manual es costoso y a su vez es complicado tenerlo al día.

Siles (1993) afirma que: “Su uso es muy limitado en organizaciones pequeñas, generalmente expresan la formalidad de la organización más no la informalidad, parametra el desenvolvimiento funcional porque muchas veces es comprendido como una camisa de fuerza, limitando el campo de acción.” (p.136)

De igual manera Terry (1980) nos ofrece una limitación sobre los manuales el cual es: “Cuando son excesivamente descriptivos y

circunstanciados con los siguientes efectos para el personal, que no llega a entender de manera clara sus funciones y además se encuentra a todos en perjuicio de su iniciativa.” (p. 307)

1.7.7. Manual de procedimientos

1.7.7.1. Definición de manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos son usados frecuentemente por las empresas para poder comunicar a los trabajadores y directivos el proceso de la elaboración de productos o los servicios. Aquí mostramos algunas definiciones de diversos autores:

“Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.” (Rodríguez, 2002, p. 247).

Graham (1963) nos señala que este manual indica el procedimiento específico que se debe de realizar de manera sistemática para poder conseguir un trabajo óptimo del personal mediante técnicas específicas.

Terry (1984) afirma que es un medio escrito por el cual se puede brindar instrucciones de interés para los trabajadores y de esta manera poder orientar el trabajo de éstos.

Entonces podemos asegurar que el manual de procedimientos es un medio escrito por el cual se señalan de forma sistemática los procedimientos a seguir para el desarrollo de un bien o servicio y de igual manera nos ayuda a la comunicación entre los trabajadores guiando su trabajo.

1.7.7.2. Definición de procedimientos

En cuanto a los procedimientos tomamos a Rodríguez (2002) el cual nos dice que:

“Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina. Pueden registrarse de diversas maneras gráficas y pueden catalogarse.” (p. 247).

Con este concepto tendremos definidos los parámetros a tomar en cuenta al momento de evaluar la importancia del manual de procedimientos y para qué nos ayuda dentro del proceso de nuestra investigación.

1.7.7.3. Diferencia entre proceso y procedimiento

Aquí presentamos un cuadro comparativo en el cual se puede explicar las diferencias entre estos dos términos los cuales serán de mucha importancia para la investigación.

Tabla 7. Diferencia entre procedimientos y procesos.

PROCEDIMIENTO	PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea. • Los procedimientos existen, son estáticos. • Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea. • Los procedimientos se implementan. • Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas. • Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos. • Los procesos se comportan, son dinámicos. • Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado. • Los procesos se operan y gestionan. • Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. • Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Nota: Comparación de procesos y procedimientos según Bello Pérez. Adaptado de Manual de procedimientos Bello Pérez, 2006. Elaboración propia.

De igual manera podemos tomar en cuenta las definiciones de diferentes autores para ambos términos.

- **Procesos:**

Martinez (2013) nos dice que es un grupo de acciones que se interrelacionan a través de recursos, convirtiendo entradas en salidas dando así el producto final lo cual satisface necesidades.

Alexander (2002) dice que es la interrelación de recursos y actividades para obtener resultados a través de los insumos.

Perez (2006) nos indica que es la transformación de un conjunto de recursos en productos finales deseados, con un valor agregado mediante una serie secuencial de acciones.

Entonces los procesos son las actividades secuenciales en las que se utilizan todos los recursos con el fin de poder obtener productos finales con valor agregado.

- **Procedimiento:**

Alvarez del Cuavillo (2008) nos dice que es la “sucesión ordenada de actos procesales a través de los cuales el proceso se sustancia, es decir, se manifiesta, toma forma, se lleva a cabo; se refiere por tanto a la manifestación externa y formal del proceso.” (p. 1)

Melinkoff (1990) afirma que "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". (p. 28)

Los procedimientos entonces son las acciones consecutivas detalladas por las cuales un proceso se establece de forma externa e interna, teniendo así un menor riesgo de error.

1.7.7.4. Propósito

Dado que buscamos la relación entre el manual de procedimientos y el rendimiento laboral es el propósito el que nos dará

la guía para orientar nuestra investigación por lo cual tomamos a Rodríguez (2002):

“El procedimiento nos indica cómo hacer el trabajo, qué proceso usar respecto al trabajo. El procedimiento está orientado hacia las tareas; lo recomendable es que debe estar por escrito en un documento formal dividiendo las tareas que deben ser realizadas. El propósito principal del procedimiento es el de medio de instrucción. Se diseña para representar el flujo de trabajo, excepto con la tarea cubierta. Se espera que el procedimiento relacione la tarea del momento con aquellas que la preceden o la siguen.” (p. 164)

Al determinar el propósito del manual de procedimientos sabemos que al tener los procedimientos unificados tendremos un mejor desempeño de las tareas rutinarias así como los objetivos.

1.7.7.5. Objetivos del estudio de los procedimientos

Los objetivos de los procedimientos son varios los cuales podemos observar a continuación:

“El objetivo principal de todo estudio de procedimientos es simplificar los métodos de trabajo así como eliminar operaciones y papelería innecesaria, con la finalidad de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

Existen, sin embargo, objetivos secundarios en el estudio y análisis de los procedimientos tales como:”

- a) “Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas”
- b) “Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficiencia”

- c) “Eliminar envíos y demoras innecesarios o reducirlos a un mínimo.”
- d) “Centralizar las inspecciones para considerar el control interno”
- e) “Eliminar embotellamientos para evitar *cueros de botella* (amontonamiento; difícil fluidez de trámites)”
- f) “Eliminar el *zigzagueo* (en el retorno de un paso a su punto de partida antes de seguir adelante).” (Rodríguez, 2002, p. 167)

Ya que tomamos como referencia a este autor nos basamos en los objetivos que establece, tomando como principal para nuestro estudio “eliminar envíos y demoras innecesarios y reducirlos al mínimo” (Rodríguez, 2002, p. 167) lo cual está ligado al rendimiento laboral y su relación con la importancia con el manual de procedimientos.

1.7.7.6. Importancia

El manual de procedimientos es valioso en la organización ya que ayuda a la comunicación entre trabajadores y directivos por lo que es una recopilación de las actividades o acciones. Por lo tanto tenemos como características importantes del manual las siguientes:

- “Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Inducción del puesto y el adiestramiento y capacitación al personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.

- Apoyar el análisis y revisión de los procesos y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Permitir la integración de la gestión en las áreas de planeación, calidad y control interno.” (Villalba, 2016, p. 27)

1.7.7.7. **Ventajas**

Las ventajas de los procedimientos son muchas entre las cuales estan las que Rodriguez (2002) nos dice:

“Los procedimientos, en común con otras formas de planeación, buscan evitar el caos y la incongruencia propia de la actividad fortuita o improvisada de la dirección, el control y la coordinación de las actividades de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia unos objetivos organizacionales comunes, que ayudan a imponer un nivel de consistencia en toda la organización y a través del tiempo, buscan la economía permitiendo a la dirección evitar gastos en estudios periódicos y delegar autoridad a los subordinados para adoptar decisiones en el marco de una serie de políticas y procedimientos desarrollados por la dirección superior.” (p. 53)

De acuerdo con Rodríguez (2002) nos dice que al desarrollar correctamente el manual de procedimientos se pueden obtener las siguientes ventajas:

- “Conservar el esfuerzo administrativo.”
- “Ayudar a imponer un nivel de consistencia en toda la organización.”

- “Facilitar la delegación de autoridad y la fijación de responsabilidad.”
- “Conducir al desarrollo de métodos más eficientes de operación.”
- “Permitir importantes economías de personal.”
- “Facilitar la acción de controlar.”
- “Ayudar a lograr la coordinación de actividades.” (p. 53)

Ya que al utilizar el manual de procedimientos se especificará y detallarán los procesos se podrán unificar criterios para las tareas diarias en las diferentes áreas de la organización; además éstas podrían ayudar a conducir al personal a los mismos objetivos para cumplirlos en los plazos establecidos.

1.7.7.8. Análisis de procedimientos

Según Rodríguez (2002) existen algunas fases a seguir para el análisis de procedimientos los cuales son:

“La metodología fundamental en el análisis de procedimientos debe tomar en consideración las fases siguientes:”

- “Seleccionar el procedimiento o trabajo que se va a analizar”
- “Registrar todos los datos relativos al procedimiento mediante la preparación de graficas de flujo”
- “Examinar críticamente los datos del procedimiento, teniendo en cuenta el qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.”
- “Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas del organismo de que se trate”
- “Implantar el procedimiento propuesto; y mantenerlo actualizado, estableciendo los controles adecuados.” (p. 172)

1.7.7.9. Diagramas de flujo

Según Rodríguez (2002) los diagramas de flujo al detallar los procesos, métodos o procedimientos nos permiten:

- “Dar realce a puntos vitales para el análisis y la simplificación”
- “Consignar y resumir variados datos en una forma que admita su apreciación rápida”
- “Captar los pormenores con un mínimo de escritura”
- “Instruir al personal en el trabajo de simplificación en el cumplimiento eficaz de sus labores”
- “Aclarar la importancia de los ahorros, comparando los cursos anterior y posterior.” (p. 216)

1.7.8. Percepción

Algunos autores nos dicen como ven ellos la percepción y su concepto: Vargas (1994)

“La percepción no es un proceso lineal de estímulo y respuesta sobre un sujeto pasivo, sino que, por el contrario, están de por medio una serie de procesos en constante interacción y donde el individuo y la sociedad tienen un papel activo en la conformación de percepciones particulares a cada grupo social” (p. 48)

“La psicología concibe a la percepción como una actividad fisiológica del ser humano y que están asociadas con la realidad y el tema está vinculado como razonamos y que experiencias tenemos en la práctica y esto a su vez utilizamos nuestros cinco sentidos para poder notarlos y emitir el sentir por experiencia” (Vera, 2017, p.24)

“El término percepción proviene del latín per-ceptio (capiro) que significa coger o recoger a través de, o por medio de. En ese

sentido es sinónimo de sentio que significa sensación o sentir.”
(Ortega, 2017 , p. 1)

Según David Hume une la palabra percepción y sensación en el término “impresión” lo que significa que todas nuestras percepciones son todo lo que alcanzan nuestros cinco sentidos. Hume (como se citó en Ortega, 2017, p.1)

“La percepción es una actividad cerebral de extremo refinamiento, que recurre a los depósitos de información de la memoria.” Coren, Enns, y Ward (1999) (como se cito en Olascoaga y Rodriguez, 2013, p. 17)

Allport (1974), Cohen (1973), Coren y Ward (1979), Ardila (1980), Day (1981a) y Rock, (1985) nos dicen que:

“como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización.”
(como se citó en Vargas ,1994, p. 48)

1.7.8.1. La percepción en los administradores

Los autores Fiske y Taylor (1984) nos dan su opinion sobre la percepcion en los administradores indicando lo siguiente:

“Las percepciones que los administradores y todos los miembros de una organización tiene unos de otros están influidas por sus experiencias y los conocimientos que han adquirido sobre personas, sucesos y situaciones. Esta información se guarda en esquemas, que son las estructuras abstractas de conocimientos guardados en la memoria, con los que se organiza e interpreta la información acerca de una persona, hecho o situación.” (como se citó en Olascoaga y Rodriguez, 2013, p. 19)

1.7.9. Rendimiento Laboral

1.7.9.1. Definición

El concepto de rendimiento laboral, Motowidlo (2003) se concibe como:

El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficiencia de su organización.

1.7.9.2. Evaluación del Rendimiento

Según McKenna (1989) nos define evaluación del rendimiento como “la valoración sistemática del rendimiento laboral de un empleado y su potencial para el desarrollo. Por su naturaleza, la evaluación del rendimiento no puede ser completamente objetiva. Siempre implica al menos algunos juicios subjetivos.” (p. 274)

También otro autor que nos da la definición de evaluación de rendimiento es Cárdenas (2015) quien nos dice que la evaluación del rendimiento sirve para:

“incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.” (McKenna, 1989, p. 45)

1.7.9.3. El proceso de evaluación del rendimiento

Para McKenna (1989) el proceso de evaluación del rendimiento lo define en 4 fases las cuales se detallan a continuación:

- “Primero: hacer una determinación en cuanto a las conductas esperadas o deseadas del titular del puesto evaluado”
- “Segundo: determinar las conductas reales del evaluado”
- “Tercero: Comparación entre los desempeños o rendimientos deseados y observados”
- “Cuarto: estos datos deben usarse para satisfacer el objetivo (s) original del proceso de evaluación del rendimiento.” (p. 275)

1.7.9.4. Objetivos de la evaluación del rendimiento

Dentro de los autores analizados para nuestra investigación tomamos a McKenna para el rendimiento laboral el cual enumera los siguientes objetivos para la evaluación del rendimiento:

- “Como una entrada de información para la toma de decisiones respecto al personal: sin los datos actuales y pasados sobre el rendimiento laboral de un empleado, es difícil especular acerca de su rendimiento futuro.” (McKenna, 1989, p. 276)
- “Retroinformación para el empleado: se refiere a la información que se le proporciona a un empleado acerca de sus acciones en el trabajo.” (McKenna, 1989, p. 277)
- “Necesidades de desarrollo del individuo: la evaluación del personal ayuda a resaltar deficiencias o las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados. Si el rendimiento del trabajador mejoró a resultado de la capacitación será una información valiosa, pero en caso de no mejorar se pondrá en duda tanto la calidad de la capacitación como las intenciones del empleado.” (McKenna, 1989, p. 277)
- “Validación de las técnicas de selección: la información de la evaluación del rendimiento puede servir para convalidar la efectividad de un procedimiento particular de selección.” (McKenna, 1989, p. 277)
- “Planeación de los recursos humanos: los datos de evaluación actuales y exactos pueden proporcionarle a la gerencia para

basar las decisiones para el empleo futuro.” (McKenna, 1989, p. 278)

En resumen, podemos decir que en los objetivos de la evaluación del rendimiento debemos tomar muy en cuenta las necesidades de desarrollo del individuo por mas subjetivo que suene para la investigación ya que eso nos ayudará a determinar qué tan motivado está para cumplir las tareas rutinarias y así asegurar el rendimiento laboral que pueda tener para el logro de los objetivos de la empresa.

1.7.9.5. Factores que influyen o intervienen en el rendimiento laboral

Según la autora Cárdenas (2015) nos dice que existen factores que influyen en el rendimiento laboral, los cuales serán enumerados a continuación:

1. “La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

2. Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3. Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de

tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

4. Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

5. La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

6. La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.”
(p. 42)

Al enumerar los distintos factores motivación, adecuación al ambiente, el establecimiento de objetivos, el reconocimiento del trabajo y la formación y desarrollo profesional, sabemos que es de vital importancia ya que son un complemento del rendimiento laboral en el cual el desarrollo humano juega un papel importante dentro de la organización encaminándola para el logro de los objetivos establecidos por ésta.

1.7.9.6. La satisfacción base del rendimiento

A. LA BUENA ATMOSFERA PROPICIA ALTOS RENDIMIENTOS

Según Pinilla (1981) “La buena atmosfera psicológica resulta de dos factores: la buena actitud del jefe frente a sus subordinado y la buena actitud de los miembros del grupo entre sí.” (p. 92)

La buena atmósfera es imprescindible para un alto rendimiento tanto individual como colectivo lo cual se lograra a través del jefe ya que al tener un respeto hacia los trabajadores y guiarlos de manera correcta los mismos colaboradores tendran admiración, respeto y simpatía lo cual encaminará hacia una buena atmósfera laboral.

B. INSATISFACCIÓN, FRENO DEL RENDIMIENTO

Según Pinilla (1981) “Se siente insatisfecho quien, sabiendose apremiado por necesidades fundamentales e impostergables, personales o de su familia, se convierten en dificultades, en problemas.” (p. 94)

El estado de animo de una persona insatisfecha está dado por excesiva irritabilidad y actitud depresiva lo cual hará que sus responsabilidades le resulten indiferentes y no exista un compromiso con la empresa.

C. MAYOR SATISFACCIÓN INDIVIDUAL MAYOR RENDIMIENTO INDIVIDUAL

Según Pinilla (1981)

“la sensacion del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevo impetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias.” (p. 98)

Los trabajadores no trabajan bien cuando existe preocupación, no logran cubrir sus necesidades, reciben malos tratos o no tienen el reconocimiento de su jefe; sin embargo cuando en caso contrario los trabajadores saben que las cosas marchan bien tanto en el hogar como en la empresa mejora la calidad de su rendimiento.

1.7.9.7. Modelos teóricos sobre rendimiento laboral

A. MODELO DE HERZBERG

Herzberg basa su modelo en dos teorías las cuales son la motivación y la higiene teniendo como definición del modelo lo siguiente:

“La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.” (Amador Cid , 2013)

Tabla 8.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Teoría de los dos Factores de Herzberg	
Factores Higiénicos	Factores de Motivación
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo y beneficios • Política de la empresa y su organización • Relaciones con los compañeros de trabajo • Ambiente físico • Supervisión • Status • Seguridad laboral • Crecimiento, madurez y consolidación 	<ul style="list-style-type: none"> • Logros y reconocimiento • Independencia laboral y responsabilidad

Nota: En la presente tabla podemos apreciar los dos factores de Herzberg lo cual ayudará de forma positiva para nuestra investigación en cuanto a rendimiento laboral. Elaboración propia. Adaptado de *Teoría de los dos Factores de Herzberg* por Oscar Amador Cid (2013), (párr. 1) <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>

B. MODELO DE MASLOW

En este modelo Maslow nos presenta la jerarquía de necesidades del ser humano y nos explica lo siguiente:

“Maslow propone una teoría del crecimiento y desarrollo partiendo del hombre sano, en la cual el concepto clave para la motivación es el de necesidad. Describe una jerarquía de necesidades humanas donde la más básica es la de crecimiento, que gobierna y organiza a todas las demás. A partir de aquí existen cinco jerarquías o niveles, desde la necesidad de supervivencia, que es relativamente fuerte, de naturaleza fisiológica y necesaria para la homeostasis, hasta la necesidad de crecimiento, relativamente débil y de naturaleza más psicológica.” (Martínez , 2013, párr. 1)

Figura 3.

Pirámide de Maslow

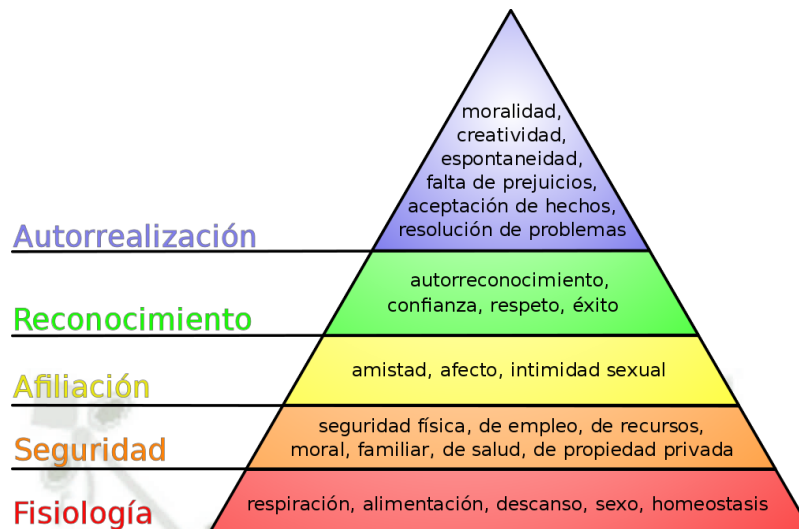


Figura3: La presente figura nos ayuda a determinar las necesidades que influyen dentro del rendimiento laboral de una empresa.

Adaptada de https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

C. TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DE DOUGLAS MCGREGOR

De acuerdo con Mcgregor la teoría X y Y, tienen una posición diferente la cual detallaremos a continuación:

- **“Teoría X:** Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que, como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí “trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno”, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.
- **Teoría Y:** Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben

liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.” (López, 2011, párr. 1)

Tabla 9.

Comparación entre la teoría X y Y

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procuran evitarlo. • Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas • Los empleados evitaran asumir responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que sea posible. • La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego • La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos • La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar y asumir responsabilidades • La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Nota: En esta tabla se puede apreciar las diferencias que existen entre ambas teorías las cuales tienen un enfoque disímil. Adaptado de <http://igestion20.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-motivacion/> (párr. 1) Elaboración propia.

1.7.9.8. La evaluación Subjetiva en contraposición a la objetiva

Parker (1971) nos expresó su forma de pensar con respecto a la subjetividad y la objetividad en las evaluaciones del rendimiento laboral:

- **Subjetivo:** “evaluaciones condicionadas por opiniones y sentimientos personales que sólo conoce el evaluador lo cual hace difícil comprobar el nivel de certeza o de error que concurre en la opinión del evaluador.” (Parker, 1971, p. 388)
- **Objetivo:** “son aquellos que cabe contar y verificar, como por ejemplo dos pernas competentes pueden contar el número de unidades producidas durante un día y ambos deben llegar exactamente a la misma respuesta.” (Parker, 1971, p. 388)

Los criterios de evaluación deben ser los mismos al realizarla de nuevo luego de un tiempo para tener los mismos parámetros y así dar una respuesta certera, ya que si se utilizaran distintos criterios la evaluación carecería de consistencia.

1.7.9.9. Métodos de evaluación

Los métodos según McKenna son once los que definiremos a continuación:

- **Mediciones de la Producción Total:** “las organizaciones en las cuales es importante la medición de la producción total usan el estándar de rendimiento para determinar si determinado empleado trabaja en, encima o debajo del estándar.” (McKenna, 1989, p. 281).
- **Escalas de Clasificación gráfica:** “contiene cierto número de características y cualidades del empleado que deben juzgarse, como la cantidad de trabajo, la calidad de éste, el conocimiento del trabajo, cooperatividad, confiabilidad, laboriosidad, actitud, iniciativa, liderazgo, habilidad creativa, resolución, habilidad analítica y estabilidad emocional.” (McKenna, 1989, p. 281)
- **Comparaciones del Empleado:** “son de dos tipos *Orden de rango* que consiste en que el evaluador clasifica a los trabajadores por rango y *distribución forzada* en la que un asesor distribuye sus evaluaciones en un patrón para que se ajusten a una distribución de frecuencia normal.” (McKenna, 1989, p. 281)
- **Listas de Verificación:** “Son enfoques de valor asignado o de elección forzada, consiste en muchas declaraciones que describen diversas conductas del trabajador en un empleo particular.” (McKenna, 1989, p. 282)
- **Ensayos de Formato Libre:** “no implican escalas de clasificación, listas de verificación o algún formato estándar. En este sistema sólo es necesario que el evaluador escriba sus impresiones del evaluado.” (McKenna, 1989, p. 283)

- **Entrevistas:** “Pueden ser estructuradas o no estructuradas. Usualmente éstas se utilizan como complemento de otros métodos de evaluación del rendimiento ya que son subjetivas. “(McKenna, 1989, p. 284)

Según Parker (1971) nos dice que “La entrevista puede ser mas perjudicial que beneficiosa si se desarrolla de un modo impropio”, además nos presenta las siguientes sugerencias:

1. “Controlemos la discusión con todo tacto
2. Cuando critiquemos a un trabajador, orientemos la crítica hacia la forma en que el trabajador lleva a cabo su trabajo no a él personalmente
3. Sepamos escuchar adecuadamente
4. Hagamos comentarios sobre las mejoras
5. No establezcamos comparaciones con otros trabajadores
6. No es necesario que nosotros y el trabajador nos mostremos de acuerdo con todo.
7. Los puntos fuertes del trabajador deben ser destacados, por cuanto a las personas les resulta mucho más fácil partir de una base sólida.” (p. 422)

- **Escalas de clasificación de base conductual (BARS):**

”se dan en los siguientes pasos, los trabajos por evaluar deben describirse en términos de conjuntos de incidentes conductuales, luego los incidentes conductuales se agrupan en conjuntos de dimensiones de rendimiento laboral para después ser clasificados como “eficaz” o “ineficaz” y por último se clasifican en una escala vertical, desde el rendimiento bajo hasta el alto en cada dimensión establecida.” (McKenna, 1989, p. 284)

- **Incidentes Críticos:** “Están relacionados con las conductas y desempeño de los empleados. Consiste en que el supervisor haga un registro por escrito de los sucesos que lo requieran.” (McKenna, 1989, p. 284)

- **Centros de Evaluación:** “Se usan más comúnmente para ayudar a seleccionar hombres y mujeres para ocupar los puestos de supervisión de primer nivel. Su objetivo es determinar el potencial del empleado para complementar otros datos de selección o promoción.” (McKenna, 1989, p. 285)
- **Administración por Objetivos (APO):**

“Sugiere que los gerentes tienen la responsabilidad de mantener enfocada la atención de los subordinados en las metas globales y que el rendimiento individual es una medición de resultados lo que refleja la contribución que un empleado hacia los objetivos de la empresa. Por lo cual cada empleado se reúne con su supervisor inmediato y establecen metas según acuerdo y un plazo para medir el logro de esas metas.” (McKenna, 1989, p. 286)
- **Técnicas de Clasificador Múltiple:** “Esta técnica implica las clasificaciones de evaluadores múltiples. Este enfoque de la evaluación del rendimiento se basa en la premisa de que el rendimiento laboral del empleado puede ser multidimensional.” (McKenna, 1989, p. 287)

1.7.9.10. Problemas y errores relacionados con la Evaluación del Rendimiento

La definición de los errores que nos brinda Parker (1971) es que “El error de inconsecuencia es causa fundamental del fracaso de los sistemas de evaluación.” (p. 404)

Esto quiere decir que cuando se desarrolla la evaluación del rendimiento sin haber un objetivo clave y solo queda en un papeleo el cual no influirá en la toma de decisiones debe ser desechado.

A menudo se cometen ciertos errores en la evaluación de rendimiento los cuales serán nombrados a continuación según Parker (1971):

A. “La técnica apropiada: pueden clasificarse en base a factores como los gastos, el propósito y el personal implicado.” (Parker, 1971, p. 407)

B. Prejuicios del Clasificador

a) “Efecto de halo o aureola: cuando el clasificador evalúa características del empleado de la misma manera cómo evalúa un rasgo específico del empleado. (Ej. Si es alto y de buen aspecto tendrá un buen resultado muy por el contrario con las personas bajas.)” (Parker, 1971, p. 407)

Parker (1971) nos dice que si en una empresa el jefe tiene sin darse cuenta preferencia por cierto tipo de personas generando así una discriminación de la cual él mismo no es conciente por consiguiente les otorgará una calificación modesta a los que no son de su preferencia y una alta a los que sí.

b) Indulgencia o severidad: “pueden asignarles puntuaciones altas a todos los empleados, independientemente del mérito o se les clasifica con excesivo rigor.” (Parker, 1971, p. 407)

c) Tendencia central: “cuando un clasificador asigna puntuaciones o valores principalmente de rango medio a todos los individuos evaluados, lo que ocurre normalmente cuando existe falta de información.” (Parker, 1971, p. 407)

d) Preferencia personal: los sentimientos personales del clasificador por el evaluado pueden afectar drásticamente la objetividad de la evaluación.” (Parker, 1971, p. 407)

C. La Eficacia: Según McKenna (1989) la evaluación solo debería llevarse a cabo si hay un consenso en cuanto a la meta (s) del proceso.

- D. Lenidad: “a la mayoría de los supervisores les desagrada dar una evaluación baja. La lenidad distorciona la imagen, de modo que los únicos hombres claramente identificados son los trabajadores muy malos.” (Parker, 1971, p. 411)
- E. Diferencia de edad: permitir que la edad del trabajador sea objeto de influencia sobre la evaluación que se hará sobre él. (Parker, 1971, p. 411)

En algunas ocasiones asociamos la edad con la experiencia que pueda tener el trabajador lo cual es un grave error al realizar la evaluación.

“al efectuar una evaluación debemos recordar que estamos evaluando al hombre y la forma en que lleva a cabo la labor encomendada” (Parker, 1971, p. 413)

- F. Hacer hincapié en hechos recientes: En la evaluación no se deberá hacer un excesivo hincapié en los hechos recientes. (Parker, 1971, p. 411)

Parker (1971) : como por ejemplo algun inconveniente con alguno de los trabajadores ya que estos podrian distorcionar los resultados de la evaluacion del rendimiento.

1.7.9.11. El análisis de los resultados de la evaluación con los trabajadores

Parker (1971) nos dice que al mostrar el expediente con los resultados de la evaluación el trabajador tiene la oportunidad de corregir aquello que está haciendo mal o en caso contrario cuando la evaluación del rendimiento tiene resultados favorables para él puede ser factible acceder a un aumento de salario.

1.7.10. Desempeño laboral

1.7.10.1. Definición

Tomamos la definición de Desempeño laboral del autor Chiavenato el cual nos da dos definiciones en sus distintos libros que a continuación citaremos:

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (Chiavenato, 2000, p. 359)

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.” (Chiavenato, 2009, p. 245)

1.7.10.2. Diferencia entre desempeño laboral y rendimiento laboral

Tabla 10.

Diferencia entre rendimiento y desempeño laboral.

Rendimiento Laboral	Desempeño Laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Incide en el CUÁNTO, está relacionado con la consecución de los objetivos y resultados que podrán ser individuales, de departamento o de grupo corporativos. • Relacionado con incentivos, remuneración y, bajo nuestro punto de vista, ligada al salario variable. • Las evaluaciones del rendimiento se suelen calificar como objetivas, pues son fácilmente verificables por cualquier otra persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incide en el CÓMO y entendemos que está más relacionado con la forma de hacer las cosas. Independientemente de los objetivos que se logren. • Tiene más que ver con las habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes de la persona y cómo ésta las utiliza, hablamos del desarrollo de competencias. • Está más relacionado con el desarrollo profesional, los planes de carrera, con la cultura de empresa, con los valores. • Las evaluaciones del desempeño son más subjetivas, pues con frecuencia podrían generarse diferencias de apreciación según la persona que realiza la evaluación.

Nota: En esta tabla se puede apreciar las diferencias que existen entre Rendimiento laboral y desempeño laboral. Adaptado de <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/desempeno-vs-rendimiento-juntos-pero-no-revuelos/> por (Pérez, 2017, párr. 1) y http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTA AASNTU3NztbLUouLM_DxblwMDS0NDQ7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgCjKTQPNQAAAA==WKE por (Herrera, s.f., párr. 1) Elaboración propia.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General

Dado que: la mayoría de empresas correctamente Organizadas y exitosas, tienen como base una adecuada organización estructural y con descripción clara de las funciones que cumplen su personal, así como procesos entendibles y claros de cómo desarrollar los procedimientos y siendo esta la base de la investigación.

Es probable: que actualizando el MOF y MAPRO de la empresa WAKA-S se puede lograr una mejor percepción de los trabajadores en su rendimiento laboral.





2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Estructuras de los Instrumentos

El instrumento a utilizar es un cuestionario que consta de tres partes:

- Rendimiento laboral: tiene 38 preguntas las cuales se dividen en 14 dimensiones para poder medir la iniciativa, responsabilidad, la comunicación y relación con los demás entre otros.
- Manual de procedimientos (MAPRO): tiene 14 preguntas y se dividen en 4 dimensiones para poder medir el grado de optimización de recursos, inducción, conocimiento y utilidad, la evaluación de control.
- Manual de organización y funciones (MOF): Consta de 19 preguntas que se dividen en 6 dimensiones para poder medir el grado de las cargas de trabajo, la inducción, evaluación y control entre otros.

2.2. Técnicas

La técnica a realizar en esta investigación será la encuesta, la cual se aplicará a través de cuestionarios a los colaboradores de la empresa.

2.3. Campo de Verificación

2.3.1. Ámbito

Se realizará en la organización Waka-s Textiles Finos S.A.C.

2.3.2. Temporalidad

El estudio está siendo realizado desde noviembre del 2017 hasta Abril del 2018.

2.3.3. Unidades de Estudio:

- **Universo:** Para esta investigación la población o universo será la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.
- **Muestra** Ya que el universo de dicha investigación es la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C la muestra será censal, siendo 15 los encuestados.

2.4. Estrategia de recolección de Datos

La estrategia a aplicar para la recolección de datos, son definidos en las siguientes acciones:

- Autorización de las autoridades de organización Waka-s Textiles Finos S.A.C.
- Tiempo de recojo, de acuerdo al Cronograma de actividades a ejecutar entre marzo y abril del 2018.
- Procesos, seguidos durante el estudio.
- Preparación de encuestas.
- Selección de muestras y unidad a muestrear
- Supervisión del personal, para asegurar el cumplimiento del plan de recolección, y para garantizar la validez y confiabilidad del estudio.

2.4.1. Método que se uso

- Método **Prolectivo**, se recolectaron los datos de la fuente primaria Trabajadores de la organización Waka-s Textiles Finos S.A.C. entre marzo y abril del 2018.
- Método de **Encuesta: cuestionario**, para obtener las respuestas necesarias sobre el problema de estudio, se aplicará la encuesta de rendimiento laboral, manual de organización y funciones (MOF) y el de manual de procedimientos (MAPRO).

2.4.2. Elaboración de Datos

Se consideran las siguientes fases:

a) Revisión de los Datos. - Se tomó en cuenta para este paso la revisión de cada uno de los instrumentos a aplicar que guarden armonía con relación al objeto de investigación de tal manera que cumplan los parámetros de confiabilidad y calidad que requiere el presente estudio, a fin de poder hacer las correcciones pertinentes.

b) Codificación de los Datos. - Para la presente investigación se tomará las previsiones Correspondiente para poder procesar la información debidamente codificada y etiquetada de tal manera que nos facilite para procesar la información utilizando el paquete estadístico SPSS

c) Clasificación de los Datos. - se considerará en base a la codificación, escala de medición e indicadores.

d) Recuento de los Datos. - para la verificación de la data se considerará el paquete estadístico SPSS.

e) Presentación de los Datos. - se tomara en cuenta los requisitos expuestos en el Reglamento de grados de la escuela de Pre Grado





3. RESULTADOS

3.1. Resultados descriptivos de preguntas de control

Ya que el universo de nuestra investigación es la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C la muestra será censal, es decir, que las encuestas fueron realizadas a todos los trabajadores los cuales son: 7 mujeres y 8 hombres comprendidos entre 18 y 55 años de edad, con una antigüedad de servicios prestados a la empresa de 0 a 13 años.

Tabla 11.

Tablas de frecuencia resultados SPSS preguntas de control

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	7	46.7	46.7	46.7
	Masculino	8	53.3	53.3	100
	Total	15	100	100	
		Edad			
Válido	De 18 a 25 años	2	13.3	13.3	13.3
	De 26 a 35 años	7	46.7	46.7	60
	De 36 a 45 años	3	20	20	80
	De 46 a 55 años	3	20	20	100
	Total	15	100	100	
		Área			
Válido	Diseño	1	6.7	6.7	6.7
	Plancha	4	26.7	26.7	33.3
	Acabados	3	20	20	53.3
	Lavado	1	6.7	6.7	60
	Tejido	3	20	20	80
	Administrativos	3	20	20	100
	Total	15	100	100	
		Antigüedad			
Válido	De 0 a 1 año	7	46.7	46.7	46.7
	De 2 a 4 años	5	33.3	33.3	80
	De 5 a 7 años	2	13.3	13.3	93.3
	De 11 a 13 años	1	6.7	6.7	100
	Total	15	100	100	

Nota: La presente tabla nos muestra la frecuencia de respuestas de los encuestados de las preguntas de control. Adaptado de resultados de la investigación realizada del cuestionario de rendimiento laboral, manual de organización y funciones y manual de procedimientos 2018. Elaboración propia.

3.2. Resultados descriptivos Rendimiento laboral, Manual de procedimientos y Manual de Organización y funciones.

Después de haber realizado el levantamiento de la información basada en las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Waka-s textiles S.A.C. damos como resultado lo siguiente:

Figura 4. Resultado total del Rendimiento Laboral de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.

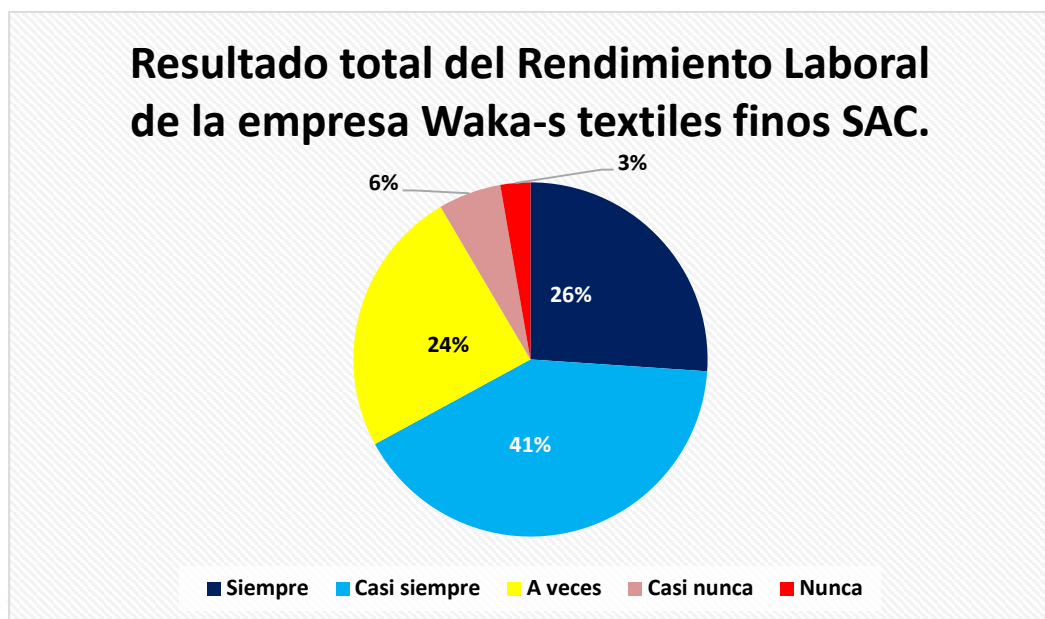


Figura 4: La presente figura nos muestra el promedio de respuestas de los encuestados de la encuesta de rendimiento laboral, mostrando las escalas usadas para sus respuestas. Adaptado de resultados de la investigación realizada del cuestionario de rendimiento laboral 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Como podemos apreciar en el anterior gráfico el 41% del promedio de las respuestas obtenidas es de “Casi siempre”, es decir, casi siempre los empleados de la empresa WAKA-S Textiles finos S.A.C. Tienen una percepción positiva de su rendimiento laboral, en base al Manual de procedimiento y manual de organización y funciones implementados recientemente. Si sumamos los porcentajes positivos, es decir, “siempre” y “casi siempre” esto nos da un total de 67% frente a un 9% de respuestas negativas “casi nunca” y “nunca”, también hay que destacar que la cantidad de indecisos es relativamente alta, llegando a ser casi una cuarta parte de las respuestas totales, lo cual no es positivo puesto que no se comprometen a

calificar de manera positiva ya que se puede deber a pensamientos subjetivos de los colaboradores.

Figura 5. Resultado total del MAPRO de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.

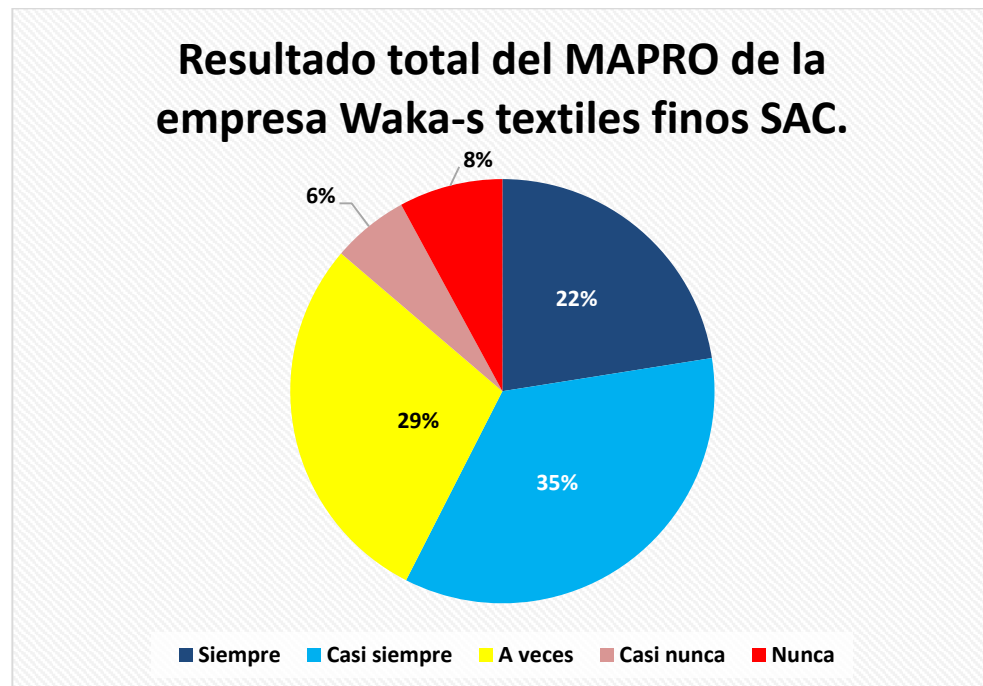


Figura 5: La figura anterior nos muestra el promedio de respuestas de los encuestados en la encuesta de manual de procedimientos (MAPRO), mostrando las escalas usadas para sus respuestas. Adaptado de resultados de la investigación realizada del cuestionario del manual de procedimientos 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Respecto del gráfico anterior podemos apreciar que el 35% del promedio de las respuestas obtenidas es de “Casi siempre”, es decir, casi siempre los empleados de la empresa WAKA-S Textiles finos S.A.C. consideran que el manual de procedimientos recientemente implementado es importante para el correcto desarrollo de sus actividades. Si sumamos los porcentajes positivos, es decir, “siempre” y “casi siempre” esto nos da un total de 57% frente a un 14% de respuestas negativas “casi nunca” y “nunca”, también hay que destacar que la cantidad de indecisos es relativamente alta, llegando a ser un poco más que una cuarta parte de las respuestas totales, lo cual no es positivo puesto que no se comprometen a calificar de manera

positiva ya que se puede deber a pensamientos subjetivos de los colaboradores.

Figura 6. Resultado total del MOF de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.

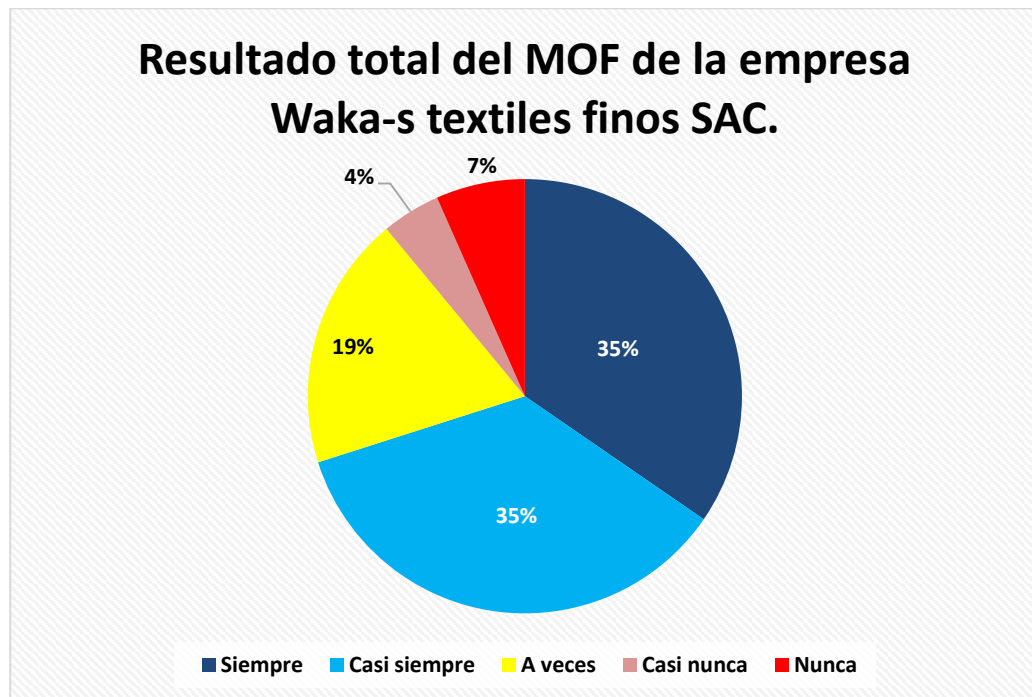


Figura 6: La figura anterior nos muestra el promedio de respuestas de los encuestados en la encuesta de manual de organización y funciones (MOF), mostrando las escalas usadas para sus respuestas. Adaptado de resultados de la investigación realizada del cuestionario del manual de organización y funciones 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Tomando como precedente el gráfico anterior podemos observar que si sumamos los porcentajes positivos, es decir, “siempre” y “casi siempre” esto nos da un total de 70% que consideran que el manual de organización y funciones recientemente implementado es importante para el correcto desarrollo de sus actividades, frente a un 11% de respuestas negativas “casi nunca” y “nunca”, también hay que destacar que la cantidad de indecisos es relativamente alta, llegando a ser casi la quinta parte de las respuestas totales, lo cual no es positivo puesto que no se comprometen a calificar de manera positiva ya que se puede deber a pensamientos subjetivos de los colaboradores.

3.3. Análisis horizontal de las variables de estudio por dimensiones

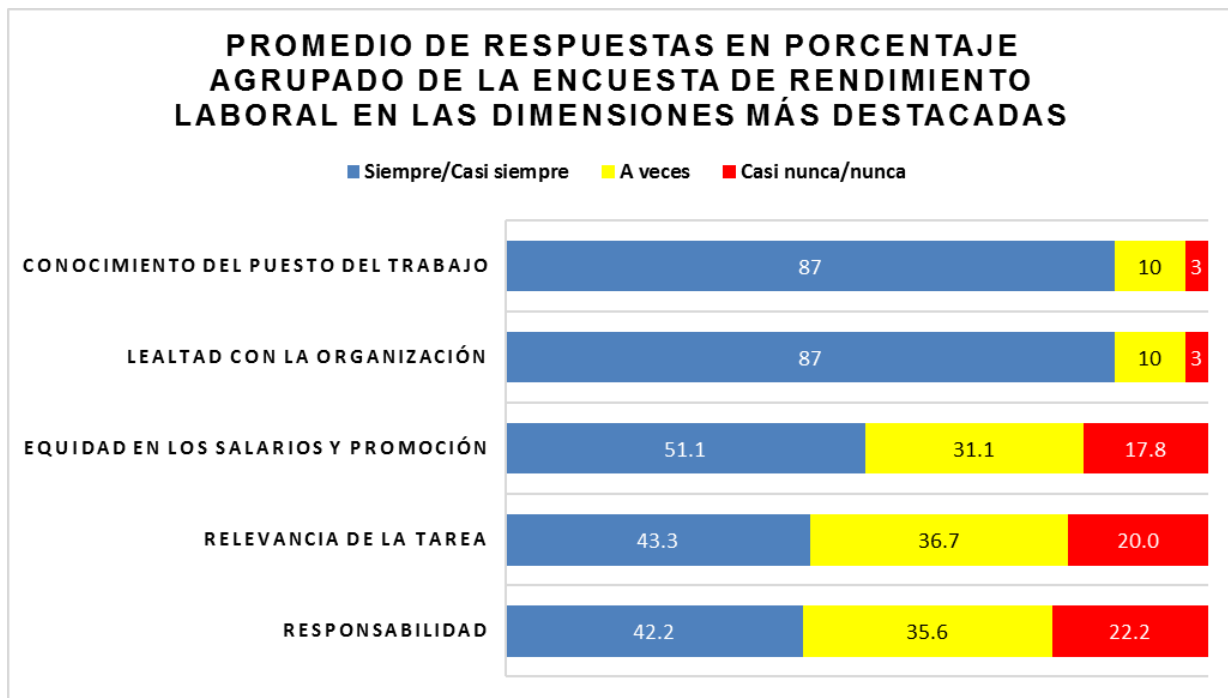
Tabla 12.

Promedio de respuestas en porcentaje agrupado de la encuesta del Rendimiento Laboral

Dimensiones		Porcentaje de dimensiones %		
		+	+/-	-
		Siempre/Casi siempre	A veces	Casi nunca/Nunca
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	86.67	10.00	3.33
	Iniciativa	76.67	20.00	3.33
	Responsabilidad	42.22	35.56	22.22
	Disciplina y adaptación	75.00	21.67	3.33
	Asistencia y puntualidad	70.00	26.67	3.33
	Juicio analítico. Criterio	62.22	33.33	4.44
	Cooperación	76.67	20.00	3.33
	Calidad y cantidad de trabajo	64.00	17.33	18.67
	Relevancia de la tarea	43.33	36.67	20.00
	Comunicación y relación con los demás	82.22	15.56	2.22
	Lealtad con la organización	86.67	10.00	3.33
	Deseos de superación	68.89	31.11	0.00
	Capacitación	53.33	33.33	13.33
	Equidad en los salarios y promoción	51.11	31.11	17.78

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 (Siempre y Casi siempre) para la columna positivos "+" la escala 3 (A veces) únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 (Casi nunca y Nunca) para la columna negativa "-". Información obtenida del cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C. Elaboración propia.

Figura 7. Promedio de respuestas en porcentaje agrupado de la encuesta del



Rendimiento Laboral en las dimensiones más destacadas

Figura 7: La presente figura ha sido elaborada tomando en cuenta solo las dimensiones que destacan en el análisis, con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 (Siempre y Casi siempre) para la columna positivos “+” la escala 3 (A veces) únicamente para la columna “+/-” y las escalas 4 y 5 (Casi nunca y Nunca) para la columna negativa “-”. Adaptado de resultados de la investigación realizada del cuestionario de rendimiento laboral 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Analizando el anexo N°3 se muestra en la tabla 12 que el 86.67% del promedio de respuestas de los encuestados señalan que siempre y casi siempre tienen un conocimiento del puesto de trabajo y mantienen una lealtad con la organización, frente a un 13% considerado de la sumatoria de indecisos y de respuestas negativas que señalan que no conocen su puesto de trabajo. Sin embargo, solo el 42% señala que siempre y casi siempre tienen apertura a la responsabilidad frente a un 57.78% de respuestas negativas considerando también las respuestas indecisas que no tienen apertura a la responsabilidad. También se observa que el 43.33% del promedio de respuestas de los trabajadores consideran que su trabajo es relevante para la empresa pero frente a un 36.67% de indecisos y un 20% de

respuestas negativas podemos decir que el 56.67% considera que su trabajo no es importante para los jefes de la empresa, lo cual se ve reflejado también en la percepción que tienen de la equidad de los salarios lo cual indica que el 51.11% del promedio de respuestas de los empleados está de acuerdo con su salario mientras que un 48.89% considerando la sumatoria de indecisos y repuestas negativas considera que no están recibiendo un salario que justifique el trabajo que realizan

Tabla 13.

Promedio de respuestas en porcentaje agrupado de la encuesta de Manual de Procedimientos

Dimensiones		Porcentaje de dimensiones %		
		+	+/-	-
		Siempre/Casi siempre	A veces	Casi nunca/Nunca
MAPRO	Inducción	76.67	11.67	11.67
	Conocimiento y utilidad	36.67	43.33	20.00
	Evaluación y control (calidad, estándar)	50.00	33.33	16.67
	Optimización de recursos	66.67	26.67	6.67

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 (Siempre y Casi siempre) para la columna positivos "+" la escala 3 (A veces) únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 (Casi nunca y Nunca) para la columna negativa "-". Adaptado de resultados de la investigación realizada del cuestionario del manual de procedimientos 2018. Elaboración propia.

Figura 8. Promedio de respuestas en porcentaje agrupado de la encuesta del Manual de Procedimientos en las dimensiones más destacadas.

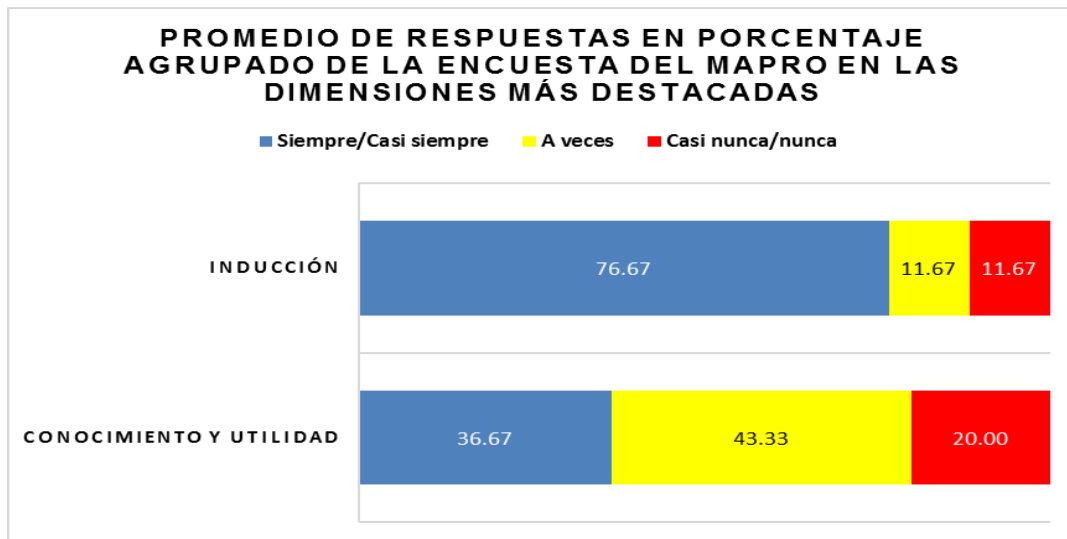


Figura 8: La presente figura ha sido elaborada tomando en cuenta solo las dimensiones que destacan en el análisis, con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 (Siempre y Casi siempre) para la columna positivos "+", la escala 3 (A veces) únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 (Casi nunca y Nunca) para la columna negativa "-". Adaptado de resultados de la investigación realizada del cuestionario del manual de procedimientos 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Examinando el anexo N°3 se observa en la tabla 13 que el 76.67% del promedio de respuestas de los encuestados indican que siempre y casi siempre existe una inducción al ingresar a laborar a la empresa y que la información suele ser clara y completa pero un 11.67% considera que la información que se le brindó fue poco clara y poco completa. También se pudo observar que un 36.67% del promedio de respuestas de los trabajadores señala que existe conocimiento y utilidad del manual de procedimientos (MAPRO); mientras que un 43.33% revela que son indiferentes a su utilización y un 20% que no considera importante su uso, lo cual haciendo la sumatoria de indecisos con respuestas negativas obtenemos un 63.33% el cual supera al porcentaje del promedio de respuestas positivas que consideran útil el manual de procedimientos (MAPRO).

Tabla 14.

Promedio de respuestas en porcentaje de la encuesta de Manual de Organización y funciones

Dimensiones		Porcentaje de dimensiones %		
		+	+/-	-
		Siempre/Casi siempre	A veces	Casi nunca/Nunca
MOF	Juicio crítico	77.78	15.56	6.67
	Cargas del trabajo	51.67	25.00	23.33
	Canales de comunicación	63.33	26.67	10.00
	Perfil del cargo	100.00	0.00	0.00
	Inducción	69.33	14.67	16.00
	Evaluación y control	58.33	31.67	10.00

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 (Siempre y Casi siempre) para la columna positivos "+" la escala 3 (A veces) únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 (Casi nunca y Nunca) para la columna negativa "-". Adaptado de resultados de la investigación realizada del cuestionario del manual de organización y funciones 2018. Elaboración propia.

Figura 9. Promedio de respuestas en porcentaje agrupado de la encuesta del Manual de Organización y funciones en las dimensiones más destacadas.

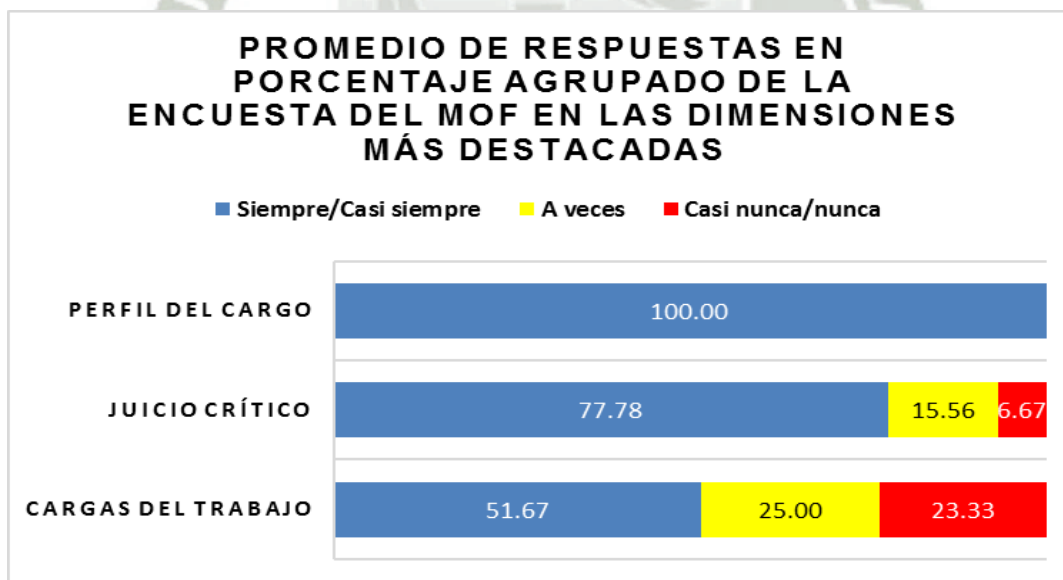
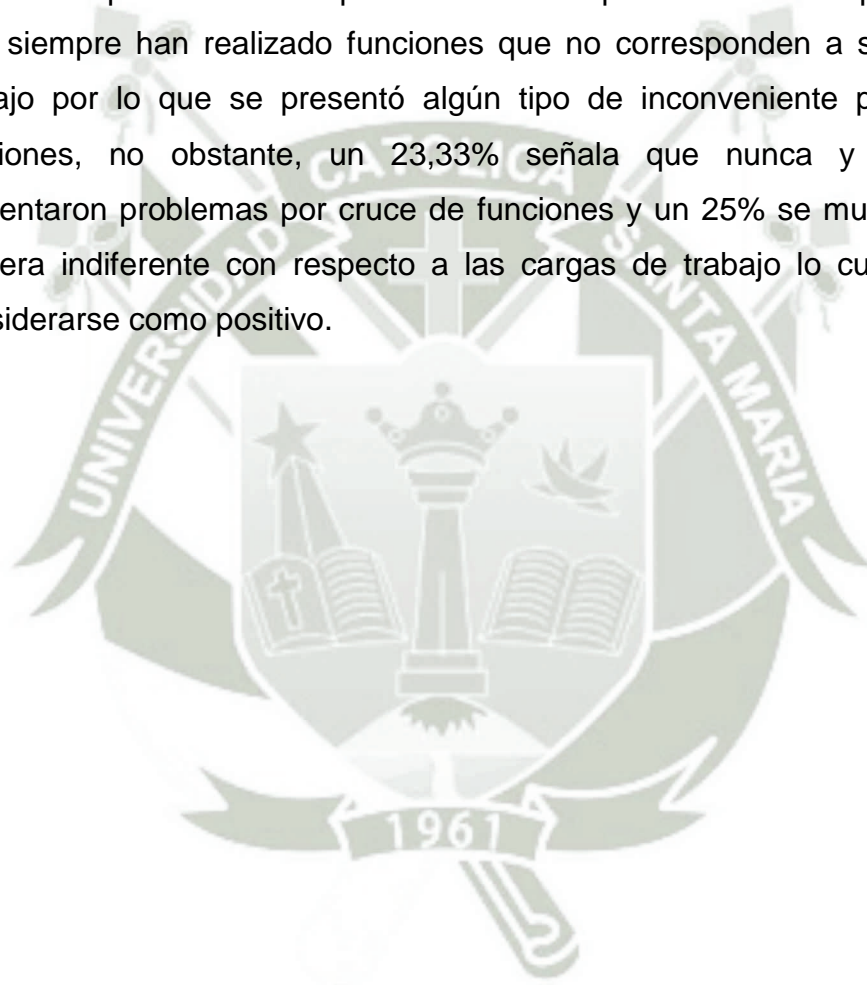


Figura 9: La presente figura ha sido elaborada tomando en cuenta solo las dimensiones que destacan en el análisis, con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 (Siempre y Casi siempre) para la columna positivos "+" la escala 3 (A veces) únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 (Casi nunca y Nunca) para la columna negativa "-". Adaptado de resultados de la investigación realizada del cuestionario del manual de organización y funciones 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Analizando el anexo N°3 se muestra en la tabla 14 que con respecto a la encuesta del manual de organización y funciones podemos observar que el 100% del promedio de respuestas de las personas encuestadas conoce a detalle sus funciones generales y específicas, por otro lado, el 77.78% del promedio de respuestas de los trabajadores indica que consideran necesario un manual de organización y funciones mientras que un 6.67% considera que no es necesario la implementación de éste. Por otro lado, vemos que un 51.67% del promedio de respuestas de los empleados muestra que siempre y casi siempre han realizado funciones que no corresponden a su puesto de trabajo por lo que se presentó algún tipo de inconveniente por cruce de funciones, no obstante, un 23,33% señala que nunca y casi nunca presentaron problemas por cruce de funciones y un 25% se muestra de una manera indiferente con respecto a las cargas de trabajo lo cual no puede considerarse como positivo.



3.4. Resultados correlaciones entre las variables

3.4.1. Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

En el anexo N°10, podemos observar que existe una correlación significativa entre el rendimiento laboral y el manual de organización y funciones, de las cuales, se detallaran los ítems que mayor correlaciones han presentado.

Tabla 15.

Correlaciones principales entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	MOF_7. Posibilitaría la delegación específica de autoridad y responsabilidad		
3	Sugerir mejoras de los procesos y servicios	Correlación de Pearson	,726**
		Sig. (bilateral)	.002
5	Disposición para aceptar responsabilidades	Correlación de Pearson	,530*
		Sig. (bilateral)	.042
24	Jefe inmediato valora el trabajo	Correlación de Pearson	,647**
		Sig. (bilateral)	.009
28	Facilidad de exponer ideas	Correlación de Pearson	,516*
		Sig. (bilateral)	.049
33	Se considera una persona valiosa para la organización	Correlación de Pearson	,547*
		Sig. (bilateral)	.035
35	Los cursos son interesantes	Correlación de Pearson	,591*
		Sig. (bilateral)	.020

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlacion elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de organización y funciones en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de Posibilitaría la delegación específica de autoridad y responsabilidad que corresponde a la dimensión de Cargas de trabajo, la cual tiene una correlación positiva con la dimensión de Iniciativa del rendimiento laboral, en el ítem de: ¿Puedo sugerir mejoras respecto de los procesos y servicios de la empresa a las autoridades? ($x=0.002$, $x<0.05$; $p=0.726$) donde existe una correlación positiva alta. Se aprecia también que la dimensión de Cargas de trabajo, también se correlaciona con la dimensión de Responsabilidad del Rendimiento laboral, específicamente con el ítem de ¿Qué grado de disposición tengo para aceptar responsabilidades? ($x=0.042$, $x<0.05$; $p=0.530$) donde existe una correlación positiva media. Además, se correlaciona con la dimensión Relevancia de la tarea en el ítem de ¿Mi jefe inmediato, valora mi trabajo? ($x=0.009$, $x<0.05$; $p=0.647$) donde existe una correlación positiva media con tendencia alta. Igualmente tiene una correlación con la dimensión Comunicación y relación con los demás, específicamente con el ítem de ¿Qué nivel de facilidad tengo para exponer mis ideas? ($x=0.049$, $x<0.05$; $p=0.516$) donde existe una correlación positiva media. Por último el ítem de Posibilitaría la delegación específica de autoridad y responsabilidad que corresponde a la dimensión de Cargas de trabajo, la cual tiene una correlación positiva con la dimensión de Deseos de superación del rendimiento laboral, en el ítem de: ¿Por mi actuación, preparación y conducta, considero ser una persona valiosa dentro de la organización? ($x=0.035$, $x<0.05$; $p=0.547$) donde existe una correlación positiva media; a su vez tiene una correlación con la dimensión de Capacitación con el ítem de ¿Los cursos de capacitación que recibo son interesantes? ($x=0.020$, $x<0.05$; $p=0.591$) donde existe una correlación positiva media.

Tabla 16.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	MOF_9. MOF contribuiría a una comunicación, supervisión y relación con otros cargos		
2	Conocimientos adquiridos por experiencia	Correlación de Pearson	,573 [*]
		Sig. (bilateral)	.026
3	Sugerir mejoras de los procesos y servicios	Correlación de Pearson	,618 [*]
		Sig. (bilateral)	.014
4	Actuar constructivamente ante problemas	Correlación de Pearson	,692 ^{**}
		Sig. (bilateral)	.004
5	Disposición para aceptar responsabilidades	Correlación de Pearson	,695 ^{**}
		Sig. (bilateral)	.004
10	Versatilidad para desarrollar otras tareas	Correlación de Pearson	,527 [*]
		Sig. (bilateral)	.043
18	Ayuda a los compañeros a resolver problemas	Correlación de Pearson	,581 [*]
		Sig. (bilateral)	.023
27	Relación con los compañeros es buena	Correlación de Pearson	,567 [*]
		Sig. (bilateral)	.027
32	Puede desempeñarse en puestos de mayor responsabilidad e importancia	Correlación de Pearson	,543 [*]
		Sig. (bilateral)	.037

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valdeada ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlación elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de organización y funciones en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de "MOF contribuiría a una comunicación, supervisión y relación con otros cargos" que corresponde a la dimensión de Canales de comunicación, la cual tiene una correlación positiva con la dimensión de Conocimiento del puesto de trabajo del rendimiento laboral, en el ítem de: ¿Aplico los conocimientos adquiridos por la experiencia laboral? ($x=0.026$, $x<0.05$; $p=0.573$) donde existe una correlación positiva media. También se aprecia que se correlaciona con la dimensión de Iniciativa de

rendimiento laboral, específicamente con los ítems de: ¿Puedo sugerir mejoras respecto de los procesos y servicios de la empresa a las autoridades? ($x=0.014$, $x<0.05$; $p=0.618$) donde existe una correlación positiva media con tendencia alta; ¿Ante problemas que surgen, puedo actuar constructivamente? ($x=0.004$, $x<0.05$; $p=0.692$) donde existe una correlación positiva media con tendencia alta. Además, se correlaciona con la dimensión Responsabilidad del rendimiento laboral en el ítem de ¿Qué grado de disposición tengo para aceptar responsabilidades? ($x=0.004$, $x<0.05$; $p=0.695$) donde existe una correlación positiva media con tendencia alta. Igualmente tiene una correlación con la dimensión Disciplina y adaptación, específicamente con el ítem de ¿Qué grado de versatilidad tengo para desarrollar otras tareas? ($x=0.043$, $x<0.05$; $p=0.527$) donde existe una correlación positiva media. Asimismo, en el ítem de "MOF contribuiría a una comunicación supervisión y relación con otros cargos" de la dimensión de Canales de comunicación del manual de organización y funciones tiene una correlación positiva con la dimensión de Cooperación, específicamente con el ítem ¿Ayudo al resto del personal a resolver los problemas? ($x=0.023$, $x<0.05$; $p=0.581$) donde existe una correlación positiva media. Por último tiene una correlación con el ítem de "relación con los compañeros es buena" de la dimensión de Comunicación y relación con los demás del rendimiento laboral, específicamente en el ítem de ¿Mi relación con mis compañeros es buena? ($x=0.027$, $x<0.05$; $p=0.567$) donde existe una correlación positiva media; a su vez tiene una correlación con la dimensión de Deseos de superación con el ítem de ¿Podría desempeñarme en puestos de mayor responsabilidad e importancia? ($x=0.037$, $x<0.05$; $p=0.543$) donde existe una correlación positiva media.

Tabla 17.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	RL_10. Versatilidad para desarrollar otras tareas		
1	Conoce definición MOF	Correlación de Pearson	-,571*
		Sig. (bilateral)	.026
6	Inconvenientes con el personal por cruce de funciones	Correlación de Pearson	-,584*
		Sig. (bilateral)	.022
9	MOF contribuiría a una comunicación, supervisión y relación con otros cargos	Correlación de Pearson	,527*
		Sig. (bilateral)	.043
16	Es referente MOF a la evaluación de mi trabajo	Correlación de Pearson	-,535*
		Sig. (bilateral)	.040

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlacion elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de organización y funciones en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de Versatilidad para desarrollar otras tareas que corresponde a la dimensión de Disciplina y adaptación, la cual tiene una correlación negativa con la dimensión de Juicio crítico, en los ítems de: ¿Conoce la definición exacta del término manual de organización y funciones (MOF)? ($x=0.026$, $x < 0.05$; $p=-0.571$) donde existe una correlación negativa media. Se aprecia también que la dimensión de Disciplina y adaptación, también se correlaciona con la dimensión de cargas de trabajo, específicamente con el ítem de: Durante su estancia en esta empresa, ¿se le ha presentado algún tipo de inconveniente con el resto del personal por cruces de funciones? ($x=0.022$, $x < 0.05$; $p=0.584$) donde existe una correlación negativa media. Adicionalmente se observa que la dimensión de Disciplina y adaptación, también se correlaciona con la dimensión de Canales de comunicación, específicamente con el ítem de: ¿Considera Ud. que un MOF contribuiría a una comunicación, supervisión y relación más fluida con otros cargos? ($x=0.043$, $x < 0.05$;

$p=0.527$) donde existe una correlación positiva media. Finalmente podemos observar que la dimensión de Disciplina y adaptación, también se correlaciona con la dimensión de Evaluación y control específicamente con el ítem de: ¿El MOF es referente en la evaluación de mi trabajo? ($x=0.040$, $x<0.05$; $p=0.535$) donde existe una correlación negativa media.

Tabla 18.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	RL_17. Grado de colaboración con el superior		
4	Realizado funciones que no corresponden a su puesto	Correlación de Pearson	,543*
		Sig. (bilateral)	.036
11	Le solicitaron un perfil o requisitos para el puesto	Correlación de Pearson	-,701**
		Sig. (bilateral)	.004
12	Le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones	Correlación de Pearson	-,521*
		Sig. (bilateral)	.046
14	La información fue CLARA	Correlación de Pearson	-,570*
		Sig. (bilateral)	.027

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlación elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de organización y funciones en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de Grado de colaboración con el superior que corresponde a la dimensión de Cooperación, la cual tiene una correlación positiva con la dimensión de Cargas de trabajo, en el ítem de: ¿Alguna vez ha realizado funciones que considere no corresponden a su puesto? ($x=0.036$, $x<0.05$; $p=-0.543$) donde existe una correlación positiva media. Se aprecia también que la dimensión de Cooperación, también se correlaciona con la dimensión de Inducción, específicamente con los ítems de: Cuando ingreso a laborar a la empresa, ¿le solicitaron un perfil o requisitos para el puesto que iba a desempeñar? ($x=0.004$, $x<0.05$; $p=0.701$) donde existe una correlación negativa alta,

cuando ingreso a laborar a la empresa, ¿le dieron instrucciones específicas cerca de las actividades que iban a ser sus funciones? ($x=0.046, x<0.05; p=0.521$) donde existe una correlación negativa media, ¿Considera usted que la información que se brindó al ingresar fue? ($x=0.027, x<0.05; p=0.570$) donde existe una correlación negativa media.

Tabla 19.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	RL_23. Capacidad para planear y organizar trabajo		
1	Conoce definición MOF	Correlación de Pearson	-,667**
		Sig. (bilateral)	.007
6	Inconvenientes con el personal por cruce de funciones	Correlación de Pearson	-,640*
		Sig. (bilateral)	.010
16	Es referente MOF a la evaluación de mi trabajo	Correlación de Pearson	-,518*
		Sig. (bilateral)	.048
17	La evaluación de la calidad de mi trabajo es basada en el MOF	Correlación de Pearson	-,518*
		Sig. (bilateral)	.048
18	Se establece objetivos para evaluar resultados	Correlación de Pearson	,520*
		Sig. (bilateral)	.047

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlacion elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de organización y funciones en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de Capacidad para planear y organizar trabajo que corresponde a la dimensión de Calidad y cantidad de trabajo, la cual tiene una correlación negativa con la dimensión de Juicio crítico, en el ítem de: ¿Conoce la definición exacta del término manual de organización y funciones? ($x=0.007, x<0.05; p=-0.667$) donde existe una correlación negativa media con tendencia alta. Se aprecia también que la dimensión de Calidad y cantidad de trabajo, también se correlaciona con la

dimensión de Cargas de trabajo, específicamente con el ítem de: Durante su estancia en esta empresa, ¿se le ha presentado algún tipo de inconveniente con el resto del personal por cruce de funciones? ($x=0.010$, $x<0.05$; $p=0.640$) donde existe una correlación negativa media con tendencia alta. Para terminar podemos apreciar que la dimensión de Calidad y cantidad de trabajo, también se correlaciona con la dimensión de Evaluación y control, específicamente con los ítems de, ¿El MOF es el referente en la evaluación de mi trabajo? ($x=0.048$, $x<0.05$; $p=0.518$) donde existe una correlación negativa media, ¿La evaluación de la calidad de mi trabajo es en función al MOF? ($x=0.048$, $x<0.05$; $p=0.518$) donde existe una correlación negativa media, ¿Se establecen objetivos para evaluar el resultado periódicamente? ($x=0.047$, $x<0.05$; $p=0.520$) donde existe una correlación positiva media.



Tabla 20.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	RL_30. La institución se interesa y apoya el progreso		
2	Considera necesario la implementación MOF	Correlación de Pearson	,730**
		Sig. (bilateral)	.002
3	MOF optimizara el conocimiento de las actividades	Correlación de Pearson	,535*
		Sig. (bilateral)	.040
10	Conocimiento de funciones generales y específicas	Correlación de Pearson	,667**
		Sig. (bilateral)	.007
12	Le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones	Correlación de Pearson	,653**
		Sig. (bilateral)	.008
18	Se establece objetivos para evaluar resultados	Correlación de Pearson	,583*
		Sig. (bilateral)	.023

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlación elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de organización y funciones en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de La institución se interesa y apoya el progreso que corresponde a la dimensión de Lealtad con la organización, la cual tiene una correlación positiva con la dimensión de Juicio crítico, en los ítems de: ¿Considera Ud. necesario el diseño e implementación de un manual de organización y funciones (MOF) para esta empresa? ($x=0.002$, $x < 0.05$; $p=-0.730$) donde existe una correlación positiva alta, ¿Considera Ud. que la creación de un Manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C? ($x=0.040$, $x < 0.05$; $p=-0.535$) donde existe una correlación positiva media. Se observa también que la dimensión de Lealtad con la organización, también se correlaciona con la dimensión de Perfil del cargo, específicamente con el ítem de: ¿Conoce con detalle cuáles son sus

funciones generales y específicas al interior de la empresa? ($x=0.007$, $x<0.05$; $p=0.667$) donde existe una correlación positiva media con tendencia alta. Adicionalmente podemos apreciar que la dimensión de Lealtad con la organización, también se correlaciona con la dimensión de Inducción, específicamente con el ítem de: Cuando ingreso a laboral a la empresa, ¿le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones? ($x=0.008$, $x<0.05$; $p=0.653$) donde existe una correlación positiva media con tendencia alta. Finalmente destacamos que la dimensión de Lealtad con la organización, también se correlaciona con la dimensión de Evaluación y control, específicamente con el ítem de: ¿Se establecen objetivos para evaluar el resultado periódicamente? ($x=0.023$, $x<0.05$; $p=0.583$) donde existe una correlación positiva media.

Tabla 21.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	RL_36. Considera el sueldo va de acuerdo al trabajo		
1	Conoce definición MOF	Correlación de Pearson	-,580*
		Sig. (bilateral)	.023
6	Inconvenientes con el personal por cruce de funciones	Correlación de Pearson	-,789**
		Sig. (bilateral)	.000
13	La información fue COMPLETA	Correlación de Pearson	,599*
		Sig. (bilateral)	.018
15	Se entregó formalmente el MOF	Correlación de Pearson	-,645**
		Sig. (bilateral)	.009

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlación elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de organización y funciones en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de Considera el sueldo va de acuerdo al trabajo que corresponde a la dimensión de Equidad en los salarios y promoción, la cual tiene una correlación negativa con la dimensión de Juicio crítico, en los ítems de: ¿Conoce la definición exacta del término manual de organización y funciones (MOF)? ($x=0.023$, $x < 0.05$; $p=-0.580$) donde existe una correlación negativa media. Se aprecia también que la dimensión de Equidad en los salarios y promoción, también se correlaciona con la dimensión de Cargas de trabajo, específicamente con el ítem de: Durante su estancia en esta empresa, ¿se le ha presentado algún tipo de inconveniente con el resto del personal por cruce de funciones? ($x=0.000$, $x < 0.05$; $p=-0.789$) donde existe una correlación negativa alta. Finalmente podemos apreciar que la dimensión de Equidad en los salarios y promoción, también se correlaciona con la dimensión de Inducción, específicamente con los ítems de: La información que se le brindó al ingresar fue ($x=0.018$, $x < 0.05$; $p=0.599$) donde existe una correlación positiva media, ¿Se le entregó formalmente su Manual de Organización y funciones? ($x=0.009$, $x < 0.05$; $p=-0.645$) donde existe una correlación negativa media con tendencia alta.

Tabla 22.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	RL_38. Criterios de promoción se basan en eficiencia y antigüedad		
2	Considera necesario la implementación MOF	Correlación de Pearson	,695**
		Sig. (bilateral)	.004
6	Inconvenientes con el personal por cruce de funciones	Correlación de Pearson	-,549*
		Sig. (bilateral)	.034
15	Se entregó formalmente el MOF	Correlación de Pearson	-,529*
		Sig. (bilateral)	.043
16	Es referente MOF a la evaluación de mi trabajo	Correlación de Pearson	-,589*
		Sig. (bilateral)	.021

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser validera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlacion elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de organización y funciones en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de Criterios de promoción se basan en eficiencia y antigüedad que corresponde a la dimensión de Equidad en los salarios y promoción, la cual tiene una correlación positiva con la dimensión de Juicio crítico, en el ítem de: ¿Considera Ud. necesario el diseño e implementación de un manual de organización y funciones (MOF) para esta empresa? ($r=0.004$, $r < 0.05$; $p=0.695$) donde existe una correlación positiva media con tendencia alta. Asimismo, que la dimensión de Equidad en los salarios y promoción del rendimiento laboral, también se correlaciona con la dimensión de Cargas del trabajo del Manual de organización y funciones, específicamente con el ítem de: Durante su estancia en la empresa ¿Se le ha presentado algún tipo de inconveniente con el resto del personal por cruces de funciones? ($r=0.034$, $r < 0.05$; $p=-0.549$) donde existe una correlación negativa media. Además se observa que también se correlaciona con la dimensión de Inducción con el ítem de ¿Se le entregó formalmente su manual de organización y funciones? ($r=0.043$, $r < 0.05$; $p=-0.529$) donde existe una correlación negativa media. Finalmente se correlaciona con la dimensión de Evaluación y control en el ítem de ¿El MOF es el referente en la evaluación de mi trabajo? ($r=0.021$, $r < 0.05$; $p=-0.589$) donde existe una correlación negativa media.

RESUMEN: De lo anteriormente expuesto, observamos que existe una correlación positiva media entre el rendimiento laboral y el manual de organización y funciones, es decir, que al incrementar el rendimiento laboral, incrementará el uso del manual de organización y funciones, ello se aprecia de mayor manera en la dimensión de Disciplina y Adaptación de Rendimiento laboral con las dimensiones de Cargas de trabajo y canales de comunicación del manual de organización y funciones.

3.4.2. Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Procedimientos

En el anexo N°11, podemos observar que existe una correlación significativa entre el rendimiento laboral y el manual de procedimientos, de las cuales, se detallaran los ítems que mayores correlaciones han presentado.

Tabla 23.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	6. MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias		
17	Grado de colaboración con el superior	Correlación de Pearson	-.827**
		Sig. (bilateral)	.000
19	Las tareas cumplen estándares de organización	Correlación de Pearson	-.575*
		Sig. (bilateral)	.025
23	Capacidad para planear y organizar trabajo	Correlación de Pearson	-.566*
		Sig. (bilateral)	.028
29	Comparte la misión y objetivos	Correlación de Pearson	-.530*
		Sig. (bilateral)	.042

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valadera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlación elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de procedimientos en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias que corresponde a la dimensión de Conocimiento y utilidad, la cual tiene una correlación negativa con la dimensión de Cooperación, en el ítem de: ¿Qué grado de colaboración tengo con mi superior? ($x=0.000$, $x<0.05$; $p=-0.827$) donde existe una correlación negativa alta, Se aprecia también que la dimensión de Conocimiento y utilidad del manual de procedimientos, también se correlaciona con la

dimensión de Calidad y cantidad de trabajo del Rendimiento laboral, específicamente con los ítems de: ¿Las tareas que realizo cumplen los estándares de la organización? ($x=0.025, x<0.05; p=-0.575$) donde existe una correlación negativa media, ¿Qué grado de capacidad tengo para planear y organizar mi trabajo? ($x=0.028, x<0.05; p=-0.566$) donde existe una correlación negativa media. Por último, el ítem de: MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias que corresponde a la dimensión de Conocimiento y utilidad tiene una correlación negativa con la dimensión de Lealtad con la organización del rendimiento laboral, en el ítem de ¿Comparto la misión y objetivos de la organización? ($x=0.042, x<0.05; p=-0.530$) donde existe una correlación negativa media.

Tabla 24.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	7. Considera que el MAPRO está actualizado		
3	Versatilidad para desarrollar otras tareas	Correlación de Pearson	-,766**
		Sig. (bilateral)	.001
5	Grado de colaboración con el superior	Correlación de Pearson	-,780**
		Sig. (bilateral)	.001
24	Ayuda a los compañeros a resolver problemas	Correlación de Pearson	-,760**
		Sig. (bilateral)	.001
28	Las tareas cumplen estándares de organización	Correlación de Pearson	-,553*
		Sig. (bilateral)	.033
33	Capacidad para planear y organizar trabajo	Correlación de Pearson	-,705**
		Sig. (bilateral)	.003
35	Comparte la misión y objetivos	Correlación de Pearson	-,638*
		Sig. (bilateral)	.010

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlación elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de procedimientos en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de Considera que el MAPRO está actualizado que corresponde a la dimensión de Conocimiento y utilidad, la cual tiene una correlación negativa con la dimensión de Disciplina y adaptación, en el ítem de: ¿Qué grado de versatilidad tengo para desarrollar otras tareas? ($x=0.001$, $x<0.05$; $p=-0.766$) donde existe una correlación negativa alta. Se aprecia también que la dimensión de Conocimiento y utilidad del manual de procedimientos, también se correlaciona con la dimensión de Cooperación del Rendimiento laboral, específicamente con los ítems de: ¿Qué grado de colaboración tengo con mi superior? ($x=0.001$, $x<0.05$; $p=-0.780$) donde existe una correlación negativa alta, ¿Ayudo al resto de personal a resolver los problemas? ($x=0.001$, $x<0.05$; $p=-0.760$) donde existe una correlación negativa alta. Además, en el ítem de Considera que el MAPRO está actualizado que corresponde a la dimensión de Conocimiento y utilidad, la cual tiene una correlación negativa con la dimensión de Calidad y cantidad de trabajo en los ítems de: ¿Las tareas que realizo cumplen los estándares de la organización? ($x=0.033$, $x<0.05$; $p=-0.553$) donde existe una correlación negativa media, ¿Qué grado de capacidad tengo para planear y organizar mi trabajo? ($x=0.003$, $x<0.05$; $p=-0.705$) donde existe una correlación negativa alta. Por último, el ítem de Considera que el MAPRO está actualizado que corresponde a la dimensión de Conocimiento y utilidad tiene una correlación negativa con la dimensión de Lealtad con la organización del rendimiento laboral, en el ítem de ¿Comparto la misión y objetivos de la organización? ($x=0.010$, $x<0.05$; $p=-0.638$) donde existe una correlación negativa media con tendencia alta.

Tabla 25.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones.

Pregunta #	RL_ 17. Grado de colaboración con el superior		
1	Le dieron instrucciones específicas sobre las funciones	Correlación de Pearson	-,526*
		Sig. (bilateral)	.044
6	MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias	Correlación de Pearson	-,827**
		Sig. (bilateral)	.000
7	Considera que el MAPRO está actualizado	Correlación de Pearson	-,780**
		Sig. (bilateral)	.001
11	La evaluación de la calidad del trabajo está en función del MAPRO	Correlación de Pearson	-,521*
		Sig. (bilateral)	.046

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlación elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de procedimientos en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de Grado de colaboración con el superior que corresponde a la dimensión de Cooperación, la cual tiene una correlación negativa con la dimensión de Inducción, en el ítem de: Cuando ingresó a la empresa, ¿le dieron instrucciones específicas sobre las que iban a ser sus funciones? ($x=0.044$, $x < 0.05$; $p=-0.526$) donde existe una correlación negativa media. Se aprecia también que la dimensión de Cooperación del rendimiento laboral, también se correlaciona con la dimensión de Conocimiento y utilidad del Manual de Procedimientos, específicamente con los ítems de: ¿El Manual de procedimientos detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias? ($x=0.000$, $x < 0.05$; $p=0.827$) donde existe una correlación negativa alta, ¿Considera Ud. que el manual de procedimientos está actualizado? ($x=0.001$, $x < 0.05$; $p=0.780$) donde existe una correlación negativa alta.

Finalmente en el ítem de grado de colaboración con el superior que corresponde a la dimensión de Cooperación la cual tiene una correlación negativa con la dimensión de Evaluación y control, en el ítem de: ¿La evaluación de la calidad de mi trabajo es en función al MAPRO? ($x=0.046$, $x < 0.05$; $p=-0.521$) donde existe una correlación negativa media.

Tabla 26.

Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de Organización y Funciones

Pregunta #	RL_23. Capacidad para planear y organizar trabajo		
5	Frecuencia con la que utiliza y lee el MAPRO	Correlación de Pearson	-,585*
		Sig. (bilateral)	.022
6	MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias	Correlación de Pearson	-,566*
		Sig. (bilateral)	.028
7	Considera que el MAPRO esta actualizado	Correlación de Pearson	-,705**
		Sig. (bilateral)	.003
10	Estándares de calidad en el MAPRO	Correlación de Pearson	-,517*
		Sig. (bilateral)	.049

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05. Fuente: Primaria. Resumen de la tabla de correlación elaborada del cuestionario de Rendimiento Laboral y Manual de procedimientos en el programa SPSS 2018. Elaboración propia.

Interpretación:

Del ítem de Capacidad para planear y organizar trabajo que corresponde a la dimensión de Calidad y cantidad de trabajo, la cual tiene una correlación negativa con las dimensiones de Conocimiento y utilidad, en los ítems de: ¿Con que frecuencia utiliza o lee su manual de procedimientos? ($x=0.22$, $x < 0.05$; $p=-0.585$) donde existe una correlación negativa media, ¿El MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias? ($x=0.28$, $x < 0.05$; $p=-0.566$) donde existe una correlación negativa media, ¿Considera usted que el manual de procedimientos está actualizado? ($x=0.003$, $x < 0.05$; $p=-0.705$) donde

existe una correlación negativa alta. Se aprecia también que la dimensión de Calidad y cantidad de trabajo del rendimiento laboral, también se correlaciona con la dimensión de evaluación y control del Manual de Procedimientos, específicamente con el ítem de ¿Los estándares de calidad están especificados en el manual de procedimientos? ($x=0.049$, $x<0.05$; $p=0.517$) donde existe una correlación negativa media.

RESUMEN: De lo anteriormente expuesto, observamos que existe una correlación negativa media con tendencia alta entre el rendimiento laboral y el manual de procedimientos, es decir, que al incrementar el rendimiento laboral, disminuirá el uso del manual de procedimientos, ello se aprecia de mayor manera en las dimensiones de Cooperación y Calidad y cantidad de trabajo de Rendimiento laboral con la dimensión de conocimiento y utilidad del Manual de Procedimientos.



CONCLUSIONES

PRIMERA: De acuerdo a la información analizada se determinó que existe una relación de importancia entre el manual de organización y funciones y la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. ya que al incrementar el rendimiento laboral, incrementará el uso del manual de organización y funciones debido a que las funciones para cada área son distintas, las cuales no se tienen en claro, se observó que un 51.67% muestra que siempre y casi siempre han realizado funciones que no corresponden a su puesto de trabajo (MOF) presentándose algún tipo de inconveniente por cruce de funciones. Sin embargo, se aprecia que existe una relación negativa entre el manual de procedimientos y la percepción del rendimiento laboral de los trabajadores, es decir que, al incrementar el rendimiento laboral, disminuirá el uso del manual de procedimientos esto a causa de que el procedimiento para la elaboración de las prendas es uno solo el cual no cambia ya que existen parámetros establecidos.

SEGUNDA: Los factores personales de rendimiento son iniciativa, responsabilidad, disciplina y adaptación, asistencia y puntualidad, juicio analítico y deseos de superación por lo que concluimos lo siguiente: Según las correlaciones estudiadas se determina que hay una relación positiva entre la dimensión de “canales de comunicación” (MOF) y la de “iniciativa” (Rendimiento laboral), con lo cual entendemos que al aumentar la comunicación y la delegación específica de autoridad aumentan las posibilidades de obtener sugerencias de mejora por parte de los trabajadores. También se pudo determinar que el 42.22% de los trabajadores señala que siempre y casi siempre tienen apertura a la responsabilidad (Rendimiento laboral), por lo que contribuye a una comunicación, supervisión y relación más fluida con otros cargos. En cuanto a disciplina y adaptación (Rendimiento laboral) se obtuvo que mientras más versatilidad tengan para realizar otras tareas se presentarán problemas con el personal por cruce de funciones.

TERCERA: Los factores relacionales del rendimiento son cooperación, comunicación y relación con los demás por lo que concluimos lo siguiente: Conforme al estudio de correlación realizado, observamos que del factor relacional de rendimiento laboral en su dimensión de la cooperación aumenta en los trabajadores cuando hay una comunicación y relación más fluida con otros cargos (MOF), igualmente cuando la cooperación (Rendimiento laboral) aumenta, aumenta también las posibilidades de realizar funciones que no corresponden a su puesto. Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo lo cual contribuye a una mejor relación con otros cargos. Al dar función a un MOF posibilitaría la delegación específica de autoridad y responsabilidad por ello habría mayor facilidad para exponer ideas de los trabajadores.

CUARTA: Los factores organizacionales del rendimiento son calidad y cantidad de trabajo, relevancia de la tarea, conocimiento del puesto de trabajo, lealtad con la organización, capacitación y equidad en salario y promoción por lo que concluimos lo siguiente: del análisis que se realizó, apreciamos que los trabajadores consideran que al habrán menos inconvenientes por cruce de funciones (MOF) cuando se establezcan objetivos para evaluarlos periódicamente, lo cual aumentaría el grado de capacidad que tienen para organizar y planear su trabajo (Rendimiento laboral). Al tener capacidad para planear y organizar el trabajo (Rendimiento laboral) será menos necesario el uso del manual de procedimientos. El manual de organización y funciones posibilitaría la delegación específica de autoridad y responsabilidad lo cual conllevaría al jefe inmediato a valorar el esfuerzo de los trabajadores. El 86.67% de los encuestados señalan que siempre y casi siempre tienen un conocimiento del puesto de trabajo (Rendimiento laboral) y mantienen una lealtad con la organización (Rendimiento laboral). Un 80% de los empleados consideran necesario la implementación del manual de organización y funciones para optimizar el conocimiento de las actividades de los empleados lo cual implicara que la institución se interese y apoye el progreso de éstos. El 51.11% de los trabajadores se encuentra conforme con el salario que le fue otorgado (Rendimiento laboral). También el 56.67% del promedio de las respuestas de

los trabajadores indican que su tarea no es relevante para la empresa lo cual los desmotiva. Por último, los trabajadores consideran que al brindarles una información completa sobre sus funciones al ingresar a la empresa estarían de acuerdo con el salario, de lo contrario no lo estarían; lo mismo sucedería al presentarse algún inconveniente por cruce de funciones.

QUINTA: Del análisis de la encuesta realizada para nuestro estudio hemos podido apreciar que el 57% del promedio de las respuestas obtenidas para el manual de procedimientos es positiva eso quiere decir que los empleados de la empresa WAKA-S Textiles finos S.A.C. consideran que el manual de procedimientos es importante para el correcto desarrollo de sus actividades, pero existe un 29% del promedio de las respuestas de los trabajadores que se muestran indecisos, lo cual nos indica que no se comprometen a calificar de manera positiva ya que se puede deber a pensamientos subjetivos de los colaboradores.

SEXTA: Por último, se apreció que el 70% del promedio de las respuestas de la encuesta del manual de organización y funciones fueron positivas, lo que indica que para los trabajadores de la empresa Waka-s textiles finos S.A.C dicho manual es importante para realizar de manera adecuada y eficiente sus tareas diarias mientras que un 11% del promedio de las respuestas señalan que no es importante, por lo que concluimos que el personal que labora conoce mejor sus funciones.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda acentuar el conocimiento y uso del Manual de Organización y Funciones. Esta herramienta es vital, puesto que el detalle de los procedimientos (consignados en el MAPRO), es bien conocido por los trabajadores, pero tienen confusiones y cruces con los alcances de sus funciones organizacionales vinculadas a su puesto.

SEGUNDA: Se recomienda desarrollar un protocolo de inducción para el personal nuevo que ingrese a la organización en base al MOF y el MAPRO, con el fin de que se le brinde la información clara y completa acerca de las funciones generales y específicas del puesto de trabajo al que postuló. Además, se recomienda establecer objetivos periódicamente para ejercer una evaluación y control más eficiente, igualmente se recomienda considerar ahondar en el conocimiento que puedan tener los trabajadores sobre el manual de procedimientos y su utilidad.

TERCERA: Con respecto al control y a la evaluación, se recomienda capacitar a los que dirigen la organización, para que tengan el enfoque adecuado en la delegación de funciones y a la vez propicien un ambiente de mayor colaboración, dado que es una empresa con una cantidad limitada de colaboradores los que en muchas ocasiones tendrán que asumir funciones distintas a las habituales.

CUARTA: Se sugiere que se implementen protocolos de control sobre el seguimiento de los procesos según los manuales, con el fin de mejorar la supervisión a los trabajadores, basada en su mayor conocimiento de los procesos y su grado de disposición a la responsabilidad.

QUINTA: Se recomienda capacitar al personal en general sobre el modelo de toma de decisiones colaborativo, con el fin de que se considere la opinión de los colaboradores al momento de tomar alguna decisión y así puedan percibir que su trabajo es relevante en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, A. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. Mexico DF: Mexico.
- Allen, L. (1978). *La función directiva como profesion*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Alvarez, A. (2008). *Apuntes de derecho procesal labora, proceso y procedimiento*. España: Rodin.
- Amador, O. (9 de Julio de 2013). *gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Ardila, A. (1980). *Psicología de la percepción*. Mexico: Trillas.
- Cárdenas, I. (2015). "El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personas operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.". Ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Bogotá-Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cohen, J. (1973). *La percepción del mundo visual*. Buenos Aires: Trillas.
- Colunga, C. (1996). *La Administracion del tercer Milenio*. Mexico: Panorama.
- Coren, S., & Ward, M. (1979). *Sensation and perception*. Nueva York: Academic Press.
- Coren, S., Enns, T., & Ward, M. (1999). *Sensación y percepción*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (1998). *Organization Theory and Design*. St. Paul: West Publishing.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning.
- Day, R. (1981). *Psicología de la percepción*. Mexico: Limusa.
- De la Fuente, J., García-Tenorio, J., & Guerra, L. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid-España: Civitas.
- Drucker, P. (1999). *Ejecutivo Eficaz*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Duhalt, M. (1977). *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. México: UNAM.
- Ejarque, L. (2000). *Diccionario del archivero-bibliotecario*. Gijón, España: Trea S.A.
- Fiske, T., & Taylor, E. (1984). *Social cognition*. Reading - EEUU: Addison - Wesley.
- Floyd, H. (1974). *El problema de la percepción*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Graham, K. (1963). *Preparación del manual de oficina*. Mexico: Reverté.
- Herrera, J. (12 de Junio de 2018). *diccionarioempresarial*. Obtenido de diccionarioempresarial.wolterskluwer.es:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztbLUouLM_DxblwMDS0NDQ7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE
- Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Ixtepan, I. (22 de Julio de 2013). *gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/>
- Jansa, S. (2010). *Resumen Manual de OSLO sobre Innovación*. España: UNED.
- Jones, R. (2013). *Teoría organizacional diseño y cambio de las organizaciones*. Mexico: Pearson.
- Kellog, G. (1960). *Preparación del Manual de Oficina*. Barcelona: Reverté.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia y de la Competencia*. Mexico: Prentice Hall.
- León, A. (1985). *Organización y administración: un enfoque de sistemas*. Bogota-Colombia: Norma.
- López, C. (11 de Julio de 2011). *gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Martínez, J. (2013). *Gestión de calidad y control de Procesos en el pan Frances*. Barcelona-España: Grafos S.A.
- Melinkoff, R. (1990). *Los procesos Administrativos*. Caracas: Panapo.

- Meszaros, I. (1989). *Producción destructiva y el Estado capitalista*. Brasil: Ibrasa.
- Olascoaga, O., & Rodriguez, A. (2013). *Análisis de la Percepción de la administración como herramienta de gestión en los empresarios del sector hotelero (tres estrellas) de la ciudad de Cartagena*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- ONU. (03 de junio de 2012). *División de desarrollo sostenible. Programa 21: Capítulo 20*. Recuperado el 2014, de www.un.org: <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21spchapter20>.
- Ortega, J. (2009). *Guía de Manuales Administrativos*. Costa Rica: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Ortega, J. (2 de mayo de 2018). *Scribd*. Obtenido de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/document/202669776/Jose-Ortega-Miranda-Comparacion-estructural-y-analitica-del-concepto-de-percepcion>
- Parker, W., Kleemeier, R., & Beyer, P. (1971). *Jefes y Mandos Intermedios*. España: Ed. Hispano Europea.
- Perez, C. (2006). *Manual de Producción, aplicado a las PYME (Segunda ed.)*. Bogotá: Ecoe.
- Pérez, E. (8 de Diciembre de 2017). *thinkingpeoplerecursoshumanos*. Obtenido de www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es: <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/desempeno-vs-rendimiento-juntos-pero-no-revuelos/>
- Perez, J., & Campbel, P. (2000). *Luz*. Araraquara, Brasil: Bruño.
- Pinilla, A. (1981). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima-Perú: Ed. Iberoamericana.
- Pintos, G. (12 de Mayo de 2009). *Los manuales Administrativos*. Obtenido de aplicaciones onsc: https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=71
- Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Prentice Hall.
- Ramis, J. (2005). *Guía Práctica para la innovación para PYMES*. España: ESADE.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa.

- Robbins, P. (1990). *Organizations theory: Structure, design and applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rock, I. (1985). *La percepción*. Barcelona: Prensa científica.
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.
- Rodríguez, J. (2002). *Estudio de Sistemas y procedimientos administrativos*. México: ECAFSA.
- Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Mexico: Thomson.
- Sánchez, J. (2003). Estrategia Integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios UEAN*.
- Sikula, A., & McKenna, J. (1989). *Administración de Recursos Humanos conceptos prácticos*. México: Ed. Limusa.
- Siles, M. (1993). *Manuales Administrativos*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Terry, G. (1978). *Administración de oficinas*. México: CECOSA.
- Terry, G. (1980). *Principios de administración*. Mexico: CECOSA.
- Terry, G. (1984). *Principios de Administración*. México: Continental.
- Vargas, L. (1994). *Alteridades*. Distrito Federal-México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
- Vargas, L. (1994). *Sobre el concepto de percepción*. Distrito Federal-México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Vera, E. (2017). *Modelo Servqual en la verificación de la satisfacción de la calidad de servicio académico universitario caso: Escuela de administración de empresas UCSM*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Villalba, R. (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*. Lima-Perú: Universidad San Martín de Porres.

- Waldman, D. (1994). Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation. *Journal of Organizational Change Management*, pp.31-44.





Anexo N° 1 Tablas de frecuencias SPSS de Preguntas de control.

Sexo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	7	46.7	46.7	46.7
	Masculino	8	53.3	53.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 18 a 25 años	2	13.3	13.3	13.3
	De 26 a 35 años	7	46.7	46.7	60.0
	De 36 a 45 años	3	20.0	20.0	80.0
	De 46 a 55 años	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Área					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Diseño	1	6.7	6.7	6.7
	Plancha	4	26.7	26.7	33.3
	Acabados	3	20.0	20.0	53.3
	Lavado	1	6.7	6.7	60.0
	Tejido	3	20.0	20.0	80.0
	Gerente general	1	6.7	6.7	86.7
	Asistente administrativo	1	6.7	6.7	93.3
	Contador	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Antigüedad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 0 a 1 año	7	46.7	46.7	46.7
	De 2 a 4 años	5	33.3	33.3	80.0
	De 5 a 7 años	2	13.3	13.3	93.3
	De 11 a 13 años	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Anexo N° 2: Resultados descriptivo generales por variable

La información de las siguientes tablas, se obtuvieron a partir de los datos descriptivos anteriormente señalados, los cuales se han agrupado según cada variable, en las escalas se han considerado únicamente los porcentajes.

Preguntas Rendimiento Laboral	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
1. ¿Puedo aplicar los conocimientos adquiridos por formación?	33.3	46.7	13.3	0	6.7
2. ¿Aplico los conocimientos adquiridos por la experiencia laboral?	53.3	40.0	6.7	0	0
3. ¿Puedo sugerir mejoras respecto de los procesos y servicios de la Biblioteca a las autoridades?	26.7	33.3	33.3	6.7	0
4. ¿Ante problemas que surgen, puedo actuar constructivamente?	26.7	66.7	6.7	0	0
5. ¿Qué grado de disposición tengo para aceptar responsabilidades?	40.0	40.0	13.3	6.7	0
6. ¿Debo supervisar al personal constantemente?	6.7	26.7	26.7	20.0	20.0
7. ¿Necesito supervisión sólo en ciertos aspectos de mi trabajo?	6.7	6.7	66.7	20.0	0
8. ¿Acepto las reglas establecidas por la cultura organizacional?	46.7	40.0	13.3	0	0
9. ¿Qué grado de aceptación tengo respecto a las indicaciones que me hacen mis superiores?	20.0	60.0	20.0	0	0
10. ¿Qué grado de versatilidad tengo para desarrollar otras tareas?	13.3	40.0	40.0	6.7	0
11. ¿Me adapto con facilidad a los cambios?	40.0	40.0	13.3	6.7	0
12. ¿Asisto con normalidad a mi jornada laboral?	60.0	20.0	20.0	0	0
13. ¿Cumplo puntualmente con el horario de trabajo?	13.3	46.7	33.3	0	6.7
14. ¿Qué grado de capacidad tengo para resolver de problemas?	20.0	60.0	13.3	6.7	0
15. ¿Normalmente mi criterio es tomado en cuenta para resolver problemas?	40.0	6.7	46.7	6.7	0
16. ¿Acierto en mis deducciones?	13.3	46.7	40.0	0	0
17. ¿Qué grado de colaboración tengo con mi superior?	26.7	60.0	13.3	0	0
18. ¿Ayudo al resto del personal a resolver los problemas?	20.0	46.7	26.7	6.7	0
19. ¿Las tareas que realizo cumplen los estándares de la organización?	20.0	80.0	0	0	0
20. ¿Se reportan a la semana errores sobre mi trabajo?	0	6.7	20.0	66.7	6.7
21. ¿Puedo desarrollar alta velocidad de actuación dentro de la jornada normal?	6.7	66.7	20.0	0	6.7
22. ¿Todas las jornadas laborales se desarrollan en la misma forma?	13.3	53.3	20.0	13.3	0
23. ¿Qué grado de capacidad tengo para planear y organizar mi trabajo?	6.7	66.7	26.7	0	0
24. ¿Mi jefe inmediato, valora mi trabajo?	20.0	46.7	33.3	0	0
25. ¿En este trabajo se toman las decisiones importantes consultándome?	6.7	13.3	40.0	13.3	26.7
26. ¿Cuándo tengo una duda consulto con mis compañeros o mi jefe	40.0	53.3	6.7	0	0
27. Mi relación con mis compañeros de trabajo es buena	73.3	20.0	6.7	0	0
28. ¿Qué nivel de facilidad tengo para exponer mis ideas?	13.3	46.7	33.3	6.7	0
29. ¿Comparto la misión y objetivos de la organización?	26.7	60.0	6.7	6.7	0
30. ¿La institución se interesa y apoya siempre por mi progreso?	33.3	53.3	13.3	0	0
31. ¿Muestro interés permanente por superarme?	46.7	26.7	26.7	0	0
32. ¿Podría desempeñarme en puestos de mayor responsabilidad e importancia?	40.0	26.7	33.3	0	0
33. ¿Por mi actuación, preparación y conducta, considero ser una persona valiosa dentro de la organización?	20.0	46.7	33.3	0	0
34. Gracias a los cursos de capacitación que se ofrecen, ¿hago mejor el trabajo?	26.7	26.7	26.7	13.3	6.7
35. ¿Los cursos de capacitación que recibo son interesantes?	20.0	33.3	40.0	0	6.7
36. Considero que el sueldo que recibo está de acuerdo con el trabajo que hago?	13.3	46.7	26.7	13.3	0
37. ¿Mi trabajo está mal pagado?	0	26.7	46.7	20.0	6.7
38. ¿Los criterios de promoción de este trabajo se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad?	13.3	53.3	20.0	13.3	0

Preguntas MAPRO	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
1. Cuando ingresó a la empresa, ¿le dieron instrucciones específicas sobre las que iban a ser sus funciones?	40.0	20.0	33.3	6.7	0
2. La información que se le brindó al ingresar fue	26.7	60.0	6.7	6.7	0
3. ¿Considera usted que la información que se le brindó al ingresar fue	33.3	60.0	6.7	0	0
4. ¿Se le entregó formalmente su Manual de Procedimientos?	53.3	13.3	0	13.3	20.0
5. ¿Con qué frecuencia utiliza o lee su manual de procedimientos?	0	0	60.0	20.0	20.0
6. ¿El MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias?	6.7	40.0	33.3	20.0	0
7. ¿Considera usted que el manual de procedimientos esta actualizado?	40.0	26.7	20.0	0	13.3
8. ¿Se evalúa el MAPRO para mejorarlo?	0	33.3	60.0	0	6.7
9. ¿El MAPRO es el referente en la evaluación de mi trabajo?	6.7	40.0	33.3	13.3	6.7
10. ¿Los estándares de calidad están especificados en el MAPRO?	6.7	60.0	13.3	6.7	13.3
11. ¿La evaluación de la calidad de mi trabajo es en función al MAPRO?	6.7	26.7	46.7	6.7	13.3
12. ¿Se establecen objetivos para evaluar el resultado periódicamente?	6.7	46.7	40.0	0	6.7
13. ¿Considera usted que al seguir los procedimientos del manual optimiza los recursos materiales de la empresa?	40.0	26.7	26.7	0	6.7
14. ¿Considera usted que al seguir los procedimientos del manual optimiza su tiempo en la producción?	26.7	40.0	26.7	0	6.7

Preguntas MOF	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
1. ¿Conoce la definición exacta del término manual de organización y funciones (M.O.F)?	20.0	33.3	26.7	6.7	13.3
2. ¿Considera Ud. necesario el diseño e implementación de un manual de organización y funciones (M.O.F) para esta empresa?	80.0	6.7	13.3	0	0
3. ¿Considera Ud. Que la creación de un Manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de empresa WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C?	66.7	26.7	6.7	0	0
4. ¿Alguna vez ha realizado funciones que considere no corresponden a su puesto?	20.0	33.3	33.3	0	13.3
5. ¿Cree Ud. que la cantidad de funciones asignadas a su puesto las cumple a cabalidad dentro de las horas diarias que labora?	26.7	53.3	20.0	0	0
6. Durante su estancia en esta empresa, ¿Se le ha presentado algún tipo de inconveniente con el resto del personal por cruces de funciones?	0	6.7	26.7	40.0	26.7
7. ¿Considera Ud. que un M.O.F posibilitaría la delegación específica de autoridad y responsabilidad?	20.0	46.7	20.0	13.3	0
8. ¿Presenta algún tipo de informes a sus superiores referentes de su puesto de trabajo?	20.0	40.0	20.0	6.7	13.3
9. ¿Considera Ud que un M.O.F contribuiría a una comunicación, supervisión y relación más fluida con otros cargos?	40.0	26.7	33.3	0	0
10. ¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones generales y específicas al interior de la empresa?	60.0	40.0	0	0	0
11. Cuando ingresó a laborar a la empresa, ¿le solicitaron un perfil o requisitos para el puesto que iba a desempeñar?	33.3	13.3	20.0	6.7	26.7
12. Cuando ingresó a laborar a la empresa, ¿Le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones?	46.7	26.7	13.3	13.3	0
13. La información que se le brindó al ingresar fue	20.0	60.0	20.0	0	0
14. ¿Considera usted que la información que se le brindó al ingresar fue	26.7	60.0	13.3	0	0
15. ¿Se le entregó formalmente su Manual de Organización y funciones?	33.3	26.7	6.7	0	33.3
16. ¿El M.O.F. es el referente en la evaluación de mi trabajo?	0	53.3	33.3	0	13.3
17. ¿La evaluación de la calidad de mi trabajo es en función al M.O.F.?	0	53.3	26.7	6.7	13.3
18. ¿Se establecen objetivos para evaluar el resultado periódicamente?	13.3	26.7	53.3	6.7	0
19. ¿Considera que el control interno promueve el trabajo coordinado?	40.0	46.7	13.3	0	0

Anexo N° 3: Promedio de porcentajes por dimensiones según variables de estudio

Las siguientes tablas, se ha agrupado las preguntas de cada variable según las dimensiones que corresponda, para obtener los porcentajes presentados en las tablas a continuación, tras la agrupación de las preguntas por dimensiones se ha promediado las respuestas por escala, en los cuales los totales son horizontales por dimensión.

También se aprecia las tablas de cada variable, un agrupamiento por escalas, para diferenciarlas en positivas, neutras y negativas, las cuales son la suma de los porcentajes de la escala 1 y 2 para las puntuaciones positivas, la escala 3 para la puntuación neutra y las escalas 4 y 5 para puntuaciones negativas

Dimensiones		Porcentaje de dimensiones %				
		1	2	3	4	5
		+		+/-		-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	43.33	43.33	10.00	0.00	3.33
	Iniciativa	26.67	50.00	20.00	3.33	0.00
	Responsabilidad	17.78	24.44	35.56	15.56	6.67
	Disciplina y adaptación	30.00	45.00	21.67	3.33	0.00
	Asistencia y puntualidad	36.67	33.33	26.67	0.00	3.33
	Juicio analítico. Criterio	24.44	37.78	33.33	4.44	0.00
	Cooperación	23.33	53.33	20.00	3.33	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	9.33	54.67	17.33	16.00	2.67
	Relevancia de la tarea	13.33	30.00	36.67	6.67	13.33
	Comunicación y relación con los demás	42.22	40.00	15.56	2.22	0.00
	Lealtad con la organización	30.00	56.67	10.00	3.33	0.00
	Deseos de superación	35.56	33.33	31.11	0.00	0.00
	Capacitación	23.33	30.00	33.33	6.67	6.67
	Equidad en los salarios y promoción	8.89	42.22	31.11	15.56	2.22

Dimensiones		Porcentaje de dimensiones %				
		1	2	3	4	5
		+		+/-		-
MAPRO	Inducción	38.33	38.33	11.67	6.67	5.00
	Conocimiento y utilidad	11.67	25.00	43.33	10.00	10.00
	Evaluación y control (calidad, estándar)	6.67	43.33	33.33	6.67	10.00
	Optimización de recursos	33.33	33.33	26.67	0.00	6.67

Dimensiones		Porcentaje de dimensiones %				
		1	2	3	4	5
		+		+/-		-
MOF	Juicio crítico	55.56	22.22	15.56	2.22	4.44
	Cargas del trabajo	16.67	35.00	25.00	13.33	10.00
	Canales de comunicación	30.00	33.33	26.67	3.33	6.67
	Perfil del cargo	60.00	40.00	0.00	0.00	0.00
	Inducción	32.00	37.33	14.67	4.00	12.00
	Evaluación y control	13.33	45.00	31.67	3.33	6.67

Anexo N° 4: Tablas de contingencia SPSS por preguntas de control: sexo, según variables de estudio

Las siguientes tablas, son tablas cruzadas que muestran, en cada variable, las preguntas que se han cuestionado según la variable de control sexo, las cuales se muestran en funciones a las frecuencias de las respuestas dadas por los encuestados

Variable: Rendimiento Laboral

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
1. Conocimientos adquiridos por formación	Siempre	1	4	5
	Casi siempre	4	3	7
	A veces	2	0	2
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	1	1
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
2. Conocimientos adquiridos por experiencia	Siempre	3	5	8
	Casi siempre	3	3	6
	A veces	1	0	1
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
3. Sugerir mejoras de los procesos y servicios	Siempre	1	3	4
	Casi siempre	1	4	5
	A veces	4	1	5
	Casi nunca	1	0	1
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
4. Actuar constructivamente ante problemas	Siempre	2	2	4
	Casi siempre	4	6	10
	A veces	1	0	1
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
5. Disposición para aceptar responsabilidades	Siempre	2	4	6
	Casi siempre	2	4	6
	A veces	2	0	2
	Casi nunca	1	0	1
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
6. Supervisar al personal constantemente	Siempre	0	1	1
	Casi siempre	1	3	4
	A veces	1	3	4
	Casi nunca	3	0	3
	Nunca	2	1	3
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
7. Necesita supervisión en algunos aspectos	Siempre	1	0	1
	Casi siempre	0	1	1
	A veces	5	5	10
	Casi nunca	1	2	3
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
8. Reglas establecidas por la cultura organizacional	Siempre	3	4	7
	Casi siempre	3	3	6
	A veces	1	1	2
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
9. Aceptación a las indicaciones de los supervisores	Muy alto	2	1	3
	Alto	2	7	9
	Regular	3	0	3
	Bajo	0	0	0
	Muy bajo	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
10. Versatilidad para desarrollar otras tareas	Muy alto	2	0	2
	Alto	2	4	6
	Regular	2	4	6
	Bajo	1	0	1
	Muy bajo	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
11. Adaptación a los cambios	Siempre	3	3	6
	Casi siempre	2	4	6
	A veces	2	0	2
	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	0	1	1
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
12. Asiste con normalidad al trabajo	Siempre	4	5	9
	Casi siempre	2	1	3
	A veces	1	2	3
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
13. Cumple puntualmente con el horario	Siempre	0	2	2
	Casi siempre	4	3	7
	A veces	3	2	5
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	1	1
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
14. Grado de capacidad para resolver problemas	Muy alto	1	2	3
	Alto	4	5	9
	Regular	2	0	2
	Bajo	0	1	1
	Muy bajo	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
15. Se toma en cuenta el criterio para resolver problemas	Siempre	1	5	6
	Casi siempre	0	1	1
	A veces	5	2	7
	Casi nunca	1	0	1
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
16. Acierta en las deducciones	Siempre	0	2	2
	Casi siempre	3	4	7
	A veces	4	2	6
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
17. Grado de colaboración con el superior	Muy alto	2	2	4
	Alto	4	5	9
	Regular	1	1	2
	Bajo	0	0	0
	Muy bajo	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
18. Ayuda a los compañeros a resolver problemas	Siempre	2	1	3
	Casi siempre	2	5	7
	A veces	2	2	4
	Casi nunca	1	0	1
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
19. Las tareas cumplen estándares de organización	Siempre	1	2	3
	Casi siempre	6	6	12
	A veces	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
20. Reportan a la Reportan errores	Siempre	0	0	0
	Casi siempre	0	1	1
	A veces	0	3	3
	Casi nunca	6	4	10
	Nunca	1	0	1
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
21. Velocidad de actuacion dentro de la jornada laboral	Siempre	1	0	1
	Casi siempre	3	7	10
	A veces	3	0	3
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	1	1
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
22. Las jornadas se desarrollan de la misma forma	Siempre	1	1	2
	Casi siempre	4	4	8
	A veces	2	1	3
	Casi nunca	0	2	2
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
23. Capacidad para planear y organizar trabajo	Muy alto	1	0	1
	Alto	5	5	10
	Regular	1	3	4
	Bajo	0	0	0
	Muy bajo	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
24. Jefe inmediato valora el trabajo	Siempre	1	2	3
	Casi siempre	3	4	7
	A veces	3	2	5
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
25. Las decisiones importantes me consultan	Siempre	0	1	1
	Casi siempre	1	1	2
	A veces	1	5	6
	Casi nunca	2	0	2
	Nunca	3	1	4
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
26. Dudas son consultadas con los compañeros y jefes	Siempre	4	2	6
	Casi siempre	2	6	8
	A veces	1	0	1
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
27. Relacion con los compañeros es buena	Siempre	5	6	11
	Casi siempre	1	2	3
	A veces	1	0	1
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
28. Facilidad de exponer ideas	Muy alto	1	1	2
	Alto	1	6	7
	Regular	4	1	5
	Bajo	1	0	1
	Muy bajo	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
29. Comparte la misión y objetivos	Siempre	2	2	4
	Casi siempre	4	5	9
	A veces	0	1	1
	Casi nunca	1	0	1
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
30. La institución se interesa y apoya el progreso	Siempre	4	1	5
	Casi siempre	2	6	8
	A veces	1	1	2
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
31. Interés permanente por superación	Siempre	3	4	7
	Casi siempre	2	2	4
	A veces	2	2	4
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
32. Puede desempeñarse en puestos de mayor responsabilidad e importancia	Siempre	2	4	6
	Casi siempre	1	3	4
	A veces	4	1	5
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
33. Se considera una persona valiosa para la organización	Siempre	1	2	3
	Casi siempre	4	3	7
	A veces	2	3	5
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
34. Por la capacitación hace mejor el trabajo	Siempre	1	3	4
	Casi siempre	1	3	4
	A veces	3	1	4
	Casi nunca	1	1	2
	Nunca	1	0	1
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
35. Los cursos son interesantes	Siempre	1	2	3
	Casi siempre	2	3	5
	A veces	3	3	6
	Casi nunca	0	0	0
	Nunca	1	0	1
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
36. Considera el sueldo va de acuerdo al trabajo	Totalmente de acuerdo	1	1	2
	De acuerdo	4	3	7
	Indiferente	2	2	4
	En desacuerdo	0	2	2
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
37. Trabajo mal pagado	Totalmente de acuerdo	0	0	0
	De acuerdo	3	1	4
	Indiferente	3	4	7
	En desacuerdo	1	2	3
	Totalmente en desacuerdo	0	1	1
Total		7	8	15

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
38. Criterios de promoción se basan en eficiencia y antigüedad	Siempre	2	0	2
	Casi siempre	4	4	8
	A veces	0	3	3
	Casi nunca	1	1	2
	Nunca	0	0	0
Total		7	8	15

Variable: Manual de Procedimiento

		1. Le dieron instrucciones específicas sobre las funciones					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	2	2	3	0	0	7
	Masculino	4	1	2	1	0	8
Total		6	3	5	1	0	15

		2. La información fue COMPLETA					Total
		Completa	completa	completa	poco completa	Incompleta	
Sexo	Femenino	2	4	0	1	0	7
	Masculino	2	5	1	0	0	8
Total		4	9	1	1	0	15

		3. La información fue CLARA					Total
		Clara	clara	clara	poco clara	clara	
Sexo	Femenino	2	5	0	0	0	7
	Masculino	3	4	1	0	0	8
Total		5	9	1	0	0	15

		4. Se le entrego formalmente el MAPRO					Total
		Si	menos	Poco	poco	No	
Sexo	Femenino	3	0	0	2	2	7
	Masculino	5	2	0	0	1	8
Total		8	2	0	2	3	15

		5. Frecuencia con la que utiliza y lee el MAPRO					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	0	0	3	2	2	7
	Masculino	0	0	6	1	1	8
Total		0	0	9	3	3	15

		6. MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Sexo	Femenino	0	2	4	1	0	7
	Masculino	1	4	1	2	0	8
Total		1	6	5	3	0	15

		7. Considera que el MAPRO esta actualizado					Total
		Si	menos	Poco	poco	No	
Sexo	Femenino	3	2	0	0	2	7
	Masculino	3	2	3	0	0	8
Total		6	4	3	0	2	15

		8. Se evalúa el MAPRO para mejorarlo					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	0	4	2	0	1	7
	Masculino	0	1	7	0	0	8
Total		0	5	9	0	1	15

		9. Es el referente en la evaluación del trabajo					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	0	2	2	2	1	7
	Masculino	1	4	3	0	0	8
Total		1	6	5	2	1	15

		10. Estandares de calidad en el MAPRO					Total
		Si	menos	Poco	poco	No	
Sexo	Femenino	1	2	1	1	2	7
	Masculino	0	7	1	0	0	8
Total		1	9	2	1	2	15

		11. La evaluación de la calidad del trabajo esta en funcion del MAPRO					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	0	1	3	1	2	7
	Masculino	1	3	4	0	0	8
Total		1	4	7	1	2	15

		12. Establece objetivos para evaluar el resultado periodicamente					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	0	2	4	0	1	7
	Masculino	1	5	2	0	0	8
Total		1	7	6	0	1	15

		13. Optimiza los recursos de la empresa					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	3	2	1	0	1	7
	Masculino	3	2	3	0	0	8
Total		6	4	4	0	1	15

		14. Optimiza el tiempo en su producción					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	2	3	1	0	1	7
	Masculino	2	3	3	0	0	8
Total		4	6	4	0	1	15

Variable: Manual de Organización y Funciones

		1. Conoce definición MOF					Total
		Si	menos	Poco	poco	No	
Sexo	Femenino	0	2	2	1	2	7
	Masculino	3	3	2	0	0	8
Total		3	5	4	1	2	15

		2. Considera necesario la implementación MOF					Total
		Si	menos	Poco	poco	No	
Sexo	Femenino	6	0	1	0	0	7
	Masculino	6	1	1	0	0	8
Total		12	1	2	0	0	15

		3. MOF optimizara el conocimiento de las actividades					Total
		Si	menos	Poco	poco	No	
Sexo	Femenino	4	3	0	0	0	7
	Masculino	6	1	1	0	0	8
Total		10	4	1	0	0	15

		4. Realizado funciones que no corresponden a su puesto					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	2	3	2	0	0	7
	Masculino	1	2	3	0	2	8
Total		3	5	5	0	2	15

		5. Cumple a cabalidad las funciones dentro de las horas diarias					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	1	5	1	0	0	7
	Masculino	3	3	2	0	0	8
Total		4	8	3	0	0	15

		6. Inconvenientes con el personal por cruce de funciones					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	0	0	1	3	3	7
	Masculino	0	1	3	3	1	8
Total		0	1	4	6	4	15

		7. Posibilitaria la delegación específica de autoridad y responsabilidad					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	1	2	2	2	0	7
	Masculino	2	5	1	0	0	8
Total		3	7	3	2	0	15

		8. Presenta algún tipo de informe a su supervisor					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	2	4	1	0	0	7
	Masculino	1	2	2	1	2	8
Total		3	6	3	1	2	15

		9. MOF contribuiría a una comunicación, supervisión y relación con otros cargos					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	2	1	4	0	0	7
	Masculino	4	3	1	0	0	8
Total		6	4	5	0	0	15

		10. Conocimiento de funciones generales y específicas					Total
		Si	menos	Poco	poco	No	
Sexo	Femenino	6	1	0	0	0	7
	Masculino	3	5	0	0	0	8
Total		9	6	0	0	0	15

		11. Le solicitaron un perfil o requisitos para el puesto					Total
		Si	menos	Poco	poco	No	
Sexo	Femenino	1	2	3	0	1	7
	Masculino	4	0	0	1	3	8
Total		5	2	3	1	4	15

		12. Le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones					Total
		Si	menos	Poco	poco	No	
Sexo	Femenino	4	1	1	1	0	7
	Masculino	3	3	1	1	0	8
Total		7	4	2	2	0	15

		13. La información fue COMPLETA					Total
		Completa	completa	completa	poco completa	Incompleta	
Sexo	Femenino	2	5	0	0	0	7
	Masculino	1	4	3	0	0	8
Total		3	9	3	0	0	15

		14. La información fue CLARA					Total
		Clara	clara	clara	poco clara	clara	
Sexo	Femenino	2	5	0	0	0	7
	Masculino	2	4	2	0	0	8
Total		4	9	2	0	0	15

		15. Se entregó formalmente el MOF					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	2	2	0	0	3	7
	Masculino	3	2	1	0	2	8
Total		5	4	1	0	5	15

		16. Se establecen objetivos para evaluar resultado periódicamente					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	0	2	3	0	2	7
	Masculino	0	6	2	0	0	8
Total		0	8	5	0	2	15

		17. Control interno promueve el trabajo coordinado					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	0	2	2	1	2	7
	Masculino	0	6	2	0	0	8
Total		0	8	4	1	2	15

		18. Se establece objetivos para evaluar resultados					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	2	1	3	1	0	7
	Masculino	0	3	5	0	0	8
Total		2	4	8	1	0	15

		19. El control interno promueve el trabajo coordinado					Total
		Siempre	siempre	A veces	nunca	Nunca	
Sexo	Femenino	2	3	2	0	0	7
	Masculino	4	4	0	0	0	8
Total		6	7	2	0	0	15

Anexo N° 5: Tablas de frecuencias SPSS por pregunta de control: edad, según variables de estudio

Las siguientes tablas, son tablas cruzadas que muestran, en cada variable, las preguntas que se han cuestionado según la variable de control edad, las cuales se muestran en funciones a las frecuencias de las respuestas dadas por los encuestados

Variable: Rendimiento laboral

		1. Conocimientos adquiridos por formación					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	1	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	4	0	0	1	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		5	7	2	0	1	15

		2. Conocimientos adquiridos por experiencia					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	4	3	0	0	1	7
	De 36 a 45 años	3	0	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	1	1	0	0	3
Total		8	6	1	0	0	15

		3. Sugerir mejoras de los procesos y servicios					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	3	2	1	0	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		4	5	5	1	0	15

		4. Actuar constructivamente ante problemas					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	4	0	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		4	10	1	0	0	15

		5. Disposición para aceptar responsabilidades					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	3	0	1	0	7
	De 36 a 45 años	2	1	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		6	6	2	1	0	15

		6. Supervisar al personal constantemente					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	1	2	1	2	7
	De 36 a 45 años	0	2	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	0	0	2	1	3
Total		1	4	4	3	3	15

		7. Necesita supervisión en algunos aspectos					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	1	4	2	0	7
	De 36 a 45 años	0	0	2	1	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		1	1	10	3	0	15

		8. Reglas establecidas por la cultura organizacional					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	4	3	0	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	1	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	2	0	1	0	0	3
Total		7	6	2	0	0	15

		9. Aceptación a las indicaciones de los superiores					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Edad	De 18 a 25 años	2	0	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	6	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		3	9	3	0	0	15

		10. Versatilidad para desarrollar otras tareas					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	2	3	1	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	1	1	0	0	3
Total		2	6	6	1	0	15

		11. Adaptación a los cambios					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	3	0	1	0	7
	De 36 a 45 años	2	1	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	1	1	0	0	3
Total		6	6	2	1	0	15

		12. Asiste con normalidad al trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	4	2	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	2	0	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	2	1	0	0	0	3
Total		9	3	3	0	0	15

		13. Cumple puntualmente con el horario					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	3	1	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	2	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	2	1	0	0	3
Total		2	7	5	0	1	15

		14. Grado de capacidad para resolver problemas					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	4	1	1	0	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		3	9	2	1	0	15

		15. Se toma en cuenta el criterio para resolver problemas					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	1	2	1	0	7
	De 36 a 45 años	2	0	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		6	1	7	1	0	15

		16. Acierta en las deducciones					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	3	2	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	2	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	1	2	0	0	3
Total		2	7	6	0	0	15

		17. Grado de colaboración con el superior					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	3	2	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		4	9	2	0	0	15

		18. Ayuda a los compañeros a resolver problemas					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	3	1	1	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		3	7	4	1	0	15

		19. Las tareas cumplen estándares de organización					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	6	0	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		3	12	0	0	0	15

		20. Reportan errores a la semana					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	0	2	0	2
	De 26 a 35 años	0	1	3	3	0	7
	De 36 a 45 años	0	0	0	3	0	3
	De 46 a 55 años	0	0	0	2	1	3
Total		0	1	3	10	1	15

		21. Velocidad de actuación dentro de la jornada laboral					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	4	2	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	1	1	0	0	3
Total		1	10	3	0	1	15

		22. Las jornadas se desarrollan de la misma forma					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	3	1	1	0	7
	De 36 a 45 años	0	2	0	1	0	3
	De 46 a 55 años	0	1	2	0	0	3
Total		2	8	3	2	0	15

		23. Capacidad para planear y organizar trabajo					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	4	3	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		1	10	4	0	0	15

		24. Jefe inmediato valora el trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	3	3	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	1	1	0	0	3
Total		3	7	5	0	0	15

		25. Las decisiones importantes me consultan					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	1	0	1	2
	De 26 a 35 años	0	1	3	1	2	7
	De 36 a 45 años	1	0	1	1	0	3
	De 46 a 55 años	0	1	1	0	1	3
Total		1	2	6	2	4	15

		26. Dudas son consultadas con los compañeros y jefes					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	4	0	0	0	7
	De 36 a 45 años	2	1	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		6	8	1	0	0	15

		27. Relación con los compañeros es buena					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	1	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	5	1	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	2	1	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	3	0	0	0	0	3
Total		11	3	1	0	0	15

		28. Facilidad de exponer ideas					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	4	2	1	0	7
	De 36 a 45 años	1	1	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		2	7	5	1	0	15

		29. Comparte la mision y objetivos					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	2	1	1	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		4	9	1	1	0	15

		30. La institucion se interesa y apoya el progreso					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	4	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	3	0	0	0	0	3
Total		5	8	2	0	0	15

		31. Interes permanente por superación					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	4	1	2	0	0	7
	De 36 a 45 años	2	1	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		7	4	4	0	0	15

		32. Puede desempeñarse en puestos de mayor responsabilidad e importancia					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	2	2	0	0	7
	De 36 a 45 años	2	1	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		6	4	5	0	0	15

		33. Se considera una persona valiosa para la organización					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	3	3	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	1	1	0	0	3
Total		3	7	5	0	0	15

		34. Por la capacitación hace mejor el trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	4	0	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	0	1	1	0	3
	De 46 a 55 años	0	0	1	1	1	3
Total		4	4	4	2	1	15

		35. Los cursos son interesantes					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	3	3	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	1	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	1	0	1	3
Total		3	5	6	0	1	15

		36. Considera el sueldo va de acuerdo al trabajo					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	1	1	0	2
	De 26 a 35 años	1	3	2	1	0	7
	De 36 a 45 años	0	2	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		2	7	4	2	0	15

		37. Trabajo mal pagado					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	1	4	1	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	1	1	0	3
	De 46 a 55 años	0	2	0	1	0	3
Total		0	4	7	3	1	15

		38. Criterios de promocion se basan en eficiencia y antigüedad					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	1	1	0	2
	De 26 a 35 años	1	3	2	1	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		2	8	3	2	0	15

Variable: Manual de Procedimientos

		1. Le dieron instrucciones específicas sobre las funciones					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	1	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	1	3	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	1	0	1	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		6	3	5	1	0	15

		2. La información fue COMPLETA					Total
		Completa	Casi completa	Poco completa	Muy poco completa	Incompleta	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	3	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	1	0	1	0	3
Total		4	9	1	1	0	15

		3. La información fue CLARA					Total
		Clara	Casi clara	Poco clara	Muy poco clara	Nada clara	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	4	2	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		5	9	1	0	0	15

		4. Se le entrego formalmente el MAPRO					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Edad	De 18 a 25 años	2	0	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	2	0	0	2	7
	De 36 a 45 años	2	0	0	0	1	3
	De 46 a 55 años	1	0	0	2	0	3
Total		8	2	0	2	3	15

		5. Frecuencia con la que utiliza y lee el MAPRO					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	1	1	0	2
	De 26 a 35 años	0	0	6	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	0	1	1	1	3
	De 46 a 55 años	0	0	1	1	1	3
Total		0	0	9	3	3	15

		6. MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	4	0	2	0	7
	De 36 a 45 años	0	1	1	1	0	3
	De 46 a 55 años	0	0	3	0	0	3
Total		1	6	5	3	0	15

		7. Considera que el MAPRO esta actualizado					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Edad	De 18 a 25 años	1	1	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	2	1	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	2	0	0	3
	De 46 a 55 años	2	0	0	0	1	3
Total		6	4	3	0	2	15

		8. Se evalúa el Mapro para mejorarlo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	2	4	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	2	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	2	1	0	0	3
Total		0	5	9	0	1	15

		9. Es el referente en la evaluación del trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	0	1	0	2
	De 26 a 35 años	1	3	2	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	2	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	1	1	1	0	3
Total		1	6	5	2	1	15

		10. Estandares de calidad en el MAPRO					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	0	1	0	2
	De 26 a 35 años	0	6	0	0	1	7
	De 36 a 45 años	1	1	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	1	1	0	1	3
Total		1	9	2	1	2	15

		11. La evaluación de la calidad del trabajo esta en funcion del MAPRO					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	1	1	0	2
	De 26 a 35 años	1	3	2	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	2	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	0	2	0	1	3
Total		1	4	7	1	2	15

		12. Establece objetivos para evaluar el resultado periódicamente					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	4	1	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	2	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	0	3	0	0	3
Total		1	7	6	0	1	15

		13. Optimiza los recursos de la empresa					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	3	1	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	2	0	0	3
	De 46 a 55 años	3	0	0	0	0	3
Total		6	4	4	0	1	15

		14. Optimiza el tiempo en su producción					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	4	1	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	2	0	0	3
	De 46 a 55 años	2	1	0	0	0	3
Total		4	6	4	0	1	15

Variable: Manual de Organización y Funciones

		1. Conoce definición MOF					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	0	1	0	2
	De 26 a 35 años	1	4	1	0	1	7
	De 36 a 45 años	1	1	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	0	2	0	1	3
Total		3	5	4	1	2	15

		2. Considera necesario la implementación MOF					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	6	0	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	2	1	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	3	0	0	0	0	3
Total		12	1	2	0	0	15

		3. MOF optimizara el conocimiento de las actividades					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Edad	De 18 a 25 años	1	1	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	5	1	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	3	0	0	0	0	3
Total		10	4	1	0	0	15

		4. Realizado funciones que no corresponden a su puesto					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	2	3	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	2	0	0	1	3
	De 46 a 55 años	2	1	0	0	0	3
Total		3	5	5	0	2	15

		5. Cumple a cabalidad las funciones dentro de las horas diarias					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	4	0	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	2	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	1	1	0	0	3
Total		4	8	3	0	0	15

		6. Inconvenientes con el personal por cruce de funciones					Total
		Casi siempre	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	3	3	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	1	0	1	3
	De 46 a 55 años	0	0	1	0	2	3
Total		1	4	6	0	4	15

		7. Posibilitaria la delegación específica de autoridad y responsabilidad					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	1	3	2	1	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	1	0	1	0	3
Total		3	7	3	2	0	15

		8. Presenta algún tipo de informe a su supervisor					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	2	2	1	0	7
	De 36 a 45 años	0	1	0	0	2	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		3	6	3	1	2	15

		9. MOF contribuiría a una comunicación, supervisión y relación con otros cargos					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	4	1	2	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	3	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	0	2	0	0	3
Total		6	4	5	0	0	15

		10. Conocimiento de funciones generales y específicas					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	5	2	0	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	3	0	0	0	0	3
Total		9	6	0	0	0	15

		11. Le solicitaron un perfil o requisitos para el puesto					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	1	1	0	2
	De 26 a 35 años	4	0	1	0	2	7
	De 36 a 45 años	1	0	1	0	1	3
	De 46 a 55 años	0	2	0	0	1	3
Total		5	2	3	1	4	15

		12. Le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	2	1	1	0	7
	De 36 a 45 años	1	1	0	1	0	3
	De 46 a 55 años	3	0	0	0	0	3
Total		7	4	2	2	0	15

		13. La información fue COMPLETA				Total	
		Completa	Casi completa	Poco completa	Muy poco completa		Incompleta
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	3	2	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	2	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		3	9	3	0	0	15

		14. La información fue CLARA				Total	
		Clara	Casi clara	Poco clara	Muy poco clara		Nada clara
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	3	3	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	0	2	1	0	0	3
	De 46 a 55 años	1	2	0	0	0	3
Total		4	9	2	0	0	15

		15. Se entregó formalmente el MOF				Total	
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca		Nunca
Edad	De 18 a 25 años	0	2	0	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	2	1	0	2	7
	De 36 a 45 años	2	0	0	0	1	3
	De 46 a 55 años	1	0	0	0	2	3
Total		5	4	1	0	5	15

		16. Es referente MOF a la evaluación de mi trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	5	1	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	2	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	1	1	0	1	3
Total		0	8	5	0	2	15

		17. La evaluación de la calidad de mi trabajo es basado en el MOF					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	1	0	1	0	2
	De 26 a 35 años	0	5	1	0	1	7
	De 36 a 45 años	0	1	2	0	0	3
	De 46 a 55 años	0	1	1	0	1	3
Total		0	8	4	1	2	15

		18. Se establece objetivos para evaluar resultados					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	0	0	2	0	0	2
	De 26 a 35 años	0	2	4	1	0	7
	De 36 a 45 años	0	1	2	0	0	3
	De 46 a 55 años	2	1	0	0	0	3
Total		2	4	8	1	0	15

		19. El control interno promueve el trabajo coordinado					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Edad	De 18 a 25 años	1	0	1	0	0	2
	De 26 a 35 años	2	4	1	0	0	7
	De 36 a 45 años	1	2	0	0	0	3
	De 46 a 55 años	2	1	0	0	0	3
Total		6	7	2	0	0	15

Anexo N° 6: Tablas de frecuencias SPSS por pregunta de control: área, según variables de estudio.

Las siguientes tablas, son tablas cruzadas que muestran, en cada variable, las preguntas que se han cuestionado según la variable de control de área de trabajo, las cuales se muestran en funciones a las frecuencias de las respuestas dadas por los encuestados

Variable: Rendimiento laboral

		1. Conocimientos adquiridos por formación					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	4	0	0	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	0	0	0	0	1	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		5	7	2	0	1	15

		2. Conocimientos adquiridos por experiencia					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	CASI NUNCA	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	2	2	0	0	0	4
	Acabados	1	1	1	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	3	0	0	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		8	6	1	0	0	15

		3. Sugerir mejoras de los procesos y servicios					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	1	2	1	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total	4	5	5	1	0	15	

		4. Actuar constructivamente ante problemas					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	CASI NUNCA	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	1	2	1	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total	4	10	1	0	0	15	

		5. Disposición para aceptar responsabilidades					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	1	2	0	1	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total	6	6	2	1	0	15	

		6. Supervisar al personal constantemente					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	1	1	1	1	4
	Acabados	0	0	0	2	1	3
	Lavado	0	0	0	0	1	1
	Tejido	0	0	3	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total	1	4	4	3	3	15	

		7. Necesita supervisión en algunos aspectos					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	0	3	1	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	0	0	0	1	0	1
	Tejido	0	0	3	0	0	3
	Gerente general	0	0	0	1	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	0	1	0	0	1
Total	1	1	10	3	0	15	

		8. Reglas establecidas por la cultura organizacional					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	1	3	0	0	0	4
	Acabados	2	0	1	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	3	0	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total	7	6	2	0	0	15	

		9. Aceptación a las indicaciones de los supervisores					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Casi nunca	nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	1	2	1	0	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	3	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		3	9	3	0	0	15

		10. Versatilidad para desarrollar otras tareas					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	nunca	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	1	1	1	0	4
	Acabados	1	1	1	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		2	6	6	1	0	15

		11. Adaptación a los cambios					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	2	1	1	0	0	4
	Acabados	1	1	1	0	0	3
	Lavado	0	0	0	1	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		6	6	2	1	0	15

		12. Asiste con normalidad al trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	nunca	
Área	Diseño	1	0	0	0	0	1
	Plancha	2	1	1	0	0	4
	Acabados	2	1	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	3	0	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	0	1	0	0	1
Total	9	3	3	0	0	15	

		13. Cumple puntualmente con el horario					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	2	0	0	4
	Acabados	0	2	1	0	0	3
	Lavado	0	0	0	0	1	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total	2	7	5	0	1	15	

		14. Grado de capacidad para resolver problemas					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	MUY BAJO	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	2	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	0	0	1	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total	3	9	2	1	0	15	

		15. Se toma en cuenta el criterio para resolver problemas					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	1	0	0	0	0	1
	Plancha	0	0	3	1	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
	Total	6	1	7	1	0	15

		16. Acierta en las deducciones					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	CASI NUNCA	NUNCA	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	2	0	0	4
	Acabados	0	1	2	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
	Total	2	7	6	0	0	15

		17. Grado de colaboración con el superior					Total
		Muy alto	Alto	Regular	BAJO	MUY BAJO	
Área	Diseño	1	0	0	0	0	1
	Plancha	1	2	1	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
	Total	4	9	2	0	0	15

		18. Ayuda a los compañeros a resolver problemas					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	1	2	0	1	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
	Total	3	7	4	1	0	15

		19. Las tareas cumplen estándares de organización					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	1	0	0	0	0	1
	Plancha	0	4	0	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	3	0	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
	Total	3	12	0	0	0	15

		20. Reportan errores a la semana					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	0	0	0	4	0	4
	Acabados	0	0	0	2	1	3
	Lavado	0	0	0	1	0	1
	Tejido	0	1	1	1	0	3
	Gerente general	0	0	0	1	0	1
	Asistente administrativo	0	0	0	1	0	1
	Contador	0	0	1	0	0	1
	Total	0	1	3	10	1	15

		21. Velocidad de actuación dentro de la jornada laboral					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	0	0	0	1	1
	Plancha	0	2	2	0	0	4
	Acabados	1	1	1	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	3	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		1	10	3	0	1	15

		22. Las jornadas se desarrollan de la misma forma					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	0	0	0	1	0	1
	Plancha	1	3	0	0	0	4
	Acabados	0	1	2	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	1	1	1	0	0	3
	Gerente general	0	0	0	1	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		2	8	3	2	0	15

		23. Capacidad para planear y organizar trabajo					Total
		Muy alto	Alto	Regular	BAJO	MUY BAJO	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	3	1	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		1	10	4	0	0	15

		24. Jefe inmediato valora el trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	CASI NUNCA	NUNCA	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	2	0	0	4
	Acabados	1	1	1	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	2	0	1	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		3	7	5	0	0	15

		25. Las decisiones importantes me consultan					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	0	0	0	2	2	4
	Acabados	0	1	1	0	1	3
	Lavado	0	0	0	0	1	1
	Tejido	0	0	3	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		1	2	6	2	4	15

		26. Dudas son consultadas con los compañeros y jefes					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	3	0	1	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		6	8	1	0	0	15

		27. Relacion con los compañeros es buena					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	2	1	1	0	0	4
	Acabados	3	0	0	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	3	0	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total	11	3	1	0	0	15	

		28. Facilidad de exponer ideas					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	MUY BAJO	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	1	2	1	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	0	3	0	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total	2	7	5	1	0	15	

		29. Comparte la mision y objetivos					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	1	0	0	0	0	1
	Plancha	1	2	0	1	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	1	1	1	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total	4	9	1	1	0	15	

		30. La institución se interesa y apoya el progreso					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	2	1	0	0	4
	Acabados	3	0	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total	5	8	2	0	0	15	

		31. Interés permanente por superación					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	2	0	2	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	3	0	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total	7	4	4	0	0	15	

		32. Puede desempeñarse en puestos de mayor responsabilidad e importancia					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	1	1	2	0	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	3	0	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total	6	4	5	0	0	15	

		33. Se considera una persona valiosa para la organización					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	0	3	1	0	0	4
	Acabados	1	1	1	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	2	0	1	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
	Total	3	7	5	0	0	15

		34. Por la capacitación hace mejor el trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	1	0	0	0	0	1
	Plancha	1	1	2	0	0	4
	Acabados	0	0	1	1	1	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	0	1	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
	Total	4	4	4	2	1	15

		35. Los cursos son interesantes					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	1	0	0	0	0	1
	Plancha	0	2	2	0	0	4
	Acabados	1	0	1	0	1	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	1	0	2	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
	Total	3	5	6	0	1	15

		36. Considera el sueldo va de acuerdo al trabajo					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	0	2	2	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	0	0	1	0	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	0	1	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
	Total	2	7	4	2	0	15

		37. Trabajo mal pagado					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	0	1	3	0	0	4
	Acabados	0	2	0	1	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	0	1	0	1	1	3
	Gerente general	0	0	0	1	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	0	1	0	0	1
	Total	0	4	7	3	1	15

		38. Criterios de promocion se basan en eficiencia y antigüedad					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	NUNCA	
Área	Diseño	0	0	0	1	0	1
	Plancha	1	2	0	1	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	0	3	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	0	1	0	0	1
	Total	2	8	3	2	0	15

Variable: Manual de Procedimiento

		1. Le dieron instrucciones específicas sobre las funciones					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	2	1	0	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	3	0	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	0	1	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		6	3	5	1	0	15

		2. La información fue COMPLETA					Total
		Completa	Casi completa	Poco completa	Muy poco completa	Incompleta	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	3	0	0	0	4
	Acabados	1	1	0	1	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		4	9	1	1	0	15

		3. La información fue CLARA					Total
		Clara	Casi clara	Poco clara	Muy poco clara	Nada clara	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	3	0	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		5	9	1	0	0	15

		4. Se le entrego formalmente el MAPRO					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Área	Diseño	1	0	0	0	0	1
	Plancha	2	0	0	0	2	4
	Acabados	1	0	0	2	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	1	1	0	0	1	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total	8	2	0	2	3	15	

		5. Frecuencia con la que utiliza y lee el MAPRO					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	0	0	2	1	1	4
	Acabados	0	0	1	1	1	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	0	0	2	0	1	3
	Gerente general	0	0	0	1	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	0	1	0	0	1
Total	0	0	9	3	3	15	

		6. MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Área	Diseño	0	0	0	1	0	1
	Plancha	0	2	1	1	0	4
	Acabados	0	0	3	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	1	1	1	0	0	3
	Gerente general	0	0	0	1	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total	1	6	5	3	0	15	

		7. Considera que el MAPRO esta actualizado					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	2	0	0	1	4
	Acabados	2	0	0	0	1	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	1	1	1	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		6	4	3	0	2	15

		8. Se evalua el Mapro para mejorarlo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	1	0	1	4
	Acabados	0	2	1	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	0	0	3	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	0	1	0	0	1
Total		0	5	9	0	1	15

		9. Es el referente en la evaluación del trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	1	1	1	1	4
	Acabados	0	1	1	1	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	1	1	1	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		1	6	5	2	1	15

		10. Estándares de calidad en el MAPRO					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	1	1	0	1	1	4
	Acabados	0	1	1	0	1	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		1	9	2	1	2	15

		11. La evaluación de la calidad del trabajo esta en funcion del MAPRO					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	1	1	1	1	4
	Acabados	0	0	2	0	1	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	1	1	1	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		1	4	7	1	2	15

		12. Establece objetivos para evaluar el resultado periodicamente					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	1	0	1	4
	Acabados	0	0	3	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		1	7	6	0	1	15

		13. Optimiza los recursos de la empresa					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	CASI NUNCA	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	1	0	1	4
	Acabados	3	0	0	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	1	0	2	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total	6	4	4	0	1	15	

		14. Optimiza el tiempo en su producción					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	CASI NUNCA	Nunca	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	0	2	1	0	1	4
	Acabados	2	1	0	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total	4	6	4	0	1	15	

Variable: Manual de Organización y Funciones

		1. Conoce definición MOF					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	0	1	1	4
	Acabados	0	0	2	0	1	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	0	1	2	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total	3	5	4	1	2	15	

		2. Considera necesario la implementación MOF					Total
		Si	Mas o menos	Poco	MUY POCO	NO	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	3	0	1	0	0	4
	Acabados	3	0	0	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		12	1	2	0	0	15

		3. MOF optimizara el conocimiento de las actividades					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	NO	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	3	0	0	0	4
	Acabados	3	0	0	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		10	4	1	0	0	15

		4. Realizado funciones que no corresponden a su puesto					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	2	0	0	4
	Acabados	2	1	0	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	0	0	1	0	2	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	0	1	0	0	1
Total		3	5	5	0	2	15

		5. Cumple a cabalidad las funciones dentro de las horas diarias					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	4	0	0	0	4
	Acabados	1	1	1	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		4	8	3	0	0	15

		6. Inconvenientes con el personal por cruce de funciones					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	0	0	1	2	1	4
	Acabados	0	0	0	1	2	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	0	0	0	2	1	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	0	0	1	0	1
Total		0	1	4	6	4	15

		7. Posibilitaria la delegación específica de autoridad y responsabilidad					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	1	2	1	0	4
	Acabados	1	1	0	1	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	1	1	1	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		3	7	3	2	0	15

		8. Presenta algún tipo de informe a su supervisor					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	0	0	1	0	1
	Plancha	1	2	1	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	0	0	2	0	1	3
	Gerente general	0	0	0	0	1	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		3	6	3	1	2	15

		9. MOF contribuiría a una comunicación, supervisión y relación con otros cargos					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	CASI NUNCA	NUNCA	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	1	2	0	0	4
	Acabados	1	0	2	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		6	4	5	0	0	15

		10. Conocimiento de funciones generales y específicas					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	NO	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	3	1	0	0	0	4
	Acabados	3	0	0	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	0	1	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		9	6	0	0	0	15

		11. Le solicitaron un perfil o requisitos para el puesto					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Área	Diseño	0	0	0	0	1	1
	Plancha	1	0	3	0	0	4
	Acabados	0	2	0	0	1	3
	Lavado	0	0	0	0	1	1
	Tejido	3	0	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	0	0	1	1
	Asistente administrativo	0	0	0	1	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		5	2	3	1	4	15

		12. Le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	1	1	1	0	4
	Acabados	3	0	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	0	1	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	1	0	0	0	0	1
Total		7	4	2	2	0	15

		13. La información fue COMPLETA					Total
		Completa	Casi completa	Poco completa	Muy poco completa	Incompleta	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	3	0	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		3	9	3	0	0	15

		14. La información fue CLARA					Total
		Clara	Casi clara	Poco clara	MUY POCO CLARA	NADA CLARA	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	1	3	0	0	0	4
	Acabados	1	2	0	0	0	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	1	2	0	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		4	9	2	0	0	15

		15. Se entregó formalmente el MOF					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	CASI NUNCA	Nunca	
Área	Diseño	1	0	0	0	0	1
	Plancha	1	2	0	0	1	4
	Acabados	1	0	0	0	2	3
	Lavado	1	0	0	0	0	1
	Tejido	0	1	0	0	2	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	0	1	0	0	1
Total		5	4	1	0	5	15

		16. Es referente MOF a la evaluación de mi trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	1	2	0	1	4
	Acabados	0	1	1	0	1	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
Total		0	8	5	0	2	15

		17. La evaluación de la calidad de mi trabajo es basado en el MOF					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	1	1	1	1	4
	Acabados	0	1	1	0	1	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	1	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
	Total	0	8	4	1	2	15

		18. Se establece objetivos para evaluar resultados					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	0	1	0	0	1
	Plancha	0	0	3	1	0	4
	Acabados	2	1	0	0	0	3
	Lavado	0	0	1	0	0	1
	Tejido	0	2	1	0	0	3
	Gerente general	0	0	1	0	0	1
	Asistente administrativo	0	0	1	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
	Total	2	4	8	1	0	15

		19. El control interno promueve el trabajo coordinado					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Área	Diseño	0	1	0	0	0	1
	Plancha	0	2	2	0	0	4
	Acabados	2	1	0	0	0	3
	Lavado	0	1	0	0	0	1
	Tejido	2	1	0	0	0	3
	Gerente general	1	0	0	0	0	1
	Asistente administrativo	1	0	0	0	0	1
	Contador	0	1	0	0	0	1
	Total	6	7	2	0	0	15

Anexo N° 7: Tablas de frecuencias SPSS por pregunta de control: antigüedad, según variables de estudio

Las siguientes tablas, son tablas cruzadas que muestran, en cada variable, las preguntas que se han cuestionado según la variable de control antigüedad, las cuales se muestran en funciones a las frecuencias de las respuestas dadas por los encuestados

Variable: Rendimiento Laboral

		1. Conocimientos adquiridos por formación					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	2	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	3	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	0	0	1	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		5	7	2	0	1	15

		2. Conocimientos adquiridos por experiencia					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	2	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	3	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		8	6	1	0	0	15

		3. Sugerir mejoras de los procesos y servicios					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	3	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	0	3	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		4	5	5	1	0	15

		4. Actuar constructivamente ante problemas					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	5	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	2	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		4	10	1	0	0	15

		5. Disposición para aceptar responsabilidades					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	3	3	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	2	1	1	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		6	6	2	1	0	15

		6. Supervisar al personal constantemente					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	2	3	1	0	7
	De 2 a 4 años	0	0	1	2	2	5
	De 5 a 7 años	0	1	0	0	1	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		1	4	4	3	3	15

		7. Necesita supervisión en algunos aspectos					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	0	7	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	0	3	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	0	1	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	1	0	1
Total		1	1	10	3	0	15

		8. Reglas establecidas por la cultura organizacional					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	2	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	3	2	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		7	6	2	0	0	15

		9. Aceptación a las indicaciones de los supervisores					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	5	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	1	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		3	9	3	0	0	15

		10. Versatilidad para desarrollar otras tareas					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	4	3	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	1	1	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	0	2	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		2	6	6	1	0	15

		11. Adaptación a los cambios					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	2	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	2	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	0	1	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		6	6	2	1	0	15

		12. Asiste con normalidad al trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	5	1	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	3	1	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		9	3	3	0	0	15

		13. Cumple puntualmente con el horario					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	3	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	3	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	0	0	1	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		2	7	5	0	1	15

		14. Grado de capacidad para resolver problemas					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	5	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	2	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	0	1	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		3	9	2	1	0	15

		15. Se toma en cuenta el criterio para resolver problemas					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	3	1	3	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	0	3	1	0	5
	De 5 a 7 años	1	0	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		6	1	7	1	0	15

		16. Acierta en las deducciones					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	2	3	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	3	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		2	7	6	0	0	15

		17. Grado de colaboración con el superior					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	6	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	2	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		4	9	2	0	0	15

		18. Ayuda a los compañeros a resolver problemas					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	3	3	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	1	1	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		3	7	4	1	0	15

		19. Las tareas cumplen estándares de organización					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	7	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	4	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		3	12	0	0	0	15

		20. Reportan errores a la semana					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	1	2	4	0	7
	De 2 a 4 años	0	0	0	4	1	5
	De 5 a 7 años	0	0	1	1	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	1	0	1
Total		0	1	3	10	1	15

		21. Velocidad de actuación dentro de la jornada laboral					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	7	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	1	3	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	0	0	1	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		1	10	3	0	1	15

		22. Las jornadas se desarrollan de la misma forma					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	5	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	2	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	0	1	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	1	0	1
Total		2	8	3	2	0	15

		23. Capacidad para planear y organizar trabajo					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	5	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	3	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		1	10	4	0	0	15

		24. Jefe inmediato valora el trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	2	3	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	2	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		3	7	5	0	0	15

		25. Las decisiones importantes me consultan					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	1	5	1	0	7
	De 2 a 4 años	0	1	0	1	3	5
	De 5 a 7 años	0	0	1	0	1	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		1	2	6	2	4	15

		26. Dudas son consultadas con los compañeros y jefes					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	3	4	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	3	1	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		6	8	1	0	0	15

		27. Relacion con los compañeros es buena					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	7	0	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	3	1	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		11	3	1	0	0	15

		28. Facilidad de exponer ideas					Total
		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	5	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	1	2	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		2	7	5	1	0	15

		29. Comparte la mision y objetivos					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	5	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	2	0	1	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		4	9	1	1	0	15

		30. La institucion se interesa y apoya el progreso					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	5	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	3	1	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		5	8	2	0	0	15

		31. Interes permanente por superación					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	5	1	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	1	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		7	4	4	0	0	15

		32. Puede desempeñarse en puestos de mayor responsabilidad e importancia					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	5	1	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	1	3	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		6	4	5	0	0	15

		33. Se considera una persona valiosa para la organización					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	3	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	3	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	0	2	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		3	7	5	0	0	15

		34. Por la capacitación hace mejor el trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	2	2	0	1	7
	De 2 a 4 años	1	1	2	1	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	1	0	1
Total		4	4	4	2	1	15

		35. Los cursos son interesantes					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	3	2	0	1	7
	De 2 a 4 años	1	1	3	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		3	5	6	0	1	15

		36. Considera el sueldo va de acuerdo al trabajo					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	5	0	1	0	7
	De 2 a 4 años	1	2	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	0	1	1	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		2	7	4	2	0	15

		37. Trabajo mal pagado					Total
		De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	3	1	0	1	7
	De 2 a 4 años	2	2	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		4	7	3	0	1	15

		38. Criterios de promocion se basan en eficiencia y antigüedad					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	5	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	2	0	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	0	1	1	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		2	8	3	2	0	15

Variable: Manual de Procedimientos

		1. Le dieron instrucciones específicas sobre las funciones					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	2	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	1	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	0	2	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	1	0	1
Total		6	3	5	1	0	15

		2. La información fue COMPLETA					Total
		Completa	Casi completa	Poco completa	Muy poco completa	Incompleta	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	4	0	1	0	7
	De 2 a 4 años	2	3	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		4	9	1	1	0	15

		3. La información fue CLARA					Total
		Clara	Casi clara	Poco clara	Muy poco clara	Nada clara	
Antigüedad	De 0 a 1 año	3	4	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	3	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		5	9	1	0	0	15

		4. Se le entregó formalmente el MAPRO					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	2	0	0	1	7
	De 2 a 4 años	1	0	0	2	2	5
	De 5 a 7 años	2	0	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		8	2	0	2	3	15

		5. Frecuencia con la que utiliza y lee el MAPRO					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	0	6	0	1	7
	De 2 a 4 años	0	0	1	2	2	5
	De 5 a 7 años	0	0	2	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	1	0	1
Total		0	0	9	3	3	15

		6. MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	4	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	1	3	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	0	1	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	1	0	1
Total		1	6	5	3	0	15

		7. Considera que el MAPRO esta actualizado					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Antigüedad	De 0 a 1 año	3	3	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	1	0	0	2	5
	De 5 a 7 años	1	0	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		6	4	3	0	2	15

		8. Se evalua el Mapro para mejorarlo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	1	6	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	3	1	0	1	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		0	5	9	0	1	15

		9. Es el referente en la evaluación del trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	4	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	1	1	2	1	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		1	6	5	2	1	15

		10. Estandares de calidad en el MAPRO					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	5	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	1	1	1	2	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		1	9	2	1	2	15

		11. La evaluación de la calidad del trabajo esta en funcion del MAPRO					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	3	3	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	0	2	1	2	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		1	4	7	1	2	15

		12. Establece objetivos para evaluar el resultado periodicamente					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	3	3	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	1	3	0	1	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		1	7	6	0	1	15

		13. Optimiza los recursos de la empresa					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	3	2	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	1	1	0	1	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		6	4	4	0	1	15

		14. Optimiza el tiempo en su producción					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	4	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	2	1	0	1	5
	De 5 a 7 años	1	0	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		4	6	4	0	1	15

Variable: Manual de Organización Y Funciones

		1. Conoce definición MOF					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	3	3	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	1	1	1	2	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		3	5	4	1	2	15

		2. Considera necesario la implementación MOF					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Antigüedad	De 0 a 1 año	6	1	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	4	0	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	0	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		12	1	2	0	0	15

		3. MOF optimizara el conocimiento de las actividades					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Antigüedad	De 0 a 1 año	5	2	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	3	2	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	0	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		10	4	1	0	0	15

		4. Realizado funciones que no corresponden a su puesto					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	2	3	0	2	7
	De 2 a 4 años	2	1	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		3	5	5	0	2	15

		5. Cumple a cabalidad las funciones dentro de las horas diarias					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	3	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	4	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		4	8	3	0	0	15

		6. Inconvenientes con el personal por cruce de funciones					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	1	0	4	2	7
	De 2 a 4 años	0	0	1	2	2	5
	De 5 a 7 años	0	0	2	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		0	1	4	6	4	15

		7. Posibilitaria la delegación específica de autoridad y responsabilidad					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	2	3	1	1	0	7
	De 2 a 4 años	1	1	2	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		3	7	3	2	0	15

		8. Presenta algún tipo de informe a su supervisor					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	4	2	0	1	7
	De 2 a 4 años	2	2	1	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	0	0	1	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	0	1	1
Total		3	6	3	1	2	15

		9. MOF contribuiría a una comunicación, supervisión y relación con otros cargos					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	3	3	1	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	0	3	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	0	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		6	4	5	0	0	15

		10. Conocimiento de funciones generales y específicas					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	3	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	4	1	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	1	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	1	0	0	0	1
Total		9	6	0	0	0	15

		11. Le solicitaron un perfil o requisitos para el puesto					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	1	1	1	0	7
	De 2 a 4 años	1	1	2	0	1	5
	De 5 a 7 años	0	0	0	0	2	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	0	1	1
Total		5	2	3	1	4	15

		12. Le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones					Total
		Si	Mas o menos	Poco	Muy poco	No	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	3	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	3	0	1	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	1	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	0	1	0	1
Total		7	4	2	2	0	15

		13. La información fue COMPLETA					Total
		Completa	Casi completa	Poco completa	Muy poco completa	Incompleta	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	6	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	3	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	0	2	0	2	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		3	9	3	0	0	15

		14. La información fue CLARA					Total
		Clara	Casi clara	Poco clara	Muy poco clara	Nada clara	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	6	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	2	3	0	0	0	5
	De 5 a 7 años	1	0	1	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		4	9	2	0	0	15

		15. Se entregó formalmente el MOF					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	2	1	0	3	7
	De 2 a 4 años	1	2	0	0	2	5
	De 5 a 7 años	2	0	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		5	4	1	0	5	15

		16. Es referente MOF a la evaluación de mi trabajo					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	5	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	1	2	0	2	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		0	8	5	0	2	15

		17. La evaluación de la calidad de mi trabajo es basado en el MOF					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	0	5	2	0	0	7
	De 2 a 4 años	0	1	1	1	2	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		0	8	4	1	2	15

		18. Se establece objetivos para evaluar resultados					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	1	3	3	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	1	2	1	0	5
	De 5 a 7 años	0	0	2	0	0	2
	De 11 a 13 años	0	0	1	0	0	1
Total		2	4	8	1	0	15

		19. El control interno promueve el trabajo coordinado					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Antigüedad	De 0 a 1 año	4	3	0	0	0	7
	De 2 a 4 años	1	2	2	0	0	5
	De 5 a 7 años	0	2	0	0	0	2
	De 11 a 13 años	1	0	0	0	0	1
Total		6	7	2	1	0	15



Anexo N° 8: Promedio de frecuencias para datos de control.

Las siguientes tablas, son tablas cruzadas que muestran, en cada variable, las respuestas en promedio de las preguntas que se han cuestionado según las variables de control sexo, antigüedad y área, las cuales se muestran en funciones a las frecuencias de las respuestas dadas por los encuestados

Variables según variable de control: sexo, por dimensiones.

SEXO		Mujer					Hombre				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	13.33%	23.33%	10.00%	0.00%	0.00%	30.00%	20.00%	0.00%	0.00%	3.33%
	Iniciativa	10.00%	16.67%	16.67%	3.33%	0.00%	16.67%	33.33%	3.33%	0.00%	0.00%
	Responsabilidad	6.67%	6.67%	17.78%	11.11%	4.44%	11.11%	17.78%	17.78%	4.44%	2.22%
	Disciplina y adaptación	17.78%	15.56%	13.33%	0.00%	0.00%	13.33%	30.00%	8.33%	0.00%	1.67%
	Asistencia y puntualidad	13.33%	20.00%	13.33%	0.00%	0.00%	23.33%	13.33%	13.33%	0.00%	3.33%
	Juicio analítico. Criterio	4.44%	15.56%	24.44%	2.22%	0.00%	20.00%	22.22%	8.89%	2.22%	0.00%
	Cooperación	13.33%	20.00%	10.00%	3.33%	0.00%	10.00%	33.33%	10.00%	0.00%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	5.33%	24.00%	8.00%	8.00%	1.33%	4.00%	30.67%	9.33%	8.00%	1.33%
	Relevancia de la tarea	3.33%	13.33%	13.33%	6.67%	10.00%	10.00%	16.67%	23.33%	0.00%	3.33%
	Comunicación y relación con los demás	22.22%	8.89%	13.33%	2.22%	0.00%	20.00%	31.11%	2.22%	0.00%	0.00%
	Lealtad con la organización	20.00%	20.00%	3.33%	3.33%	0.00%	10.00%	36.67%	6.67%	0.00%	0.00%
	Deseos de superación	13.33%	15.56%	17.78%	0.00%	0.00%	22.22%	17.78%	13.33%	0.00%	0.00%
	Capacitación	6.67%	10.00%	20.00%	3.33%	6.67%	10.00%	20.00%	16.67%	6.67%	0.00%
	Equidad en los salarios y promoción	6.67%	24.44%	11.11%	4.44%	0.00%	2.22%	17.78%	20.00%	11.11%	2.22%
MAPRO	Inducción	15.00%	18.33%	5.00%	5.00%	3.33%	23.33%	20.00%	6.67%	1.67%	1.67%
	Conocimiento y utilidad	5.00%	13.33%	15.00%	5.00%	8.33%	6.67%	11.67%	28.33%	5.00%	1.67%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	1.67%	11.67%	16.67%	6.67%	10.00%	5.00%	31.67%	16.67%	0.00%	0.00%
	Optimización de recursos	16.67%	16.67%	6.67%	0.00%	6.67%	16.67%	16.67%	20.00%	0.00%	0.00%
MOF	Juicio crítico	22.22%	11.11%	6.67%	2.22%	4.44%	33.33%	11.11%	8.89%	0.00%	0.00%

	Cargas del trabajo	6.67%	16.67%	10.00%	8.33%	5.00%	10.00%	18.33%	15.00%	5.00%	5.00%
	Canales de comunicación	13.33%	16.67%	16.67%	0.00%	0.00%	16.67%	16.67%	10.00%	3.33%	6.67%
	Perfil del cargo	40.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	20.00%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	14.67%	20.00%	5.33%	1.33%	5.33%	17.33%	17.33%	9.33%	2.67%	6.67%
	Evaluación y control	6.67%	13.33%	16.67%	3.33%	6.67%	6.67%	31.67%	15.00%	0.00%	0.00%



VARIABLES según variable de control: sexo, por dimensiones con escalas agrupadas

SEXO		Mujer			Hombre		
		+	+/-	-	+	+/-	-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	5.5	1.50	0.00	7.5	0.00	0.5
	Iniciativa	4.0	2.50	0.50	7.5	0.50	0.0
	Responsabilidad	2.0	2.67	2.33	4.3	2.67	1.0
	Disciplina y adaptación	5.0	2.00	0.00	6.5	1.25	0.3
	Asistencia y puntualidad	5.0	2.00	0.00	5.5	2.00	0.5
	Juicio analítico. Criterio	3.0	3.67	0.33	6.3	1.33	0.3
	Cooperación	5.0	1.50	0.50	6.5	1.50	0.0
	Calidad y cantidad de trabajo	4.4	1.20	1.40	5.2	1.40	1.4
	Relevancia de la tarea	2.5	2.00	2.50	4.0	3.50	0.5
	Comunicación y relación con los demás	4.7	2.00	0.33	7.7	0.33	0.0
	Lealtad con la organización	6.0	0.50	0.50	7.0	1.00	0.0
	Deseos de superación	4.3	2.67	0.00	6.0	2.00	0.0
	Capacitación	2.5	3.00	1.50	4.5	2.50	1.0
	Equidad en los salarios y promoción	4.7	1.67	0.67	3.0	3.00	2.0
MAPRO	Inducción	5.0	0.75	1.25	6.5	1.00	0.5
	Conocimiento y utilidad	2.8	2.25	2.00	2.8	4.25	1.0
	Evaluación y control (calidad, estándar)	2.0	2.50	2.50	5.5	2.50	0.0
	Optimización de recursos	5.0	1.00	1.00	5.0	3.00	0.0
MOF	Estructura organizacional	5.0	1.00	1.00	6.7	1.33	0.0
	Cargas del trabajo	3.5	1.50	2.00	4.3	2.25	1.5
	Canales de comunicación	4.5	2.50	0.00	5.0	1.50	1.5
	Perfil del cargo	7.0	0.00	0.00	8.0	0.00	0.0
	Inducción	5.2	0.80	1.00	5.2	1.40	1.4
	Evaluación y control	3.0	2.50	1.50	5.8	2.25	0.0

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 para la columna positivos “+” la escala 3 únicamente para la columna “+/-” y las escalas 4 y 5 para la columna negativa “-”.

Variables según variable de control: edad, por dimensiones.

EDAD		De 18 a 25 años					De 26 a 35 años				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	0.50	1.50	0.00	0.00	0.00	3.00	3.50	0.00	0.00	1.00
	Iniciativa	0.50	0.50	1.00	0.00	0.00	2.00	3.50	1.00	0.50	0.00
	Responsabilidad	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	1.33	1.67	2.00	1.33	0.67
	Disciplina y adaptación	0.50	0.75	0.75	0.00	0.00	2.00	3.50	1.00	0.50	0.00
	Asistencia y puntualidad	0.50	0.00	1.50	0.00	0.00	3.00	2.50	1.00	0.00	0.50
	Juicio analítico. Criterio	0.00	0.67	1.33	0.00	0.00	2.00	2.67	1.67	0.67	0.00
	Cooperación	0.00	1.50	0.50	0.00	0.00	2.00	3.00	1.50	0.50	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	0.00	1.40	0.20	0.40	0.00	0.60	3.60	1.80	0.80	0.20
	Relevancia de la tarea	0.00	0.50	1.00	0.00	0.50	0.50	2.00	3.00	0.50	1.00
	Comunicación y relación con los demás	0.33	1.33	0.33	0.00	0.00	2.00	2.25	0.75	0.25	0.00
	Lealtad con la organización	0.00	1.50	0.50	0.00	0.00	2.50	3.00	1.00	0.50	0.00
	Deseos de superación	0.00	0.67	1.33	0.00	0.00	2.67	2.00	2.33	0.00	0.00
	Capacitación	0.00	0.50	1.50	0.00	0.00	2.00	3.50	1.50	0.00	0.00
	Equidad en los salarios y promoción	0.00	0.00	1.33	0.67	0.00	0.67	2.33	2.67	1.00	0.33
MAPRO	Inducción	0.75	1.25	0.00	0.00	0.00	3.25	2.00	1.25	0.00	0.50
	Conocimiento y utilidad	0.25	0.50	1.00	0.25	0.00	1.00	2.00	2.75	0.50	0.75
	Evaluación y control (calidad, estándar)	0.00	0.75	0.50	0.75	0.00	0.75	4.00	1.25	0.00	1.00
	Optimización de recursos	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.50	3.50	1.00	0.00	1.00
MOF	Estructura organizacional	1.00	0.33	0.33	0.33	0.00	4.00	1.67	1.00	0.00	0.33
	Cargas del trabajo	0.50	0.25	1.25	0.00	0.00	1.25	3.00	2.00	0.25	0.50
	Canales de comunicación	0.50	0.50	1.00	0.00	0.00	3.00	1.50	2.00	0.50	0.00
	Perfil del cargo	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	5.00	2.00	0.00	0.00	0.00
	Inducción	0.00	1.40	0.40	0.20	0.00	2.80	2.00	1.20	0.20	0.80
	Evaluación y control	0.25	0.50	1.00	0.25	0.00	0.50	4.00	1.75	0.25	0.50

EDAD		De 36 a 45 años					De 46 a 55 años				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	2.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.50	1.50	0.00	0.00
	Iniciativa	0.50	2.50	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	Responsabilidad	0.67	1.00	1.00	0.33	0.00	0.67	0.00	1.33	0.67	0.33
	Disciplina y adaptación	1.00	2.50	0.25	0.25	0.00	1.25	0.50	1.25	0.00	0.00
	Asistencia y puntualidad	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	1.00	1.50	0.50	0.00	0.00
	Juicio analítico. Criterio	1.00	1.33	0.67	0.00	0.00	0.67	1.00	1.33	0.00	0.00
	Cooperación	0.50	2.50	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	0.20	2.00	0.00	0.80	0.00	0.60	1.20	0.60	0.40	0.20
	Relevancia de la tarea	1.00	1.00	0.50	0.50	0.00	0.50	1.00	1.00	0.00	0.50
	Comunicación y relación con los demás	1.67	1.00	0.33	0.00	0.00	1.67	0.67	0.67	0.00	0.00
	Lealtad con la organización	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00	2.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	Deseos de superación	1.67	1.33	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	Capacitación	1.00	0.50	1.00	0.50	0.00	0.50	0.00	1.00	0.50	1.00
	Equidad en los salarios y promoción	0.00	2.00	0.67	0.33	0.00	0.67	2.00	0.00	0.33	0.00
MAPRO	Inducción	0.75	1.75	0.00	0.25	0.25	1.00	0.75	0.50	0.75	0.00
	Conocimiento y utilidad	0.00	0.75	1.50	0.50	0.25	0.50	0.50	1.25	0.25	0.50
	Evaluación y control (calidad, estándar)	0.25	1.25	1.50	0.00	0.00	0.00	0.50	1.75	0.25	0.50
	Optimización de recursos	0.00	1.00	2.00	0.00	0.00	2.50	0.50	0.00	0.00	0.00
MOF	Estructura organizacional	1.33	1.33	0.33	0.00	0.00	2.00	0.00	0.67	0.00	0.33
	Cargas del trabajo	0.00	2.00	0.50	0.00	0.50	1.00	0.75	0.50	0.25	0.50
	Canales de comunicación	0.00	2.00	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	Perfil del cargo	1.00	2.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Inducción	0.80	1.00	0.60	0.20	0.40	1.20	1.20	0.00	0.00	0.60
	Evaluación y control	0.25	1.25	1.50	0.00	0.00	1.00	1.00	0.50	0.00	0.50

VARIABLES SEGÚN VARIABLE DE CONTROL: EDAD, POR DIMENSIONES, CON ESCALAS AGRUPADAS

EDAD		De 18 a 25 años			De 26 a 35 años			De 36 a 45 años			De 46 a 55 años		
		+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	2.00	0.00	0.00	6.50	0.00	1.00	3.00	0.00	0.00	1.50	1.50	0.00
	Iniciativa	1.00	1.00	0.00	5.50	1.00	0.50	3.00	0.00	0.00	2.00	1.00	0.00
	Responsabilidad	1.00	1.00	0.00	3.00	2.00	2.00	1.67	1.00	0.33	0.67	1.33	1.00
	Disciplina y adaptación	1.25	0.75	0.00	5.50	1.00	0.50	3.50	0.25	0.25	1.75	1.25	0.00
	Asistencia y puntualidad	0.50	1.50	0.00	5.50	1.00	0.50	2.00	1.00	0.00	2.50	0.50	0.00
	Juicio analítico. Criterio	0.67	1.33	0.00	4.67	1.67	0.67	2.33	0.67	0.00	1.67	1.33	0.00
	Cooperación	1.50	0.50	0.00	5.00	1.50	0.50	3.00	0.00	0.00	2.00	1.00	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	1.40	0.20	0.40	4.20	1.80	1.00	2.20	0.00	0.80	1.80	0.60	0.60
	Relevancia de la tarea	0.50	1.00	0.50	2.50	3.00	1.50	2.00	0.50	0.50	1.50	1.00	0.50
	Comunicación y relación con los demás	1.67	0.33	0.00	4.25	0.75	0.25	2.67	0.33	0.00	2.33	0.67	0.00
	Lealtad con la organización	1.50	0.50	0.00	5.50	1.00	0.50	3.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00
	Deseos de superación	0.67	1.33	0.00	4.67	2.33	0.00	3.00	0.00	0.00	2.00	1.00	0.00
	Capacitación	0.50	1.50	0.00	5.50	1.50	0.00	1.50	1.00	0.50	0.50	1.00	1.50
Equidad en los salarios y promoción	0.00	1.33	0.67	3.00	2.67	1.33	2.00	0.67	0.33	2.67	0.00	0.33	
MAPRO	Inducción	2.00	0.00	0.00	5.25	1.25	0.50	2.50	0.00	0.50	1.75	0.50	0.75
	Conocimiento y utilidad	0.75	1.00	0.25	3.00	2.75	1.25	0.75	1.50	0.75	1.00	1.25	0.75
	Evaluación y control (calidad, estándar)	0.75	0.50	0.75	4.75	1.25	1.00	1.50	1.50	0.00	0.50	1.75	0.75
	Optimización de recursos	1.00	1.00	0.00	5.00	1.00	1.00	1.00	2.00	0.00	3.00	0.00	0.00
MOF	Estructura organizacional	1.33	0.33	0.33	5.67	1.00	0.33	2.67	0.33	0.00	2.00	0.67	0.33
	Cargas del trabajo	0.75	1.25	0.00	4.25	2.00	0.75	2.00	0.50	0.50	1.75	0.50	0.75
	Canales de comunicación	1.00	1.00	0.00	4.50	2.00	0.50	2.00	0.00	1.00	2.00	1.00	0.00
	Perfil del cargo	2.00	0.00	0.00	7.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00
	Inducción	1.40	0.40	0.20	4.80	1.20	1.00	1.80	0.60	0.60	2.40	0.00	0.60
	Evaluación y control	0.75	1.00	0.25	4.50	1.75	0.75	1.50	1.50	0.00	2.00	0.50	0.50

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 para la columna positivos "+", la escala 3 únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 para la columna negativa "-".

Variables según variable de control: área, por dimensiones.

ÁREA		ÁREA DE PLANCHA					ÁREA DE ACABADOS					ÁREA DE LAVADO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	1.00	3.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.50	1.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50
	Iniciativa	0.50	1.50	1.50	0.50	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	Responsabilidad	0.33	1.00	1.33	1.00	0.33	0.67	0.00	1.33	0.67	0.33	0.33	0.00	0.00	0.33	0.33
	Disciplina y adaptación	1.25	1.75	0.75	0.25	0.00	1.25	0.50	1.25	0.00	0.00	0.00	0.50	0.25	0.25	0.00
	Asistencia y puntualidad	1.00	1.50	1.50	0.00	0.00	1.00	1.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50
	Juicio analítico. Criterio	0.00	1.33	2.33	0.33	0.00	0.67	1.00	1.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.67	0.33	0.00
	Cooperación	1.00	2.00	0.50	0.50	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	0.20	2.40	0.60	0.80	0.00	0.60	1.20	0.60	0.40	0.20	0.00	0.60	0.20	0.20	0.00
	Relevancia de la tarea	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50
	Comunicación y relación con los demás	1.67	0.67	1.33	0.33	0.00	1.67	0.67	0.67	0.00	0.00	0.33	0.33	0.33	0.00	0.00
	Lealtad con la organización	1.00	2.00	0.50	0.50	0.00	2.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	Deseos de superación	1.00	1.33	1.67	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Capacitación	0.50	1.50	2.00	0.00	0.00	0.50	0.00	1.00	0.50	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
Equidad en los salarios y promoción	0.33	1.67	1.67	0.33	0.00	0.67	2.00	0.00	0.33	0.00	0.00	0.00	0.67	0.33	0.00	
MAPRO	Inducción	1.25	2.00	0.25	0.50	0.00	1.00	0.75	1.00	0.25	0.00	0.25	0.50	0.25	0.00	0.00
	Conocimiento y utilidad	0.25	1.50	1.00	0.50	0.75	0.50	0.50	1.25	0.25	0.50	0.25	0.25	0.50	0.00	0.00
	Evaluación y control (calidad, estándar)	0.25	1.25	0.75	0.75	1.00	0.00	0.50	1.75	0.25	0.50	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00
	Optimización de recursos	0.00	2.00	1.00	0.00	1.00	2.50	0.50	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MOF	Estructura organizacional	1.33	1.67	0.33	0.33	0.33	2.00	0.00	0.67	0.00	0.33	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Cargas del trabajo	0.00	1.75	1.25	0.75	0.25	1.00	0.75	0.25	0.50	0.50	0.50	0.25	0.25	0.00	0.00
	Canales de comunicación	1.00	1.50	1.50	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Perfil del cargo	3.00	1.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Inducción	1.00	1.80	0.80	0.20	0.20	1.20	1.20	0.00	0.00	0.60	0.40	0.20	0.20	0.00	0.20
Evaluación y control	0.00	1.00	2.00	0.50	0.50	1.00	1.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.75	0.25	0.00	0.00	

ÁREA		ÁREA DE TEJIDO					ÁREA ADMINISTRATIVA				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	2.50	1.50	0.00	0.00	0.00	1.50	1.50	0.00	0.00	0.00
	Iniciativa	0.50	3.00	0.50	0.00	0.00	2.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	Responsabilidad	0.33	1.67	2.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.67	0.33	0.00
	Disciplina y adaptación	1.25	2.25	0.50	0.00	0.00	0.75	1.75	0.50	0.00	0.00
	Asistencia y puntualidad	2.50	1.50	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	2.00	0.00	0.00
	Juicio analítico. Criterio	2.00	2.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.33	0.67	0.00	0.00
	Cooperación	0.50	2.50	1.00	0.00	0.00	1.00	1.50	0.50	0.00	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	0.40	2.20	0.80	0.40	0.20	0.20	1.80	0.40	0.60	0.00
	Relevancia de la tarea	1.00	0.50	2.50	0.00	0.00	0.50	1.50	1.00	0.00	0.00
	Comunicación y relación con los demás	1.67	2.33	0.00	0.00	0.00	1.00	2.00	0.00	0.00	0.00
	Lealtad con la organización	1.50	1.50	1.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00
	Deseos de superación	2.67	0.67	0.67	0.00	0.00	0.67	2.00	0.33	0.00	0.00
	Capacitación	2.50	0.50	1.00	0.00	0.00	0.00	1.50	1.00	0.50	0.00
	Equidad en los salarios y promoción	0.33	2.00	0.67	0.67	0.33	0.00	0.67	1.67	0.67	0.00
MAPRO	Inducción	2.25	0.75	0.75	0.25	0.00	1.00	1.75	0.00	0.25	0.00
	Conocimiento y utilidad	0.50	0.75	2.25	0.25	0.25	0.25	0.75	1.50	0.50	0.00
	Evaluación y control (calidad, estándar)	0.50	2.50	1.00	0.00	0.00	0.25	1.75	1.00	0.00	0.00
	Optimización de recursos	0.50	1.50	2.00	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
MOF	Estructura organizacional	1.33	1.33	1.33	0.00	0.00	2.67	0.33	0.00	0.00	0.00
	Cargas del trabajo	0.75	1.25	0.75	0.50	0.75	0.25	1.25	1.25	0.25	0.00
	Canales de comunicación	0.50	1.00	1.50	0.50	0.50	1.00	1.50	0.00	0.00	0.50
	Perfil del cargo	1.00	3.00	0.00	0.00	0.00	1.00	2.00	0.00	0.00	0.00
	Inducción	1.60	1.20	0.60	0.00	0.60	0.60	1.20	0.60	0.40	0.20
	Evaluación y control	0.50	2.50	1.00	0.00	0.00	0.50	1.50	1.00	0.00	0.00

Variables según variable de control: sexo, por dimensiones, con escalas agrupadas

RESUMEN ÁREA		ÁREA DE DISEÑO			ÁREA DE PLANCHA			ÁREA DE ACABADOS		
		+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	1.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	1.50	1.50	0.00
	Iniciativa	1.00	0.00	0.00	2.00	1.50	0.50	2.00	1.00	0.00
	Responsabilidad	1.00	0.00	0.00	1.33	1.33	1.33	0.67	1.33	1.00
	Disciplina y adaptación	0.75	0.25	0.00	3.00	0.75	0.25	1.75	1.25	0.00
	Asistencia y puntualidad	1.00	0.00	0.00	2.50	1.50	0.00	2.50	0.50	0.00
	Juicio analítico. Criterio	1.00	0.00	0.00	1.33	2.33	0.33	1.67	1.33	0.00
	Cooperación	1.00	0.00	0.00	3.00	0.50	0.50	2.00	1.00	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	0.40	0.20	0.40	2.60	0.60	0.80	1.80	0.60	0.60
	Relevancia de la tarea	0.50	0.50	0.00	1.00	1.00	2.00	1.50	1.00	0.50
	Comunicación y relación con los demás	1.00	0.00	0.00	2.33	1.33	0.33	2.33	0.67	0.00
	Lealtad con la organización	0.50	0.50	0.00	3.00	0.50	0.50	3.00	0.00	0.00
	Deseos de superación	0.67	0.33	0.00	2.33	1.67	0.00	2.00	1.00	0.00
	Capacitación	1.00	0.00	0.00	2.00	2.00	0.00	0.50	1.00	1.50
	Equidad en los salarios y promoción	0.00	0.67	0.33	2.00	1.67	0.33	2.67	0.00	0.33
MAPRO	Inducción	0.25	0.75	0.00	3.25	0.25	0.50	1.75	1.00	0.25
	Conocimiento y utilidad	0.25	0.50	0.25	1.75	1.00	1.25	1.00	1.25	0.75
	Evaluación y control (calidad, estándar)	1.00	0.00	0.00	1.50	0.75	1.75	0.50	1.75	0.75
	Optimización de recursos	0.50	0.50	0.00	2.00	1.00	1.00	3.00	0.00	0.00
MOF	Estructura organizacional	0.33	0.67	0.00	3.00	0.33	0.67	2.00	0.67	0.33
	Cargas del trabajo	0.75	0.25	0.00	1.75	1.25	1.00	1.75	0.25	1.00
	Canales de comunicación	0.00	0.50	0.50	2.50	1.50	0.00	2.00	1.00	0.00
	Perfil del cargo	1.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00
	Inducción	0.20	0.60	0.20	2.80	0.80	0.40	2.40	0.00	0.60
	Evaluación y control	0.75	0.25	0.00	1.00	2.00	1.00	2.00	0.50	0.50

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 para la columna positivos “+” la escala 3 únicamente para la columna “+/-” y las escalas 4 y 5 para la columna negativa “-”.

RESUMEN ÁREA		ÁREA DE LAVADO			ÁREA DE TEJIDO			ÁREA ADMINISTRATIVA		
		+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	0.50	0.00	0.50	4.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00
	Iniciativa	1.00	0.00	0.00	3.50	0.50	0.00	3.00	0.00	0.00
	Responsabilidad	0.33	0.00	0.67	2.00	2.00	0.00	2.00	0.67	0.33
	Disciplina y adaptación	0.50	0.25	0.25	3.50	0.50	0.00	2.50	0.50	0.00
	Asistencia y puntualidad	0.50	0.00	0.50	4.00	0.00	0.00	1.00	2.00	0.00
	Juicio analítico. Criterio	0.00	0.67	0.33	4.00	0.00	0.00	2.33	0.67	0.00
	Cooperación	1.00	0.00	0.00	3.00	1.00	0.00	2.50	0.50	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	0.60	0.20	0.20	2.60	0.80	0.60	2.00	0.40	0.60
	Relevancia de la tarea	0.50	0.00	0.50	1.50	2.50	0.00	2.00	1.00	0.00
	Comunicación y relación con los demás	0.67	0.33	0.00	4.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00
	Lealtad con la organización	1.00	0.00	0.00	3.00	1.00	0.00	3.00	0.00	0.00
	Deseos de superación	0.00	1.00	0.00	3.33	0.67	0.00	2.67	0.33	0.00
	Capacitación	1.00	0.00	0.00	3.00	1.00	0.00	1.50	1.00	0.50
	Equidad en los salarios y promoción	0.00	0.67	0.33	2.33	0.67	1.00	0.67	1.67	0.67
MAPRO	Inducción	0.75	0.25	0.00	3.00	0.75	0.25	2.75	0.00	0.25
	Conocimiento y utilidad	0.50	0.50	0.00	1.25	2.25	0.50	1.00	1.50	0.50
	Evaluación y control (calidad, estándar)	0.50	0.50	0.00	3.00	1.00	0.00	2.00	1.00	0.00
	Optimización de recursos	1.00	0.00	0.00	2.00	2.00	0.00	2.00	1.00	0.00
MOF	Estructura organizacional	1.00	0.00	0.00	2.67	1.33	0.00	3.00	0.00	0.00
	Cargas del trabajo	0.75	0.25	0.00	2.00	0.75	1.25	1.50	1.25	0.25
	Canales de comunicación	1.00	0.00	0.00	1.50	1.50	1.00	2.50	0.00	0.50
	Perfil del cargo	1.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00
	Inducción	0.60	0.20	0.20	2.80	0.60	0.60	1.80	0.60	0.60
	Evaluación y control	0.75	0.25	0.00	3.00	1.00	0.00	2.00	1.00	0.00

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 para la columna positivos "+" la escala 3 únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 para la columna negativa "-".

Variables según variable de control: antigüedad, por dimensiones.

ANTIGÜEDAD		De 0 a 1 años					De 2 a 4 años				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	4.00	2.00	1.00	0.00	0.00	1.50	3.00	0.50	0.00	0.00
	Iniciativa	2.00	4.00	1.00	0.00	0.00	1.50	1.00	2.00	0.50	0.00
	Responsabilidad	1.33	1.67	3.67	0.33	0.00	0.67	0.67	1.67	1.33	0.67
	Disciplina y adaptación	2.25	3.25	1.50	0.00	0.00	0.67	0.67	1.67	1.33	0.67
	Asistencia y puntualidad	3.50	2.00	1.50	0.00	0.00	2.25	1.50	1.00	0.25	0.00
	Juicio analítico. Criterio	2.33	2.67	2.00	0.00	0.00	1.50	2.00	1.50	0.00	0.00
	Cooperación	0.50	4.50	2.00	0.00	0.00	0.67	1.67	2.33	0.33	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	0.20	5.00	1.00	0.80	0.00	2.00	1.50	1.00	0.50	0.00
	Relevancia de la tarea	1.00	1.50	4.00	0.50	0.00	0.80	2.00	1.20	0.80	0.20
	Comunicación y relación con los demás	3.33	3.00	0.67	0.00	0.00	0.50	1.50	1.00	0.50	1.50
	Lealtad con la organización	1.50	5.00	0.50	0.00	0.00	2.33	1.00	1.33	0.33	0.00
	Deseos de superación	4.00	1.67	1.33	0.00	0.00	2.50	1.50	0.50	0.50	0.00
	Capacitación	1.50	2.50	2.00	0.00	1.00	1.33	1.67	2.00	0.00	0.00
	Equidad en los salarios y promoción	1.00	4.33	1.00	0.33	0.33	1.67	2.00	1.00	0.33	0.00
MAPRO	Inducción	3.00	2.00	1.50	0.00	0.50	2.25	1.00	1.00	0.25	0.50
	Conocimiento y utilidad	1.00	2.75	1.25	1.25	0.75	1.00	1.75	1.00	0.75	0.50
	Evaluación y control (calidad, estándar)	3.75	2.50	0.50	0.25	0.00	2.50	0.50	1.50	0.25	0.25
	Optimización de recursos	1.00	6.00	0.00	0.00	0.00	2.00	3.00	0.00	0.00	0.00
MOF	Estructura organizacional	4.00	2.00	1.00	0.00	0.00	2.33	1.00	0.67	0.33	0.67
	Cargas del trabajo	1.00	2.25	1.50	1.25	1.00	1.00	1.50	1.25	0.75	0.50
	Canales de comunicación	1.50	3.50	1.50	0.00	0.50	2.00	1.00	2.00	0.00	0.00
	Perfil del cargo	4.00	3.00	0.00	0.00	0.00	4.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	Inducción	2.20	3.60	0.40	0.20	0.60	1.80	1.80	0.60	0.20	0.60
	Evaluación y control	1.25	4.00	1.75	0.00	0.00	0.50	1.25	1.75	0.50	1.00

ANTIGÜEDAD		De 5 a 7 años					De 11 a 13 años				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	0.50	1.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00
	Iniciativa	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00
	Responsabilidad	0.33	1.00	0.00	0.33	0.33	0.33	0.33	0.00	0.33	0.00
	Disciplina y adaptación	0.00	1.25	0.50	0.25	0.00	0.00	0.75	0.25	0.00	0.00
	Asistencia y puntualidad	0.50	1.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Juicio analítico. Criterio	0.33	0.67	0.67	0.33	0.00	0.33	0.67	0.00	0.00	0.00
	Cooperación	0.33	1.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	0.20	0.80	0.40	0.40	0.20	0.20	0.40	0.00	0.40	0.00
	Relevancia de la tarea	0.00	1.00	0.50	0.00	0.50	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00
	Comunicación y relación con los demás	0.33	1.33	0.33	0.00	0.00	0.33	0.67	0.00	0.00	0.00
	Lealtad con la organización	0.50	1.00	0.50	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	Deseos de superación	0.00	0.67	1.33	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	Capacitación	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00
	Equidad en los salarios y promoción	0.00	0.67	0.67	0.67	0.00	0.00	0.33	0.67	0.00	0.00
MAPRO	Inducción	1.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.75	0.25	0.00	0.00	0.00
	Conocimiento y utilidad	0.50	0.75	0.50	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.00	0.25
	Evaluación y control (calidad, estándar)	0.50	0.50	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.25	0.25
	Optimización de recursos	0.50	0.00	1.50	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
MOF	Estructura organizacional	1.00	0.33	0.67	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Cargas del trabajo	0.50	1.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00
	Canales de comunicación	1.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50
	Perfil del cargo	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	Inducción	0.60	0.20	0.80	0.00	0.80	0.20	0.00	0.40	0.20	0.20
	Evaluación y control	0.00	1.50	0.50	0.00	0.00	0.25	0.00	0.75	0.00	0.00

VARIABLES según variable de control: sexo, por dimensiones, con escalas agrupadas

ANTIGÜEDAD		De 0 a 1 años			De 2 a 4 años			De 5 a 7 años			De 8 a 10 años			De 11 a 13 años		
		+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-
Rendimiento Laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	6.00	2.00	0.00	4.50	0.50	0.00	1.50	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Iniciativa	6.00	4.00	0.00	2.50	2.00	0.50	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Responsabilidad	3.00	1.67	0.33	1.33	1.67	2.00	1.33	0.00	0.67	0.00	0.00	0.00	0.67	0.00	0.33
	Disciplina y adaptación	5.50	3.25	0.00	1.33	1.67	2.00	1.25	0.50	0.25	0.00	0.00	0.00	0.75	0.25	0.00
	Asistencia y puntualidad	5.50	2.00	0.00	3.75	1.00	0.25	1.50	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
	Juicio analítico. Criterio	5.00	2.67	0.00	3.50	1.50	0.00	1.00	0.67	0.33	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Cooperación	5.00	4.50	0.00	2.33	2.33	0.33	1.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Calidad y cantidad de trabajo	5.20	5.00	0.80	3.50	1.00	0.50	1.00	0.40	0.60	0.00	0.00	0.00	0.60	0.00	0.40
	Relevancia de la tarea	2.50	1.50	0.50	2.80	1.20	1.00	1.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Comunicación y relación con los demás	6.33	3.00	0.00	2.00	1.00	2.00	1.67	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Lealtad con la organización	6.50	5.00	0.00	3.33	1.33	0.33	1.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Deseos de superación	5.67	1.67	0.00	4.00	0.50	0.50	0.67	1.33	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	Capacitación	4.00	2.50	1.00	3.00	2.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50
	Equidad en los salarios y promoción	5.33	4.33	0.67	3.67	1.00	0.33	0.67	0.67	0.67	0.00	0.00	0.00	0.33	0.67	0.00
MAPRO	Inducción	5.00	2.00	0.50	3.25	1.00	0.75	1.50	0.50	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	
	Conocimiento y utilidad	3.75	2.75	2.00	2.75	1.00	1.25	1.25	0.50	0.25	0.00	0.00	0.00	0.25	0.50	0.25
	Evaluación y control (calidad, estándar)	6.25	2.50	0.25	3.00	1.50	0.50	1.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.50
	Optimización de recursos	7.00	6.00	0.00	5.00	0.00	0.00	0.50	1.50	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
MOF	Estructura organizacional	6.00	2.00	0.00	3.33	0.67	1.00	1.33	0.67	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	
	Cargas del trabajo	3.25	2.25	2.25	2.50	1.25	1.25	1.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	
	Canales de comunicación	5.00	3.50	0.50	3.00	2.00	0.00	1.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.50	
	Perfil del cargo	7.00	3.00	0.00	5.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	
	Inducción	5.80	3.60	0.80	3.60	0.60	0.80	0.80	0.80	0.80	0.00	0.00	0.00	0.20	0.40	0.40
	Evaluación y control	5.25	4.00	0.00	1.75	1.75	1.50	1.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.75	0.00

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 para la columna positivos "+", la escala 3 únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 para la columna negativa "-".

Anexo N° 9: Promedio de porcentajes para datos de control.

Variables según variable de control: sexo, por dimensiones porcentuales

SEXO		Mujer					Hombre				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	13.33%	23.33%	10.00%	0.00%	0.00%	30.00%	20.00%	0.00%	0.00%	3.33%
	Iniciativa	10.00%	16.67%	16.67%	3.33%	0.00%	16.67%	33.33%	3.33%	0.00%	0.00%
	Responsabilidad	6.67%	6.67%	17.78%	11.11%	4.44%	11.11%	17.78%	17.78%	4.44%	2.22%
	Disciplina y adaptación	17.78%	15.56%	13.33%	0.00%	0.00%	13.33%	30.00%	8.33%	0.00%	1.67%
	Asistencia y puntualidad	13.33%	20.00%	13.33%	0.00%	0.00%	23.33%	13.33%	13.33%	0.00%	3.33%
	Juicio analítico. Criterio	4.44%	15.56%	24.44%	2.22%	0.00%	20.00%	22.22%	8.89%	2.22%	0.00%
	Cooperación	13.33%	20.00%	10.00%	3.33%	0.00%	10.00%	33.33%	10.00%	0.00%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	5.33%	24.00%	8.00%	8.00%	1.33%	4.00%	30.67%	9.33%	8.00%	1.33%
	Relevancia de la tarea	3.33%	13.33%	13.33%	6.67%	10.00%	10.00%	16.67%	23.33%	0.00%	3.33%
	Comunicación y relación con los demás	22.22%	8.89%	13.33%	2.22%	0.00%	20.00%	31.11%	2.22%	0.00%	0.00%
	Lealtad con la organización	20.00%	20.00%	3.33%	3.33%	0.00%	10.00%	36.67%	6.67%	0.00%	0.00%
	Deseos de superación	13.33%	15.56%	17.78%	0.00%	0.00%	22.22%	17.78%	13.33%	0.00%	0.00%
	Capacitación	6.67%	10.00%	20.00%	3.33%	6.67%	10.00%	20.00%	16.67%	6.67%	0.00%
	Equidad en los salarios y promoción	6.67%	24.44%	11.11%	4.44%	0.00%	2.22%	17.78%	20.00%	11.11%	2.22%
MAPRO	Inducción	15.00%	18.33%	5.00%	5.00%	3.33%	23.33%	20.00%	6.67%	1.67%	1.67%
	Conocimiento y utilidad	5.00%	13.33%	15.00%	5.00%	8.33%	6.67%	11.67%	28.33%	5.00%	1.67%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	1.67%	11.67%	16.67%	6.67%	10.00%	5.00%	31.67%	16.67%	0.00%	0.00%
	Optimización de recursos	16.67%	16.67%	6.67%	0.00%	6.67%	16.67%	16.67%	20.00%	0.00%	0.00%
MOF	Juicio crítico	22.22%	11.11%	6.67%	2.22%	4.44%	33.33%	11.11%	8.89%	0.00%	0.00%
	Cargas del trabajo	6.67%	16.67%	10.00%	8.33%	5.00%	10.00%	18.33%	15.00%	5.00%	5.00%
	Canales de comunicación	13.33%	16.67%	16.67%	0.00%	0.00%	16.67%	16.67%	10.00%	3.33%	6.67%
	Perfil del cargo	40.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	20.00%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	14.67%	20.00%	5.33%	1.33%	5.33%	17.33%	17.33%	9.33%	2.67%	6.67%
	Evaluación y control	6.67%	13.33%	16.67%	3.33%	6.67%	6.67%	31.67%	15.00%	0.00%	0.00%

Variables según variable de control: sexo, por dimensiones porcentuales, con escalas agrupadas

SEXO		Mujer			Hombre		
		+	+/-	-	+	+/-	-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	36.67%	10.00%	0.00%	50.00%	0.00%	3.33%
	Iniciativa	26.67%	16.67%	3.33%	50.00%	3.33%	0.00%
	Responsabilidad	13.33%	17.78%	15.56%	28.89%	17.78%	6.67%
	Disciplina y adaptación	33.33%	13.33%	0.00%	43.33%	8.33%	1.67%
	Asistencia y puntualidad	33.33%	13.33%	0.00%	36.67%	13.33%	3.33%
	Juicio analítico. Criterio	20.00%	24.44%	2.22%	42.22%	8.89%	2.22%
	Cooperación	33.33%	10.00%	3.33%	43.33%	10.00%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	29.33%	8.00%	9.33%	34.67%	9.33%	9.33%
	Relevancia de la tarea	16.67%	13.33%	16.67%	26.67%	23.33%	3.33%
	Comunicación y relación con los demás	31.11%	13.33%	2.22%	51.11%	2.22%	0.00%
	Lealtad con la organización	40.00%	3.33%	3.33%	46.67%	6.67%	0.00%
	Deseos de superación	28.89%	17.78%	0.00%	40.00%	13.33%	0.00%
	Capacitación	16.67%	20.00%	10.00%	30.00%	16.67%	6.67%
	Equidad en los salarios y promoción	31.11%	11.11%	4.44%	20.00%	20.00%	13.33%
MAPRO	Inducción	33.33%	5.00%	8.33%	43.33%	6.67%	3.33%
	Conocimiento y utilidad	18.33%	15.00%	13.33%	18.33%	28.33%	6.67%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	13.33%	16.67%	16.67%	36.67%	16.67%	0.00%
	Optimización de recursos	33.33%	6.67%	6.67%	33.33%	20.00%	0.00%
MOF	Juicio crítico	33.33%	6.67%	6.67%	44.44%	8.89%	0.00%
	Cargas del trabajo	23.33%	10.00%	13.33%	28.33%	15.00%	10.00%
	Canales de comunicación	30.00%	16.67%	0.00%	33.33%	10.00%	10.00%
	Perfil del cargo	46.67%	0.00%	0.00%	53.33%	0.00%	0.00%
	Inducción	34.67%	5.33%	6.67%	34.67%	9.33%	9.33%
	Evaluación y control	20.00%	16.67%	10.00%	38.33%	15.00%	0.00%

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 para la columna positivos "+" la escala 3 únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 para la columna negativa "-".

Variables según variable de control: edad, por dimensiones porcentuales

EDAD		De 18 a 25 años					De 26 a 35 años				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	3.23%	9.68%	0.00%	0.00%	0.00%	19.35%	22.58%	0.00%	0.00%	6.45%
	Iniciativa	3.33%	3.33%	6.67%	0.00%	0.00%	13.33%	23.33%	6.67%	3.33%	0.00%
	Responsabilidad	0.00%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%	8.89%	11.11%	13.33%	8.89%	4.44%
	Disciplina y adaptación	3.13%	4.69%	4.69%	0.00%	0.00%	12.50%	21.88%	6.25%	3.13%	0.00%
	Asistencia y puntualidad	3.33%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%	20.00%	16.67%	6.67%	0.00%	3.33%
	Juicio analítico. Criterio	0.00%	4.44%	8.89%	0.00%	0.00%	13.33%	17.78%	11.11%	4.44%	0.00%
	Cooperación	0.00%	10.00%	3.33%	0.00%	0.00%	13.33%	20.00%	10.00%	3.33%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	0.00%	9.33%	1.33%	2.67%	0.00%	4.00%	24.00%	12.00%	5.33%	1.33%
	Relevancia de la tarea	0.00%	3.33%	6.67%	0.00%	3.33%	3.33%	13.33%	20.00%	3.33%	6.67%
	Comunicación y relación con los demás	2.52%	10.06%	2.52%	0.00%	0.00%	15.09%	16.98%	5.66%	1.89%	0.00%
	Lealtad con la organización	0.00%	10.00%	3.33%	0.00%	0.00%	16.67%	20.00%	6.67%	3.33%	0.00%
	Deseos de superación	0.00%	4.44%	8.89%	0.00%	0.00%	17.78%	13.33%	15.56%	0.00%	0.00%
	Capacitación	0.00%	3.33%	10.00%	0.00%	0.00%	13.33%	23.33%	10.00%	0.00%	0.00%
Equidad en los salarios y promoción	0.00%	0.00%	8.89%	4.44%	0.00%	4.44%	15.56%	17.78%	6.67%	2.22%	
MAPRO	Inducción	5.00%	8.33%	0.00%	0.00%	0.00%	21.67%	13.33%	8.33%	0.00%	3.33%
	Conocimiento y utilidad	1.67%	3.33%	6.67%	1.67%	0.00%	6.67%	13.33%	18.33%	3.33%	5.00%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	0.00%	5.00%	3.33%	5.00%	0.00%	5.00%	26.67%	8.33%	0.00%	6.67%
	Optimización de recursos	6.67%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	10.00%	23.33%	6.67%	0.00%	6.67%
MOF	Juicio crítico	6.67%	2.22%	2.22%	2.22%	0.00%	26.67%	11.11%	6.67%	0.00%	2.22%
	Cargas del trabajo	3.33%	1.67%	8.33%	0.00%	0.00%	8.33%	20.00%	13.33%	1.67%	3.33%
	Canales de comunicación	3.33%	3.33%	6.67%	0.00%	0.00%	20.00%	10.00%	13.33%	3.33%	0.00%
	Perfil del cargo	0.00%	13.33%	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	13.33%	0.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	0.00%	9.33%	2.67%	1.33%	0.00%	18.67%	13.33%	8.00%	1.33%	5.33%
	Evaluación y control	1.67%	3.33%	6.67%	1.67%	0.00%	3.33%	26.67%	11.67%	1.67%	3.33%

EDAD		De 36 a 45 años					De 46 a 55 años				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	12.90%	6.45%	0.00%	0.00%	0.00%	6.45%	3.23%	9.68%	0.00%	0.00%
	Iniciativa	3.33%	16.67%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%
	Responsabilidad	4.44%	6.67%	6.67%	2.22%	0.00%	4.44%	0.00%	8.89%	4.44%	2.22%
	Disciplina y adaptación	6.25%	15.63%	1.56%	1.56%	0.00%	7.81%	3.13%	7.81%	0.00%	0.00%
	Asistencia y puntualidad	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%	6.67%	10.00%	3.33%	0.00%	0.00%
	Juicio analítico. Criterio	6.67%	8.89%	4.44%	0.00%	0.00%	4.44%	6.67%	8.89%	0.00%	0.00%
	Cooperación	3.33%	16.67%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	1.33%	13.33%	0.00%	5.33%	0.00%	4.00%	8.00%	4.00%	2.67%	1.33%
	Relevancia de la tarea	6.67%	6.67%	3.33%	3.33%	0.00%	3.33%	6.67%	6.67%	0.00%	3.33%
	Comunicación y relación con los demás	12.58%	7.55%	2.52%	0.00%	0.00%	12.58%	5.03%	5.03%	0.00%	0.00%
	Lealtad con la organización	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Deseos de superación	11.11%	8.89%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%
	Capacitación	6.67%	3.33%	6.67%	3.33%	0.00%	3.33%	0.00%	6.67%	3.33%	6.67%
	Equidad en los salarios y promoción	0.00%	13.33%	4.44%	2.22%	0.00%	4.44%	13.33%	0.00%	2.22%	0.00%
MAPRO	Inducción	5.00%	11.67%	0.00%	1.67%	1.67%	6.67%	5.00%	3.33%	5.00%	0.00%
	Conocimiento y utilidad	0.00%	5.00%	10.00%	3.33%	1.67%	3.33%	3.33%	8.33%	1.67%	3.33%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	1.67%	8.33%	10.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%	11.67%	1.67%	3.33%
	Optimización de recursos	0.00%	6.67%	13.33%	0.00%	0.00%	16.67%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%
MOF	Juicio crítico	8.89%	8.89%	2.22%	0.00%	0.00%	13.33%	0.00%	4.44%	0.00%	2.22%
	Cargas del trabajo	0.00%	13.33%	3.33%	0.00%	3.33%	6.67%	5.00%	3.33%	1.67%	3.33%
	Canales de comunicación	0.00%	13.33%	0.00%	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%
	Perfil del cargo	6.67%	13.33%	0.00%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	5.33%	6.67%	4.00%	1.33%	2.67%	8.00%	8.00%	0.00%	0.00%	4.00%
	Evaluación y control	1.67%	8.33%	10.00%	0.00%	0.00%	6.67%	6.67%	3.33%	0.00%	3.33%

Variables según variable de control: edad, por dimensiones porcentuales, como escalas agrupadas

EDAD		De 18 a 25 años			De 26 a 35 años			De 36 a 45 años			De 46 a 55 años		
		+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	12.90%	0.00%	0.00%	41.94%	0.00%	6.45%	19.35%	0.00%	0.00%	9.68%	9.68%	0.00%
	Iniciativa	6.67%	6.67%	0.00%	36.67%	6.67%	3.33%	20.00%	0.00%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%
	Responsabilidad	6.67%	6.67%	0.00%	20.00%	13.33%	13.33%	11.11%	6.67%	2.22%	4.44%	8.89%	6.67%
	Disciplina y adaptación	7.81%	4.69%	0.00%	34.38%	6.25%	3.13%	21.88%	1.56%	1.56%	10.94%	7.81%	0.00%
	Asistencia y puntualidad	3.33%	10.00%	0.00%	36.67%	6.67%	3.33%	13.33%	6.67%	0.00%	16.67%	3.33%	0.00%
	Juicio analítico. Criterio	4.44%	8.89%	0.00%	31.11%	11.11%	4.44%	15.56%	4.44%	0.00%	11.11%	8.89%	0.00%
	Cooperación	10.00%	3.33%	0.00%	33.33%	10.00%	3.33%	20.00%	0.00%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	9.33%	1.33%	2.67%	28.00%	12.00%	6.67%	14.67%	0.00%	5.33%	12.00%	4.00%	4.00%
	Relevancia de la tarea	3.33%	6.67%	3.33%	16.67%	20.00%	10.00%	13.33%	3.33%	3.33%	10.00%	6.67%	3.33%
	Comunicación y relación con los demás	12.58%	2.52%	0.00%	32.08%	5.66%	1.89%	20.13%	2.52%	0.00%	17.61%	5.03%	0.00%
	Lealtad con la organización	10.00%	3.33%	0.00%	36.67%	6.67%	3.33%	20.00%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%
	Deseos de superación	4.44%	8.89%	0.00%	31.11%	15.56%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%
	Capacitación	3.33%	10.00%	0.00%	36.67%	10.00%	0.00%	10.00%	6.67%	3.33%	3.33%	6.67%	10.00%
	Equidad en los salarios y promoción	0.00%	8.89%	4.44%	20.00%	17.78%	8.89%	13.33%	4.44%	2.22%	17.78%	0.00%	2.22%
MAPRO	Inducción	13.33%	0.00%	0.00%	35.00%	8.33%	3.33%	16.67%	0.00%	3.33%	11.67%	3.33%	5.00%
	Conocimiento y utilidad	5.00%	6.67%	1.67%	20.00%	18.33%	8.33%	5.00%	10.00%	5.00%	6.67%	8.33%	5.00%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	5.00%	3.33%	5.00%	31.67%	8.33%	6.67%	10.00%	10.00%	0.00%	3.33%	11.67%	5.00%
	Optimización de recursos	6.67%	6.67%	0.00%	33.33%	6.67%	6.67%	6.67%	13.33%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%
MOF	Juicio crítico	8.89%	2.22%	2.22%	37.78%	6.67%	2.22%	17.78%	2.22%	0.00%	13.33%	4.44%	2.22%
	Cargas del trabajo	5.00%	8.33%	0.00%	28.33%	13.33%	5.00%	13.33%	3.33%	3.33%	11.67%	3.33%	5.00%
	Canales de comunicación	6.67%	6.67%	0.00%	30.00%	13.33%	3.33%	13.33%	0.00%	6.67%	13.33%	6.67%	0.00%
	Perfil del cargo	13.33%	0.00%	0.00%	46.67%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	9.33%	2.67%	1.33%	32.00%	8.00%	6.67%	12.00%	4.00%	4.00%	16.00%	0.00%	4.00%
	Evaluación y control	5.00%	6.67%	1.67%	30.00%	11.67%	5.00%	10.00%	10.00%	0.00%	13.33%	3.33%	3.33%

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 a 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 para la columna positivos "+" la escala 3 únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 para la columna negativa "-".

Variables según variable de control: área, por dimensiones porcentuales

ÁREA		ÁREA DE PLANCHA					ÁREA DE ACABADOS					ÁREA DE LAVADO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	6.67%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	3.33%	10.00%	0.00%	0.00%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%
	Iniciativa	3.33%	10.00%	10.00%	3.33%	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Responsabilidad	2.22%	6.67%	8.89%	6.67%	2.22%	4.44%	0.00%	8.89%	4.44%	2.22%	2.22%	0.00%	0.00%	2.22%	2.22%
	Disciplina y adaptación	8.33%	11.67%	5.00%	1.67%	0.00%	8.33%	3.33%	8.33%	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%	1.67%	1.67%	0.00%
	Asistencia y puntualidad	6.67%	10.00%	10.00%	0.00%	0.00%	6.67%	10.00%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%	0.00%	0.00%	3.33%
	Juicio analítico. Criterio	0.00%	8.89%	15.56%	2.22%	0.00%	4.44%	6.67%	8.89%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.44%	2.22%	0.00%
	Cooperación	6.67%	13.33%	3.33%	3.33%	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	1.33%	16.00%	4.00%	5.33%	0.00%	4.00%	8.00%	4.00%	2.67%	1.33%	0.00%	4.00%	1.33%	1.33%	0.00%
	Relevancia de la tarea	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	3.33%	6.67%	6.67%	0.00%	3.33%	0.00%	3.33%	0.00%	0.00%	3.33%
	Comunicación y relación con los demás	11.11%	4.44%	8.89%	2.22%	0.00%	11.11%	4.44%	4.44%	0.00%	0.00%	2.22%	2.22%	2.22%	0.00%	0.00%
	Lealtad con la organización	6.67%	13.33%	3.33%	3.33%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Deseos de superación	6.67%	8.89%	11.11%	0.00%	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Capacitación	3.33%	10.00%	13.33%	0.00%	0.00%	3.33%	0.00%	6.67%	3.33%	6.67%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
Equidad en los salarios y promoción	2.22%	11.11%	11.11%	2.22%	0.00%	4.44%	13.33%	0.00%	2.22%	0.00%	0.00%	0.00%	4.44%	2.22%	0.00%	
MAPRO	Inducción	8.33%	13.33%	1.67%	3.33%	0.00%	6.67%	5.00%	6.67%	1.67%	0.00%	1.67%	3.33%	1.67%	0.00%	0.00%
	Conocimiento y utilidad	1.67%	10.00%	6.67%	3.33%	5.00%	3.33%	3.33%	8.33%	1.67%	3.33%	1.67%	1.67%	3.33%	0.00%	0.00%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	1.67%	8.33%	5.00%	5.00%	6.67%	0.00%	3.33%	11.67%	1.67%	3.33%	0.00%	3.33%	3.33%	0.00%	0.00%
	Optimización de recursos	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%	6.67%	16.67%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
MOF	Juicio crítico	8.89%	11.11%	2.22%	2.22%	2.22%	13.33%	0.00%	4.44%	0.00%	2.22%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Cargas del trabajo	0.00%	11.67%	8.33%	5.00%	1.67%	6.67%	5.00%	1.67%	3.33%	3.33%	3.33%	1.67%	1.67%	0.00%	0.00%
	Canales de comunicación	6.67%	10.00%	10.00%	0.00%	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Perfil del cargo	20.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	6.67%	12.00%	5.33%	1.33%	1.33%	8.00%	8.00%	0.00%	0.00%	4.00%	2.67%	1.33%	1.33%	0.00%	1.33%
	Evaluación y control	0.00%	6.67%	13.33%	3.33%	3.33%	6.67%	6.67%	3.33%	0.00%	3.33%	0.00%	5.00%	1.67%	0.00%	0.00%

ÁREA		ÁREA DE TEJIDO					ÁREA ADMINISTRATIVA				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	16.67%	10.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	10.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Iniciativa	3.33%	20.00%	3.33%	0.00%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Responsabilidad	2.22%	11.11%	13.33%	0.00%	0.00%	6.67%	6.67%	4.44%	2.22%	0.00%
	Disciplina y adaptación	8.33%	15.00%	3.33%	0.00%	0.00%	5.00%	11.67%	3.33%	0.00%	0.00%
	Asistencia y puntualidad	16.67%	10.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	13.33%	0.00%	0.00%
	Juicio analítico. Criterio	13.33%	13.33%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	8.89%	4.44%	0.00%	0.00%
	Cooperación	3.33%	16.67%	6.67%	0.00%	0.00%	6.67%	10.00%	3.33%	0.00%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	2.67%	14.67%	5.33%	2.67%	1.33%	1.33%	12.00%	2.67%	4.00%	0.00%
	Relevancia de la tarea	6.67%	3.33%	16.67%	0.00%	0.00%	3.33%	10.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Comunicación y relación con los demás	11.11%	15.56%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	13.33%	0.00%	0.00%	0.00%
	Lealtad con la organización	10.00%	10.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Deseos de superación	17.78%	4.44%	4.44%	0.00%	0.00%	4.44%	13.33%	2.22%	0.00%	0.00%
	Capacitación	16.67%	3.33%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	6.67%	3.33%	0.00%
	Equidad en los salarios y promoción	2.22%	13.33%	4.44%	4.44%	2.22%	0.00%	4.44%	11.11%	4.44%	0.00%
MAPRO	Inducción	15.00%	5.00%	5.00%	1.67%	0.00%	6.67%	11.67%	0.00%	1.67%	0.00%
	Conocimiento y utilidad	3.33%	5.00%	15.00%	1.67%	1.67%	1.67%	5.00%	10.00%	3.33%	0.00%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	3.33%	16.67%	6.67%	0.00%	0.00%	1.67%	11.67%	6.67%	0.00%	0.00%
	Optimización de recursos	3.33%	10.00%	13.33%	0.00%	0.00%	6.67%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%
MOF	Juicio crítico	8.89%	8.89%	8.89%	0.00%	0.00%	17.78%	2.22%	0.00%	0.00%	0.00%
	Cargas del trabajo	5.00%	8.33%	5.00%	3.33%	5.00%	1.67%	8.33%	8.33%	1.67%	0.00%
	Canales de comunicación	3.33%	6.67%	10.00%	3.33%	3.33%	6.67%	10.00%	0.00%	0.00%	3.33%
	Perfil del cargo	6.67%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	13.33%	0.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	10.67%	8.00%	4.00%	0.00%	4.00%	4.00%	8.00%	4.00%	2.67%	1.33%
Evaluación y control	3.33%	16.67%	6.67%	0.00%	0.00%	3.33%	10.00%	6.67%	0.00%	0.00%	

Variables según variable de control: área, por dimensiones porcentuales, con escalas agrupadas

AREA		ÁREA DE PLANCHA			ÁREA DE ACABADOS			ÁREA DE LAVADO			ÁREA DE TEJIDO			ÁREA ADMINISTRATIVA		
		+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	26.67%	0.00%	0.00%	10.00%	10.00%	0.00%	3.33%	0.00%	3.33%	26.67%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%
	Iniciativa	13.33%	10.00%	3.33%	13.33%	6.67%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	23.33%	3.33%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%
	Responsabilidad	8.89%	8.89%	8.89%	4.44%	8.89%	6.67%	2.22%	0.00%	4.44%	13.33%	13.33%	0.00%	13.33%	4.44%	2.22%
	Disciplina y adaptación	20.00%	5.00%	1.67%	11.67%	8.33%	0.00%	3.33%	1.67%	1.67%	23.33%	3.33%	0.00%	16.67%	3.33%	0.00%
	Asistencia y puntualidad	16.67%	10.00%	0.00%	16.67%	3.33%	0.00%	3.33%	0.00%	3.33%	26.67%	0.00%	0.00%	6.67%	13.33%	0.00%
	Juicio analítico. Criterio	8.89%	15.56%	2.22%	11.11%	8.89%	0.00%	0.00%	4.44%	2.22%	26.67%	0.00%	0.00%	15.56%	4.44%	0.00%
	Cooperación	20.00%	3.33%	3.33%	13.33%	6.67%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	20.00%	6.67%	0.00%	16.67%	3.33%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	17.33%	4.00%	5.33%	12.00%	4.00%	4.00%	4.00%	1.33%	1.33%	17.33%	5.33%	4.00%	13.33%	2.67%	4.00%
	Relevancia de la tarea	6.67%	6.67%	13.33%	10.00%	6.67%	3.33%	3.33%	0.00%	3.33%	10.00%	16.67%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%
	Comunicación y relación con los demás	15.56%	8.89%	2.22%	15.56%	4.44%	0.00%	4.44%	2.22%	0.00%	26.67%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%
	Lealtad con la organización	20.00%	3.33%	3.33%	20.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	20.00%	6.67%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%
	Deseos de superación	15.56%	11.11%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	22.22%	4.44%	0.00%	17.78%	2.22%	0.00%
	Capacitación	13.33%	13.33%	0.00%	3.33%	6.67%	10.00%	6.67%	0.00%	0.00%	20.00%	6.67%	0.00%	10.00%	6.67%	3.33%
	Equidad en los salarios y promoción	13.33%	11.11%	2.22%	17.78%	0.00%	2.22%	0.00%	4.44%	2.22%	15.56%	4.44%	6.67%	4.44%	11.11%	4.44%
MAPRO	Inducción	21.67%	1.67%	3.33%	11.67%	6.67%	1.67%	5.00%	1.67%	0.00%	20.00%	5.00%	1.67%	18.33%	0.00%	1.67%
	Conocimiento y utilidad	11.67%	6.67%	8.33%	6.67%	8.33%	5.00%	3.33%	3.33%	0.00%	8.33%	15.00%	3.33%	6.67%	10.00%	3.33%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	10.00%	5.00%	11.67%	3.33%	11.67%	5.00%	3.33%	3.33%	0.00%	20.00%	6.67%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%
	Optimización de recursos	13.33%	6.67%	6.67%	20.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	13.33%	13.33%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%
MOF	Juicio crítico	20.00%	2.22%	4.44%	13.33%	4.44%	2.22%	6.67%	0.00%	0.00%	17.78%	8.89%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%
	Cargas del trabajo	11.67%	8.33%	6.67%	11.67%	1.67%	6.67%	5.00%	1.67%	0.00%	13.33%	5.00%	8.33%	10.00%	8.33%	1.67%
	Canales de comunicación	16.67%	10.00%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	10.00%	10.00%	6.67%	16.67%	0.00%	3.33%
	Perfil del cargo	26.67%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	26.67%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	18.67%	5.33%	2.67%	16.00%	0.00%	4.00%	4.00%	1.33%	1.33%	18.67%	4.00%	4.00%	12.00%	4.00%	4.00%
	Evaluación y control	6.67%	13.33%	6.67%	13.33%	3.33%	3.33%	5.00%	1.67%	0.00%	20.00%	6.67%	0.00%	13.33%	6.67%	0.00%

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 para la columna positivos "+" la escala 3 únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 para la columna negativa "-".

Variables según variable de control: antigüedad, por dimensiones porcentuales

ANTIGÜEDAD		De 0 a 1 años					De 2 a 4 años				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	26.67%	13.33%	6.67%	0.00%	0.00%	10.00%	20.00%	3.33%	0.00%	0.00%
	Iniciativa	13.33%	26.67%	6.67%	0.00%	0.00%	10.00%	6.67%	13.33%	3.33%	0.00%
	Responsabilidad	8.89%	11.11%	24.44%	2.22%	0.00%	4.44%	4.44%	11.11%	8.89%	4.44%
	Disciplina y adaptación	15.00%	21.67%	10.00%	0.00%	0.00%	4.44%	4.44%	11.11%	8.89%	4.44%
	Asistencia y puntualidad	23.33%	13.33%	10.00%	0.00%	0.00%	15.00%	10.00%	6.67%	1.67%	0.00%
	Juicio analítico. Criterio	15.56%	17.78%	13.33%	0.00%	0.00%	10.00%	13.33%	10.00%	0.00%	0.00%
	Cooperación	3.49%	31.40%	13.95%	0.00%	0.00%	4.65%	11.63%	16.28%	2.33%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	1.33%	33.33%	6.67%	5.33%	0.00%	13.33%	10.00%	6.67%	3.33%	0.00%
	Relevancia de la tarea	6.67%	10.00%	26.67%	3.33%	0.00%	5.33%	13.33%	8.00%	5.33%	1.33%
	Comunicación y relación con los demás	22.22%	20.00%	4.44%	0.00%	0.00%	3.33%	10.00%	6.67%	3.33%	10.00%
	Lealtad con la organización	10.00%	33.33%	3.33%	0.00%	0.00%	15.56%	6.67%	8.89%	2.22%	0.00%
	Deseos de superación	26.67%	11.11%	8.89%	0.00%	0.00%	16.67%	10.00%	3.33%	3.33%	0.00%
	Capacitación	10.00%	16.67%	13.33%	0.00%	6.67%	8.89%	11.11%	13.33%	0.00%	0.00%
	Equidad en los salarios y promoción	6.67%	28.89%	6.67%	2.22%	2.22%	11.11%	13.33%	6.67%	2.22%	0.00%
MAPRO	Inducción	20.00%	13.33%	10.00%	0.00%	3.33%	15.00%	6.67%	6.67%	1.67%	3.33%
	Conocimiento y utilidad	6.78%	18.64%	8.47%	8.47%	5.08%	6.78%	11.86%	6.78%	5.08%	3.39%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	25.00%	16.67%	3.33%	1.67%	0.00%	16.67%	3.33%	10.00%	1.67%	1.67%
	Optimización de recursos	6.25%	37.50%	0.00%	0.00%	0.00%	12.50%	18.75%	0.00%	0.00%	0.00%
MOF	Juicio crítico	26.67%	13.33%	6.67%	0.00%	0.00%	15.56%	6.67%	4.44%	2.22%	4.44%
	Cargas del trabajo	6.67%	15.00%	10.00%	8.33%	6.67%	6.67%	10.00%	8.33%	5.00%	3.33%
	Canales de comunicación	10.00%	23.33%	10.00%	0.00%	3.33%	13.33%	6.67%	13.33%	0.00%	0.00%
	Perfil del cargo	26.67%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	26.67%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	14.29%	23.38%	2.60%	1.30%	3.90%	11.69%	11.69%	3.90%	1.30%	3.90%
	Evaluación y control	8.33%	26.67%	11.67%	0.00%	0.00%	3.33%	8.33%	11.67%	3.33%	6.67%

ANTIGÜEDAD		De 5 a 7 años					De 11 a 13 años				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		+		+/-		-	+		+/-		-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	3.33%	6.67%	0.00%	0.00%	3.33%	3.33%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%
	Iniciativa	0.00%	13.33%	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%
	Responsabilidad	2.22%	6.67%	0.00%	2.22%	2.22%	2.22%	2.22%	0.00%	2.22%	0.00%
	Disciplina y adaptación	0.00%	8.33%	3.33%	1.67%	0.00%	0.00%	5.00%	1.67%	0.00%	0.00%
	Asistencia y puntualidad	3.33%	6.67%	0.00%	0.00%	3.33%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Juicio analítico. Criterio	2.22%	4.44%	4.44%	2.22%	0.00%	2.22%	4.44%	0.00%	0.00%	0.00%
	Cooperación	2.33%	6.98%	0.00%	0.00%	0.00%	3.49%	3.49%	0.00%	0.00%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	1.33%	5.33%	2.67%	2.67%	1.33%	1.33%	2.67%	0.00%	2.67%	0.00%
	Relevancia de la tarea	0.00%	6.67%	3.33%	0.00%	3.33%	3.33%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%
	Comunicación y relación con los demás	2.22%	8.89%	2.22%	0.00%	0.00%	2.22%	4.44%	0.00%	0.00%	0.00%
	Lealtad con la organización	3.33%	6.67%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Deseos de superación	0.00%	4.44%	8.89%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Capacitación	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%	3.33%	0.00%
	Equidad en los salarios y promoción	0.00%	4.44%	4.44%	4.44%	0.00%	0.00%	2.22%	4.44%	0.00%	0.00%
MAPRO	Inducción	6.67%	3.33%	3.33%	0.00%	0.00%	5.00%	1.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Conocimiento y utilidad	3.39%	5.08%	3.39%	1.69%	0.00%	0.00%	1.69%	3.39%	0.00%	0.00%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	3.33%	3.33%	3.33%	0.00%	3.33%	0.00%	3.33%	0.00%	1.67%	1.67%
	Optimización de recursos	3.13%	0.00%	9.38%	0.00%	6.25%	0.00%	0.00%	6.25%	0.00%	0.00%
MOF	Juicio crítico	6.67%	2.22%	4.44%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Cargas del trabajo	3.33%	6.67%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%	3.33%	0.00%	0.00%
	Canales de comunicación	6.67%	0.00%	3.33%	3.33%	0.00%	0.00%	3.33%	0.00%	0.00%	3.33%
	Perfil del cargo	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%
	Inducción	3.90%	1.30%	5.19%	0.00%	5.19%	1.30%	0.00%	2.60%	1.30%	1.30%
	Evaluación y control	0.00%	10.00%	3.33%	0.00%	0.00%	1.67%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%

Variables según variable de control: antigüedad, por dimensiones porcentuales, con escalas agrupadas

ANTIGÜEDAD		De 0 a 1 años			De 2 a 4 años			De 5 a 7 años			De 11 a 13 años		
		+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-
Rendimiento laboral	Conocimiento del puesto del trabajo	40.00%	6.67%	0.00%	30.00%	3.33%	0.00%	10.00%	0.00%	3.33%	6.67%	0.00%	0.00%
	Iniciativa	40.00%	6.67%	0.00%	16.67%	13.33%	3.33%	13.33%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Responsabilidad	20.00%	24.44%	2.22%	8.89%	11.11%	13.33%	8.89%	0.00%	4.44%	4.44%	0.00%	2.22%
	Disciplina y adaptación	36.67%	10.00%	0.00%	8.89%	11.11%	13.33%	8.33%	3.33%	1.67%	5.00%	1.67%	0.00%
	Asistencia y puntualidad	36.67%	10.00%	0.00%	25.00%	6.67%	1.67%	10.00%	0.00%	3.33%	0.00%	6.67%	0.00%
	Juicio analítico. Criterio	33.33%	13.33%	0.00%	23.33%	10.00%	0.00%	6.67%	4.44%	2.22%	6.67%	0.00%	0.00%
	Cooperación	34.88%	13.95%	0.00%	16.28%	16.28%	2.33%	9.30%	0.00%	0.00%	6.98%	0.00%	0.00%
	Calidad y cantidad de trabajo	34.67%	6.67%	5.33%	23.33%	6.67%	3.33%	6.67%	2.67%	4.00%	4.00%	0.00%	2.67%
	Relevancia de la tarea	16.67%	26.67%	3.33%	18.67%	8.00%	6.67%	6.67%	3.33%	3.33%	6.67%	0.00%	0.00%
	Comunicación y relación con los demás	42.22%	4.44%	0.00%	13.33%	6.67%	13.33%	11.11%	2.22%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Lealtad con la organización	43.33%	3.33%	0.00%	22.22%	8.89%	2.22%	10.00%	3.33%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Deseos de superación	37.78%	8.89%	0.00%	26.67%	3.33%	3.33%	4.44%	8.89%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Capacitación	26.67%	13.33%	6.67%	20.00%	13.33%	0.00%	13.33%	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%	3.33%
Equidad en los salarios y promoción	35.56%	6.67%	4.44%	24.44%	6.67%	2.22%	4.44%	4.44%	4.44%	2.22%	4.44%	0.00%	
MAPRO	Inducción	33.33%	10.00%	3.33%	21.67%	6.67%	5.00%	10.00%	3.33%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Conocimiento y utilidad	25.42%	8.47%	13.56%	18.64%	6.78%	8.47%	8.47%	3.39%	1.69%	1.69%	3.39%	0.00%
	Evaluación y control (calidad, estándar)	41.67%	3.33%	1.67%	20.00%	10.00%	3.33%	6.67%	3.33%	3.33%	3.33%	0.00%	3.33%
	Optimización de recursos	43.75%	0.00%	0.00%	31.25%	0.00%	0.00%	3.13%	9.38%	6.25%	0.00%	6.25%	0.00%
MOF	Juicio crítico	40.00%	6.67%	0.00%	22.22%	4.44%	6.67%	8.89%	4.44%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Cargas del trabajo	21.67%	10.00%	15.00%	16.67%	8.33%	8.33%	10.00%	3.33%	0.00%	3.33%	3.33%	0.00%
	Canales de comunicación	33.33%	10.00%	3.33%	20.00%	13.33%	0.00%	6.67%	3.33%	3.33%	3.33%	0.00%	3.33%
	Perfil del cargo	46.67%	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%	0.00%	13.33%	0.00%	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%
	Inducción	37.66%	2.60%	5.19%	23.38%	3.90%	5.19%	5.19%	5.19%	5.19%	1.30%	2.60%	2.60%
	Evaluación y control	35.00%	11.67%	0.00%	11.67%	11.67%	10.00%	10.00%	3.33%	0.00%	1.67%	5.00%	0.00%

Nota: La presente tabla ha sido elaborada con los promedios de las respuestas de los encuestados en cada escala (1 al 5) las cuales se han agrupado, las escalas 1 y 2 para la columna positivos "+" la escala 3 únicamente para la columna "+/-" y las escalas 4 y 5 para la columna negativa "-".

Anexo N° 10: Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de organización y funciones.

RENDIMIENTO LABORAL		Conoce definición MOF	Considera necesario la implementación MOF	MOF optimiza el conocimiento de las actividades	Realizado funciones que no corresponden a su puesto	Cumple a cabalidad las funciones dentro de las horas diarias	Inconvenientes con el personal por cruce de funciones	Posibilitaría la delegación específica de autoridad y responsabilidad	Presenta algún tipo de informe a su supervisor	MOF contribuiría a una comunicación, supervisión y relación con otros cargos	Conocimiento de funciones generales y específicas	Le solicitaron un perfil o requisitos para el puesto	Le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones	La información fue COMPLETA	La información fue CLARA	Se entregó formalmente el MOF	Es referente MOF a la evaluación de mi trabajo	La evaluación de la calidad de mi trabajo es basado en el MOF	Se establece objetivos para evaluar resultados	El control interno promueve el trabajo coordinado
1	Conocimientos adquiridos por formación	.257	-.092	-.106	-.483	-.095	-.146	.348	-.308	.227	-.264	.282	.122	.408	-.209	-.305	-.194	-.185	.160	.190
	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.355	.743	.708	.068	.736	.604	.204	.264	.416	.343	.308	.666	.131	.455	.269	.488	.509	.568	.498
2	Conocimientos adquiridos por experiencia	.069	.206	.141	-.113	.560*	-.114	.333	-.109	.573*	-.044	-.162	-.250	0.000	.186	-.055	-.202	-.144	-.303	.021
	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.808	.462	.616	.687	.030	.686	.225	.700	.026	.876	.565	.368	1.000	.507	.845	.471	.608	.272	.940

3	Sugerir mejoras de los procesos y servicios	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.246	.105	.216	.146	-.086	.199	.726**	-.152	.618*	-.180	-.477	-.055	-.348	-.308	.121	.059	.112	.218	.410
			.378	.710	.439	.603	.760	.477	.002	.590	.014	.522	.072	.845	.204	.263	.667	.835	.691	.434	.129
4	Actuar constructivamente ante problemas	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.314	.528*	.443	.164	.326	-.334	.239	.352	.692**	.553*	.108	.209	.195	.119	-.349	-.345	-.188	.244	.217
			.254	.043	.098	.560	.236	.224	.392	.198	.004	.033	.702	.456	.487	.672	.202	.207	.501	.380	.437
5	Disposición para aceptar responsabilidades	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.072	.072	.222	.129	.318	-.023	.530*	-.056	.695**	-.031	-.396	-.222	-.358	-.154	.110	.035	.043	.006	.163
			.798	.799	.426	.646	.248	.936	.042	.843	.004	.913	.144	.426	.191	.583	.697	.901	.878	.982	.563
6	Supervisar al personal constantemente	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.400	-.234	-.196	-.344	-.385	.271	.247	-.503	.077	-.468	.055	-.246	-.345	.671**	.252	.481	.449	-.176	.064
			.139	.401	.483	.209	.156	.328	.375	.056	.786	.079	.847	.376	.208	.006	.366	.069	.093	.530	.820
7	Necesita supervisión en algunos aspectos	Correlación de Pears on	.364	-.261	-.299	.076	.269	-.206	.393	.073	-.107	0.000	-.114	.430	.433	.148	-.216	-.183	-.175	.567*	.269

		Sig. (bilateral)	.182	.347	.279	.788	.333	.460	.147	.797	.704	1.000	.686	.110	.107	.599	.440	.514	.534	.028	.333
8	Reglas establecidas por la cultura organizacional	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.456	.091	.156	-.264	.654*	-.395	.240	.202	.409	.195	.417	.329	.452	.360	-.357	-.127	-.091	.079	-.187
			.088	.747	.579	.342	.008	.145	.390	.470	.130	.487	.122	.231	.091	.188	.192	.651	.747	.780	.505
9	Aceptación a las indicaciones de los supervisores	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.168	-.302	0.000	-.088	.155	.119	.454	0.000	.494	-.430	-.461	-.298	0.000	0.000	-.062	-.211	-.302	-.131	0.000
			.549	.275	1.000	.756	.581	.672	.089	1.000	.061	.109	.084	.281	1.000	1.000	.825	.450	.273	.642	1.000
10	Versatilidad para desarrollar otras tareas	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.571*	.238	.355	.263	.172	-.584*	.215	.119	.527*	.272	-.146	-.125	0.000	-.162	-.315	-.535*	-.462	.186	-.049
			.026	.392	.195	.343	.541	.022	.441	.672	.043	.326	.604	.656	1.000	.565	.252	.040	.083	.506	.862
11	Adaptación a los cambios	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.288	.180	-.025	-.372	.096	-.364	.124	-.116	.253	-.031	.311	.061	.477	-.033	-.425	-.267	-.173	.006	.052
			.297	.522	.930	.173	.733	.183	.659	.681	.363	.913	.259	.828	.072	.908	.115	.336	.537	.982	.855
12	Asistencia con normalidad	Correlación de	-.027	.119	-.218	-.125	.319	.019	-.323	.079	-.039	.068	.146	.439	.395	.297	-.079	.117	.223	.124	.294

	ad al trabajo	Pears on Sig. (bilateral)	.925	.672	.435	.658	.247	.947	.240	.778	.890	.810	.604	.101	.145	.283	.780	.678	.424	.659	.287
13	Cumple puntualmente con el horario	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.313	.000	-.046	-.419	.144	-.412	.030	-.178	.033	-.057	.490	.158	.443	-.136	-.389	-.028	.013	.156	.062
			.257	1.000	.871	.120	.608	.127	.915	.525	.908	.840	.064	.573	.098	.629	.152	.921	.962	.578	.827
14	Grado de capacidad para resolver problemas	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.386	.082	.085	-.254	.008	-.475	.347	-.311	.209	-.071	.227	.249	.273	-.261	-.446	-.237	-.149	.479	.415
			.156	.770	.764	.362	.976	.073	.205	.259	.454	.803	.416	.370	.325	.348	.096	.396	.597	.071	.124
15	Se toma en cuenta el criterio para resolver problemas	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.010	-.182	-.021	-.297	.206	-.187	.357	-.537	.239	-.416	-.096	-.048	-.101	-.268	-.271	-.013	.037	.269	.356
			.971	.515	.941	.283	.461	.504	.191	.039	.391	.123	.735	.865	.721	.334	.328	.964	.897	.332	.192
16	Acierta en las deducciones	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.031	-.187	-.096	-.418	.327	-.052	.310	-.400	.145	-.120	.355	.209	.155	-.074	-.054	.105	.075	.227	.154
			.912	.505	.733	.121	.234	.855	.261	.139	.605	.670	.194	.454	.581	.793	.848	.710	.790	.415	.584

	jornada laboral	Sig. (bilateral)	.664	.073	.012	.706	.593	.296	.430	.468	.071	.577	.734	.256	.183	.088	.204	.464	.431	.126	.167
22	Las jornadas se desarrollan de la misma forma	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.122	.256	.126	-.234	.150	-.116	-.110	.386	.210	.470	.575*	.457	.364	.455	-.121	.026	.000	.032	-.188
			.664	.357	.656	.402	.593	.682	.696	.155	.453	.077	.025	.087	.183	.088	.668	.928	1.000	.911	.502
23	Capacidad para planear y organizar trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.667*	-.176	-.040	.348	.036	-.640*	.159	-.059	.029	.201	-.185	.023	0.000	-.319	-.233	-.518*	-.518*	.520*	-.036
			.007	.530	.887	.204	.898	.010	.571	.835	.919	.473	.510	.935	1.000	.247	.404	.048	.048	.047	.898
24	Jefe inmediato valora el trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.237	-.221	-.122	.072	.428	-.287	.647**	-.300	.232	.038	-.093	.274	-.147	-.110	.084	-.043	-.053	.453	.073
			.395	.428	.666	.799	.112	.300	.009	.277	.405	.893	.742	.323	.602	.696	.766	.878	.850	.090	.796
25	Las decisiones importantes se consultan	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.372	.159	.236	-.148	-.458	.113	.144	.539*	-.039	-.272	.146	-.084	-.351	.647**	.118	.367	.436	.124	.376
			.172	.572	.396	.599	.086	.688	.610	.038	.890	.326	.604	.767	.199	.009	.675	.178	.105	.659	.167
26	Dudas son consultadas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.267	.426	.000	-.031	.274	-.337	.161	.148	.349	.456	.210	.281	.354	.241	-.286	-.374	-.214	.093	.110

	as con los compañeros y jefes	Pears on Sig. (bilateral)	.335	.113	1.000	.913	.323	.219	.568	.598	.202	.087	.453	.311	.196	.387	.301	.170	.444	.743	.697
27	Relación con los compañeros es buena	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.178	.373	.549*	.031	.219	-.421	.201	.296	.567*	.228	.070	.246	0.000	.121	-.374	.037	.107	.324	.219
			.525	.171	.034	.913	.432	.118	.473	.284	.027	.413	.805	.378	1.000	.669	.169	.895	.704	.239	.432
28	Facilidad de exponer ideas	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.067	-.201	.138	-.117	.041	-.032	.516*	-.448	.330	-.518*	-.370	-.212	-.134	-.319	-.133	-.141	-.162	.245	.414
			.811	.472	.623	.678	.883	.910	.049	.094	.230	.048	.175	.448	.635	.247	.636	.616	.565	.379	.125
29	Compartir la misión y objetivos	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.441	-.206	.057	.397	.119	-.306	.304	.037	.398	.071	-.443	-.249	-.410	-.438	-.065	-.283	-.264	.164	-.034
			.100	.462	.841	.143	.674	.267	.271	.897	.142	.803	.098	.370	.129	.103	.819	.307	.341	.558	.905
30	La institución se interesa y apoya el progreso	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-.179	.730**	.535*	.220	.120	-.277	.088	.373	.096	.667**	.344	.653**	.484	.429	-.229	-.184	-.059	.583*	.480
			.523	.002	.040	.430	.670	.318	.755	.171	.735	.007	.209	.008	.067	.110	.411	.511	.836	.023	.070

31	Interés permanente por superación	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-	.229	.157	-.226	.330	-.670**	.069	-.089	.356	.196	.320	.136	.253	-.052	-.511	-.225	-.123	.258	.141
			.396	.144	.412	.576	.418	.230	.006	.807	.752	.192	.484	.245	.630	.363	.855	.052	.421	.664	.352
32	Puede desempeñarse en puestos de mayor responsabilidad e importancia	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-	.149	.051	-.420	.337	-.277	.443	-.215	.543*	-.096	.185	.142	.247	-.017	-.335	-.021	.060	.149	.314
			.087	.757	.596	.856	.120	.219	.318	.098	.441	.037	.735	.508	.613	.375	.952	.222	.941	.832	.597
33	Se considera a una persona valiosa para la organización	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	-	.310	.182	-.082	.155	-.287	.547*	-.079	.450	.227	.197	.361	.294	.040	-.190	-.323	-.231	.338	.209
			.311	.259	.261	.515	.771	.582	.300	.035	.780	.093	.415	.481	.186	.288	.887	.497	.241	.408	.218
34	Por la capacitación hace mejor el trabajo	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.035	-.264	-.344	-.494	.445	.058	-.052	-.164	.160	-.203	.291	-.132	0.000	.084	-.070	.159	.180	.532*	-.418
			.901	.342	.209	.061	.096	.836	.855	.558	.569	.467	.293	.639	1.000	.767	.805	.571	.521	.041	.121
35	Los cursos son interesantes	Correlación de Pears on	.073	-.280	-.471	-.065	.327	.207	.591*	-.114	.260	-.187	-.278	.086	0.000	.085	.139	-.026	.013	-.097	-.135

		Sig. (bilateral)	.796	.311	.077	.818	.234	.459	.020	.685	.349	.505	.316	.760	1.000	.764	.621	.926	.965	.730	.632
36	Considera el sueldo va de acuerdo al trabajo	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.580*	.217	.199	-.202	.379	-.789**	-.131	.048	.036	.248	.436	.314	.599*	.221	-.645**	-.334	-.276	.452	.178
		Sig. (bilateral)	.023	.438	.478	.471	.163	.000	.643	.865	.900	.374	.104	.254	.018	.429	.009	.223	.320	.091	.525
37	Trabajo mal pagado	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.224	-.149	-.179	.225	-.452	-.253	-.359	.153	-.268	.255	.107	.078	-.247	-.236	-.034	-.136	-.134	.045	-.544*
		Sig. (bilateral)	.422	.596	.523	.420	.091	.363	.189	.586	.334	.359	.703	.781	.375	.398	.905	.630	.633	.873	.036
38	Criterios de promoción se basan en eficiencia y antigüedad	Correlación de Pears on Sig. (bilateral)	.428	.695**	.502	.085	.150	-.549*	-.110	.264	.299	.470	.192	.168	.485	.331	-.529*	-.589*	-.440	.222	.263
		Sig. (bilateral)	.111	.004	.056	.763	.593	.034	.696	.341	.278	.077	.494	.548	.067	.228	.043	.021	.101	.426	.343

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05

Anexo N° 11: Correlación entre Rendimiento laboral y Manual de procedimientos

RENDIMIENTO LABORAL			Le dieron instrucciones específicas sobre las funciones	La información fue COMPLETA	La información fue CLARA	Se le entregó formalmente el MAPRO	Frecuencia con la que utiliza y lee el MAPRO	MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias	Considera que el MAPRO está actualizado	Se evalúa el Mapro para mejorarlo	Es el referente en la evaluación del trabajo	Estándares de calidad en el MAPRO	La evaluación de la calidad del trabajo está en función del MAPRO	Establece objetivos para evaluar el resultado periódicamente	Optimiza los recursos de la empresa	Optimiza el tiempo en su producción
1	Conocimientos adquiridos por formación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.582*	.335	.338	-.233	-.242	0.000	-.389	0.000	.065	-.169	0.000	0.000	-.172	-.309
			.023	.223	.218	.403	.385	1.000	.152	1.000	.819	.546	1.000	1.000	.539	.263
2	Conocimientos adquiridos por experiencia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.159	.633*	.213	-.173	-.377	.083	-.455	-.202	-.094	-.170	-.047	-.033	-.339	-.371
			.573	.011	.446	.537	.165	.770	.088	.471	.740	.545	.867	.908	.216	.173
3	Sugerir mejoras de los procesos y servicios	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.015	.019	-.026	.309	-.073	-.084	-.310	.059	.132	.077	.014	.365	.248	.098
			.959	.946	.928	.262	.795	.765	.262	.835	.638	.785	.961	.181	.373	.728
4	Actuar constructivamente ante problemas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.148	.287	.472	-.371	-.185	.000	-.501	-.263	-.099	-.237	-.139	-.195	.022	-.165
			.599	.299	.076	.174	.510	1.000	.057	.343	.726	.395	.621	.487	.938	.557
5	Disposición para aceptar responsabilidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.065	.182	.061	.394	-.075	.029	-.375	-.141	.035	.013	.061	.432	.009	-.115
			.817	.515	.828	.147	.789	.919	.168	.616	.901	.963	.828	.108	.975	.682

6	Supervisar al personal constantemente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-0.066	-.198	-.209	.493	.286	.000	.058	-.029	.481	.439	.524*	.518*	-.155	-.136
			.816	.479	.454	.062	.301	1.000	.839	.918	.069	.102	.045	.048	.580	.630
7	Necesita supervisión en algunos aspectos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.457	.118	.159	-.110	-.114	0.000	-.275	.610*	.091	-.240	-.086	.103	.406	.175
			.086	.675	.571	.696	.686	1.000	.321	.016	.746	.390	.761	.714	.133	.534
8	Reglas establecidas por la cultura organizacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.510	.577*	.443	-.536*	-.358	.256	-.287	-.127	.064	-.417	-.030	-.144	-.141	-.182
			.052	.024	.098	.039	.191	.357	.299	.651	.822	.122	.916	.609	.615	.515
9	Aceptación a las indicaciones de los supervisores	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.317	.273	0.000	.254	-.264	0.000	-.397	-.141	-.211	-.369	-.298	.119	-.094	-.202
			.250	.325	1.000	.361	.343	1.000	.143	.617	.450	.176	.281	.672	.739	.471
10	Versatilidad para desarrollar otras tareas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.117	.151	.087	-.351	-.688**	-.383	-.766**	-.312	-.367	-.554*	-.439	-.302	-.252	-.414
			.678	.591	.757	.199	.005	.158	.001	.258	.178	.032	.101	.275	.365	.125
11	Adaptación a los cambios	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.388	.378	.324	-.424	-.358	.029	-.489	-.040	.111	-.185	.061	-.165	-.394	-.404
			.153	.165	.238	.115	.190	.919	.065	.887	.694	.510	.828	.557	.147	.136
12	Asiste con normalidad al trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.535*	.281	.058	-.301	.063	.288	.075	.423	.367	.117	.204	-.264	.326	.255
			.040	.311	.837	.275	.825	.299	.789	.116	.178	.679	.466	.342	.235	.359
13	Cumple puntualmente con el horario	Correlación de Pearson	.323	.218	.317	-.211	-.140	.081	-.274	.019	.323	-.098	.290	.063	-.274	-.281

		Sig. (bilateral)	.241	.436	.249	.451	.619	.775	.322	.947	.241	.728	.295	.823	.323	.310
14	Grado de capacidad para resolver problemas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.341	.119	.191	-.278	-.389	-.166	-.469	.023	.110	-.196	.005	-.150	-.005	-.182
			.214	.672	.496	.317	.152	.555	.078	.935	.697	.483	.985	.594	.986	.517
15	Se toma en cuenta el criterio para resolver problemas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.051	.099	.089	.115	-.223	-.147	-.413	.051	.243	-.045	.252	.389	-.125	-.220
			.856	.725	.753	.683	.424	.602	.126	.856	.383	.875	.365	.152	.658	.432
16	Acierta en las deducciones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.367	.415	.524*	-.020	.074	.150	-.133	.105	.203	.051	.301	.540*	-.023	-.169
			.179	.124	.045	.944	.794	.593	.636	.710	.468	.855	.275	.038	.934	.548
17	Grado de colaboración con el superior	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.526*	-.298	-.476	-.022	-.512	-.827**	-.780**	-.202	-.490	-.453	-.521*	-.236	-.179	-.474
			.044	.281	.073	.939	.051	.000	.001	.471	.064	.090	.046	.398	.523	.074
18	Ayuda a los compañeros a resolver problemas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.177	.021	-.028	-.048	-.480	-.368	-.760**	-.364	-.417	-.476	-.362	.036	-.299	-.505
			.529	.941	.921	.864	.070	.177	.001	.183	.122	.073	.185	.898	.278	.055
19	Las tareas cumplen estándares de organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.301	-.043	-.232	.100	-.250	-.575*	-.553*	.312	-.134	-.175	-.188	.113	.030	-.223
			.276	.879	.404	.722	.369	.025	.033	.258	.635	.533	.502	.688	.916	.424
20	Reportan errores a la semana	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.124	.093	.160	.374	.539*	.414	.355	-.105	.681**	.463	.806**	.458	-.151	-.019
			.658	.741	.570	.170	.038	.125	.194	.710	.005	.082	.000	.086	.590	.947

2 1	Velocidad de actuación dentro de la jornada laboral	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.359	.331	.580*	.062	-.192	.412	.000	-.102	-.128	-.134	-.192	.116	.182	.293
			.189	.228	.024	.827	.494	.127	1.000	.716	.649	.634	.492	.682	.516	.289
2 2	Las jornadas se desarrollan de la misma forma	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.512	.232	.446	-.262	.192	.500	.289	-.205	-.128	.067	-.048	-.145	.114	.147
			.051	.406	.096	.346	.494	.058	.296	.464	.649	.812	.865	.607	.686	.602
2 3	Capacidad para planear y organizar trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.148	-.128	-.043	-.222	-.585*	-.566*	-.705**	.099	-.395	-.517*	-.440	-.084	-.022	-.306
			.599	.650	.879	.426	.022	.028	.003	.726	.145	.049	.101	.767	.938	.267
2 4	Jefe inmediato valora el trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.174	.257	.086	-.149	-.371	-.142	-.378	.298	-.043	-.179	-.076	.308	.237	-.036
			.536	.356	.760	.596	.173	.613	.165	.281	.878	.524	.789	.264	.395	.900
2 5	Las decisiones importantes me consultan	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.356	-.259	-.136	.201	.097	-.192	.117	-.059	.479	.360	.439	.239	-.020	.043
			.192	.351	.630	.473	.730	.494	.677	.833	.071	.188	.101	.392	.944	.880
2 6	Dudas son consultadas con los compañeros y jefes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.374	.386	.325	-.629*	-.280	.043	-.421	.000	-.149	-.098	-.140	-.421	-.066	-.214
			.170	.155	.237	.012	.313	.879	.118	1.000	.595	.729	.618	.118	.814	.444
2 7	Relación con los compañeros es buena	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.075	-.097	.065	.090	-.140	.214	-.084	-.299	.149	-.098	.035	-.084	.166	.214
			.791	.732	.818	.750	.619	.443	.765	.279	.595	.729	.901	.765	.555	.444
2 8	Facilidad de exponer ideas	Correlación de Pearson	.056	.146	.049	.272	-.317	-.227	-.446	.000	.028	-.222	-.053	.319	-.025	-.162

		Sig. (bilateral)	.842	.604	.862	.328	.250	.416	.096	1.000	.920	.427	.851	.247	.929	.565
29	Comparte la misión y objetivos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-0.254	-0.231	-0.341	0.069	-0.367	-0.530*	-0.638*	-0.254	-0.283	-0.408	-0.331	-0.143	0.005	-0.314
			.361	.407	.213	.806	.178	.042	.010	.361	.307	.131	.229	.611	.986	.254
30	La institución se interesa y apoya el progreso	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.225	.238	.569*	-0.430	-0.026	.235	.123	.191	.020	-0.018	-0.115	-0.277	.472	.449
			.420	.393	.027	.109	.928	.400	.662	.495	.942	.950	.682	.318	.075	.093
31	Interés permanente por superación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.177	.187	.307	-0.241	-0.320	.000	-0.507	-0.171	.096	-0.154	.136	-0.036	-0.271	-0.337
			.529	.505	.265	.387	.245	1.000	.054	.542	.733	.583	.630	.898	.329	.219
32	Puede desempeñarse en puestos de mayor responsabilidad e importancia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.475	.398	.372	-0.031	-0.137	.240	-0.400	-0.021	.292	.041	.289	.224	-0.134	-0.209
			.074	.142	.172	.912	.627	.390	.139	.941	.291	.885	.296	.423	.633	.455
33	Se considera una persona valiosa para la organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.453	.497	.410	-0.597*	-0.487	-0.036	-0.448	.050	-0.136	-0.260	-0.251	-0.217	.072	-0.124
			.090	.059	.129	.019	.065	.900	.094	.861	.628	.350	.368	.437	.800	.659
34	Por la capacitación hace mejor el trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.252	.321	-0.013	-0.278	-0.014	.149	-0.100	-0.266	.159	-0.010	.285	-0.046	-0.467	-0.445
			.366	.244	.964	.316	.961	.597	.722	.337	.571	.973	.303	.871	.079	.097
35	Los cursos son interesantes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.367	.373	-0.046	-0.276	-0.212	.000	-0.355	.367	.039	-0.092	-0.037	.133	.035	-0.138
			.179	.171	.872	.320	.447	1.000	.194	.179	.889	.746	.896	.636	.902	.625

36	Considera el sueldo va de acuerdo al trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.274	.236	.476	-.320	-.341	.087	-.354	.020	.046	-.305	.029	-.103	-.162	-.160
			.324	.398	.073	.245	.213	.757	.195	.943	.872	.269	.920	.715	.564	.570
37	Trabajo mal pagado	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.318	-.600*	-.508	-.392	-.254	-.419	-.012	-.188	-.370	-.178	-.363	-.489	-.074	-.090
			.248	.018	.053	.148	.361	.120	.967	.503	.174	.527	.184	.065	.793	.751
38	Criterios de promoción se basan en eficiencia y antigüedad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.128	.331	.446	-.585*	-.479	-.029	-.405	-.205	-.282	-.335	-.337	-.578*	-.159	-.147
			.649	.228	.096	.022	.071	.917	.135	.464	.309	.222	.220	.024	.571	.602

Nota: Correlación de Pearson, es la fuerza con la que se da la correlación, determinado con el signo positivo o negativo, la Sig. Bilateral, es la significancia de la correlación, la cual para ser valedera ha de ser menor a 0.05

Anexo N° 12: Encuesta Rendimiento Laboral

RENDIMIENTO LABORAL: VARIABLE	<i>Siem pre</i>	<i>Casi siempr e</i>	<i>A vece s</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunc a</i>
a. Conocimiento del puesto de trabajo.					
1. ¿Puedo aplicar los conocimientos adquiridos por formación?					
2. ¿Aplico los conocimientos adquiridos por la experiencia laboral?					
b. Iniciativa.					
3. ¿Puedo sugerir mejoras respecto de los procesos y servicios de la empresa a las autoridades?					
4. ¿Ante problemas que surgen, puedo actuar constructivamente?					
c. Responsabilidad.					
5. ¿Qué grado de disposición tengo para aceptar responsabilidades?					
6. ¿Debo supervisar al personal constantemente?	<i>Siem pre</i>	<i>Casi siempr e</i>	<i>A vece s</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunc a</i>
7. ¿Necesito supervisión sólo en ciertos aspectos de mi trabajo?					
d. Disciplina y adaptación					
8. ¿Acepto las reglas establecidas por la cultura organizacional?					
9. ¿Qué grado de aceptación tengo respecto a las indicaciones que me hacen mis superiores?	<i>Muy alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Regu lar</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>
10. ¿Qué grado de versatilidad tengo para desarrollar otras tareas?					
11. ¿Me adapto con facilidad a los	<i>Siem</i>	<i>Casi</i>	<i>A</i>	<i>Casi</i>	<i>Nunc</i>

cambios?	<i>pre</i>	<i>siempr e</i>	<i>vece s</i>	<i>nunca</i>	<i>a</i>
e. Asistencia y puntualidad.					
12. ¿Asisto con normalidad a mi jornada laboral?					
13. ¿Cumplo puntualmente con el horario de trabajo?					
f. Juicio analítico. Criterio.					
14. ¿Qué grado de capacidad tengo para resolver de problemas?	<i>Muy alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Regu lar</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>
15. ¿Normalmente mi criterio es tomado en cuenta para resolver problemas?	<i>Siem pre</i>	<i>Casi siempr e</i>	<i>A vece s</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunc a</i>
16. ¿Acierto en mis deducciones?					
g. Cooperación.					
17. ¿Qué grado de colaboración tengo con mi superior?	<i>Muy alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Regu lar</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>
18. ¿Ayudo al resto del personal a resolver los problemas?	<i>Siem pre</i>	<i>Casi siempr e</i>	<i>A vece s</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunc a</i>
h. Calidad y cantidad de trabajo.					
19. ¿Las tareas que realizo cumplen los estándares de la organización?					
20. ¿Se reportan a la semana errores sobre mi trabajo?					
21. ¿Puedo desarrollar alta velocidad de actuación dentro de la jornada normal?					

22. ¿Todas las jornadas laborales se desarrollan en la misma forma?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
23. ¿Qué grado de capacidad tengo para planear y organizar mi trabajo?	<i>Muy alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Regular</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>
i. Relevancia de la tarea.					
24. ¿Mi jefe inmediato, valora mi trabajo?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
25. ¿En este trabajo se toman las decisiones importantes consultándome?					
j. Comunicación y relación con los demás					
26. ¿Cuándo tengo una duda consulto con mis compañeros o mi jefe					
27. Mi relación con mis compañeros de trabajo es buena					
28. ¿Qué nivel de facilidad tengo para exponer mis ideas?	<i>Muy alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Regular</i>	<i>Bajo</i>	<i>Muy bajo</i>
k. Lealtad con la organización.					
29. ¿Comparto la misión y objetivos de la organización?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
30. ¿La institución se interesa y apoya siempre por mi progreso?					
l. Deseos de superación.					
31. ¿Muestro interés permanente por superarme?					
32. ¿Podría desempeñarme en puestos de mayor responsabilidad e importancia?					

33. ¿Por mi actuación, preparación y conducta, considero ser una persona valiosa dentro de la organización?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
m. Capacitación.					
34. Gracias a los cursos de capacitación que se ofrecen, ¿hago mejor el trabajo?					
35. ¿Los cursos de capacitación que recibo son interesantes?					
n. Equidad en los salarios y promoción					
36. Considero que el sueldo que recibo está de acuerdo con el trabajo que hago?	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
37. ¿Mi trabajo está mal pagado?					
38. ¿Los criterios de promoción de este trabajo se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>

Anexo N° 13: Encuesta Manual de Procedimientos

VARIABLE	ENCUESTA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
a. Inducción					
1. Cuando ingresó a la empresa, ¿le dieron instrucciones específicas sobre las que iban a ser sus funciones?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
2. La información que se le brindó al ingresar fue	<i>Completa</i>	<i>Casi completa</i>	<i>Poco completa</i>	<i>Muy poco completa</i>	<i>Incompleta</i>
3. ¿Considera usted que la información que se le brindó al ingresar fue	<i>Clara</i>	<i>Casi clara</i>	<i>Poco clara</i>	<i>Muy poco clara</i>	<i>Nada clara</i>
4. ¿Se le entregó formalmente su Manual de Procedimientos?	<i>Si</i>	<i>Más o menos</i>	<i>Poco</i>	<i>Muy poco</i>	<i>No</i>
b. Conocimiento y utilidad					
5. ¿Con qué frecuencia utiliza o lee su manual de procedimientos?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
6. ¿El MAPRO detalla los procedimientos para el desarrollo de sus tareas diarias?	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
7. ¿Considera usted que el manual de procedimientos esta actualizado?	<i>Si</i>	<i>Más o menos</i>	<i>Poco</i>	<i>Muy poco</i>	<i>No</i>
8. ¿Se evalúa el MAPRO para mejorarlo?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
c. Evaluación y control (calidad, estándar)					
9. ¿El MAPRO es el referente en la evaluación de mi trabajo?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
10. ¿Los estándares de calidad están especificados en el MAPRO?	<i>Si</i>	<i>Más o menos</i>	<i>Poco</i>	<i>Muy poco</i>	<i>No</i>
11. ¿La evaluación de la calidad de mi trabajo es en función al MAPRO?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
12. ¿Se establecen objetivos para evaluar el resultado periódicamente?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
d. Optimización de recursos					
13. ¿Considera usted que al seguir los procedimientos del manual optimiza los recursos materiales de la empresa?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
14. ¿Considera usted que al seguir los procedimientos del manual optimiza su tiempo en la producción?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>

Anexo N° 14: Encuesta de Manual de Organización y Funciones

<i>VARIABLE</i>	<i>ENCUESTA: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</i>				
a. Juicio Crítico					
1. ¿Conoce la definición exacta del término manual de organización y funciones (M.O.F)?	<i>Si</i>	<i>Más o menos</i>	<i>Poco</i>	<i>Muy poco</i>	<i>No</i>
2. ¿Considera Ud. necesario el diseño e implementación de un manual de organización y funciones (M.O.F) para esta empresa?					
3. ¿Considera Ud. ¿Que la creación de un Manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de empresa WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C.?					
b. Cargas del trabajo					
4. ¿Alguna vez ha realizado funciones que considere no corresponden a su puesto?	<i>Siempre</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>A Veces</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>Nunca</i>
5. ¿Cree Ud. que la cantidad de funciones asignadas a su puesto las cumple a cabalidad dentro de las horas diarias que labora?					
6. Durante su estancia en esta empresa, ¿Se le ha presentado algún tipo de inconveniente con el resto del personal por cruces de funciones?					
7. ¿Considera Ud. que un M.O.F posibilitaría la delegación específica de autoridad y responsabilidad?					
c. Canales de comunicación					
8. ¿Presenta algún tipo de informes a sus superiores referentes de su puesto de trabajo?					
9. ¿Considera Ud. que un M.O.F contribuiría a una comunicación, supervisión y relación más fluida con otros cargos?					
d. Perfil del cargo					
10. ¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones generales y específicas al interior de la empresa?	<i>Si</i>	<i>Más o menos</i>	<i>Poco</i>	<i>Muy poco</i>	<i>No</i>
e. Inducción					
11. Cuando ingresó a laborar a la empresa, ¿le solicitaron un perfil o requisitos para el puesto que iba a desempeñar?					
12. Cuando ingresó a laborar a la empresa, ¿Le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iban a ser sus funciones?					
13. La información que se le brindó al ingresar fue	<i>Completa</i>	<i>Casi completa</i>	<i>Poco completa</i>	<i>Muy poco completa</i>	<i>Incompleta</i>
14. ¿Considera usted que la información que se le brindó al ingresar fue	<i>Clara</i>	<i>Casi clara</i>	<i>Poco clara</i>	<i>Muy poco clara</i>	<i>Nada clara</i>
15. ¿Se le entregó formalmente su Manual de Organización y funciones?	<i>Sí</i>	<i>Más o menos</i>	<i>Poco</i>	<i>Muy poco</i>	<i>No</i>
f. Evaluación y control					
16. ¿El M.O.F. es el referente en la evaluación de mi trabajo?	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
17. ¿La evaluación de la calidad de mi trabajo es en función al M.O.F.?					
18. ¿Se establecen objetivos para evaluar el resultado periódicamente?					
19. ¿Considera que el control interno promueve el trabajo coordinado?					

**Anexo N° 15: Manual de Organización y Funciones 31 de octubre
del 2014**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Índice:

1. MOF Junta General de Socios.
2. MOF Gerente General.
3. MOF Asistente de Gerencia.
4. MOF Asesor de Seguridad Industrial y Salud ocupacional.
5. MOF Contador.
6. MOF Coordinador de Mantenimiento.
7. MOF Coordinador de Almacén.
8. MOF Coordinador de Tejido.
9. MOF Programador de Tejido.
10. MOF Operador de Maquinaria de Tejido.
11. MOF Coordinador de Acabado.
12. MOF Operador de Lavado.
13. MOF Operador de Plancha.
14. MOF Operador de Etiquetado.
15. MOF Operador de Embolsado.
16. MOF Coordinador de Control de Calidad.
17. MOF Operador de Control de Calidad.
18. MOF Operador de Arreglos de Tejido.
19. MOF Operador de Arreglos de Confección.
20. MOF Coordinador de Ventas.

	Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre	Fernando Zuzunaga López.	Carolina Margarita Alarcón Granda	Erick Raphael Febres Gamero
Cargo	Asistente de gerencia.	Director	Gerente General.
Firma			

1. MOF Junta General de Socios.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0001
NOMBRE DEL CARGO:	Accionista
DEPARTAMENTO:	Junta General de Socios
DESIGNADO POR:	No aplica
SUPERVISA A:	Gerente General
REPORTA A:	No aplica
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Proveer de un marco adecuado para la organización, a través de la planificación, emisión e interpretación de sus políticas y procedimientos; promoviéndolas y fomentando un comportamiento ético.</p>	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos expresados en los estados financieros. 2. Resolver sobre la aplicación de las utilidades, si las hubiere. 3. Designar al Gerente General, revisar y evaluar regularmente su desempeño y brindar una descripción específica de sus tareas. 4. Aumentar o reducir el Capital Social. 5. Disponer investigaciones y auditorías especiales. 6. Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación. 7. Mantenerse al corriente del funcionamiento de los controles internos. Esto incluye conocer los procesos y riesgos operacionales presentes en la organización. 	
INTEGRANTES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kevin Golder Delgado Paredes. 2. Wesly Dixsin Delgado Paredes. 3. Carolina Margarita Alarcón Granda. 4. Tommy Charly Febres Gamero. 5. Erick Raphael Febres Gamero. 	

2. MOF Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0002
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General
DEPARTAMENTO:	Gerencia General
DESIGNADO POR:	Junta General de Socios
SUPERVISA A:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Gerencia. 2. Asesor de seguridad industrial y salud ocupacional. 3. Contador. 4. Coordinador de Mantenimiento. 5. Coordinador de Almacén. 6. Coordinador de Tejido. 7. Coordinador de Acabado. 8. Coordinador de Control de calidad. 9. Coordinador de Ventas.
REPORTA A:	Junta General de Socios
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.</p>	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<p><u>Funciones Internas:</u></p> <p><i>Relacionadas con la Junta General de Socios:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a la Junta General de Socios balances anuales y una memoria sobre el desenvolvimiento de las actividades sociales y asuntos que requieran resolución del mismo. <p><i>Relacionadas con la gestión interna de la empresa:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Organizar y dirigir las operaciones comerciales y administrativas, así como el régimen interno de la sociedad, otorgando el organigrama correspondiente, creando, modificando o suprimiendo órganos administrativos, nombrando y removiendo a las personas para tales cargos y fijando sus responsabilidades y atribuciones. 3. Nombrar, contratar, promover, suspender, sancionar y despedir a todo trabajador de la empresa y celebrar cualquier contrato o convenio, normado por las leyes laborales, y contratos de locación de servicios. 4. Conceder licencias con o sin goce de remuneraciones al personal de la empresa. 5. Tramitar u obtener cualquier privilegio, marcas de fábrica, registro de nombres, lemas comerciales, patentes, etc., asumir la representación de la empresa ante la Autoridad Administrativa de Trabajo en todo procedimiento administrativo laboral, con todas las facultades necesarias. 6. Establecer objetivos, políticas y planes globales junto con los coordinadores de cada área. 7. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las áreas. 8. Aprobar la realización de nuevos productos e inversiones. <p><i>Contabilidad.:</i></p>	

9. Asesorar y brindar información pertinente para la elaboración de los Estados Financieros, libros contables e informes periódicos a la SUNAT.

Producción:

10. Asignar los materiales, recursos e insumos a las producciones.
11. Planificar, organizar, dirigir y controlar la producción.
12. Realizar un seguimiento de las órdenes de producción desde su inicio hasta su conclusión.

Funciones externas:

Representante:

13. Representar a la sociedad ante toda clase de personas naturales y/o jurídicas, públicas o privadas o de régimen mixto.

Proveedores:

14. Realizar las cotizaciones con los proveedores.
15. Aprobar los procedimientos de compras (materia prima, insumos auxiliares y maquinaria).
16. Supervisar y evaluar las compras.

Clientes:

17. Establecer los objetivos de ventas para la empresa.
18. Realizar las cotizaciones con los clientes.
19. Realizar un seguimiento del proceso de distribución.

ENCARGADO

Erick Raphael Febres Gamero

3. MOF Asistente de Gerencia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0003
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Gerencia
DEPARTAMENTO:	Gerencia General
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Asistir y apoyar en las labores relacionadas con las actividades de la Gerencia General.	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar coordinaciones administrativas orientadas a agilizar la gestión y despacho de la Gerencia. 2. Efectuar el seguimiento a la implementación de los acuerdos del Directorio que competen a la Gerencia 3. Dar opinión técnica a los documentos que se le solicite el Gerente General. 4. Efectuar el seguimiento de la documentación remitida al Gerente General para su firma. 5. Informar al Gerente General sobre la implementación de las recomendaciones de los exámenes de Auditoría. 6. Redactar los documentos institucionales en coordinación con el Gerente General. 7. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 8. Informar al Gerente General sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	
Fernando Zuzunaga López	

4. MOF Asesor de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0004
NOMBRE DEL CARGO:	Asesor de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
DEPARTAMENTO:	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Prevenir y controlar los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los coordinadores y operarios para el uso apropiado de la maquinaria, equipos y herramientas. 2. Elaborar normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal. 3. Proporcionar los equipos necesarios para la seguridad de las actividades dentro de la planta. 4. Desarrollar programas, métodos y procedimientos tendientes a evitar accidentes. 5. Aplicar sistemas y procedimientos administrativos y técnicos para la ejecución o evaluación de proyectos. 6. Identificar las enfermedades profesionales potenciales. 7. Mantener las operaciones de las organizaciones eficientes y productivas de manera que permita aplicar de forma segura los procesos diseñados dentro del ámbito laboral. 8. Brindar espacios de trabajo confortables con altos estándares de bienestar para los colaboradores y la organización. 9. Establecer conjuntamente con el Gerente General, el procedimiento a seguir en caso de la ocurrencia de un incidente o accidente laboral. 10. Crear una conciencia hacia la seguridad de la empresa. 11. Cumplir con parámetros legales y regulaciones requeridas. 12. Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas. 13. Dirige los programas de adiestramiento. 14. Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo. 15. Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas. 16. Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales. 17. Asigna responsabilidades a los coordinadores y operarios de las diferentes áreas, y revisa los informes que estos realizan. 18. Identifica sustancias contaminantes. 19. Realiza informes de sus actividades realizadas. 	
ENCARGADO	
Tommy Charly Febres Gamero	

5. MOF Contador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0005
NOMBRE DEL CARGO:	Contador
DEPARTAMENTO:	Contabilidad
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica.
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.</p>	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros). 2. Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados. 3. Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos. 4. Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas. 5. Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la Institución. 6. Elaborar comprobantes de los movimientos contables. 7. Analizar los diversos movimientos de los registros contables. 8. Corregir los registros contables. 9. Elaborar los asientos contables. 10. Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad. 11. Realizar recapitulación o chequeo de la historia de las personas naturales o jurídicas con cheques nulos. 12. Revisar los códigos de las cuentas, contrastándolos con los que recibe de la Unidad de Presupuesto. 13. Llevar el control de cuentas por pagar. 14. Llevar el control bancario de los ingresos de la Institución que entran por caja. 15. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 16. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía. 17. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. 18. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 19. Realizar declaraciones mensuales y anuales a la SUNAT. 20. Realizar trámites en el Ministerio de Trabajo, ESSALUD, AFP y ONPE cuando se requiere. 	
ENCARGADO	
Milton Edward Fernández Valdivia	

6. MOF Coordinador de Mantenimiento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0006
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Mantenimiento
DEPARTAMENTO:	Área de Mantenimiento
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica.
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Coordinar con las diferentes áreas el mantenimiento de la maquinaria, equipos y herramientas a su cargo.</p>	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un registro sistematizado y claro del mantenimiento de maquinaria, equipos o herramientas de la empresa. 2. Abastecerse de los recursos necesarios para realizar los mantenimientos. 3. Garantizar la disponibilidad de los equipos a la brevedad para que los operarios puedan continuar con su trabajo. 4. Programar con antelación la frecuencia y fechas en que requiere realizar el mantenimiento de la maquinaria. 5. Coordinar con los responsables de cada área la recepción y entrega de la maquinaria, equipos o herramientas que estén a su cargo. 6. Informar al Gerente General la necesidad de una reposición de repuestos e insumos en base a la relación de stocks mínimos. 7. Velar por el buen estado de la maquinaria, equipos y herramientas de la empresa. 8. Solicitar al Gerente General permisos y compensaciones por horas no laboradas. 9. Informar al Gerente General sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	
José Torres	

7. MOF Coordinador de Almacén

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0007
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Almacén
DEPARTAMENTO:	Área de Almacén
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica.
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Supervisar el flujo de entrada y salida de materias primas, insumos, productos en proceso y productos terminados del almacén, así como mantener el almacén en óptimas condiciones.	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargarse de la recepción de materias primas, insumos, productos en proceso y productos terminados. 2. Realizar un registro sistematizado y claro de la mercancía que ingresa al almacén. 3. Revisar que las áreas de trabajo estén correctamente señalizadas. 4. Mantener el almacén limpio y en orden asegurando su clasificación y la fácil localización de la mercancía. 5. Reportar al Gerente General los ingresos y salidas de mercancía en el almacén. 6. Coordinar con los responsables de cada área la entrega y recepción de los materiales y mercancía que esté a su cargo. 7. Informar al Gerente General la necesidad de una reposición de insumos o repuestos en base a la relación de stocks mínimos. 8. Elaborar los objetivos anuales y velar por el cumplimiento de los mismos. 9. Brindar apoyo en el proceso de embalaje. 10. Velar por la integridad y el bienestar de los materiales y mercancía. 11. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 12. Informar al Gerente General sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	
Emerzon	

8. MOF Coordinador de Tejido

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0008
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Tejido
DEPARTAMENTO:	Área de Tejido
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programador de Tejido. 2. Operador de Maquinaria de Tejido. 3. Operador de Arreglos de Tejido.
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Coordina y organiza el proceso productivo en el área de tejido, supervisando las órdenes de producción y las actividades de los operarios.	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y disponer la carga de trabajo en maquinaria. 2. Organizar al personal del área de tejido para cumplir órdenes de producción. 3. Supervisar las actividades de los operadores del área de tejido. 4. Monitorear la eficiencia del área de tejido. 5. Coordinar con el encargado de almacén para el aprovisionamiento de materias primas e insumos además de productos en proceso. 6. Coordinar con el área de mantenimiento para conservar óptimos y operativos los activos del área. 7. Coordinar con las diferentes áreas la transferencia de los productos dependiendo de su tipo. 8. Reportar periódicamente a la gerencia sobre avances de producción y eficiencia de la planta. 9. Elaborar junto con la gerencia objetivos específicos para el área. 10. Elaborar junto con la gerencia un presupuesto en base a los diferentes insumos necesarios para realizar las órdenes de producción. 11. Velar por el cumplimiento de los presupuestos y objetivos trazados para el área. 12. Velar por el buen clima laboral de su área. 13. Velar por el orden y seguridad del área de trabajo. 14. Monitorear periódicamente el estado de las instalaciones industriales. 15. Coordinar con el personal a su cargo: permisos, descansos médicos, vacaciones o cualquier otra eventualidad que pueda perjudicar el avance de la producción. 16. Analizar periódicamente el avance de la producción con el fin de avizorar probables problemas con las fechas de entrega a fin de coordinar con la gerencia medidas correctivas. 17. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 	
ENCARGADO	
José Torres	

9. MOF Programador de Tejido.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0009
NOMBRE DEL CARGO:	Programador de Tejido
DEPARTAMENTO:	Área de Tejido
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Desarrolla los programas de tejido necesarios, que sean viables para la producción.	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con la gerencia el desarrollo de nuevos productos. 2. Documentar de forma sistemática los desarrollos de productos y modelos desarrollados. 3. Velar por la confidencialidad de los nuevos desarrollos. 4. Velar por la integridad de los equipos y sistemas puestos bajo su responsabilidad. 5. Asegurarse que los programas realizados funcionen correctamente en las máquinas de tejido. 6. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 7. Reportar al Coordinador de Tejido el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 8. Notificar al Coordinador de Tejido las averías en el equipo. 9. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y orden de los sistemas. 10. Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada. 11. Mantener el equipo limpio y en buen estado. 12. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 13. Informar al Coordinador de Tejido sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	
José Torres	

10. MOF Operador de Maquinaria de Tejido

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0010
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Maquinaria de Tejido
DEPARTAMENTO:	Área de Tejido
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica
REPORTA A:	Coordinador de Tejido
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Opera la maquinaria de tejido en base a las órdenes de producción y los programas desarrollados y aprobados	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa el correcto funcionamiento de la maquinaria 2. Ejecuta los programas asignados para las órdenes de producción. 3. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 4. Velar por la integridad y cuidado de los equipos puestos bajo su responsabilidad. 5. Reportar al Coordinador de Tejido el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 6. Solicitar los insumos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria. 7. Notificar las averías de la maquinaria. 8. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 9. Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada. 10. Mantener los equipos y herramientas limpias y operativas. 11. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 12. Informar al Coordinador de Tejido sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	
Emerzon	

11. MOF Operador de Arreglos de Tejido.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0011
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Arreglos de Tejido
DEPARTAMENTO:	Área de Tejido
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica
REPORTA A:	Coordinador de Tejido
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Realizar los arreglos de tejido indicados por su coordinador según especificaciones técnicas	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa el correcto funcionamiento de la maquinaria 2. Ejecuta los programas asignados para las órdenes de producción. 3. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 4. Velar por la integridad y cuidado de los equipos puestos bajo su responsabilidad. 5. Reportar al Coordinador de Tejido el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 6. Solicitar los insumos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria. 7. Notificar las averías de la maquinaria. 8. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 9. Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada. 10. Mantener los equipos y herramientas limpias y operativas. 11. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 12. Informar al Coordinador de Tejido sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	
Emerzon	

12. MOF Coordinador de Acabado

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0012
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Acabado
DEPARTAMENTO:	Área de Acabado
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operario de Lavado 2. Operario de Plancha 3. Operario de Etiquetado 4. Operario de Embolsado
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Organiza recursos y operarios para realizar los distintos acabados a las prendas de modo que los productos cumplan con los requerimientos de los clientes.</p>	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la carga de trabajo y recursos con los operadores de acabado, maquinaria y equipos necesarios. 2. Organizar al personal del área de acabado para cumplir con órdenes de producción. 3. Supervisar las actividades de los operadores del área de acabados. 4. Monitorear la eficiencia del área de acabado. 5. Asegurar la existencia de los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo. 6. Coordinar con el área de almacén el abastecimiento de los recursos necesarios para realizar los acabados. 7. Coordinar con el responsable de mantenimiento las acciones a realizar para el correcto funcionamiento de los equipos y maquinaria. 8. Coordinar con el área de control de calidad la entrega y monitoreo de las órdenes de producción. 9. Coordinar con los talleres externos la entrega de producción y fechas de cumplimiento de las mismas. 10. Informar al responsable de control de calidad para la ejecución del control técnico de las producciones desarrolladas por los talleres externos. 11. Coordinar con la gerencia los objetivos para el área además de velar por el cumplimiento de los mismos. 12. Reportar periódicamente a la gerencia sobre avances de producción y eficiencia de la planta. 13. Velar por el buen clima laboral de su área. 14. Velar por el orden y seguridad del área de trabajo. 15. Cuidar las herramientas y utensilios de trabajo. 16. Supervisar que se cumplan los parámetros requeridos por el cliente tomando como referencia la muestra aprobada. 17. Mantener limpia el área de trabajo. 18. Coordinar con el personal a su cargo: permisos, descansos médicos, vacaciones o cualquier otra eventualidad que pueda perjudicar el avance de la producción. 19. Analizar periódicamente el avance de la producción con el fin de avizorar probables problemas con las fechas de entrega a fin de coordinar con la gerencia medidas correctivas. 	
ENCARGADO	

--

13. MOF Operador de Lavado

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0013
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Lavado
DEPARTAMENTO:	Área de Acabado
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No Aplica
REPORTA A:	Coordinador de Acabado
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Operar y supervisar la maquinaria de lavado para asegurar que las prendas cumplan con los requerimientos de los clientes.	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 2. Velar por la integridad y cuidado de los equipos puestos bajo su responsabilidad. 3. Reportar al Coordinador de Acabado el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 4. Notificar las averías de la maquinaria. 5. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 6. Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada. 7. Mantener los equipos y herramientas limpias y operativas. 8. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 9. Informar al Coordinador de Acabado sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 10. Solicitar los insumos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria. 	
ENCARGADO	

14.MOF Operador de Plancha

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0014
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Plancha
DEPARTAMENTO:	Área de Acabado
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica
REPORTA A:	Coordinador de Acabado
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Operar los equipos de planchado para proporcionar a las prendas la uniformidad y medidas requeridas.	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa el correcto funcionamiento de la maquinaria 2. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 3. Velar por la integridad y cuidado de los equipos puestos bajo su responsabilidad. 4. Reportar al Coordinador de Acabado el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 5. Solicitar los insumos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria. 6. Notificar las averías de la maquinaria. 7. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 8. Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada. 9. Mantener los equipos y herramientas limpias y operativas. 10. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 11. Informar al Coordinador de Acabado sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	

15. MOF Operador de Etiquetado

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0015
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Etiquetado
DEPARTAMENTO:	Área de Acabado
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISADO A:	No aplica
REPORTA A:	Coordinador de Acabado
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Atribuir a las prendas las etiquetas correspondientes según el cliente o la marca que solicita la producción.</p>	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 2. Velar por la integridad y cuidado de las herramientas puestas bajo su responsabilidad. 3. Reportar al Coordinador de Acabado el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 4. Solicitar los insumos necesarios para el etiquetado. 5. Notificar las averías u obsolescencia de las herramientas y materiales. 6. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 7. Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada. 8. Mantener las herramientas limpias y operativas. 9. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 10. Informar al Coordinador de Acabado sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	

16. MOF Operador de Embolsado

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0016
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Acabado
DEPARTAMENTO:	Área de Acabado
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica
REPORTA A:	Coordinador de Acabado
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Embolsar las diferentes prendas para su debida protección y presentación, brindando mayor facilidad en el empaquetado.	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 2. Velar por la integridad y cuidado de las herramientas puestas bajo su responsabilidad. 3. Reportar al Coordinador de Acabado el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 4. Solicitar los insumos necesarios para el etiquetado. 5. Notificar las averías u obsolescencia de las herramientas y materiales. 6. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 7. Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada. 8. Mantener las herramientas limpias y operativas. 9. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 10. Informar al Coordinador de Acabado sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	

17, MOF Coordinador de Control de Calidad

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0017
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Control de Calidad
DEPARTAMENTO:	Área de Control de Calidad
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operador de Control de Calidad. 2. Operador de Arreglos de Confección.
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
<p>Coordinar y organizar a los operarios de control para identificar y corregir las mínimas deficiencias de las prendas asegurando que cumplan con los requerimientos de los clientes.</p>	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la carga de trabajo y recursos con los operadores de Control de Calidad. 2. Organizar al personal del área de Control de Calidad para cumplir con órdenes de producción. 3. Supervisar las actividades de los operadores del área de Control de Calidad. 4. Monitorear la eficiencia del área de Control de Calidad. 5. Asegurar la existencia de los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo. 6. Coordinar con el área de Acabado la entrega y monitoreo de las órdenes de producción. 7. Coordinar con el área de Acabado la ejecución del control técnico de las producciones desarrolladas por talleres externos. 8. Coordinar con la gerencia los objetivos para el área además de velar por el cumplimiento de los mismos. 9. Reportar periódicamente a la gerencia sobre avances de producción y eficiencia de la planta. 10. Velar por el buen clima laboral de su área. 11. Velar por el orden y seguridad del área de trabajo. 12. Cuidar las herramientas y utensilios de trabajo. 13. Supervisar que se cumplan los parámetros requeridos por el cliente tomando como referencia la muestra aprobada. 14. Mantener limpia el área de trabajo. 15. Coordinar con el personal a su cargo: permisos, descansos médicos, vacaciones o cualquier otra eventualidad que pueda perjudicar el avance de la producción. 16. Analizar periódicamente el avance de la producción con el fin de avizorar probables problemas con las fechas de entrega a fin de coordinar con la gerencia medidas correctivas. 	
ENCARGADO	

18. MOF Operador de Control de Calidad

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0018
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Control de Calidad
DEPARTAMENTO:	Área de Control de Calidad
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica
REPORTA A:	Coordinador de Control de Calidad
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Realizar un control de calidad exhaustivo de modo que cumplan con los estándares de los clientes.	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 2. Velar por la integridad y cuidado de las herramientas puestas bajo su responsabilidad. 3. Reportar al Coordinador de Calidad el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 4. Solicitar los insumos necesarios para el Control de Calidad de las prendas. 5. Notificar las averías u obsolescencia de las herramientas y materiales. 6. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 7. Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada. 8. Mantener las herramientas limpias y operativas. 9. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 10. Informar al Coordinador de Control de Calidad sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	

19. MOF Operador de Arreglos de Confección.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0019
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Arreglos de Confección.
DEPARTAMENTO:	Área de Control de Calidad
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	No aplica
REPORTA A:	Coordinador de Control de Calidad
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
Realizar los arreglos de confección de las diversas prendas de modo que cumplan con los requerimientos de los clientes.	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 2. Velar por la integridad y cuidado de las herramientas puestas bajo su responsabilidad. 3. Reportar al Coordinador de Calidad el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 4. Solicitar los insumos necesarios para el Control de Calidad de las prendas. 5. Notificar las averías u obsolescencia de las herramientas y materiales. 6. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 7. Mantener la zona de trabajo limpia y ordenada. 8. Mantener las herramientas limpias y operativas. 9. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 10. Informar al Coordinador de Control de Calidad sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 	
ENCARGADO	

20. MOF Coordinador de Ventas.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	0020
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Ventas
DEPARTAMENTO:	Área de Ventas y Marketing
DESIGNADO POR:	Gerente General
SUPERVISA A:	3. Operador de Control de Calidad. 4. Operador de Arreglos de Confección.
REPORTA A:	Gerente General
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la carga de trabajo y recursos con los operadores de Control de Calidad. 2. Organizar al personal del área de Control de Calidad para cumplir con órdenes de producción. 3. Supervisar las actividades de los operadores del área de Control de Calidad. 4. Monitorear la eficiencia del área de Control de Calidad. 5. Asegurar la existencia de los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo. 6. Coordinar con el área de Acabado la entrega y monitoreo de las órdenes de producción. 7. Coordinar con el área de Acabado la ejecución del control técnico de las producciones desarrolladas por talleres externos. 8. Coordinar con la gerencia los objetivos para el área además de velar por el cumplimiento de los mismos. 9. Reportar periódicamente a la gerencia sobre avances de producción y eficiencia de la planta. 10. Velar por el buen clima laboral de su área. 11. Velar por el orden y seguridad del área de trabajo. 12. Cuidar las herramientas y utensilios de trabajo. 13. Supervisar que se cumplan los parámetros requeridos por el cliente tomando como referencia la muestra aprobada. 14. Mantener limpia el área de trabajo. 15. Coordinar con el personal a su cargo: permisos, descansos médicos, vacaciones o cualquier otra eventualidad que pueda perjudicar el avance de la producción. 16. Analizar periódicamente el avance de la producción con el fin de avizorar probables problemas con las fechas de entrega a fin de coordinar con la gerencia medidas correctivas. 	
ENCARGADO	

Anexo N° 16: Manual de Procedimientos 30 de agosto del 2016



MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

	Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre	Álvaro Escalante Montesinos	Erick R. Febres Gamero	Erick R. Febres Gamero
Cargo	Asistente de gerencia.	Gerente General	Gerente General.
Firma			

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1. FINALIDAD
 - 1.2. ALCANCE
 - 1.3. CONTENIDO
 - 1.4. APROBACIÓN Y REVISIÓN
2. BASE LEGAL
3. POLÍTICA EMPRESARIAL
4. PROCEDIMIENTOS POR PUESTOS
 - 4.1. Programador de Tejido.
 - 4.2. Operador de Maquinaria de Tejido.
 - 4.3. Operador de Plancha.
 - 4.4. Operador de Lavandería.
 - 4.5. Operador de Etiquetado.
 - 4.6. Operador de Embolsado.
 - 4.7. Operador de Control de Calidad.
 - 4.8. Operador de Arreglos de Tejido.
 - 4.9. Operador de Arreglos de Confección.
 - 4.10. Coordinador de Ventas.
5. ORGANIGRAMA DEL PROCESO

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Finalidad

El presente manual es un documento que sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia. Así mismo servir como guía mediante el detalle de las actividades pertinentes a cada puesto de trabajo, de manera que el personal pueda cumplir sus actividades con la mayor eficiencia y eficacia.

1.2. Alcance

La aplicación del mismo abarca cada área de la empresa WAKA-S así como sus componentes estructurales

1.3. Contenido

Este manual comprende los objetivos, personal a cargo y procedimientos correspondientes a cada puesto de trabajo, así como también las responsabilidades inherentes a cada uno.

1.4. Aprobación y Revisión

El presente manual fue aprobado por el Gerente General Erick Febres Gamero el día _____ y tendrá una vigencia de 2 años, al término de los cuales – y excepcionalmente antes cuando el caso lo requiera – será revisado para su actualización y aprobación por dicha persona.

2. BASE LEGAL

- Junta N° 1 aprobación de Manual de Procedimientos
- Conforme al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa WAKA – S S.A.

3. POLÍTICA EMPRESARIAL

La empresa WAKA-S está enmarcada en los lineamientos de política de la empresa bajo el documento correspondiente que orienta sus principios, visión, misión y objetivos organizacionales.


4. PROCEDIMIENTOS POR PUESTO

4.1. PROGRAMADOR DE TEJIDO

OBJETIVO: Idear, innovar y diseñar todo lo requerido en cuanto a tejido, para la satisfacción del cliente así como el moldeamiento necesario para el inicio y realización del proceso productivo, siempre bajo las especificaciones del cliente.

Nota: El trabajo del programador de tejido se detallara a continuación dividiendo las actividades en dos grandes grupos para una mejor organización y representación de las mismas.

PERSONAL A CARGO: : José Torres Álvaro

Funciones Pre diseño de prenda	
	Recibir orden de Gerente para diseño de nuevos puntos.
	Mediante software realizar varios modelos de puntos y swatches. La cantidad de puntos es determinada en coordinación con el gerente.
	Disponer al gerente los puntos diseñados para ser enviados al cliente.
	Realizar un registro de los puntos creados con los nombres característicos de cada uno.
	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar Hoja con referencia de medidas generales de prenda (*).
	Revisar si están todas las especificaciones necesarias, caso contrario informar para solución
Funciones Diseño de prenda	
	Realización de swatches ⁽¹⁾ basados en los puntos seleccionados por el cliente y en las características de tejido deseado.
	
	Realización de prueba de conformidad de swatches. Basado principalmente en los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> • Hilado a trabajar (determinado por cliente, sin posibilidad a modificación) • Punto a trabajar (determinado por cliente, manejable en software) • Tensión deseada (determinado por diseñador, manejable en software) ⁽²⁾
	Obtener un swatche con las características más adecuadas. Su aprobación debe ser dada únicamente por el diseñador basado en un criterio empírico. ⁽²⁾
0	<u>Realizar un examen de tensiones:</u> Consta del tejido de 4 swatches adicionales al estándar. El primero con mayor tensión, el segundo con tensión reducida, el tercer el estándar, el cuarto con tensión reducida y el quinto con tensión mínima.

1	<u>Realizar examen de comportamiento:</u> Enviar a lavado, secado y planchado los swatches realizados para observar el comportamiento de los mismos antes dichos cambios. (2)
2	En cooperación con el gerente, seleccionar el swatch ideal.
3	Realizar la programación de un panel (a elección del diseñador) según las especificaciones del cliente y tomando en cuenta las características del swatch ideal.
4	<u>Examen final:</u> Realizar una revisión del panel realizado a manera que cumplan con las especificaciones del cliente. Modificaciones principales se realizan en cuanto a tensión. Solo en ocasión de presentarse medidas para el diseño, modificar el mismo para su conformidad.
5	En cooperación con gerente realizar aprobación de panel ideal. Empezar el diseño de las piezas de prenda para todas las tallas requeridas, basándose en los resultados obtenidos del panel ideal.
6	Tras el diseño por tallas, organizar por carpetas según el siguiente criterio <ul style="list-style-type: none"> • Colocar en una carpeta con la talla y el modelo que se teje: las piezas que comprende
7	Llenar la Ficha de trabajo con los datos requeridos y enviarla a Operador de Maquina.

(*) Cliente selecciona puntos y envía sus especificaciones

(1) Pieza de tela de aproximadamente 10 cm x 10 cm a manera de muestra, con características específicas.

(2) Nota: Cada vez que se realice un swatch de prueba, es obligatorio el realizar la recuperación del tejido. Así mismo se debe tener en cuenta como sugerencia que el hilado tras ser recuperado 2 veces pierde parcialmente su calidad, por lo que reiterar su uso podría representar un riesgo en la medición de características.

Responsabilidad:

- Medidas correctas de la prenda según requisitos
- Diseño conforme a especificaciones.

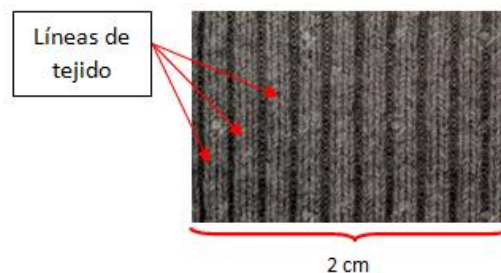
4.2. OPERADOR DE MÁQUINA

OBJETIVO: Realizar la programación correspondiente de la máquina de manera que se pueda tejer los paneles en conformidad con el diseño y las características indicadas por el cliente. Así mismo la programación y control de la máquina para garantizar la calidad del tejido minimizando el desperdicio de material por reprocesamiento.

PERSONAL A CARGO: José Torres Álvaro & Emerzon Córdova

1	Recepción de USB con programación para tejido
2	Recepción de Ficha de trabajo y revisión de datos concernientes al proceso.
3	Introducción de USB y selección de carpeta con programa deseado (ejm: modelo y talla)
4	Empezar tejido de paneles con principal atención en primer panel, realizando comparación con contra muestra <ul style="list-style-type: none"> • Si características (dimensión de prenda, dimensiones de diseño, <u>parámetro de tensión (1)</u>) cumplen especificaciones, continuar • Si características NO cumplen con especificaciones (dimensión de prenda, dimensiones de diseño, <u>parámetro de tensión (1)</u>), enviar a recuperado, detener la máquina y modificar la misma según sea necesario. En caso fuera un error que no pueda solucionarse con la modificación en máquina, reportar incidente a diseñador.
5	Continuar tejido de los demás paneles <ul style="list-style-type: none"> • Tener cuidado en cambio de Conos de hilo pues suelen tener diferentes características que pueden provocar errores en el panel. <ul style="list-style-type: none"> ○ Cada cambio de cono se debe realizar las revisiones del <u>punto 4</u>. La diferencia es que en caso se encontrara alguna falla, estas sería de carácter leve o solucionables en maquina pues no es falla de modelo. ○ Prestar atención a dichas variaciones y ajustar maquina • Comprobar que paneles cumplan con <u>parámetro de tensión</u>.
6	Para la confección de otras tallas: <ul style="list-style-type: none"> • Detener maquina • Seleccionar carpeta en la USB con la siguiente talla • Repetir pasos 4 y 5
7	Una vez terminada la producción, realizar el limpiado con ayuda de compresor, eliminando la pelusa restante sobre la máquina.

(1) Parámetro de tensión: Estándar de confianza usado para determinar la conformidad del panel tejido, Consiste en estirar la tela del panel y contabilizar la cantidad de líneas de tejido en 2 centímetros.



(2) En cuanto al recuperado de hilado de paneles defectuosos, debe identificarse la partida (diferente tipo de teñido) y título (grosor de hilado). Posteriormente enviar a recuperado

con motivo de poder juntar los hilados correspondientes a fin de disminuir la distorsión de color para próximos tejidos.

Responsabilidad:


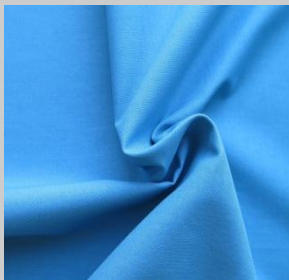
- Tejido correcto de paneles según las medidas especificadas.
- Calidad del tejido producido.
- Cantidad de paneles recuperados (procurando sea nula o mínima).
- Mantenimiento correcto de la máquina, realizando limpieza tanto exterior como interior del equipo.

4.3. OPERADOR DE PLANCHA

OBJETIVOS: Realizar los procedimientos diferentes de manera que se obtenga, tanto las medidas como las características de textura, conforme con la contra muestra presentada al cliente.

PERSONAL A CARGO: Richard Neyra

Pedido Especial

Recibir prendas de Operador de lavado y revisar cuan “quebrado” resulta el panel después del lavado. Determinar así si necesita o no planchado B
Enviar a secado
Recibir ropa seca y realizar medición
Realizar planchado C en el cual: <ul style="list-style-type: none"> • Si medidas igual a la muestra: Realizar planchado normal de acabado • Si medidas diferente a la muestra: Realizar planchado procurando igualar las medidas.
Dejar enfriar los paneles
Realizar segunda medición, registrando si hay inconformidad y enviar a empaquetado. En caso hubiese inconformidad en medidas, reportar incidente a Gerencia.
Producción
Recibir lotes de producción y verificar características del mismo (tipo hilado y cantidad cabos).
Determinar si es necesario planchado A y realizarlo (en caso fuera necesario). <ul style="list-style-type: none"> • Revisar al tacto si tela es áspera, si lo es realizar planchado A, si no continuar con paso 9.
Enviar a lavado.
Recibir paneles lavados y Realizar planchado B (des-quebrado) según cantidad de cabos y tipo de hilado.
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Tela quebrada</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Tela no quebrada</p> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo de la textura obtenida tras el lavado, como se aprecia en la imagen, deberá realizarse el planchado de resquebrado.

1	Enviar a Secado
2	Recibir paneles secos y realizar medición.
3	Realizar planchado C en el cual: <ul style="list-style-type: none"> • Si medidas igual a la muestra: Realizar planchado normal • Si medidas diferente a la muestra: Realizar planchado procurando igualar las medidas.
4	Dejar enfriar
5	Realizar segunda medición y ver conformidad <ul style="list-style-type: none"> • En caso paneles SI cumplan medidas, se procede. • En caso paneles NO cumplan medidas, se realiza segundo planchado C <ul style="list-style-type: none"> ○ Si se solucionó problema, reportar a Operador de maquinaria la falla encontrada y proceder. ○ Si no se solucionó problema, enviar panel(es) a recuperado y reportar inmediatamente al Operador de maquinaria la falla encontrada y proceder.
Tras confección en talleres...	
6	Recibir prendas y realizar medición. (1)
7	Realizar planchado C en el cual: <ul style="list-style-type: none"> • Si medidas igual a la muestra: Realizar planchado normal • Si medidas diferente a la muestra: Realizar planchado procurando igualar las medidas.
8	Seleccionar una prenda de cada lote a manera de muestra.
9	Realizar segunda medición: <p>Si medidas están correctas, continuar con planchado.</p> <p>Si medidas están incorrectas, reportar falla a gerencia.</p>
0	Enviar las prendas en sus lotes correspondientes a Operario de Control de calidad

(1) Durante la realización de medición y planchado se va contabilizando las prendas y marcando alguna falla de tejido, hilos u otros errores visibles.

Responsabilidad:

- Calidad del acabado de la prenda conforme a la contra muestra.
- Preparación necesaria de panel para etapas subsiguientes.
- Acabado final de la prenda a manera de presentación.
- Reporte de fallas tanto de paneles como de las prendas confeccionadas (durante su paso en las operaciones realizadas).
- Marcaje de las fallas visibles en prenda antes de enviar a control de calidad.

4.4. OPERADOR DE LAVANDERÍA

OBJETIVO: Su función es el realizar el correcto procedimiento de lavado y secado para todas las órdenes recibidas, permitiendo así obtener las características de la contra muestra presentada al cliente.

Nota: Podemos resaltar 2 grandes grupos de fuentes de prendas para lavado y secado.

PERSONAL A CARGO: Evelyn Rivera

Pedidos Especiales	
1	Realizar conteo de paneles y selección por tallas
2	Realizar consulta sobre indicaciones de lavado (en caso estuvieran especificadas). <ul style="list-style-type: none"> • Para el programa de lavado se debe conocer previamente el funcionamiento de la maquina detallado en el manual correspondiente a la máquina.
3	Proceder a lavar primer paquete.
4	Revisar si se obtuvo condiciones de la muestra <ul style="list-style-type: none"> • Si se obtuvo, proceder a lavar las prendas restantes • Si no se obtuvo, modificar cantidad de vueltas y/o suavizante. Realizar revisión.
5	Enviar las prendas a planchado.
6	Realizar el lavado de los demás paquetes con base en la metodología seguida y enviarlos a planchado.
7	Recibir lotes de Operador de plancha y realizar secado. (Ver secado)
8	Enviar lotes a Operador de plancha.
Producción	
9	Recibir prendas de planchado.
10	Realizar consulta sobre indicaciones de prelavado (en caso hubiera)
11	Realizar lavado de primer lote considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Asignar numero de vueltas dependiendo de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Color de prenda ○ Tipo de hilado ○ Textura de la muestra (suavidad y pelusa) • Cantidad de químicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Por 10 prendas / 250 ml (+/- cantidad pequeña según caso)
12	Realizar revisión y comparación con la “contra muestra” <ul style="list-style-type: none"> • Si cumple con especificaciones, continuar con el lavado de los demás paquetes en base a los procedimientos realizados. • Si NO cumple con especificaciones, consultar sobre modificaciones en procedimiento para mejorar resultados, realizar lavado y analizar resultados.
13	Enviar paneles a Operador de plancha.
14	Recibir lotes de Operador de plancha y realizar secado. (Ver secado)

Secado de pedido especial – producción

1	Recibir lotes de Operador de Plancha
2	Realizar secado considerando la cantidad de “pelusa deseada. (*)” <ul style="list-style-type: none"> • Secado Suave: Menor cantidad de golpes (menor pelusa) • Secado Corto: Mayor cantidad de golpes (mayor pelusa)
3	Realizar revisión de características obtenidas <ul style="list-style-type: none"> • Si resultado es similar a la muestra (contra muestra en caso de producción), continuar con proceso • Si resultado NO es similar a la muestra (contra muestra en caso de producción), consultar a gerente sobre modificaciones para obtener el mejor resultado y continuar con proceso.
4	Enviar ropa a Operador de Plancha.

(*) Pelusa: característica del tejido que corresponde a una textura desde muy lisa (mínima pelusa), hasta una textura con alta presencia fibras sobresalientes (máxima pelusa).

Responsabilidad:

- Limpieza correcta de la prenda.
- Obtención adecuada de la textura de la prenda acorde con la contra muestra.
- Conteo de paneles y organización por tallas.
- Secado correcto de la prenda

4.5. OPERADOR DE ETIQUETADO

OBJETIVO: Asignar a cada prenda su correspondiente etiqueta de acuerdo a las especificaciones del cliente, así como la colocación correcta de la talla según la prenda respectiva.

PERSONAL A CARGO:

Prendas confeccionadas

1	Recibir lotes de prendas de Operador de Control de calidad, cada uno con su correspondiente tarjeta
2	Solicitar hoja de especificaciones para colocación de talla
3	Colocar talla según las especificaciones de la hoja, teniendo principal atención en: <ul style="list-style-type: none"> • Medidas de ubicación • Marca correspondiente a prenda • Talla correspondiente a prenda
4	Colocar de nuevo la tarjeta correspondiente a cada lote
5	Enviar lotes de prendas etiquetadas a Operador de Control de calidad <ul style="list-style-type: none"> • En caso hubiera prenda con falla, se recibe de nuevo la prenda con falla • En caso no hubiera falla, se queda en control de calidad.
6	Recibir prendas con etiqueta fallida, arreglarlas y enviarlas a Operador de Control de calidad.

Responsabilidad:

- Colocación correcta de la etiqueta
- Colocación de la talla adecuada según prenda

- Contabilización de prendas según tarjeta de lote
- Reporte de fallas o inconformidades.

4.6. OPERADOR DE EMBOLSADO

OBJETIVO: Encargado de la presentación final del producto, buscando cumplir con las especificaciones de embolsado del cliente o seleccionando el mejor empaque y forma de embolsado para garantizar tanto el cuidado como la estética del producto.

PERSONAL A CARGO: Fernando Zuzunaga

Prendas confeccionadas

1	Recibir lotes de prendas de Operador de Control de calidad, cada uno con su correspondiente tarjeta
2	Solicitar hoja de especificaciones para colocación de talla
3	Colocar talla según las especificaciones de la hoja, teniendo principal atención en: <ul style="list-style-type: none"> • Medidas de ubicación • Marca correspondiente a prenda • Talla correspondiente a prenda
4	Colocar de nuevo la tarjeta correspondiente a cada lote
5	Enviar lotes de prendas etiquetadas a Operador de Control de calidad <ul style="list-style-type: none"> • En caso hubiera prenda con falla, se recibe de nuevo la prenda con falla • En caso no hubiera falla, se queda en control de calidad.
6	Recibir prendas con etiqueta fallida, arreglarlas y enviarlas a Operador de Control de calidad.

4.7. OPERADOR DE CONTROL DE CALIDAD

OBJETIVO: Encargado de realizar las pruebas correspondientes necesarias para garantizar la calidad de los productos confeccionados, otorgando conformidad solo a aquellos productos que pasen los parámetros fijados en base a los requerimientos del cliente.

Nota: Dicho proceso se suele separar en 2 caminos al momento de realizar la revisión como se detalla a continuación.

PERSONAL A CARGO: Luisa Ramos

1	Recibir orden de Gerente para realizar control de calidad en el Taller de confección indicado.
2	Se solicita prendas para revisión, así mismo la hoja de especificaciones y la contra muestra (1)
3	Realizar revisión considerando el conjunto de prenda con el que se trata
Prenda normal: sin falla proveniente de producción (2)	
4	Realizar tensión principalmente en líneas de remallado (para comprobar si

	maquina salto alguna hebra). Paralelamente revisar las medidas de manera visual para descartar prendas con fallas notorias de proporción.
5	Proceder a abrir costuras: Prestar principal atención a cuellos, unión de mangas y otros puntos críticos.
6	Realizar medición de prenda de manera instrumental (con centímetro) para descartar inconformidad.
7	Inspección visual de errores de tejido
8	Proceder con “Casos especiales”
Casos especiales: con falla proveniente de producción o falla mayor.	
9	Recibir del encargado de taller, las prendas especiales con sus correspondientes fallas.
10	Determinar si la falla presente es leve o grave <ul style="list-style-type: none"> • Leve: con posibilidad de darse una solución inmediata • Grave: no se encuentra solución, detener confección y separar prenda.
11	Realizar un marcado de cada una de estas prendas (generalmente con hilado de color llamativo)
12	Llamar a Gerente y avisar tipo de marcaje realizado como medida de precaución.
Una vez terminada la revisión de ambos grupos...	
13	Determinar en base a cantidad de prendas defectuosas Si cantidad es poca: esperar y realizar <u>segunda revisión</u> Si cantidad es excesiva: regresar al día siguiente y realizar <u>segunda revisión</u> .
14	Realizar conteo de prendas por lote y colocar la <u>tarjeta de lote</u> correspondiente <ul style="list-style-type: none"> • En la tarjeta anotar errores generales de prendas del lote. • Anotar si hay alguna recomendación posible para mejora de prenda. • Realizar anotaciones de fallas en cuanto a Casos especiales
15	Ordenar envío de lotes a la empresa para el correspondiente planchado.
Tras planchado...	
16	Recibir lotes y realizar revisión minuciosa de cada prenda <ul style="list-style-type: none"> • Prenda con falla, enviar a Operador de Arreglos de tejido y Arreglos de confección. • Prenda sin falla, enviar a Operador de etiquetado.
17	Recepción de prendas arregladas, realizar revisión final para dar aprobación. Enviar a Operador de etiquetado

- (1) Contra muestra: Prenda tejida con las características específicas que desea el cliente.
- (2) Nota: durante el proceso realizar un marcaje de las fallas encontradas y separar las mismas (prendas buenas de malas) para su posterior arreglo.
- (3) Nota: durante el proceso realizar el registro de las fallas en una hoja para poder realizar las correctas indicaciones al momento del llenado de las “tarjetas de lote”

Responsabilidad:

- Revisión de calidad de confección de tejidos en talleres.
- Reporte de no conformidades a confeccionadores respectivos
- Registro de no conformidades en tarjeta de lote según las fallas encontradas en las prendas.
- Comunicación de errores en prendas “casos especiales” y el tipo de marcación realizado de la falla.
- Revisión de la calidad del tejido

- Comunicación de no conformidades a las respectivas áreas según corresponda el caso.
- Producto terminado y aprobado en total conformidad con los requerimientos del cliente.

4.8. OPERADOR ARREGLOS DE TEJIDOS

OBJETIVO: Operario encargado de la implementación de diversas técnicas y métodos con el fin de proporcionar al producto las características faltantes en aspectos de tejido de manera que se elimine totalmente cualquier inconformidad presente.

Nota: Suelen detectarse 2 entradas principales de productos, del área de producción los paneles, y como producto terminado de talleres las prendas confeccionadas

PERSONAL A CARGO: Luisa Ramos & Cristina Huaycho

Producción: Paneles recién elaborados con fallas leves

1	Recibir panel de Operario de Máquina, Lavandería o Plancha.
2	Realizar revisión de falla indicada y revisión de posible falla no detectada
3	Realizar arreglo de fallas (sea hilos sobresalientes, falla de tejido, etc.)
4	Enviar paneles arreglados a Operario de Máquina, Lavandería o Plancha
Talleres: Prendas confeccionadas	
7	Recibir prendas de Operador de Control de calidad
8	Realizar revisión de falla indicada y revisión de posible falla no detectada
9	Realizar arreglo de fallas (sea hilos sobresalientes, falla de tejido, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • Si falla es solucionable, continuar • Si falla es irreparable, enviar prenda a recuperado y reportar incidente.
10	Enviar Prenda a Operador de control de calidad para revisión final.

Responsabilidad:

- Completa conformidad de la prenda / panel en cuanto a las características requeridas

4.9. OPERADOR DE ARREGLOS DE CONFECCIÓN Y TEJIDO

OBJETIVO: Operario encargado de la implementación de diversas técnicas y métodos con el fin de proporcionar al producto las características faltantes en aspectos de remallado de manera que se elimine totalmente cualquier inconformidad presente.

Nota: Suelen detectarse 2 entradas principales de productos, del área de producción los paneles, y como producto terminado de talleres las prendas confeccionadas

PERSONAL A CARGO: Luisa Ramos & Cristina Huaycho

Producción: Paneles recién elaborados con fallas leves

1	Recibir panel de Operario de Máquina, Lavandería o Plancha.
2	Realizar revisión de falla indicada y revisión de posible falla no detectada
3	Realizar arreglo de fallas (sea hilos sobresalientes, falla de tejido, etc.)
4	Enviar paneles arreglados a Operario de Máquina, Lavandería o Plancha

Talleres: Prendas confeccionadas	
7	Recibir prendas de Operador de Control de calidad
8	Realizar revisión de falla indicada y revisión de posible falla no detectada
9	Realizar arreglo de fallas (sea hilos sobresalientes, falla de tejido, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • Si falla es solucionable, continuar • Si falla es irreparable, enviar prenda a recuperado y reportar incidente.
10	Enviar Prenda a Operador de control de calidad para revisión final.

Responsabilidad:

- Completa conformidad de la prenda/panel con las características requeridas.

4.10. COORDINADOR DE VENTAS

JOSÉ

OPERACIONES SUGERIDAS

- Organizar por carpetas según el siguiente criterio
- Colocar en una carpeta con la talla y el modelo que se teje: las piezas que comprende
- Llena la Ficha de tejido.

EVELYN

SUGERENCIA

- Persona encargada de contabilizar prendas en llegada de talleres
- Realizar un seguimiento a las prendas llegas (ver de qué taller es y reportar si hay algún problema)
- Capacitación

Responsabilidad

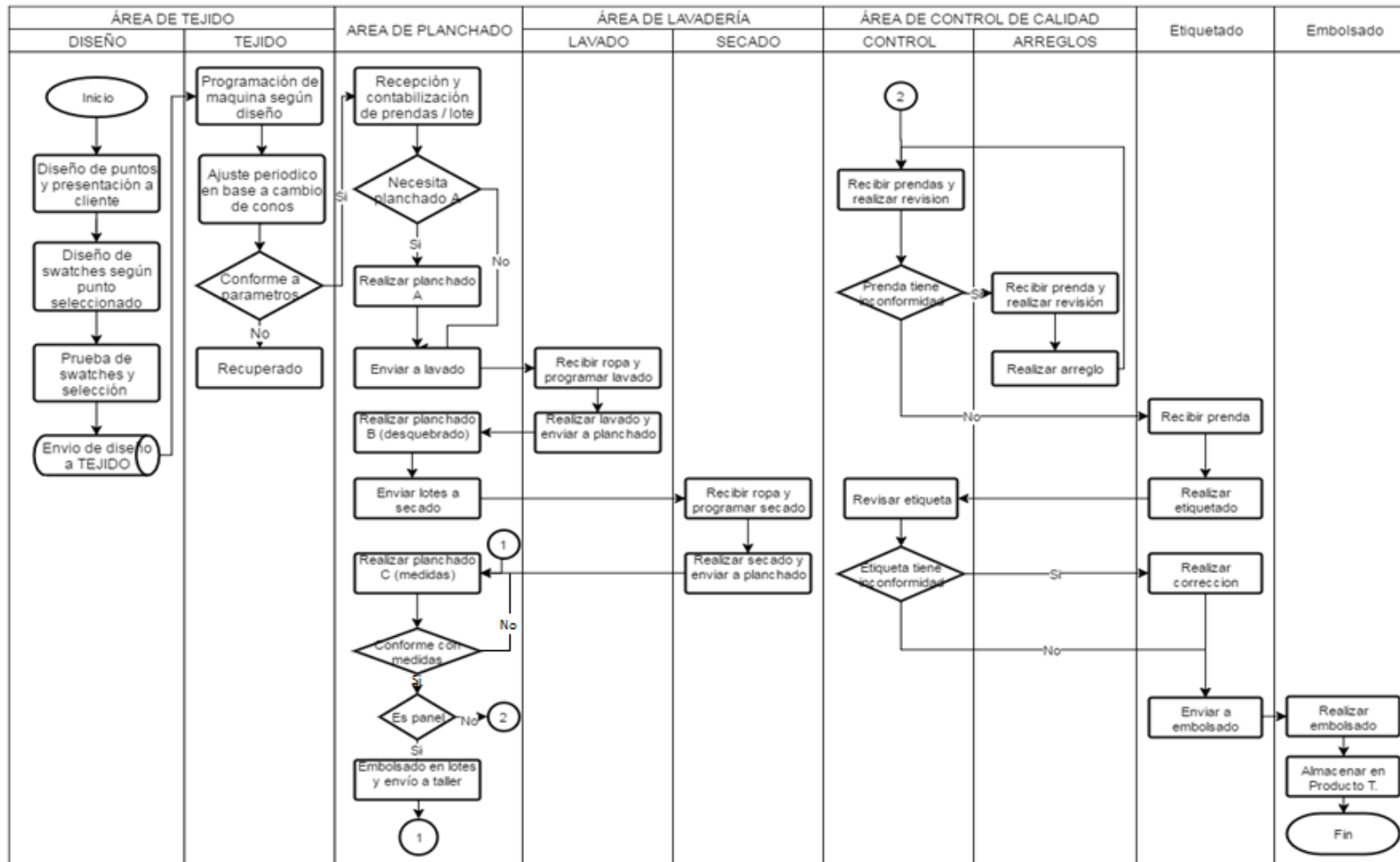
- Proceso de lavado
- Encargada de plancha (enseñar)
- Secado
- Conteo de paneles (producción solo en recepción de prendas de jose mas no de talleres ver sugerencia // como de pedidos especiales mientras se va realizando el proceso)
- Reportar inconformidades

LUISA

Responsabilidades

- Calidad de confección
- Transmitir fallas especiales
- Informar fallas lleves a manera de recomendación (ej.: planchado)
- Contabilización de prendas por lote

5. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



**Anexo N° 17: Manual de organización y funciones de la empresa WAKA-
S Textiles Finos S.A.C. ACTUALIZADO**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

wakas
Textiles Finos



Introducción

El presente manual de organización y funciones va dirigido a los colaboradores en general, tiene como propósito describir la estructura de funciones y departamentos de la empresa WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C., así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. Además tiene como principales objetivos:

- Precisar funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades
- Evitar duplicidad de tareas
- Propiciar uniformidad en el trabajo
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales entre otros.

A continuación, se detallará su debido uso:

- El documento original quedará a cargo del Área de Administración
- Se darán copias a cada Área en la cual es responsable de toda pérdida el Jefe de Área
- Al momento de entregar cada una de las copias se remitirá un registro en el cual se llevará un control permanente del manual.
- En el índice estará numerado de acuerdo al organigrama y la estructura jerárquica de la empresa, los cuales coincidirán para su mejor entendimiento.

****El actual Manual de Organización y Funciones está regido por el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C.****

MISION

Somos una empresa privada dedicada al diseño, tercerización y comercialización de prendas exclusivas elaboradas en fibras finas, para satisfacer los gustos más exigentes del mercado nacional e internacional. Para el éxito de nuestra empresa seleccionamos a los mejores proveedores del sector y confiamos en las capacidades de nuestros directivos y colaboradores brindándoles la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente en un ambiente laboral de armonía y trabajo en equipo.

VISION

Lograr posicionarnos como la mejor marca en prendas finas en el mercado nacional, así como introducir nuestras prendas en el mercado europeo, asiático y americano.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

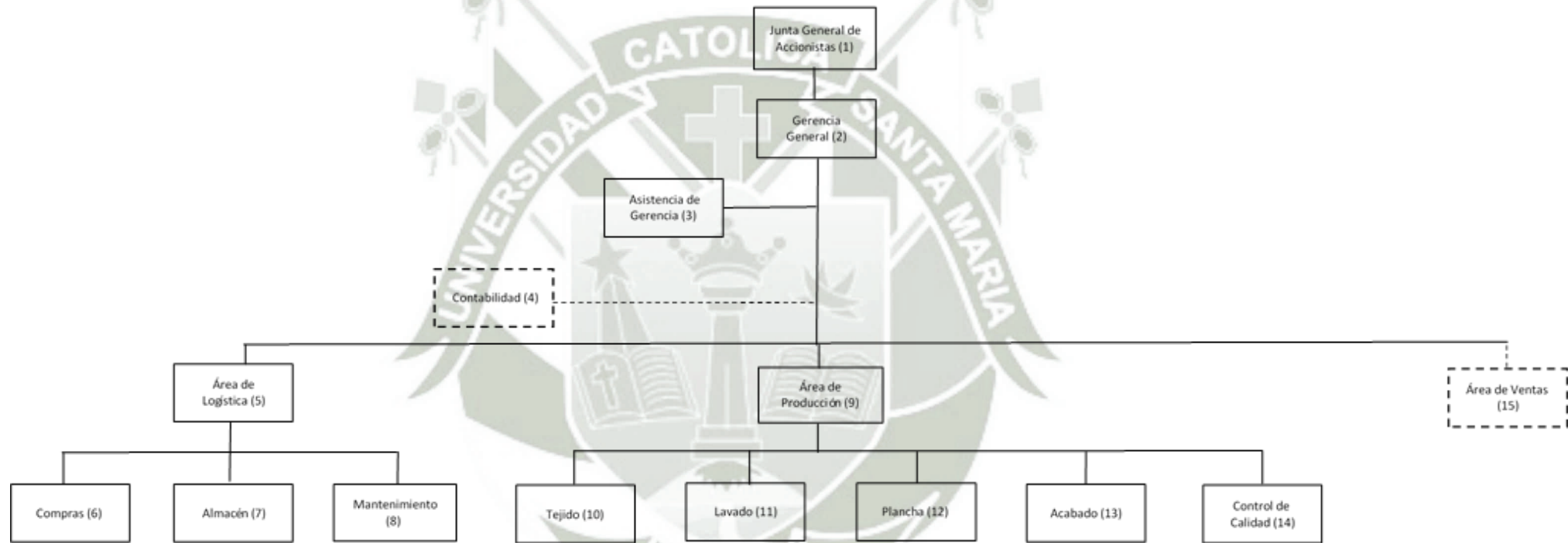
- Estar atentos y abierto a las tendencias de la moda y necesidades de la sociedad, para asimilarlas y responder en forma proactiva y práctica, manteniendo así la vigencia de la filosofía de la empresa.
- Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes para brindar una satisfacción total

ACCIONISTAS

Carolina Margarita Alarcón Granda
Kevin Golder Delgado Paredes
Wesly Dixsin Delgado Paredes
Erick Rapahel Febres Gamero
Tommy Charly Febres Gamero



ORGANIGRAMA



	Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre	Geraldine Ochoa Rodriguez Dayann Álvarez Rueckner		Erick Raphael Febres Gamero
Cargo			Gerente General.
Firma			

ÍNDICE:

1. Junta General de Accionistas.
2. Gerencia General.
3. Asistencia de Gerencia.
4. Contabilidad
5. Área de Logística
6. Compras
7. Almacén
8. Mantenimiento
9. Área de Producción
10. Tejido
11. Lavado
12. Plancha
13. Acabado
14. Control de Calidad
15. Área de Ventas

1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCION DEL CARGO			
CODIGO:	0001		
NOMBRE DEL CARGO:	Junta de Accionistas		
DEPENDENCIA:	No aplica		
DESIGNADO POR:	No aplica		
SUPERVISA A:	Gerente General		
REPORTA A:	No aplica		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Proveer de un marco adecuado para la organización, a través de la planificación, emisión e interpretación de sus políticas y procedimientos; promoviéndolas y fomentando un comportamiento ético.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
- El accionista busca la satisfacción de una necesidad y de esa manera maximizar utilidades para la empresa.			
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos expresados en los estados financieros. 2. Resolver sobre la aplicación de las utilidades, si las hubiere. 3. Designar al Gerente General, revisar y evaluar regularmente su desempeño y brindar una descripción específica de sus tareas. 4. Aumentar o reducir el Capital Social. 5. Disponer investigaciones y auditorías especiales. 6. Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación. 7. Mantenerse al corriente del funcionamiento de los controles internos. Esto incluye conocer los procesos y riesgos operacionales presentes en la organización. 			
INTEGRANTES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kevin Golder Delgado Paredes. 2. Wesly Dixsin Delgado Paredes. 3. Carolina Margarita Alarcón Granda. 4. Tommy Charly Febres Gamero. 5. Erick Raphael Febres Gamero. 			

2. GERENTE GENERAL

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0002		
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General		
DEPENDENCIA:	Gerencia General		
DESIGNADO POR:	Junta General de Socios		
SUPERVISA A:	10. Asistencia de Gerencia. 11. Contabilidad 12. Área de Logística 13. Área de Producción 14. Área de Ventas		
REPORTA A:	Junta General de Socios		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
<p>Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.</p>			
OBJETIVO PRINCIPAL			
<p>El gerente general tiene como objetivo generar valor para los involucrados en la empresa.</p>			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			

20. Presentar a la Junta General de Accionistas balances anuales y una memoria sobre el desenvolvimiento de las actividades sociales y asuntos que requieran resolución del mismo.
21. Organizar y dirigir las operaciones comerciales y administrativas, así como el régimen interno de la sociedad.
22. Nombrar, contratar, promover, suspender, sancionar y despedir a todo trabajador de la empresa y celebrar cualquier contrato o convenio, normado por las leyes laborales, y contratos de locación de servicios.
23. Conceder licencias con o sin goce de remuneraciones al personal de la empresa.
24. Tramitar u obtener cualquier privilegio, marcas de fábrica, registro de nombres, lemas comerciales, patentes, etc., asumir la representación de la empresa ante la Autoridad Administrativa de Trabajo en todo procedimiento administrativo laboral, con todas las facultades necesarias.
25. Establecer objetivos, políticas y planes globales junto con los coordinadores de cada área.
26. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las áreas.
27. Aprobar la realización de nuevos productos e inversiones.
28. Coordinar con el personal a su cargo: permisos, descansos médicos, vacaciones o cualquier otra eventualidad que pueda perjudicar el avance de la producción.
29. Analizar periódicamente el avance de la producción con el fin de avizorar probables problemas con las fechas de entrega y tomar las medidas correctivas.
30. Asesorar y brindar información pertinente para la elaboración de los Estados Financieros, libros contables e informes periódicos a la SUNAT.
31. Asignar los materiales, recursos e insumos a las producciones.
32. Aprobar el Swatch (muestra) presentado por el jefe del Área de Producción
33. Representar a la sociedad ante toda clase de personas naturales y/o jurídicas, públicas o privadas o de régimen mixto.
34. Supervisar y evaluar las compras.
35. Seleccionar al Personal
36. Proporcionar los equipos necesarios para la seguridad de las actividades dentro de la planta y desarrollar programas como métodos y procedimientos tendientes a evitar accidentes.
37. Establecer el procedimiento a seguir en caso de ocurrencia de algún incidente o accidente laboral; en caso de accidente, investigar, determinar las causas y aplicar medidas correctivas.
38. Realizar las cotizaciones y remitirla al jefe de ventas.

ENCARGADO

Erick Raphael Febres Gamero

3. ASISTENTE DE GERENCIA.

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0003		
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Gerencia		
DEPENDENCIA:	Gerencia General		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica		
REPORTA A:	Gerente General		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Asistir y apoyar en las labores relacionadas con las actividades de la Gerencia General.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Apoyar al gerente realizando distintas actividades encomendadas por el mismo.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar coordinaciones administrativas orientadas a agilizar la gestión y despacho de la Gerencia. 2. Efectuar el seguimiento a la implementación de los acuerdos de la Junta General de Accionistas que competen a la Gerencia 3. Dar opinión técnica a los documentos que le solicite el Gerente General. 4. Efectuar el seguimiento de la documentación remitida al Gerente General para su firma. 5. Informar al Gerente General sobre la implementación de las recomendaciones de los exámenes de Auditoría. 6. Redactar los documentos institucionales en coordinación con el Gerente General. 7. Informar de manera pertinente algún permiso y la compensación de las horas no laboradas. 8. Informar al Gerente General sobre descansos médicos así como acreditar los mismos para el registro de la empresa. 9. Planificar las plantilla de cada trabajador dentro de la organización 10. Describir los puestos. 11. Definir el perfil profesional. 12. Formar al personal. 13. Ejecutar la Inserción del nuevo personal. 14. Tramitar despidos. 15. Realizar la elección y formalización de los contratos. 16. Gestionar las nóminas y seguros sociales. 17. Gestionar los permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad. 18. Controlar los días de absentismo. 19. Tener control del régimen disciplinario. 20. Analizar las formulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las 			


diferentes categorías profesionales.

21. Estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.
22. Establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores y alcanzar un equilibrio además de un clima de trabajo agradable.
23. Alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados disponibles.


ENCARGADO



4. CONTADOR

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0004		
NOMBRE DEL CARGO:	Contador		
DEPENDENCIA:	Gerencia General		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica.		
REPORTA A:	Gerente General		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Llevar la correcta contabilidad de la empresa, evitando así errores en el manejo de los ingresos de esta.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros). 2. Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados. 3. Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos. 4. Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas. 5. Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la Institución. 6. Elaborar comprobantes de los movimientos contables. 7. Analizar los diversos movimientos de los registros contables. 8. Corregir los registros contables. 9. Elaborar los asientos contables. 10. Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad. 11. Realizar recapitulación o chequeo de la historia de las personas naturales o jurídicas con cheques nulos. 12. Revisar los códigos de las cuentas, contrastándolos con los que recibe de la Unidad de Presupuesto. 13. Llevar el control de cuentas por pagar. 14. Llevar el control bancario de los ingresos de la Institución que entran por caja. 15. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 16. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía. 17. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. 18. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 19. Realizar declaraciones mensuales y anuales a la SUNAT. 20. Realizar trámites en el Ministerio de Trabajo, ESSALUD, AFP y ONPE cuando se requiere 			
ENCARGADO			


5. ÁREA DE LOGÍSTICA

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0005		
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe Logístico		
DEPENDENCIA:	Área de Logística		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compras 2. Almacén 3. Mantenimiento 		
REPORTA A:	Gerente General		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
<p>La persona responsable del puesto de trabajo es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma.</p>			
OBJETIVO PRINCIPAL			
<p>Garantizar el correcto, adecuado y oportuno despacho de mercancía, así como la supervisión de todas las actividades inherentes a la logística, gestión de inventarios, distribución, transporte a fines de lograr la optimización de las operaciones de Almacén y Distribución, la calidad del servicio y una adecuada administración del personal a su cargo y de los recursos materiales disponibles.</p>			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 21. Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna. 22. Coordinar las diferentes áreas de almacén (entradas, reposición, preparación de pedidos y transporte de los mismos). 23. Optimizar procesos de trabajo. 24. Gestionar y supervisar al personal a su cargo. 25. Coordinar y controlar que la carga de los transportes sean dentro de los tiempos indicados. 26. Realizar la aprobación al despacho y recepción de la mercancía. 27. Realizar seguimiento a los inconvenientes durante la ruta de distribución de la mercancía. 28. Procesar devoluciones de mercancía en mal estado. 29. Coordinar, organizar, optimizar y planificar el proceso de transporte, almacenamiento y distribución. 30. Supervisar las condiciones óptimas de almacenamiento de la mercancía. 31. Asegurar el buen funcionamiento de la maquinaria de producción. 32. Dar solución a posibles fallas en la maquinaria a fin de no retrasar procesos. 33. Garantizar y supervisar que el inventario físico de la mercancía esté acorde con el sistema. 34. Coordinar con el Área de Producción las reposiciones necesarias para el cumplimiento cabal del pedido. 			
ENCARGADO			

6. COMPRAS

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0006		
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Compras		
DEPENDENCIA:	Área de Logística		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica.		
REPORTA A:	Jefe de Logística		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
<p>Asegura que todos los bienes e inventario necesarios para la operación del negocio se ordenen y se encuentren a tiempo en los almacenes; asimismo, también controlar el costo de los bienes adquiridos, los niveles de inventario y debe ser capaz de desarrollar una buena negociación con proveedores.</p>			
OBJETIVO PRINCIPAL			
<p>Asegurar que el suministro de las materias primas, los productos y/o servicios que se subcontraten, las reposiciones, etcétera, tengan una continuidad y reducir el costo final de los productos.</p>			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir buenas relaciones con los proveedores, ya que ello ayudará a cumplir el resto de objetivos del área de compras. 2. Solicitar a los proveedores las cotizaciones de materia prima y posible prestación de servicios. 3. Desarrollar y planear fuentes alternativas de suministro para asegurar que nunca se van a quedar sin stock. 4. Aprobar los procedimientos de compras (materia prima, insumos auxiliares y maquinaria). 5. Formular y elevar cuadros comparativos de cotizaciones para la determinación de la compra 6. Efectuar las adquisiciones. 7. Suscribir las cotizaciones y órdenes de compra y/o servicios. <p>Supervisar el ingreso de mercadería en conjunto con el encargado de almacén dando el visto bueno con la guía de remisión.</p>			
ENCARGADO			

7. ALMACÉN

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0007		
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Almacén		
DEPENDENCIA:	Área de Logística		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica.		
REPORTA A:	Jefe de Logística		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Supervisar el flujo de entrada y salida de materias primas, insumos, productos en proceso y productos terminados del almacén, así como mantener el almacén en óptimas condiciones.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Llevar el correcto control de los suministros que necesita la empresa de manera eficaz de tal manera que pueda optimizar recursos así como el espacio disponible en el almacén, es una pieza clave en la gestión logística ya que se puede obtener un incremento de la calidad y la eficacia del Sistema.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 13. Encargarse de la recepción de materias primas, insumos, productos en proceso y productos terminados. 14. Ordenar y codificar los bienes ingresados. 15. Organizar el archivo de notas de pedido, notas de ingreso y salidas, así como la documentación propia de almacén. 16. Realizar un registro sistematizado y claro de la mercancía que ingresa al almacén manteniendo al día el control de bienes del almacén, mediante Kardex computarizado o físico. 17. Revisar que las áreas de trabajo estén correctamente señalizadas. 18. Mantener el almacén limpio y en orden asegurando su clasificación y la fácil localización de la mercancía. 19. Reportar al Gerente General los ingresos y salidas de mercancía en el almacén. 20. Coordinar con los responsables de cada área la entrega y recepción de los materiales y mercancía que esté a su cargo. 21. Informar al Gerente General la necesidad de una reposición de insumos o repuestos en base a la relación de stocks mínimos. 22. Brindar apoyo en el proceso de embalaje. 23. Velar por la integridad y el bienestar de los materiales y mercancía. 24. Asegurar y garantizar que la mercancía despachada en puerta sea chequeada. 25. Reportar la mercancía en mal estado al jefe de logística para proceder a su cambio o devolución. Garantizar las condiciones óptimas de almacenamiento de la mercancía. 			
ENCARGADO			


8. MANTENIMIENTO

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0008		
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Mantenimiento		
DEPENDENCIA:	Área de Logística		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica.		
REPORTA A:	Jefe de Logística		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Coordinar con las diferentes áreas el mantenimiento de la maquinaria, equipos y herramientas a su cargo.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de todas las herramientas y maquinas necesarias para la realización de todas las prendas, cuidando de estos realizando los procedimientos establecidos para garantizar su uso.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 10. Realizar un registro sistematizado y claro del mantenimiento de maquinaria, equipos o herramientas de la empresa. 11. Abastecerse de los recursos necesarios para realizar los mantenimientos. 12. Garantizar la disponibilidad de los equipos a la brevedad para que los operarios puedan continuar con su trabajo. 13. Programar con antelación la frecuencia y fechas en que requiere realizar el mantenimiento de la maquinaria. 14. Coordinar con los responsables de cada área la recepción y entrega de la maquinaria, equipos o herramientas que estén a su cargo. 15. Informar al Gerente General la necesidad de una reposición de repuestos e insumos en base a la relación de stocks mínimos. Velar por el buen estado de la maquinaria, equipos y herramientas de la empresa. 			
ENCARGADO			

9. ÁREA DE PRODUCCIÓN

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CÓDIGO:	0009		
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de producción		
DEPENDENCIA:	Producción		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tejido 2. Lavado 3. Plancha 4. Acabado 5. Control de Calidad 		
REPORTA A:	Gerente General		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Relacionar los recursos utilizados en la producción (factores productivos) con el producto terminado conseguido. Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus clientes y colaboradores.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidades de sus colaboradores. 2. Planear y distribuir las instalaciones para la producción 3. Programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. 4. Cumplir con la producción Programada en tiempo, cantidad, Calidad y bajo costo. 5. Verificar que los materiales que se va a utilizar sean los Correctos 6. Análisis y control de fabricación o manufactura. 7. Asegurar la higiene y seguridad industrial. 8. Apoyar al departamento de calidad a prevenir y reparar Fallas. 9. Supervisar las funciones de los subordinados. 10. Verificar que los tejidos que procesa la línea sea correcto 11. Controlar evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa. 12. Medir el trabajo de los colaboradores según sus objetivos 13. Control de la producción y de los inventarios. 14. Supervisar el control de Calidad. 15. Realizar un seguimiento de las órdenes de producción desde su inicio hasta su conclusión. 16. Supervisar y organizar al personal del área de Control de Calidad, supervisando que se cumplan los parámetros requeridos por el cliente tomando como referencia el Swatch aprobado por el mismo. 17. Reportar periódicamente a la gerencia sobre avances de producción y eficiencia de la planta. 			
ENCARGADO			

10. TEJIDO

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0010		
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Tejido		
DEPENDENCIA:	Área de Producción		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	4. Programador de Tejido. 5. Operador de Maquinaria de Tejido.		
REPORTA A:	Jefe de producción		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Coordina y organiza el proceso productivo en el área de tejido, supervisando las órdenes de producción y las actividades de los operarios.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Supervisar el proceso productivo del área de tal manera que se puedan cumplir los objetivos y metas establecidas.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 18. Organizar y disponer la carga de trabajo en maquinaria. 19. Organizar al personal del área de tejido para cumplir órdenes de producción. 20. Supervisar las actividades de los operadores del área de tejido. 21. Monitorear la eficiencia del área de tejido. 22. Coordinar con el encargado de almacén para el aprovisionamiento de materias primas e insumos además de productos en proceso. 23. Coordinar con el área de mantenimiento para conservar óptimos y operativos los activos del área. 24. Coordinar con las diferentes áreas la transferencia de los productos dependiendo de su tipo. 25. Reportar periódicamente a la gerencia sobre avances de producción y eficiencia de la planta. 26. Analizar periódicamente el avance de la producción con el fin de avizorar probables problemas con las fechas de entrega a fin de coordinar con la gerencia medidas correctivas. 27. Elaborar junto con la gerencia objetivos específicos para el área. 28. Velar por el cumplimiento de los presupuestos y objetivos trazados para el área. 29. Velar por el orden y seguridad del área de trabajo. 30. Monitorear periódicamente el estado de las instalaciones industriales. 			
ENCARGADO			

10.1. PROGRAMADOR DE TEJIDO.

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0010-1		
NOMBRE DEL CARGO:	Programador de Tejido		
DEPENDENCIA:	Sub Área de Tejido		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica		
REPORTA A:	Coordinador de tejido		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Desarrolla los programas de tejido necesarios, que sean viables para la producción.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Creación de nuevo productos contando con la confidencialidad del caso para ser más competitivos en el mercado.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> 14. Coordinar con la gerencia el desarrollo de nuevos productos. 15. Documentar de forma sistemática los desarrollos de productos y modelos desarrollados. 16. Velar por la confidencialidad de los nuevos desarrollos. 17. Velar por la integridad de los equipos y sistemas puestos bajo su responsabilidad. 18. Asegurarse que los programas realizados funcionen correctamente en las máquinas de tejido. 19. Reportar al Coordinador de Tejido el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 20. Notificar al Coordinador de Tejido las averías en el equipo. 21. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y orden de los sistemas. 			
ENCARGADO			

10.2. OPERADOR DE MAQUINARIA DE TEJIDO

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0010-2		
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Maquinaria de Tejido		
DEPENDENCIA:	Sub Área de Tejido		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica		
REPORTA A:	Coordinador de Tejido		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Opera la maquinaria de tejido en base a las órdenes de producción y los programas desarrollados y aprobados			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Elaborar los tejidos para cumplir con las necesidades del cliente en el tiempo establecido cuidando de los equipos que se utilizan para esta actividad.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> 13. Solicitar los insumos necesarios al Área de Logística para el funcionamiento de la maquinaria. 14. Supervisa el correcto funcionamiento de la maquinaria 15. Ejecuta los programas asignados para las órdenes de producción. 16. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 17. Velar por la integridad y cuidado de los equipos puestos bajo su responsabilidad. 18. Reportar al Coordinador de Tejido el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 19. Notificar al Coordinador de Tejido las averías de la maquinaria. 20. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 			
ENCARGADO			

11. OPERADOR DE LAVADO

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0011		
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Lavado		
DEPENDENCIA:	Área de Producción		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No Aplica		
REPORTA A:	Jefe de Producción		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Operar y supervisar la maquinaria de lavado para asegurar que las prendas cumplan con los requerimientos de los clientes.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Controlar la máquina de lavado de tal manera que se pueda optimizar recursos y cuidar de las prendas destinadas a ser lavadas.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 11. Solicitar los insumos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria. 12. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 13. Velar por la integridad y cuidado de los equipos puestos bajo su responsabilidad. 14. Reportar al Coordinador de Acabado el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 15. Notificar las averías de la maquinaria. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 			
ENCARGADO			

12. OPERADOR DE PLANCHA

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0012		
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Plancha		
DEPENDENCIA:	Área de Producción		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica		
REPORTA A:	Jefe de Producción		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Operar los equipos de planchado para proporcionar a las prendas la uniformidad y medidas requeridas.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Supervisar y operar los equipos para que las prendas cumplan con los requisitos pedidos por el cliente.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> 12. Supervisa el correcto funcionamiento de la maquinaria 13. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 14. Velar por la integridad y cuidado de los equipos y prendas puestas bajo su responsabilidad. 15. Reportar al Supervisor de Producción el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 16. Solicitar los insumos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria. 17. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 18. Mantener los equipos y herramientas limpias y operativas. 19. Notificar las averías de la maquinaria al Supervisor de Producción. 			
ENCARGADO			

13. COORDINADOR DE ACABADO

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0013		
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Acabado		
DEPENDENCIA:	Área de Producción		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	5. Operario de Etiquetado 6. Operario de Embolsado		
REPORTA A:	Gerente General		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Organiza recursos y operarios para realizar los distintos acabados a las prendas de modo que los productos cumplan con los requerimientos de los clientes.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Supervisar los acabados de las prendas para que cumplan con el requerimiento de los clientes.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> 21. Organizar la carga de trabajo y recursos con los operadores de acabado, maquinaria y equipos necesarios. 22. Organizar al personal del área de acabado para cumplir con órdenes de producción. 23. Supervisar las actividades de los operadores del área de acabados. 24. Monitorear la eficiencia del área de acabado. 25. Asegurar la existencia de los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo. 26. Coordinar con el área de almacén el abastecimiento de los recursos necesarios para realizar los acabados. 27. Coordinar con el área de control de calidad la entrega y monitoreo de las órdenes de producción. 28. Coordinar con los talleres externos la entrega de producción y fechas de cumplimiento de las mismas. 29. Informar al responsable de control de calidad para la ejecución del control técnico de las producciones desarrolladas por los talleres externos. 30. Coordinar con la gerencia los objetivos para el área además de velar por el cumplimiento de los mismos. 31. Reportar periódicamente a la gerencia sobre avances de producción y eficiencia de la planta. 32. Supervisar que se cumplan los parámetros requeridos por el cliente tomando como referencia la muestra aprobada. 33. Analizar periódicamente el avance de la producción con el fin de avizorar probables problemas con las fechas de entrega a fin de coordinar con la gerencia medidas correctivas. 			
ENCARGADO			

13.1. OPERADOR DE ETIQUETADO

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0013-1		
NOMBRE DEL CARGO:	Operador de Etiquetado		
DEPENDENCIA:	Sub Área de Acabado		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica		
REPORTA A:	Coordinador de Acabado		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Atribuir a las prendas las etiquetas correspondientes según el cliente o la marca que solicita la producción.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Realizar el etiquetado de las prendas cuidando de los equipos a utilizar.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 11. Velar por el cumplimiento de las órdenes de producción en el tiempo y la calidad que se requiere. 12. Velar por la integridad y cuidado de las herramientas puestas bajo su responsabilidad. 13. Reportar al Coordinador de Acabado el trabajo realizado y las complicaciones del mismo. 14. Solicitar los insumos necesarios para el etiquetado. 15. Doblar las prendas correctamente y de la manera asignada a cada tipo. 16. Notificar las averías u obsolescencia de las herramientas y materiales. 17. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 			
ENCARGADO			


13.2. OPERADOR DE EMBOLSADO

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0013-2		
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Acabado		
DEPENDENCIA:	Sub Área de Acabado		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No aplica		
REPORTA A:	Coordinador de Acabado		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Embolsar las diferentes prendas para su debida protección y presentación, brindando mayor facilidad en el empaquetado.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Realizar el embolsado del producto terminado de manera eficiente.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 11. Solicitar los insumos necesarios para el embolsado. 12. Notificar las averías u obsolescencia de las herramientas y materiales. 13. Trabajar de manera eficiente en términos de tiempo y calidad. 14. Colocar las prendas en las bolsas según requerimiento del cliente (orden y cantidad) Colocar las prendas en las bolsas según las medidas asignadas a éstas. 			
ENCARGADO			

14. COORDINADOR DE CONTROL DE CALIDAD

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0014		
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Control de Calidad		
DEPENDENCIA:	Área de Producción		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	No Aplica		
REPORTA A:	Jefe de Producción		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Coordinar y organizar a los operarios de control para identificar y corregir las mínimas deficiencias de las prendas asegurando que cumplan con los requerimientos de los clientes.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Revisar las prendas para observar si tienen alguna falla y poder corregirla.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la carga de trabajo y recursos con los operadores de Control de Calidad. 2. Organizar al personal del área de Control de Calidad para cumplir con órdenes de producción en términos de tiempo y calidad requerida. 3. Supervisar las actividades de los operadores del área de Control de Calidad. 4. Monitorear la eficiencia del área de Control de Calidad. 5. Asegurar la existencia de los insumos y equipo necesarios para el desarrollo del trabajo. 6. Coordinar con el área de Acabado la entrega y monitoreo de las órdenes de producción. 7. Coordinar con el área de Acabado la ejecución del control técnico de las producciones desarrolladas por talleres externos. 8. Notificar sobre las fallas de producción en las prendas elaboradas (producto terminado) para corregirlas a la brevedad. 9. Realizar el control de calidad de las producciones desarrolladas por talleres externos. 			
ENCARGADO			

15. ÁREA DE VENTAS.

<i>Fecha de actualización:</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
<i>Noviembre 01, 2017</i>	Código: MOF - 001	Versión: v1.0	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CODIGO:	0015		
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Ventas		
DEPENDENCIA:	Área de Ventas		
DESIGNADO POR:	Gerente General		
SUPERVISA A:	1. Ventas Internacionales		
REPORTA A:	Gerente General		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO			
Encargado de persuadir a un Mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios como es el caso.			
OBJETIVO PRINCIPAL			
Interactuar con los clientes convenciéndolos de la calidad del producto de tal manera que pueda mantener y aumentar el nivel de las ventas.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> 17. Coordinar con la gerencia los objetivos para el área además de velar por el cumplimiento de los mismos. 18. Recibir las cotizaciones de la gerencia e informar de éstas al cliente. 19. Informar al cliente de plazos, formas de pago, formas de entrega de pedido, etc. 20. Recepcionar el requerimiento del cliente. 21. Supervisar que se cumplan los parámetros requeridos por el cliente tomando como referencia la muestra aprobada. 22. Emitir la solicitud de despacho y enviarla a almacén. 23. Constar con el cliente que el pedido o mercancía se encuentre completo y en buenas condiciones de entrega. 24. Realizar un seguimiento del proceso de distribución. 25. Registrar y monitorear las transacciones derivadas de las ventas. 26. Analizar periódicamente el avance de ventas. 27. Organizar y regularizar los documentos de la exportación según requerimiento del cliente. 			
ENCARGADO			

**Anexo N° 18: Manual de procedimientos de la empresa WAKA-S Textiles
Finos S.A.C. ACTUALIZADO.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

wakas
Textiles Finos



INTRODUCCIÓN

Finalidad

El presente manual es un documento que sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia. Así mismo servir como guía mediante el detalle de las actividades pertinentes a cada puesto de trabajo, de manera que el personal pueda cumplir sus actividades con la mayor eficiencia y eficacia.

Alcance

La aplicación del mismo abarca cada área de la empresa WAKA-S así como sus componentes estructurales

Contenido

Este manual comprende los objetivos, personal a cargo y procedimientos correspondientes a cada puesto de trabajo, así como también las responsabilidades inherentes a cada uno.

Aprobación y Revisión

El presente manual fue aprobado por el Gerente General Erick Febres Gamero el día que se acuerda en reunión directivo y tendrá una vigencia de 2 años, al término de los cuales – y excepcionalmente antes cuando el caso lo requiera – será revisado para su actualización y aprobación por dicha persona.

BASE LEGAL

- Junta N° 1 aprobación de Manual de Procedimientos
- Conforme al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa WAKA-S S.A.

POLÍTICA EMPRESARIAL

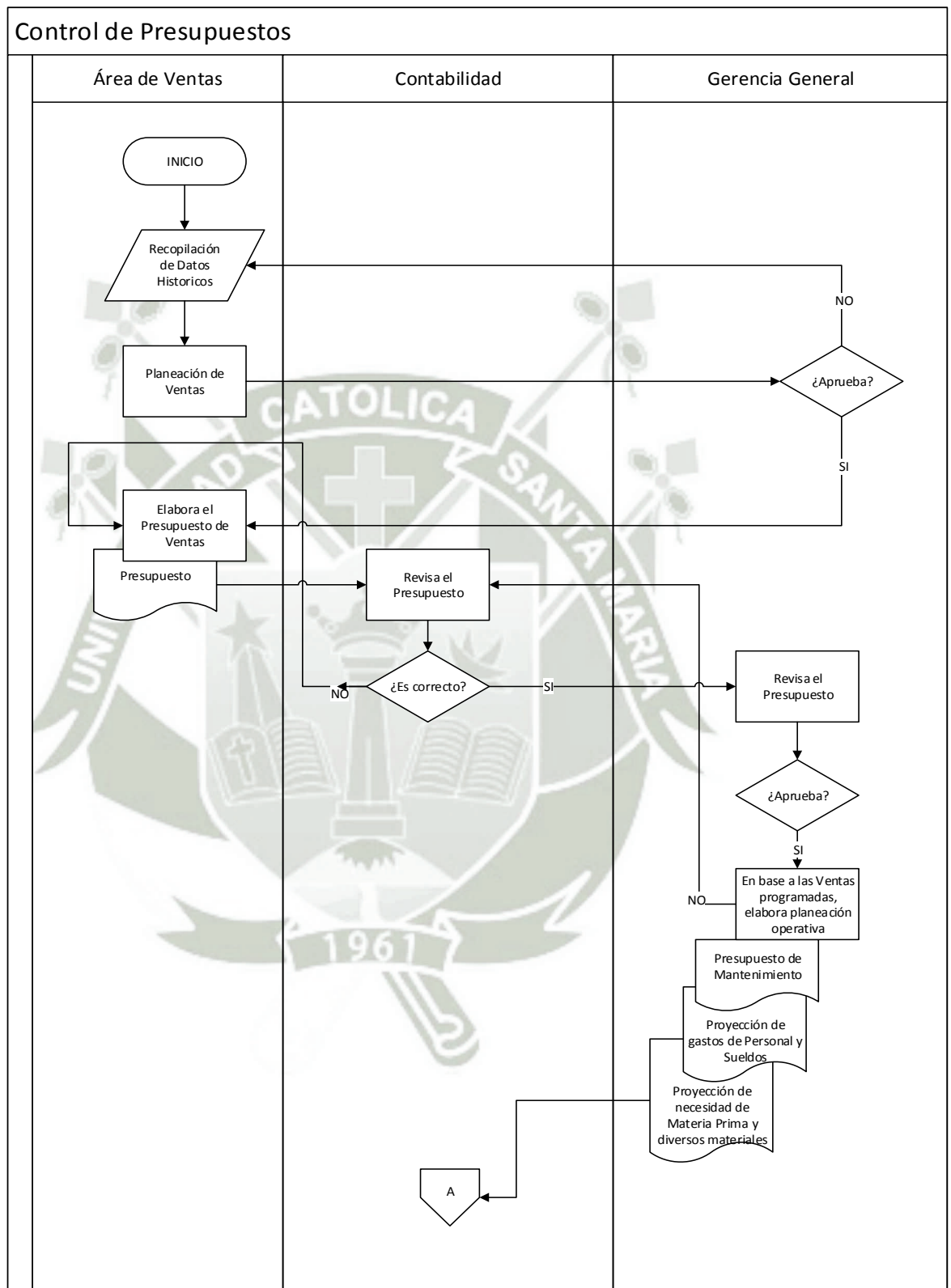
La empresa WAKA-S está enmarcada en los lineamientos de política de la empresa bajo el documento correspondiente que orienta sus principios, visión, misión y objetivos organizacionales.

	Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre	Geraldine Ochoa Rodriguez Dayann Álvarez Rueckner		Erick Raphael Febres Gamero
Cargo			Gerente General.
Firma			

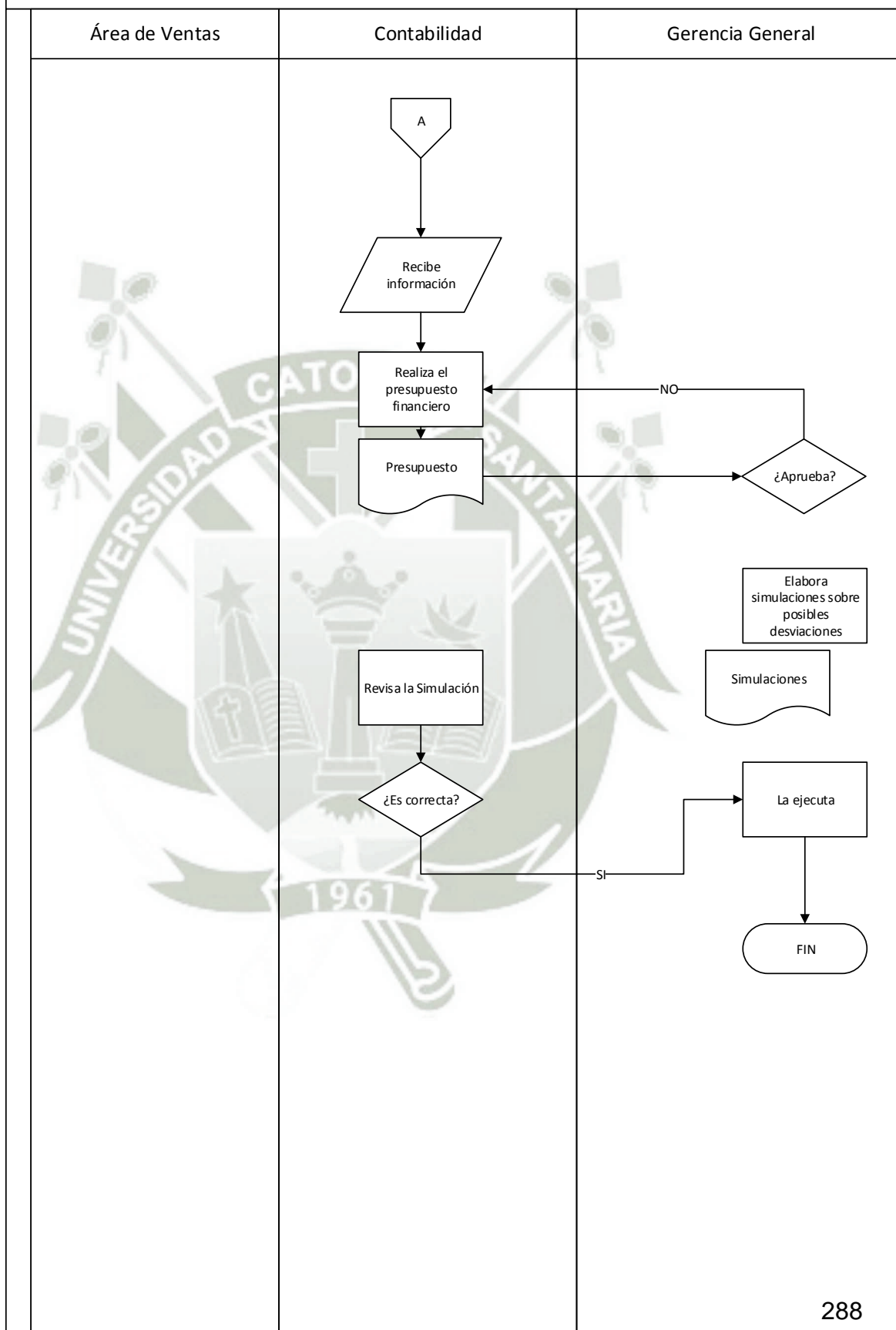
ÍNDICE

1. PROCEDIMIENTOS GERENCIA GENERAL
2. PROCEDIMIENTOS ASISTENCIA DE GERENCIA
3. PROCEDIMIENTOS ÁREA LOGÍSTICA
4. PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN
 - 4.1. PROCEDIMIENTOS POR PUESTOS
 - 4.1.1. Programador de Tejido.
 - 4.1.2. Operador de Maquinaria de Tejido.
 - 4.1.3. Operador de Plancha.
 - 4.1.4. Operador de Lavandería.
 - 4.1.5. Operador de Etiquetado.
 - 4.1.6. Operador de Embolsado.
 - 4.1.7. Operador de Control de Calidad.
 - 4.1.8. Operador de Arreglos de Tejido.
 - 4.1.9. Operador de Arreglos de Confección.
5. PROCEDIMIENTO VENTAS

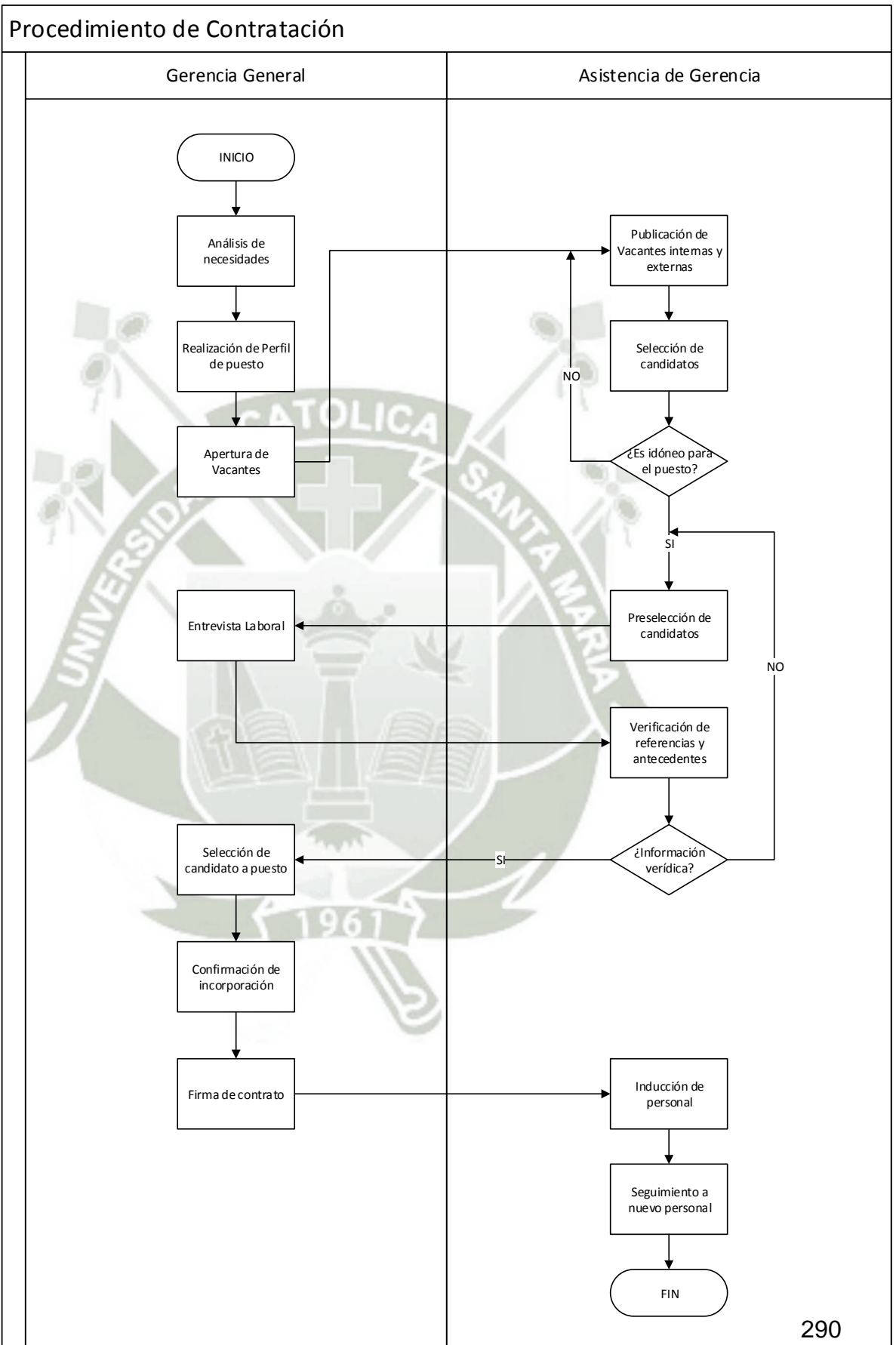
1. PROCEDIMIENTOS GERENCIA GENERAL



Control de Presupuestos



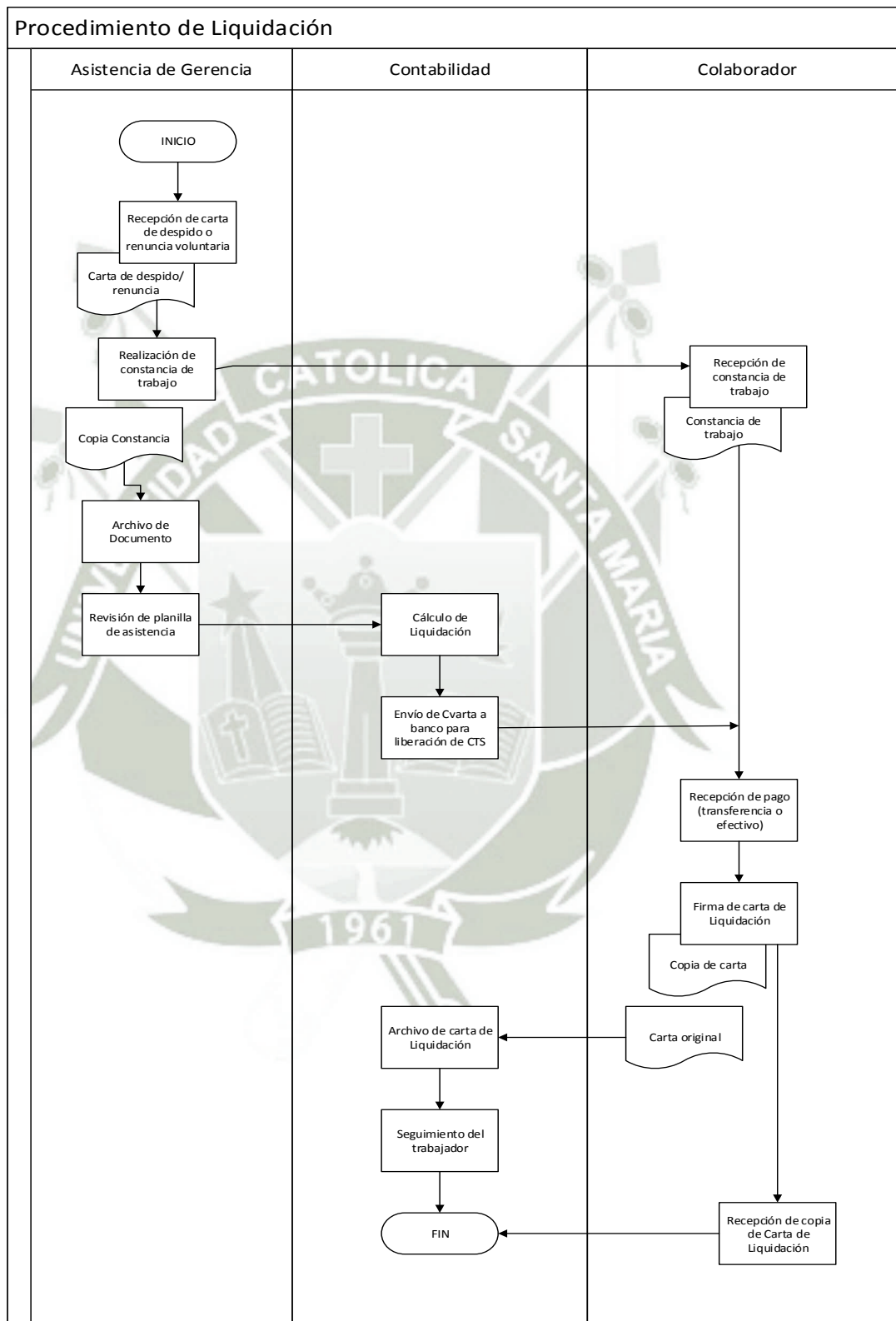
INTERPRETACIÓN DE CONTROL DE PRESUPUESTOS: El proceso se inicia haciendo la recopilación de datos históricos en el Área de Ventas para así seguir con la planeación de éstas, si es aprobada por la Gerencia General se elabora el Presupuesto de Ventas en su área respectiva, el cual será revisado por Contabilidad, en caso de no estar correcto se elabora de nuevo y si lo es, el Gerente General lo revisa y aprueba; sin embargo de no ser el caso vuelve a ser revisado y corregido por Contabilidad. Siguiendo con el procedimiento, en base a las ventas programadas el Gerente General elabora la planeación operativa con la documentación necesaria para el presupuesto de mantenimiento, proyección de gastos de personal y sueldos, proyección de necesidad de materia prima y diversos materiales los cuales van a Contabilidad quien recibe la información y realiza el presupuesto financiero el que será aprobado por el Gerente General y elabora simulaciones sobre posibles desviaciones, el contador revisa las simulaciones y si es correcto se ejecuta en el posible caso de necesitarlo.



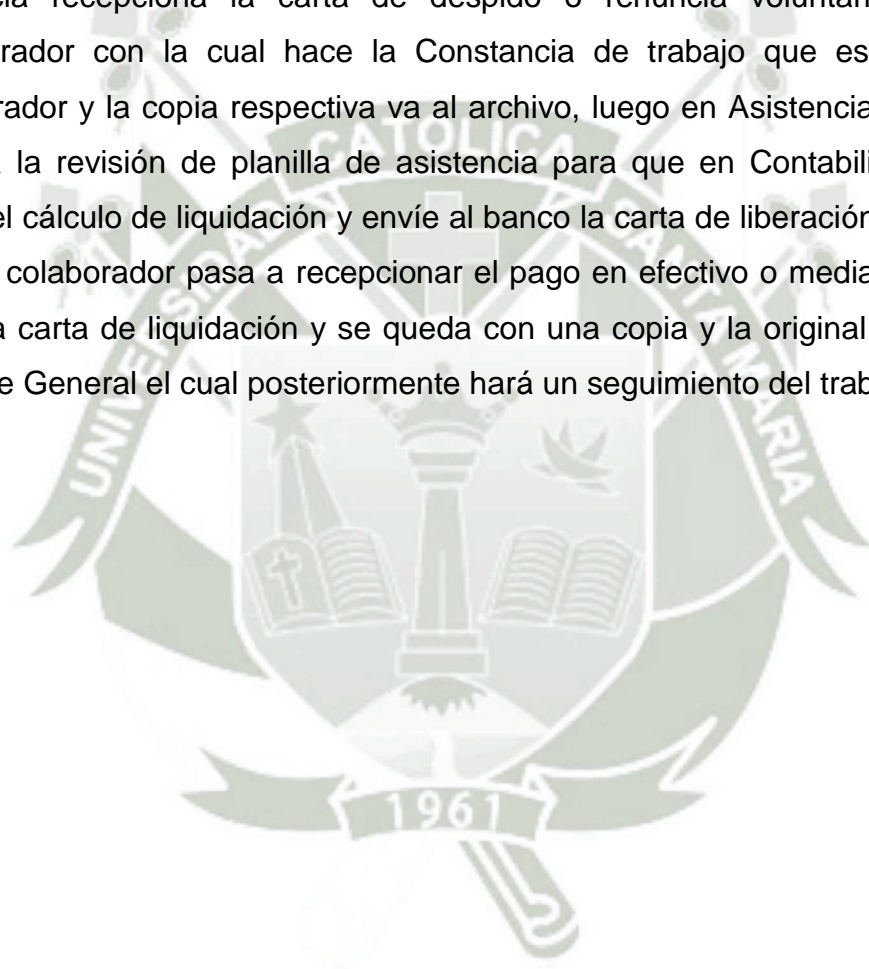
INTERPRETACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN:

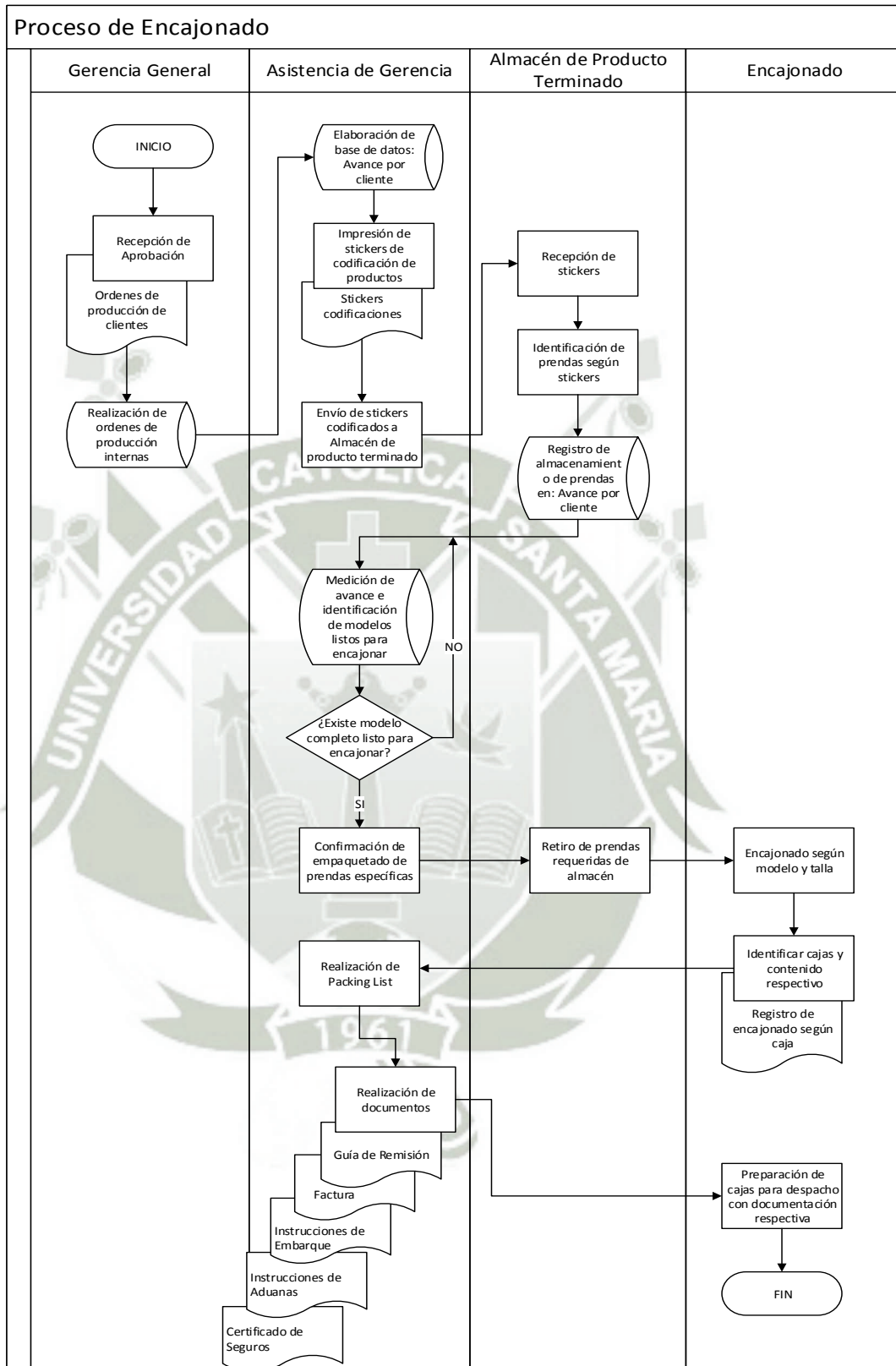
Comienza en la Gerencia General haciendo un análisis de necesidades con las cuales se procederá a hacer la realización de perfil de puesto para la apertura de vacantes, luego la Asistencia de Gerencia publica las vacantes tanto internas como externas para efectuar la selección de posibles candidatos y decidirán si son idóneos para el puesto para seguir con el siguiente filtro de pre-selección, en el caso de no ser así Asistencia de Gerencia hace una nueva publicación de vacantes para captar más personas. Luego de ésta pre-selección enseguida el Gerente General ejecuta la entrevista laboral y Asistencia de Gerencia elabora la verificación de referencias y antecedentes según curriculum vitae, si la información no es correcta se vuelve a hacer nuevamente otra pre-selección de candidatos y si es cabal el Gerente General procede con la selección del candidato idóneo para el puesto confirmando su incorporación y firmando el contrato, luego de esto Asistencia de Gerencia brinda una inducción al nuevo personal para luego hacer un seguimiento del mismo.

2. PROCEDIMIENTOS ASISTENCIA DE GERENCIA



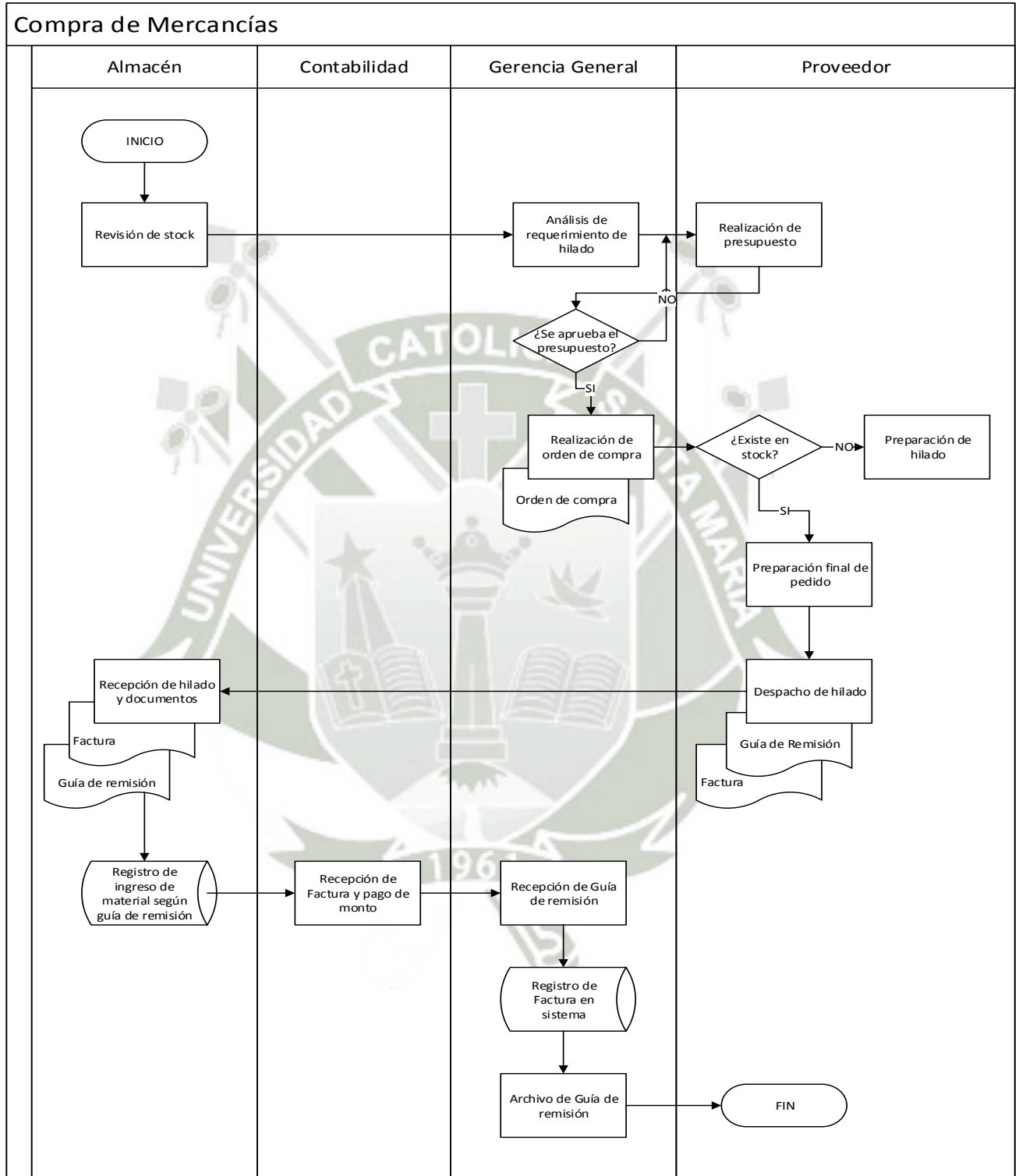
INTERPRETACIÓN DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN: El Asistente de Gerencia recepciona la carta de despido o renuncia voluntaria de parte del Colaborador con la cual hace la Constancia de trabajo que es recibida por el colaborador y la copia respectiva va al archivo, luego en Asistencia de Gerencia se ejecuta la revisión de planilla de asistencia para que en Contabilidad procedan a hacer el cálculo de liquidación y envíe al banco la carta de liberación de CTS, ya con esto el colaborador pasa a recepcionar el pago en efectivo o mediante transferencia, firma la carta de liquidación y se queda con una copia y la original la recepciona el Gerente General el cual posteriormente hará un seguimiento del trabajador.



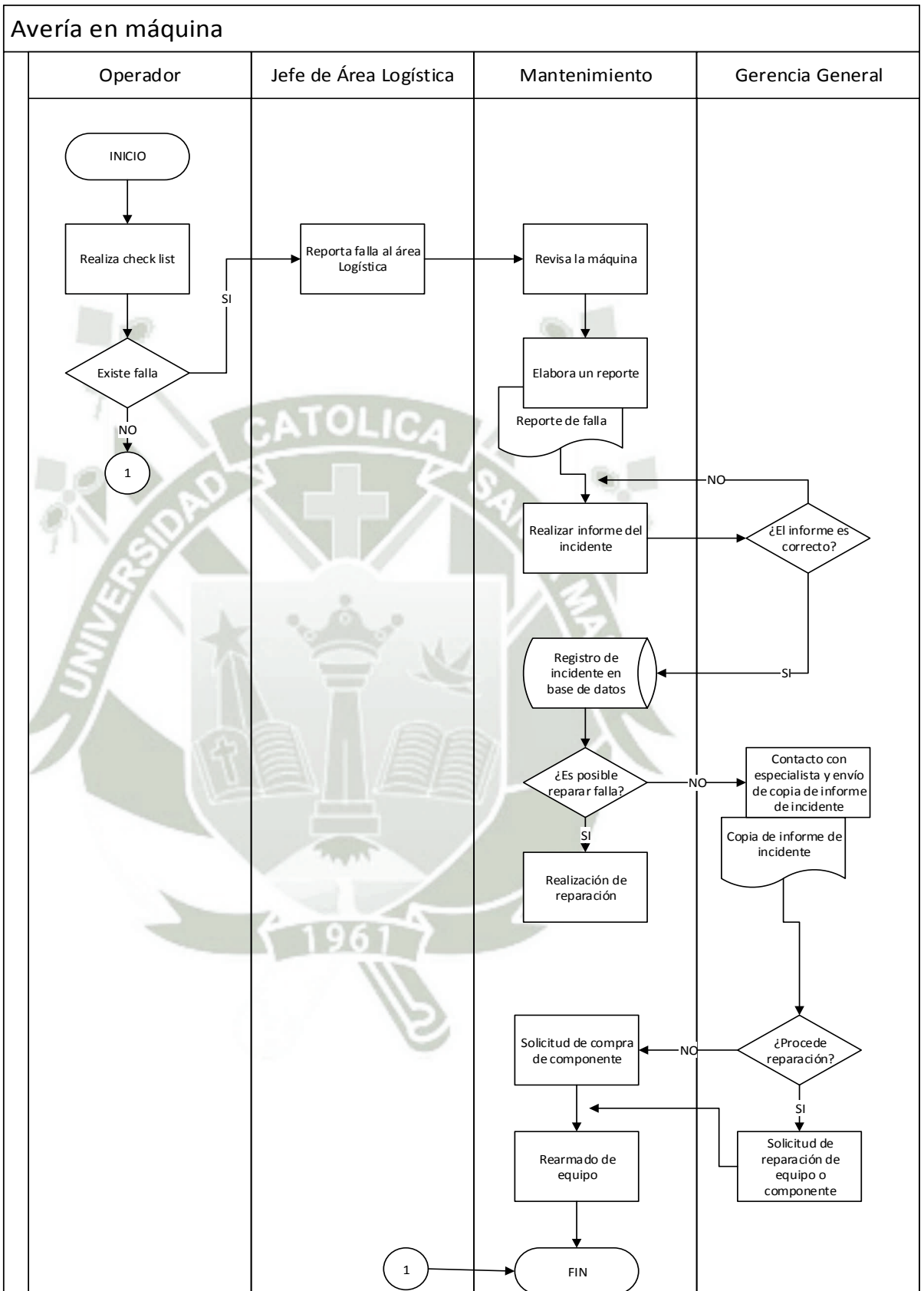


INTERPRETACIÓN PROCESO DE ENCAJONADO: En el proceso de preparación para encajonado existen dos áreas involucradas, gerencia y asistencia de gerencia. El inicio se da en la gerencia con la recepción de la aprobación del cliente la cual genera una orden de producción. Empleando las órdenes de producción del cliente se realiza una base de datos y se traducen en un formato de órdenes de producción internas, estandarizando las especificaciones. Esta base de datos sirve también para imprimir adhesivos e identificar a los productos por modelo y cliente, mientras que a su vez se toman como documentos. Los adhesivos son enviados al almacén de producto terminado para su colocación. Por su parte, en el área de asistencia de gerencia se prepara una nueva base de datos para supervisar el avance por cliente. Con la recepción de los adhesivos en el almacén de producto terminado, se ordenan y se van colocando en las prendas terminadas a medida que van ingresando al almacén, estas a su vez se registran en la base de datos de avance por cliente y son almacenados en jvas ordenadas dentro de los anaqueles. En el área de asistencia de gerencia, haciendo uso de la base de datos de avance, se controla los modelos completos para proceder a encajonarlos. Es decir, si existe un modelo completo de la orden se procede a encajonar. Junto con la decisión de encajonar un modelo se emite una orden de empaquetado y de no estar completo se vuelve a la base de datos para analizarlo nuevamente. La orden de empaquetado se entrega al almacén de producto terminado, donde se retira las prendas de las jvas y se realiza el encajonado según modelo y talla. Al momento de poner las prendas en las cajas se realiza un nuevo registro de cada caja y su contenido que se refleja en un documento. El documento se emplea posteriormente en asistencia de gerencia para realizar el packing list. Empleando el Packing List se preparan los demás documentos para el despacho que son la guía de remisión, instrucciones de embarque, instrucciones de aduanas, factura comercial y certificado de seguro en caso de ser una venta CIF. Todos los documentos son adjuntos en las cajas y preparados para despacho

3. PROCEDIMIENTOS ÁREA LOGÍSTICA



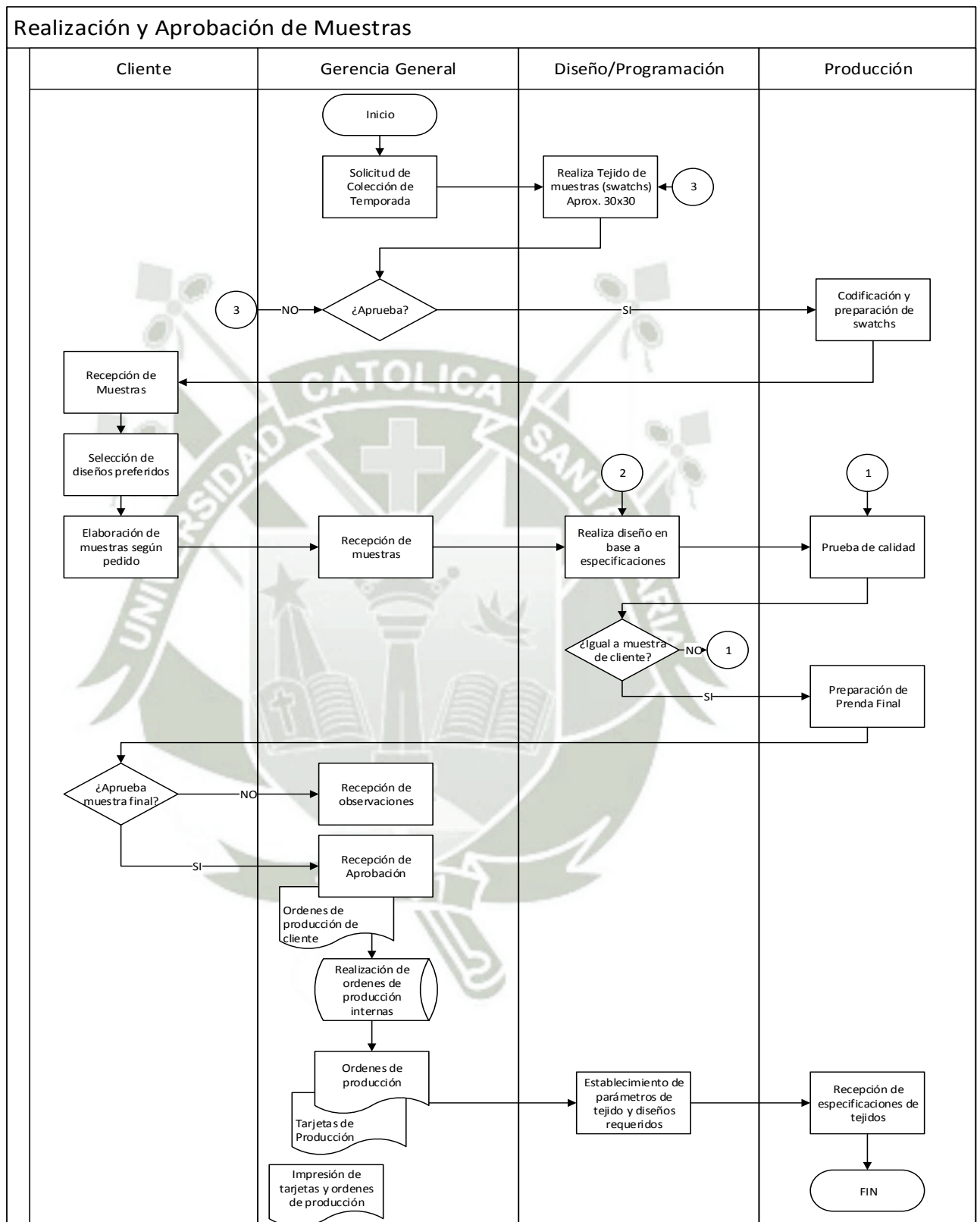
INTERPRETACIÓN COMPRA DE MERCANCÍA: *Comienza en almacén en donde se hace la revisión del stock, luego el Jefe de Logística da aviso a Gerencia General el cual realiza un análisis de requerimiento de hilado para posteriormente enviarlo al proveedor y éste le haga un presupuesto, el Gerente General en caso de que no lo apruebe pide al proveedor un reajuste en el presupuesto y si aprueba procede a ejecutar la orden de compra. El proveedor corrobora que tenga stock para la preparación del pedido y si no fuera el caso procede a preparar el hilado para la demanda, luego despacha el hilado junto a la documentación respectiva como lo es la guía de remisión y factura. Luego Almacén recepciona el pedido y los documentos para verificar el contenido y registrarlo en su base de datos, Contabilidad recepciona la factura y el pago del monto luego pasa al Gerente General quien hace el registro de la factura en el sistema y archiva la guía.*



INTERPRETACIÓN PROCEDIMIENTO AVERÍA EN MÁQUINA: El Operador realiza el check list y si existe falla reporta al Jefe de Logística para que éste a su vez de la orden de revisión de máquina Mantenimiento quien elabora un reporte de falla y luego un informe de incidente, el Gerente General lo revisa y en caso de no aprobar lo vuelve a hacer y si da su aprobación Mantenimiento procede a registrar el incidente en su base de datos, luego ve si es posible reparar la falla la arregla y en caso de no poder repararla el Gerente General contacta a un especialista y envía la copia del informe de incidente si procede la reparación el Gerente hace la solicitud de reparación del equipo o componente y si no procederá a comprar lo faltante para el rearmado del equipo.

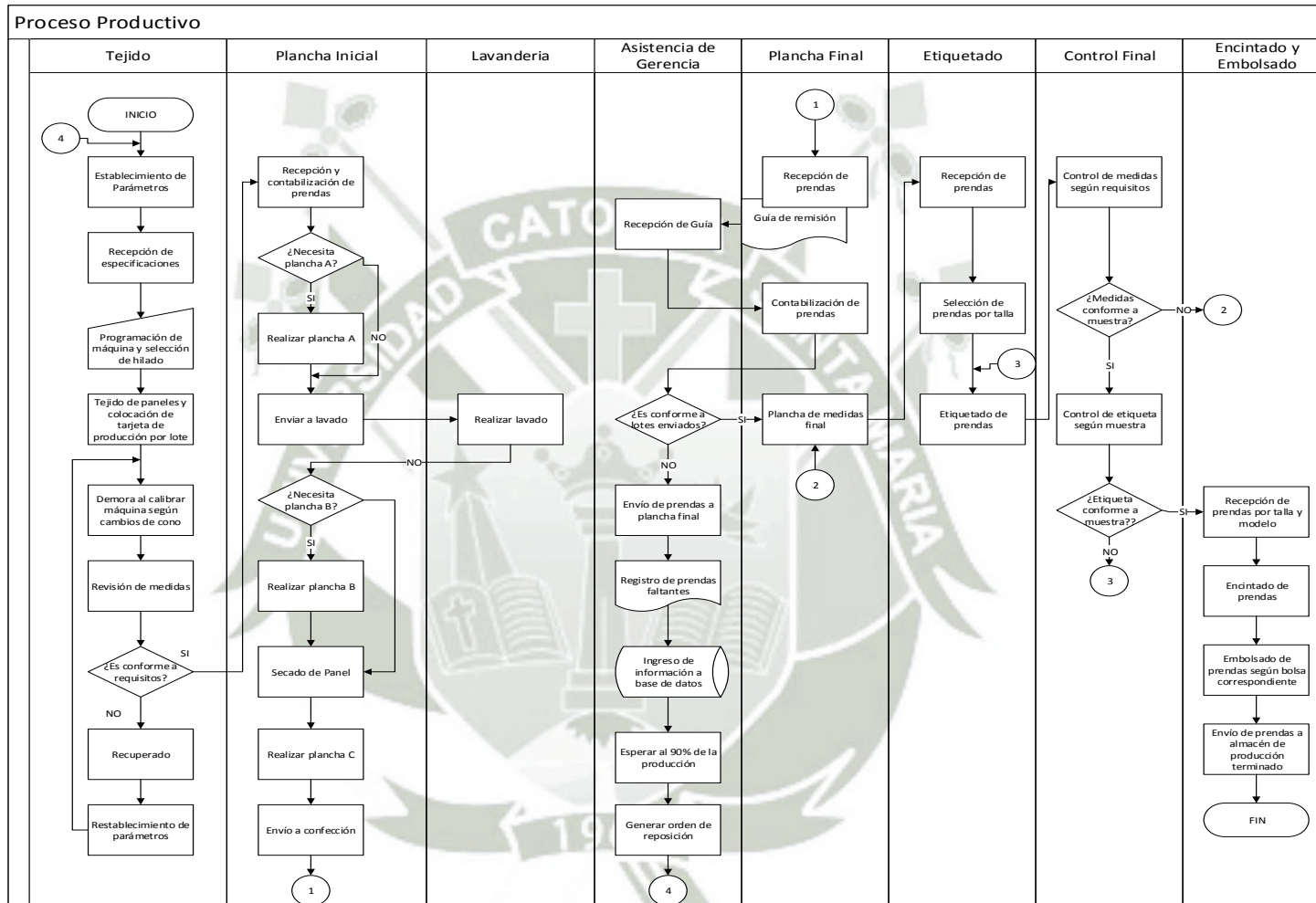


4. PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN

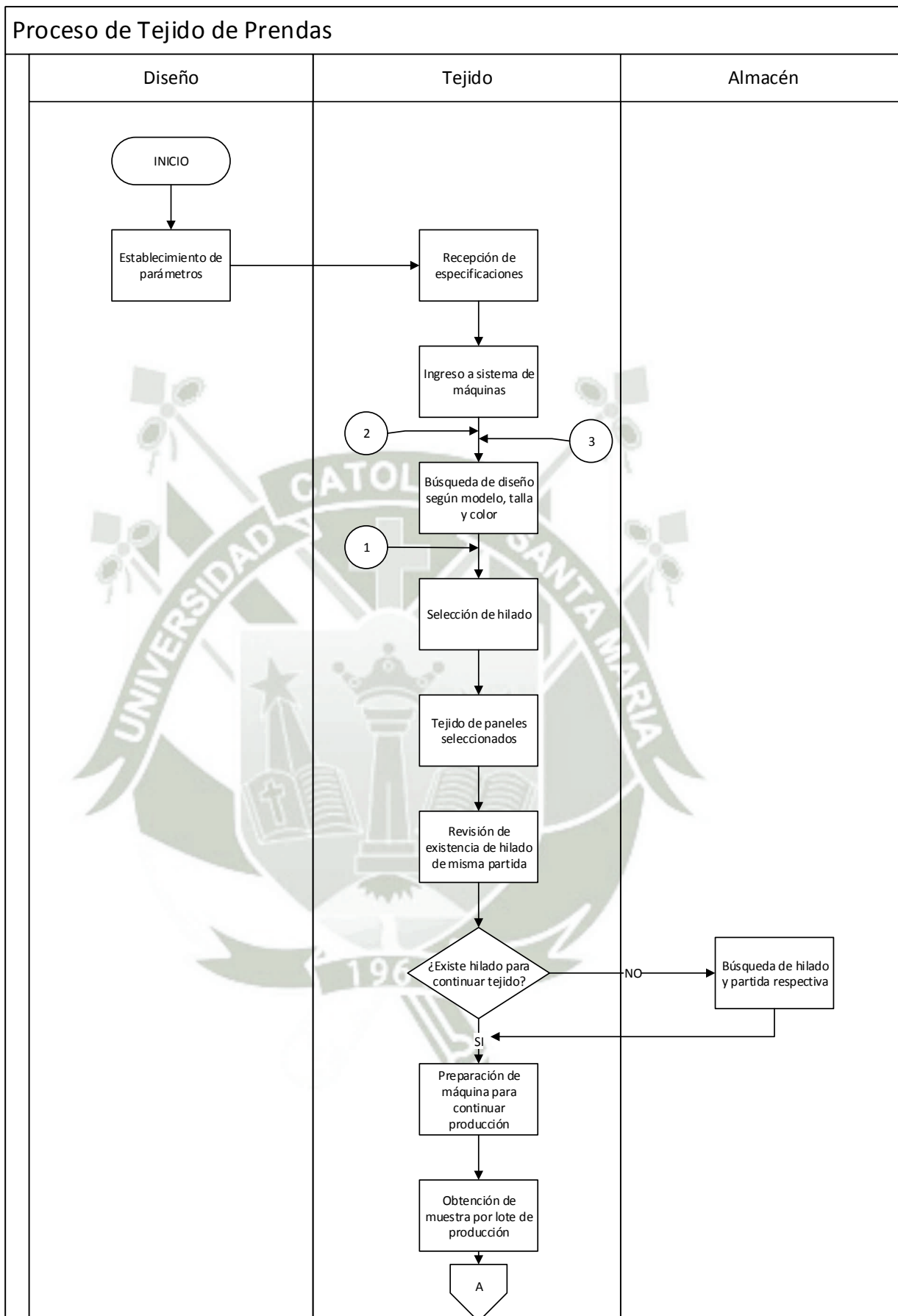


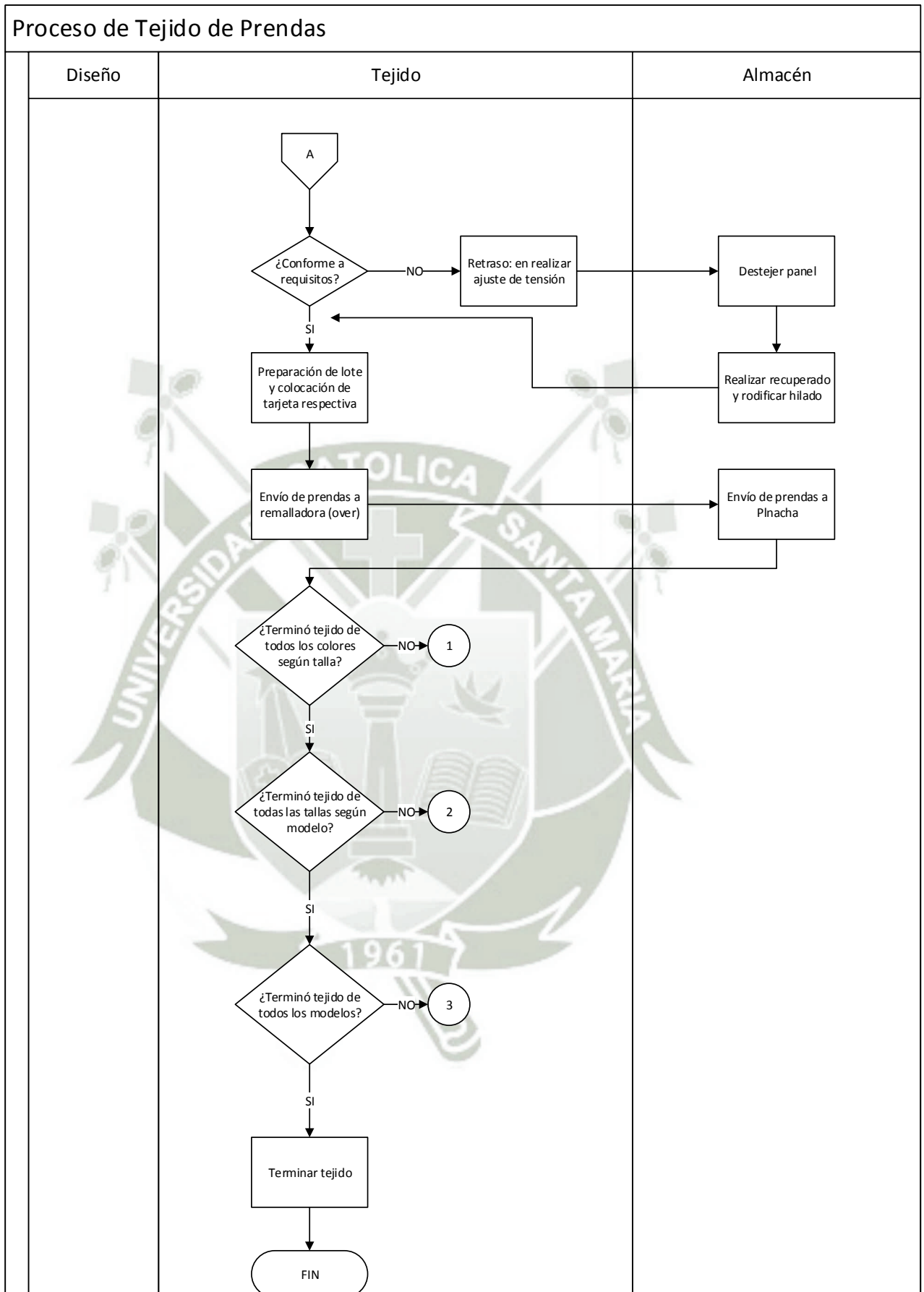
INTERPRETACIÓN DE REALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE MUESTRAS:

Se inicia en asistencia general mediante una solicitud de colección de temporada, donde pasa a diseño y se realizan muestras. Usualmente las muestras son swatches o paneles de tejido de punto para mostrar diferentes patrones o puntos. Luego se realiza una decisión, en caso de no estar conformes se descartan y destejan, en caso de estar aprobadas pasan al proceso de producción para que se realice su confección y tejido de los mismos. Una vez que se tienen las muestras, son enviadas a los clientes donde son seleccionadas, modificadas y se realiza una solicitud de muestra en base a los parámetros de los clientes. La muestra es elaborada en la planta y se envía a asistencia general donde se evalúa el diseño en base a las especificaciones. Posteriormente se realizan pruebas de la calidad de la contra muestra en donde se la somete a lavado planchado y secado para ver su acabado en el área de pre-producción. Si la muestra es aprobada se enviará nuevamente al cliente, si es que no es aprobada vuelve al proceso de pruebas de calidad para encontrar los parámetros óptimos. En caso de que el cliente acepte la muestra final envía una aprobación a gerencia general junto con la orden de producción. Si la muestra final no es aprobada por el cliente, se revisan las observaciones donde vuelve a diseño y se realizan otras muestras con diferentes características. Contando con la orden de producción del cliente, gerencia realiza órdenes de producción internas las cuales cuentan con formatos estandarizados para seguir las especificaciones. Luego, se contemplan las órdenes de producción, tarjetas de producción que sirven para identificar cada lote individual. Dichos documentos pasan a el área de diseño donde se configuran los parámetros de tejido y especificaciones.



INTERPRETACIÓN PROCESO PRODUCTIVO: Se inicia en el área de diseño con el establecimiento de parámetros. Luego pasa a tejido con la recepción de especificaciones donde hay un proceso de programación de máquina y selección de hilado. Posteriormente se sigue al tejido de paneles y colocación de tarjetas de producción por lotes donde desde ese momento, cada lote debe ir acompañado por su tarjeta. En este proceso se presentan algunas demoras como la calibración de máquina y los cambios de conos, además se realiza un control de medidas de algunas muestras tomadas de los paneles tejidos. Aquí se realiza una decisión, en caso de no estar conformes pasa a recuperado para destejer el panel y se corrigen los parámetros para corregir los resultados. Si es que el control de paneles es conforme pasa a plancha inicial denominada plancha A, proceso en que se reciben y cuentan las prendas. Dependiendo de la prenda se pueden realizar tres tipos de plancha. Posterior a la plancha A se pasa a lavado, luego se realiza plancha B para evitar que la fibra de los paneles se quiebre, después se secan las prendas en la secadora, finalmente se realiza la plancha C donde se precisan las medidas de los paneles. Luego de la plancha se envían los paneles que son partes de una prenda agrupados para confección donde se unen los paneles en la prenda completa. Retornando de confección se realiza una contabilización de los lotes recibidos en contraste con la guía de remisión, de no estar conforme se procede a un registro de las prendas faltantes en una base de datos y se aguarda hasta que el despacho alcance un 90% para emitir una orden de reposición. Así, llegamos a la plancha final donde se asegura que las prendas cuenten con las medidas que constan en las hojas de especificaciones. En caso de estar conforme se realiza el etiquetado de las prendas donde se separan por tallas, luego continúan a control final donde se corroboran los mínimos aspectos de calidad, uniformidad del tejido, costuras, botones, etiquetado, medidas, etc. De haber alguna falla se retorna al punto del proceso pertinente para su corrección. Luego sigue el encintado y embolsado y se envían las prendas al almacén de producto terminado.





INTERPRETACIÓN DEL PROCESO DE TEJIDO DE PRENDAS: Primero en Diseño se establecen los parámetros (elasticidad, tensión, hilado, etc.), luego estas especificaciones son recepcionadas por Tejido quien ingresa dichos parámetros al sistema de la maquinaria, después hacen la búsqueda de diseño según modelo, talla y color para poder seleccionar el hilado e ir tejiendo los paneles seleccionados, posteriormente hace una revisión de existencia de hilado de la misma partida para determinar si hay hilado para continuar tejiendo, si es negativo Almacén procede a la búsqueda de hilado y partida respectiva si es positivo continua con la preparación de máquina para seguir con la producción, si es que no está conforme a requisitos Tejido procede a realizar ajuste de tensión para que Almacén continúe con el destejido del panel y realice un recuperado y rodificado de hilado, en caso de estar conforme a requisitos sigue con la preparación de lote y colocación de tarjeta respectiva y envío de prendas a remalladora, seguidamente Almacén envía las prendas a Planchado. Tejido ratifica que las prendas hayan sido terminadas según colores y tallas, de no ser así vuelve al proceso de Selección de hilado. Cuando termina este proceso existe otra decisión en Tejido la cual consiste en si terminó el tejido de todas las tallas según modelo, de no ser el caso vuelve al proceso de Búsqueda de diseño según modelo talla y color, luego se determina si terminó tejido de todos los modelos y si no pasa de nuevo a Búsqueda de diseño según modelo talla y color para después así terminar tejido.


4.1. PROCEDIMIENTOS POR PUESTO

4.1.1. DE TEJIDO

Objetivo: Idear, innovar y diseñar todo lo requerido en cuanto a tejido, para la satisfacción del cliente así como el moldeamiento necesario para el inicio y realización del proceso productivo, siempre bajo las especificaciones del cliente.

Nota: El trabajo del programador de tejido se detallara a continuación dividiendo las actividades en dos grandes grupos para una mejor organización y representación de las mismas.

PERSONAL A CARGO: José Torres Álvaro

Funciones Pre diseño de prenda	
1	Recibir orden de Gerente para diseño de nuevos puntos.
2	Mediante software realizar varios modelos de puntos y swatches. La cantidad de puntos es determinada en coordinación con el gerente.
3	Disponer al gerente los puntos diseñados para ser enviados al cliente.
4	Realizar un registro de los puntos creados con los nombres característicos de cada uno.
5	Solicitar Hoja con referencia de medidas generales de prenda (*).
6	Revisar si están todas las especificaciones necesarias, caso contrario informar para solución
Funciones Diseño de prenda	
7	Realización de swatches ⁽¹⁾ basados en los puntos seleccionados por el cliente y en las características de tejido deseado. <div style="text-align: center;">  </div>
8	Realización de prueba de conformidad de swatches. Basado principalmente en los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> • Hilado a trabajar (determinado por cliente, sin posibilidad a modificación) • Punto a trabajar (determinado por cliente, manejable en software)

	<ul style="list-style-type: none"> Tensión deseada (determinado por diseñador, manejable en software) (2)
9	Obtener un Swatch con las características más adecuadas. Su aprobación debe ser dada únicamente por el diseñador basado en un criterio empírico. (2)
10	<u>Realizar un examen de tensiones:</u> Consta del tejido de 4 swatches adicionales al estándar. El primero con mayor tensión, el segundo con tensión reducida, el tercer el estándar, el cuarto con tensión reducida y el quinto con tensión mínima.
11	<u>Realizar examen de comportamiento:</u> Enviar a lavado, secado y planchado los swatches realizados para observar el comportamiento de los mismos antes dichos cambios. (2)
12	En cooperación con el gerente, seleccionar el Swatch ideal.
13	Realizar la programación de un panel (a elección del diseñador) según las especificaciones del cliente y tomando en cuenta las características del Swatch ideal.
14	<u>Examen final:</u> Realizar una revisión del panel realizado a manera que cumplan con las especificaciones del cliente. Modificaciones principales se realizan en cuanto a tensión. Solo en ocasión de presentarse medidas para el diseño, modificar el mismo para su conformidad.
15	En cooperación con gerente realizar aprobación de panel ideal. Empezar el diseño de las piezas de prenda para todas las tallas requeridas, basándose en los resultados obtenidos del panel ideal.
16	Tras el diseño por tallas, organizar por carpetas según el siguiente criterio <ul style="list-style-type: none"> Colocar en una carpeta con la talla y el modelo que se teje: las piezas que comprende
1 7	Llenar la Ficha de trabajo con los datos requeridos y enviarla a Operador de Maquina.

(*) Cliente selecciona puntos y envía sus especificaciones

(1) Pieza de tela de aproximadamente 10 cm x 10 cm a manera de muestra, con características específicas.

(2) Nota: Cada vez que se realice un Swatch de prueba, es obligatorio el realizar la recuperación del tejido. Así mismo se debe tener en cuenta como sugerencia que el hilado tras ser recuperado 2 veces pierde parcialmente su calidad, por lo que reiterar su uso podría representar un riesgo en la medición de características.

Responsabilidad:

- Medidas correctas de la prenda según requisitos
- Diseño conforme a especificaciones.

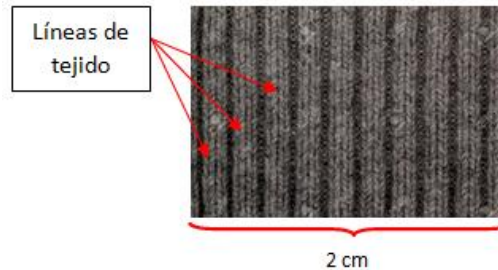
4.1.2. OPERADOR DE MÁQUINA

Objetivo: Realizar la programación correspondiente de la máquina de manera que se pueda tejer los paneles en conformidad con el diseño y las características indicadas por el cliente. Así mismo la programación y control de la máquina para garantizar la calidad del tejido minimizando el desperdicio de material por reprocesamiento.

PERSONAL A CARGO: José Torres Álvaro & Emerzon Córdova

	Recepción de USB con programación para tejido
	Recepción de Ficha de trabajo y revisión de datos concernientes al proceso.
	Introducción de USB y selección de carpeta con programa deseado (ej.: modelo y talla)
	<p>Empezar tejido de paneles con principal atención en primer panel, realizando comparación con contra muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si características (dimensión de prenda, dimensiones de diseño, <u>parámetro de tensión (1)</u>) cumplen especificaciones, continuar • Si características NO cumplen con especificaciones (dimensión de prenda, dimensiones de diseño, <u>parámetro de tensión (1)</u>), enviar a recuperado, detener la máquina y modificar la misma según sea necesario. En caso fuera un error que no pueda solucionarse con la modificación en máquina, reportar incidente a diseñador.
	<p>Continuar tejido de los demás paneles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener cuidado en cambio de Conos de hilo pues suelen tener diferentes características que pueden provocar errores en el panel. <ul style="list-style-type: none"> ○ Cada cambio de cono se debe realizar las revisiones del <u>punto 4</u>. La diferencia es que en caso se encontrara alguna falla, estas seria de carácter leve o solucionables en maquina pues no es falla de modelo. ○ Prestar atención a dichas variaciones y ajustar maquina • Comprobar que paneles cumplan con <u>parámetro de tensión</u>.
	<p>Para la confección de otras tallas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detener maquina • Seleccionar carpeta en la USB con la siguiente talla • Repetir pasos 4 y 5
	Una vez terminada la producción, realizar el limpiado con ayuda de compresor, eliminando la pelusa restante sobre la máquina.

- (1) Parámetro de tensión: Estándar de confianza usado para determinar la conformidad del panel tejido, Consiste en estirar la tela del panel y contabilizar la cantidad de líneas de tejido en 2 centímetros.



- (2) En cuanto al recuperado de hilado de paneles defectuosos, debe identificarse la partida (diferente tipo de teñido) y título (grosor de hilado). Posteriormente enviar a recuperado con motivo de poder juntar los hilados correspondientes a fin de disminuir la distorsión de color para próximos tejidos.

Responsabilidad:

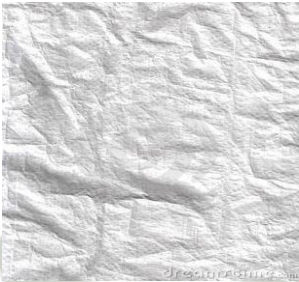
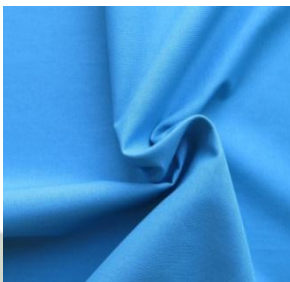
- Tejido correcto de paneles según las medidas especificadas.
- Calidad del tejido producido.
- Cantidad de paneles recuperados (procurando sea nula o mínima).
- Mantenimiento correcto de la máquina, realizando limpieza tanto exterior como interior del equipo.

4.1.3. OPERADOR DE PLANCHA

Objetivos: Realizar los procedimientos diferentes de manera que se obtenga, tanto las medidas como las características de textura, conforme con la contra muestra presentada al cliente.

PERSONAL A CARGO: Evelyn Rivera

PEDIDO ESPECIAL	
1	Recibir prendas de Operador de lavado y revisar cuan “quebrado” resulta el panel después del lavado. Determinar así si necesita o no planchado B
2	Enviar a secado
3	Recibir ropa seca y realizar medición
4	Realizar planchado C en el cual: <ul style="list-style-type: none"> • Si medidas igual a la muestra: Realizar planchado normal de acabado • Si medidas diferente a la muestra: Realizar planchado procurando igualar las medidas.
5	Dejar enfriar los paneles
6	Realizar segunda medición, registrando si hay inconformidad y enviar a empaquetado. En caso hubiese inconformidad en medidas, reportar incidente a Gerencia.

Producción	
7	Recibir lotes de producción y verificar características del mismo (tipo hilado y cantidad cabos).
8	Determinar si es necesario planchado A y realizarlo (en caso fuera necesario). <ul style="list-style-type: none"> • Revisar al tacto si tela es áspera, si lo es realizar planchado A, si no continuar con paso 9.
9	Enviar a lavado.
10	Recibir paneles lavados y Realizar planchado B (des-quebrado) según cantidad de cabos y tipo de hilado. <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin: 10px 0;">   </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin: 5px 0;"> Tela quebrada Tela no quebrada </div> <ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo de la textura obtenida tras el lavado, como se aprecia en la imagen, deberá realizarse el planchado de resquebrado.
11	Enviar a Secado
12	Recibir paneles secos y realizar medición.
13	Realizar planchado C en el cual: <ul style="list-style-type: none"> • Si medidas igual a la muestra: Realizar planchado normal • Si medidas diferente a la muestra: Realizar planchado procurando igualar las medidas.
14	Dejar enfriar
15	Realizar segunda medición y ver conformidad <ul style="list-style-type: none"> • En caso paneles SI cumplan medidas, se procede. • En caso paneles NO cumplan medidas, se realiza segundo planchado C <ul style="list-style-type: none"> ○ Si se solucionó problema, reportar a Operador de maquinaria la falla encontrada y proceder. ○ Si no se solucionó problema, enviar panel(es) ha recuperado y reportar inmediatamente al Operador de maquinaria la falla encontrada y proceder.
Tras confección en talleres...	
16	Recibir prendas y realizar medición. (1)
17	Realizar planchado C en el cual: <ul style="list-style-type: none"> • Si medidas igual a la muestra: Realizar planchado normal • Si medidas diferente a la muestra: Realizar planchado procurando igualar las medidas.
18	Seleccionar una prenda de cada lote a manera de muestra.
19	Realizar segunda medición: Si medidas están correctas, continuar con planchado. Si medidas están incorrectas, reportar falla a gerencia.
20	Enviar las prendas en sus lotes correspondientes a Operario de Control de calidad

(1) Durante la realización de medición y planchado se va contabilizando las prendas y marcando alguna falla de tejido, hilos u otros errores visibles.

Responsabilidad:

- Calidad del acabado de la prenda conforme a la contra muestra.
- Preparación necesaria de panel para etapas subsiguientes.
- Acabado final de la prenda a manera de presentación.
- Reporte de fallas tanto de paneles como de las prendas confeccionadas (durante su paso en las operaciones realizadas).
- Marcaje de las fallas visibles en prenda antes de enviar a control de calidad.

4.1.4. OPERADOR DE LAVANDERIA

Objetivo: Su función es el realizar el correcto procedimiento de lavado y secado para todas las órdenes recibidas, permitiendo así obtener las características de la contra muestra presentada al cliente.

Nota: Podemos resaltar 2 grandes grupos de fuentes de prendas para lavado y secado.

PERSONAL A CARGO: Evelyn Rivera

Pedidos Especiales	
1	Realizar conteo de paneles y selección por tallas
2	Realizar consulta sobre indicaciones de lavado (en caso estuvieran especificadas). <ul style="list-style-type: none"> • Para el programa de lavado se debe conocer previamente el funcionamiento de la maquina detallado en el manual correspondiente a la máquina.
3	Proceder a lavar primer paquete.
4	Revisar si se obtuvo condiciones de la muestra <ul style="list-style-type: none"> • Si se obtuvo, proceder a lavar las prendas restantes • Si no se obtuvo, modificar cantidad de vueltas y/o suavizante. Realizar revisión.
5	Enviar las prendas a planchado.
6	Realizar el lavado de los demás paquetes con base en la metodología seguida y enviarlos a planchado.
7	Recibir lotes de Operador de plancha y realizar secado. (Ver secado)
8	Enviar lotes a Operador de plancha.

Producción	
9	Recibir prendas de planchado.
10	Realizar consulta sobre indicaciones de prelavado (en caso hubiera)
11	Realizar lavado de primer lote considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Asignar número de vueltas dependiendo de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Color de prenda ○ Tipo de hilado ○ Textura de la muestra (suavidad y pelusa) • Cantidad de químicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Por 10 prendas / 250 ml (+/- cantidad pequeña según caso)
12	Realizar revisión y comparación con la “contra muestra” <ul style="list-style-type: none"> • Si cumple con especificaciones, continuar con el lavado de los demás paquetes en base a los procedimientos realizados. • Si NO cumple con especificaciones, consultar sobre modificaciones en procedimiento para mejorar resultados, realizar lavado y analizar resultados.
13	Enviar paneles a Operador de plancha.
14	Recibir lotes de Operador de plancha y realizar secado. (Ver secado)

Secado de pedido especial – producción	
1	Recibir lotes de Operador de Plancha
2	Realizar secado considerando la cantidad de “pelusa deseada. (*)” <ul style="list-style-type: none"> • Secado Suave: Menor cantidad de golpes (menor pelusa) • Secado Corto: Mayor cantidad de golpes (mayor pelusa)
3	Realizar revisión de características obtenidas <ul style="list-style-type: none"> • Si resultado es similar a la muestra (contra muestra en caso de producción), continuar con proceso • Si resultado NO es similar a la muestra (contra muestra en caso de producción), consultar a gerente sobre modificaciones para obtener el mejor resultado y continuar con proceso.
4	Enviar ropa a Operador de Plancha.

(*) Pelusa: característica del tejido que corresponde a una textura desde muy lisa (mínima pelusa), hasta una textura con alta presencia fibras sobresalientes (máxima pelusa).

Responsabilidad:

- Limpieza correcta de la prenda.
- Obtención adecuada de la textura de la prenda acorde con la contra muestra.
- Conteo de paneles y organización por tallas.
- Secado correcto de la prenda

4.1.5. OPERADOR DE ETIQUETADO

Objetivo: Asignar a cada prenda su correspondiente etiqueta de acuerdo a las especificaciones del cliente, así como la colocación correcta de la talla según la prenda respectiva.

PERSONAL A CARGO: Álvaro Escalante

Prendas confeccionadas	
1	Recibir lotes de prendas de Operador de Control de calidad, cada uno con su correspondiente tarjeta
2	Solicitar hoja de especificaciones para colocación de talla
3	Colocar talla según las especificaciones de la hoja, teniendo principal atención en: <ul style="list-style-type: none"> • Medidas de ubicación • Marca correspondiente a prenda • Talla correspondiente a prenda
4	Colocar de nuevo la tarjeta correspondiente a cada lote
5	Enviar lotes de prendas etiquetadas a Operador de Control de calidad <ul style="list-style-type: none"> • En caso hubiera prenda con falla, se recibe de nuevo la prenda con falla • En caso no hubiera falla, se queda en control de calidad.
6	Recibir prendas con etiqueta fallida, arreglarlas y enviarlas a Operador de Control de calidad.

Responsabilidad:

- Colocación correcta de la etiqueta
- Colocación de la talla adecuada según prenda
- Contabilización de prendas según tarjeta de lote
- Reporte de fallas o inconformidades.

4.1.6. OPERADOR DE EMBOLSADO

Objetivo: Encargado de la presentación final del producto, buscando cumplir con las especificaciones de embolsado del cliente o seleccionando el mejor empaque y forma de embolsado para garantizar tanto el cuidado como la estética del producto.

PERSONAL A CARGO: Fernando Zuzunaga

Prendas confeccionadas	
1	Recibir lotes de prendas de Operador de Control de calidad, cada uno con su correspondiente tarjeta
2	Solicitar hoja de especificaciones para colocación de talla
3	Colocar talla según las especificaciones de la hoja, teniendo principal atención en: <ul style="list-style-type: none"> • Medidas de ubicación • Marca correspondiente a prenda • Talla correspondiente a prenda
4	Colocar de nuevo la tarjeta correspondiente a cada lote
5	Enviar lotes de prendas etiquetadas a Operador de Control de calidad <ul style="list-style-type: none"> • En caso hubiera prenda con falla, se recibe de nuevo la prenda con falla • En caso no hubiera falla, se queda en control de calidad.
6	Recibir prendas con etiqueta fallida, arreglarlas y enviarlas a Operador de Control de calidad.

Responsabilidad:

- Controlar la calidad de las prendas.

4.1.7. OPERADOR DE CONTROL DE CALIDAD

Objetivo: Encargado de realizar las pruebas correspondientes necesarias para garantizar la calidad de los productos confeccionados, otorgando conformidad solo a aquellos productos que pasen los parámetros fijados en base a los requerimientos del cliente.

Nota: Dicho proceso se suele separar en 2 caminos al momento de realizar la revisión como se detalla a continuación.

PERSONAL A CARGO: Luisa Ramos

1	Recibir orden de Gerente para realizar control de calidad en el Taller de confección indicado.
2	Se solicita prendas para revisión, así mismo la hoja de especificaciones y la contra muestra (1)
3	Realizar revisión considerando el conjunto de prenda con el que se trata
Prenda normal: sin falla proveniente de producción (2)	
4	Realizar tensión principalmente en líneas de remallado (para comprobar si maquina salto alguna hebra). Paralelamente revisar las medidas de manera visual para descartar prendas con fallas notorias de proporción.
5	Proceder a abrir costuras: Prestar principal atención a cuellos, unión de mangas y otros puntos críticos.
6	Realizar medición de prenda de manera instrumental (con centímetro) para descartar inconformidad.
7	Inspección visual de errores de tejido
8	Proceder con "Casos especiales"
9	Recibir del encargado de taller, las prendas especiales con sus correspondientes fallas.
10	Determinar si la falla presente es leve o grave <ul style="list-style-type: none"> • Leve: con posibilidad de darse una solución inmediata • Grave: no se encuentra solución, detener confección y separar prenda.
11	Realizar un marcado de cada una de estas prendas (generalmente con hilado de color llamativo)
12	Llamar a Gerente y avisar tipo de marcaje realizado como medida de precaución.
Una vez terminada la revisión de ambos grupos...	
13	Determinar en base a cantidad de prendas defectuosas Si cantidad es poca: esperar y realizar <u>segunda revisión</u> Si cantidad es excesiva: regresar al día siguiente y realizar <u>segunda revisión</u> .
14	Realizar conteo de prendas por lote y colocar la <u>tarjeta de lote</u> correspondiente <ul style="list-style-type: none"> • En la tarjeta anotar errores generales de prendas del lote. • Anotar si hay alguna recomendación posible para mejora de prenda. • Realizar anotaciones de fallas en cuanto a Casos especiales
15	Ordenar envío de lotes a la empresa para el correspondiente planchado.
Tras planchado...	
16	Recibir lotes y realizar revisión minuciosa de cada prenda <ul style="list-style-type: none"> • Prenda con falla, enviar a Operador de Arreglos de tejido y Arreglos de confección. • Prenda sin falla, enviar a Operador de etiquetado.
17	Recepción de prendas arregladas, realizar revisión final para dar aprobación. Enviar a Operador de etiquetado

- (1) Contra muestra: Prenda tejida con las características específicas que desea el cliente.
- (2) Nota: durante el proceso realizar un marcaje de las fallas encontradas y separar las mismas (prendas buenas de malas) para su posterior arreglo.
- (3) Nota: durante el proceso realizar el registro de las fallas en una hoja para poder realizar las correctas indicaciones al momento del llenado de las "tarjetas de lote"

Responsabilidad:

- Revisión de calidad de confección de tejidos en talleres.
- Reporte de no conformidades a confeccionadores respectivos
- Registro de no conformidades en tarjeta de lote según las fallas encontradas en las prendas.
- Comunicación de errores en prendas "casos especiales" y el tipo de marcación realizado de la falla.
- Revisión de la calidad del tejido
- Comunicación de no conformidades a las respectivas áreas según corresponda el caso.
- Producto terminado y aprobado en total conformidad con los requerimientos del cliente.

4.1.8. OPERADOR ARREGLOS DE TEJIDOS

Objetivo: Operario encargado de la implementación de diversas técnicas y métodos con el fin de proporcionar al producto las características faltantes en aspectos de tejido de manera que se elimine totalmente cualquier inconformidad presente.

Nota: Suelen detectarse 2 entradas principales de productos, del área de producción los paneles, y como producto terminado de talleres las prendas confeccionadas

PERSONAL A CARGO: Luisa Ramos & Cristina Huaycho

Producción: Paneles recién elaborados con fallas leves	
1	Recibir panel de Operario de Máquina, Lavandería o Plancha.
2	Realizar revisión de falla indicada y revisión de posible falla no detectada
3	Realizar arreglo de fallas (sea hilos sobresalientes, falla de tejido, etc.)
4	Enviar paneles arreglados a Operario de Máquina, Lavandería o Plancha
Talleres: Prendas confeccionadas	
7	Recibir prendas de Operador de Control de calidad
8	Realizar revisión de falla indicada y revisión de posible falla no detectada
9	Realizar arreglo de fallas (sea hilos sobresalientes, falla de tejido, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • Si falla es solucionable, continuar • Si falla es irreparable, enviar prenda ha recuperado y reportar incidente.
10	Enviar Prenda a Operador de control de calidad para revisión final.

Responsabilidad:

- Completa conformidad de la prenda / panel en cuanto a las características requeridas

4.1.9. OPERADOR DE ARREGLOS DE CONFECCIÓN Y TEJIDO

Objetivo: Operario encargado de la implementación de diversas técnicas y métodos con el fin de proporcionar al producto las características faltantes en aspectos de remallado de manera que se elimine totalmente cualquier inconformidad presente.

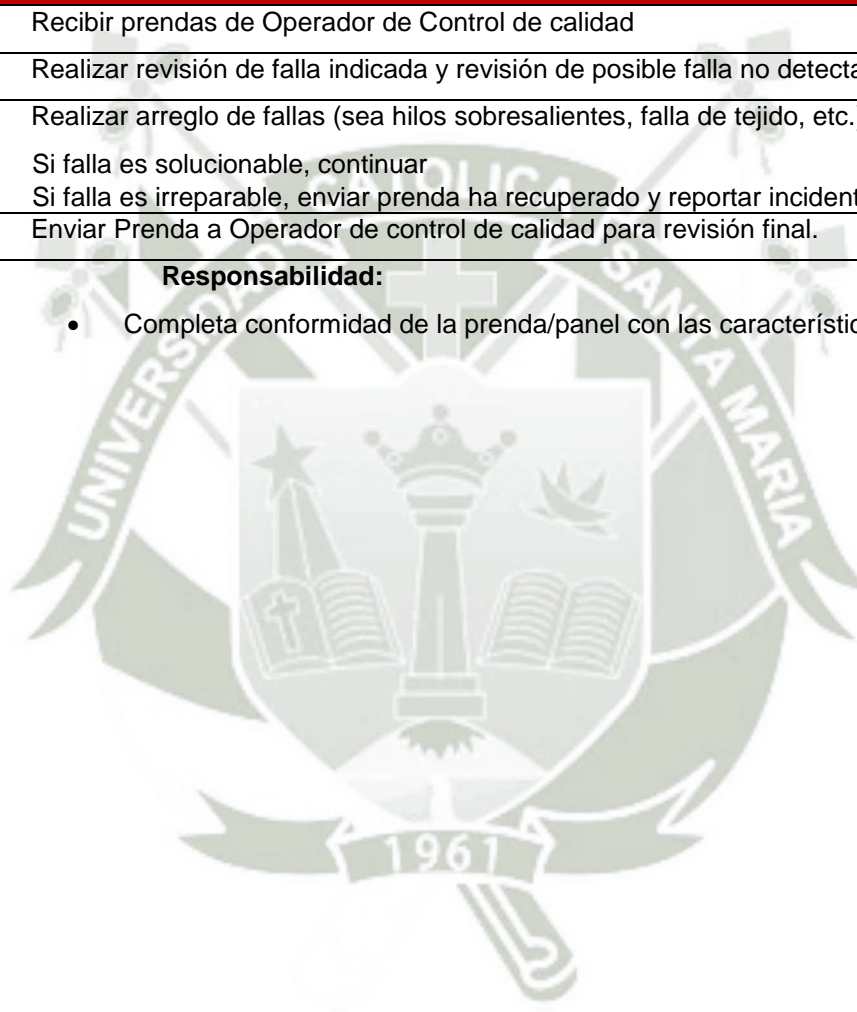
Nota: Suelen detectarse 2 entradas principales de productos, del área de producción los paneles, y como producto terminado de talleres las prendas confeccionadas

PERSONAL A CARGO: Luisa Ramos & Cristina Huaycho

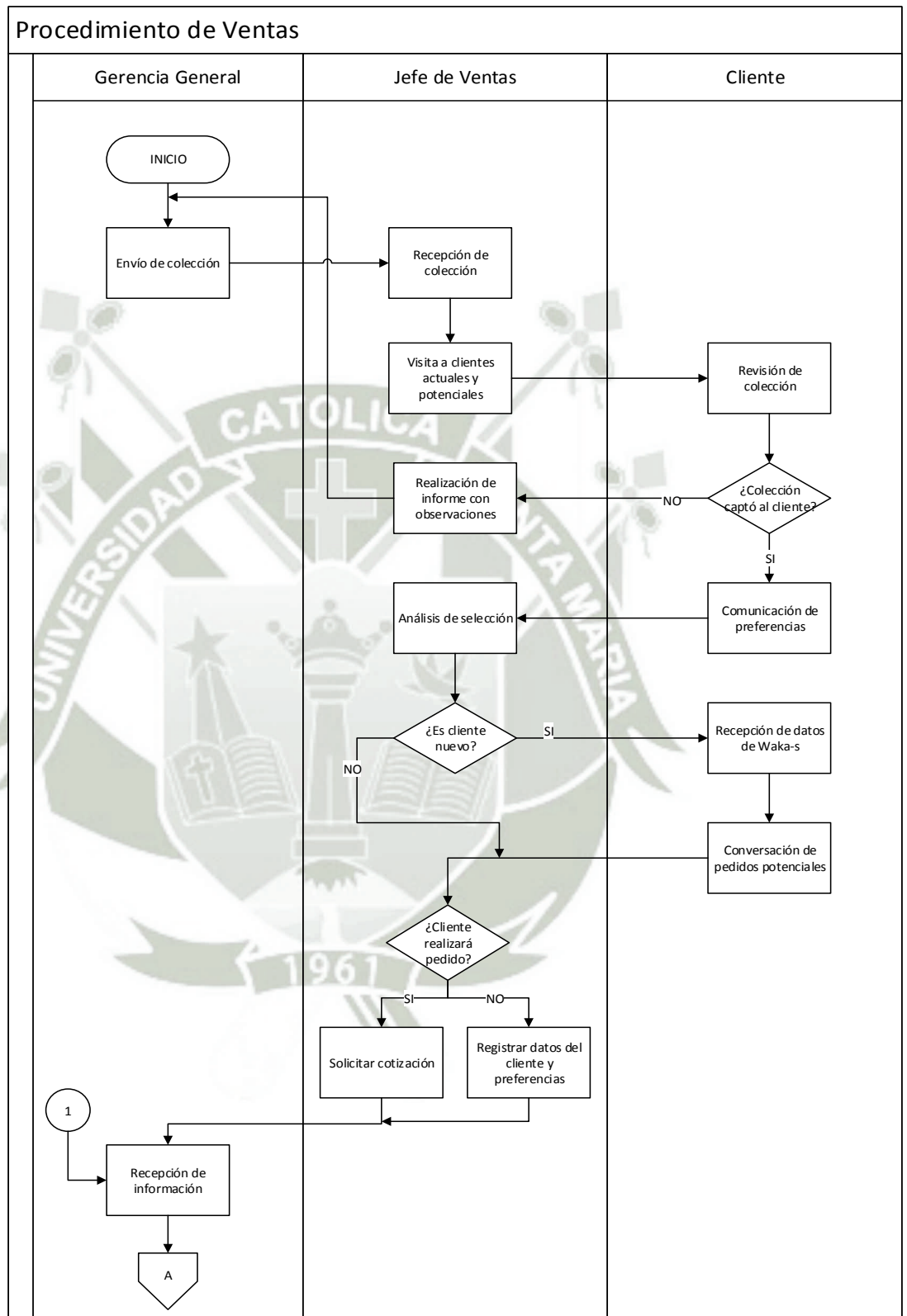
Producción: Paneles recién elaborados con fallas leves	
1	Recibir panel de Operario de Máquina, Lavandería o Plancha.
2	Realizar revisión de falla indicada y revisión de posible falla no detectada
3	Realizar arreglo de fallas (sea hilos sobresalientes, falla de tejido, etc.)
4	Enviar paneles arreglados a Operario de Máquina, Lavandería o Plancha
Talleres: Prendas confeccionadas	
7	Recibir prendas de Operador de Control de calidad
8	Realizar revisión de falla indicada y revisión de posible falla no detectada
9	Realizar arreglo de fallas (sea hilos sobresalientes, falla de tejido, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • Si falla es solucionable, continuar • Si falla es irreparable, enviar prenda ha recuperado y reportar incidente.
10	Enviar Prenda a Operador de control de calidad para revisión final.

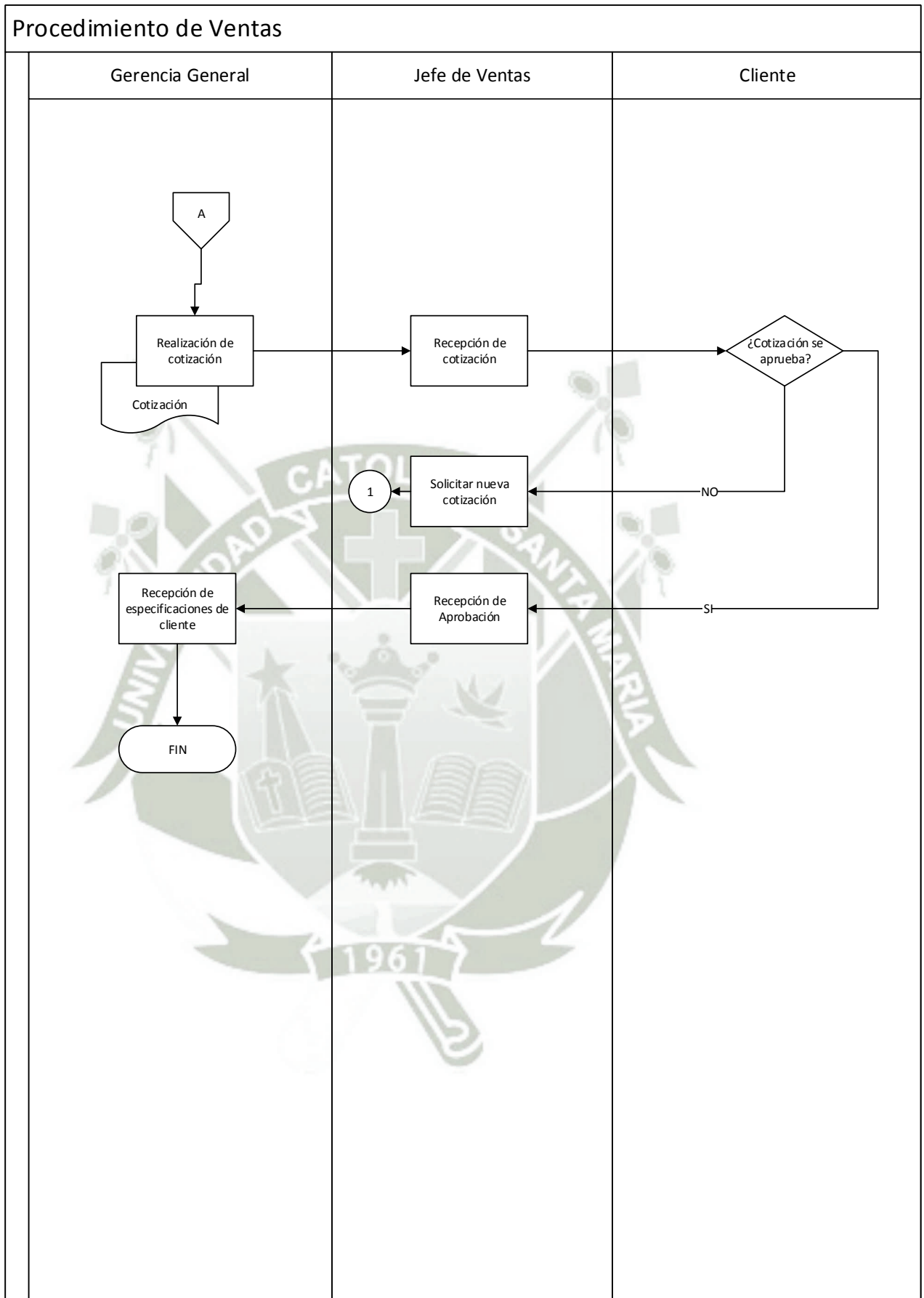
Responsabilidad:

- Completa conformidad de la prenda/panel con las características requeridas.



5. PROCEDIMIENTO VENTAS





INTERPRETACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS: el procedimiento se inicia en Gerencia el cual hace el envío de colección hacia el Asesor de Ventas quien lo recepciona y visita a los clientes actuales y potenciales, luego los clientes hacen la revisión de la colección, si no le gustó el Asesor de Ventas procede a realizar un informe con las observaciones respectivas y si lo captó comunica al Asesor de Ventas sus preferencias para que haga un análisis de selección, determina si es cliente nuevo, si lo es el Cliente hace recepción de los datos de la empresa Waka-s para continuar con una conversación de podidos potenciales, en el caso de no ser cliente nuevo, decide si se realizara el pedido, si es así el Asesor de Ventas solicita a Gerencia la cotización respectiva, y si no realiza pedido se registra los datos del cliente y preferencias, después el Gerente General recepciona la información redactada por el Asesor de Ventas para poder realizar la cotización y ser recepcionada por el Asesor de Ventas quien a su vez la hace llegar al Cliente para ver su aprobación, si es correcta el Asesor de Ventas recepciona la aprobación y la hace llegar al Gerente General, en el caso de que el Cliente no la apruebe solicita una nueva cotización y vuelve al proceso de recepción de información hacia el Gerente General.