

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios



**PROPUESTA DE UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE UNA PEQUEÑA
EMPRESA DE CALZADO, AREQUIPA 2019**

Tesis presentada por el Bachiller:

Peñaloza Calatayud, Juan Abimael

Para optar el Grado Académico de:

**Maestro en Administración de
Negocios**

Asesor:

Mg. Gallegos Arias, Leslie

Arequipa- Perú

2019

Arequipa, 09 de Julio del 2019

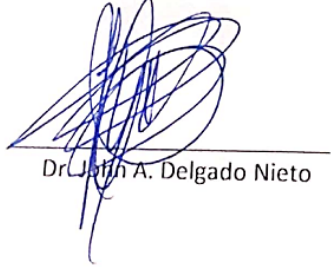
Señor:
Dr. José A. Villanueva Salas
Director de la Escuela de Postgrado
Universidad Católica de Santa María
Presente.-

De mi especial consideración

Por medio del presente emito el dictamen correspondiente en atención a la Boleta N° 116 de nombramiento de Jurado Dictaminador.

Expediente: : 20190000022065
Tesis : "PROPUESTA DE UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE UNA MICRO
EMPRESA DE CALZADO, AREQUIPA 2018"
Presentado por el (a) Bachiller : PEÑALOZA CALATAYUD, Juan Abimael.
Para optar el Grado Académico de : MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Dictamen : Aprobado

Atentamente,



Dr. José A. Delgado Nieto

ESCUELA DE POSTGRADO UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INFORME

REVISIÓN DE BORRADOR DE TESIS

De : Lieslie Gallegos Arias
A : Dr. José Villanueva Salas
Asunto : Dictamen
Recepción : _____
Fecha de entrega : 08/07/2019

De mi consideración:

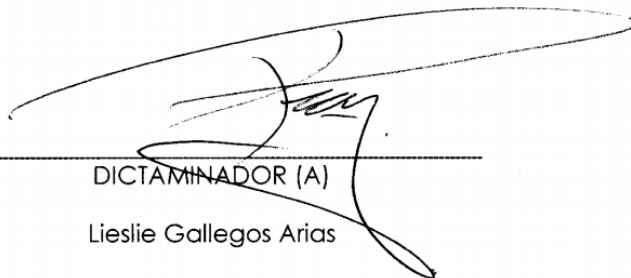
Es grato dirigirme a Ud. para hacer llegar el dictamen de Borrador de tesis
Presentado por Juan Abimael Peñaloza Calatayud

para optar el grado Profesional de Maestro en Administrador de Negocios
Titulado:

“Propuesta de un plan de recursos humanos para mejorar la productividad de una micro empresa de calzado, Arequipa 2018”

DICTAMEN APROBADO

Atentamente,



DICTAMINADOR (A)
Lieslie Gallegos Arias

Dictamen de Borrador de Tesis

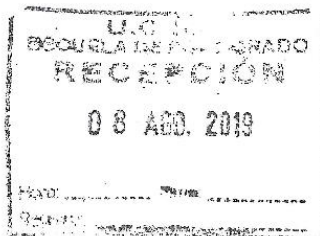
De : Dr. Edwin Béjar Zea
A : Dr. José Villanueva Salás
Director de la Escuela de Postgrado
Universidad Católica de Santa María
Asunto : Dictamen de Proyecto de Tesis
Referencia : Boleta de Nombramiento de Jurado Dictaminador N° 116
Borrador de Tesis Para el Grado Académico de Maestro en
Administración de Negocios.
Fecha : 06 de agosto del 2019.

Según el asunto y la referencia, se ha procedido a revisar el borrador de tesis presentado por el Bachiller PEÑALOZA CALATAYUD, Juan Abimael; titulado "PROPUESTA DE UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE UNA MICRO EMPRESA DE CALZADO, AREQUIPA 2018". Al respecto cumpla con informar a usted lo siguiente:

1. El dictamen es favorable, por lo que se considera que el graduando se encuentra expedito para la sustentación correspondiente de la tesis.

Es todo cuanto informo a Ud.


Dr. Edwin Béjar Zea



DEDICATORIA

Este trabajo de investigación dedico con orgullo a dos mujeres: a mi madre Juana, quien con su ejemplo de vida, inmenso amor y gran sacrificio, siempre apoyaron y orientaron los propósitos estudiantiles que me permiten culminar el proceso de formación en la Escuela de Postgrado en la maestría de Administración de Negocios; y a su vez resaltar el apoyo incondicional que tengo de parte de mi esposa María, como parte fundamental para la obtención del Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios.

AGRADECIMIENTOS

La culminación de mi maestría y la realización de la tesis no habrían sido posibles sin la valiosa asistencia y colaboración de personas, a quienes deseo agradecer infinitamente: A Dios, por bendecirme con la existencia para cumplir con los propósitos de vida, que junto a los seres queridos voy logrando día a día.

A los docentes de la Escuela de Postgrado de la Maestría en Administración de Negocios, que contribuyeron decididamente en mi formación profesional.

Y finalmente, a todas aquellas personas que me han hecho sonreír cuando lo necesitaba, aquellos que verdaderamente aprecio y que han logrado un sentimiento verdadero en mí.

INDICE GENERAL

LISTA DE ABREVIATURAS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
HIPOTESIS	2
Hipótesis Nula	2
Hipótesis Alternativa	2
OBJETIVOS	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	4
1.1 Problema de Investigación	4
1.1.1 Enunciado del Problema	4
1.1.2 Descripción del Problema	4
1.1.3 Justificación del Problema	4
1.2 Marco Teórico y Conceptual	5
1.2.1 Análisis de la Literatura	5
1.2.2 Estado de Arte	7
1.2.3 Definición de Términos Básicos	10
1.2.4 Variables e Indicadores	15
1.3 Análisis de antecedentes Investigativos	16
CAPITULO II: METODOLOGÍA	17
2.1 Tipo y Nivel de Investigación	17

2.2	Diseño de la Investigación.....	17
2.3	Ámbito, Población y Muestra.....	18
2.3.1	Ámbito de Estudio.....	18
2.3.2	Población de Estudio.....	18
2.3.3	Muestra.....	18
2.4	Técnicas, Instrumentos de recolección de Datos.....	19
2.4.1	Proceso de Recolección de Datos.....	19
2.4.2	Plan de Tabulación y análisis de datos.....	19
2.5	Aspectos Éticos.....	20
2.6	Relación entre Problemas-Hipótesis-Objetivos y la estrategia de Recolección de Datos.....	21
CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIONES.....		25
3.1	Resultados:.....	25
3.1.1	Preguntas de Segmentación de estudio:.....	25
3.1.2	Preguntas relacionadas con la Eficacia:.....	29
3.1.3	Preguntas relacionadas con la Eficiencia:.....	32
3.1.4	Preguntas relacionadas con la Efectividad:.....	34
3.1.5	Preguntas relacionadas con la Satisfacción Laboral:.....	35
3.1.6	Preguntas relacionadas con la Capacitación Laboral:.....	37
3.1.7	Preguntas relacionadas con la Innovación:.....	38
3.1.8	Determinación de correlación de la Variable Dependiente y la variable Independiente:.....	40
3.2	Discusiones:.....	41
3.2.1	Visión:.....	41
3.2.2	Misión:.....	41
3.2.3	Cultura Organizacional:.....	42
3.2.4	Análisis FODA:.....	42
3.2.5	Organigrama Propuesto de la Pequeña Empresa:.....	48

3.2.6	Estructura Orgánica:	49
3.2.7	Importancia del Plan:	49
3.2.8	Situación del Área de Recursos Humanos.....	49
3.2.9	Análisis FODA del área de Recursos Humanos:.....	50
3.2.10	Descripción de Puestos por Competencia:	53
3.2.11	Proceso de Reclutamiento y Selección:.....	85
3.2.12	Gestión de Compensaciones:.....	96
3.2.13	Criterios para Determinar escalas salariales.....	97
3.2.14	Compensaciones Monetarias	100
3.2.15	Compensaciones No Monetarias	102
3.2.16	Evaluación de Desempeño y/o Feedback:	103
3.2.17	Capacitación:	109
3.2.18	Clima Laboral:.....	116
3.2.19	Comunicación Interna:	122
3.2.20	Cronograma de Actividades a Implementar:.....	126
CONCLUSIONES.....		127
RECOMENDACIONES		128
BIBIOGRAFIA BASICA.....		129
ANEXOS.....		131

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de las variables.....	16
Tabla 2. Población de Estudio	18
Tabla 3. Relación Problema/Hipótesis/Objetivos.....	21
Tabla 4. Instrumento de medición - Encuesta	21
Tabla 5. Distribución de Personal por género	25
Tabla 6. Distribución de Personal por Área	26
Tabla 7. Distribución de Personal por Familia de Puesto	27
Tabla 8. Distribución de personal por estado civil	28
Tabla 9. Distribución de Personal por rango de edad.....	29
Tabla 10. Preguntas sobre Eficacia-I.....	30
Tabla 11. Preguntas sobre Eficacia-II.....	31
Tabla 12. Preguntas sobre Eficiencia	32
Tabla 13. Preguntas sobre Efectividad	34
Tabla 14. Preguntas sobre Satisfacción Laboral - I.....	35
Tabla 15. Preguntas sobre Satisfacción Laboral - II.....	36
Tabla 16. Preguntas sobre Capacitación.....	37
Tabla 17. Preguntas sobre Innovación.....	39
Tabla 18. Correlación de Pearson.....	40
Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI.....	44
Tabla 20. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE.....	45
Tabla 21. Matriz FODA – GRUPO DU SANTOS.....	47
Tabla 22. Matriz FODA – GRUPO DU SANTOS/RRHH	52
Tabla 23. Pago-Docena por labor.	98
Tabla 24. Tipo de Labor.	98
Tabla 25. Rangos de salarios mensuales.	99
Tabla 26. Pago Promedio Mensual.....	99
Tabla 27. Resumen de Pago Promedio Mensual.	100
Tabla 28. Autorización De Aumento De Sueldo.....	101

Tabla 29. Cuadro de evaluación de desempeño por Nivel de Consecución.....	108
Tabla 30. Plan De Capacitación Anual.....	112
Tabla 31. Registro de Asistencia de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacro de Emergencia.....	114
Tabla 32. Cuadro de Influencia de un buen Clima Laboral y un mal Clima Laboral ..	117
Tabla 33. Cuadro de Canales de Comunicación Interna	124
Tabla 34. Diagrama de Gant de las actividades a realizar.....	126



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Siglas de Recursos Humanos	5
Figura 2. Recurso Humano	6
Figura 3. Calzado Michelle	7
Figura 4. Recursos Humanos – Digital.....	10
Figura 5. Herramientas de la Productividad	11
Figura 6. Perfil del Puesto	13
Figura 7. Eficacia.....	15
Figura 8. Ficha de Validación Del Instrumento	24
Figura 9. Distribución de Personal por género	25
Figura 10. Distribución de personal por área	26
Figura 11. Distribución de personal por familia de Puesto	27
Figura 12. Estado Civil del Personal	28
Figura 13. Rangos de edad del personal	29
Figura 14. Eficacia -I.....	30
Figura 15. Eficacia -II.....	31
Figura 16. Eficiencia.....	33
Figura 17. Efectividad	34
Figura 18. Satisfacción Laboral - I.....	35
Figura 19. Satisfacción Laboral - II.....	36
Figura 20. Capacitación Laboral	38
Figura 21. Innovación Laboral	39
Figura 22 Organigrama Propuesto por función	48
Figura 23. Organigrama Propuesto por división	48
Figura 24. MOF – Operario de Corte	55
Figura 25. MOF – Operario de Aparado	57
Figura 26. MOF – Operario de Encarrujado.....	59
Figura 27. MOF – Operario de Embolsado	61
Figura 28. MOF – Operario de Pegado	63

Figura 29. MOF – Operario de Acabado	65
Figura 30. MOF – Jefe de Sección 1	67
Figura 31. MOF – Jefe de Sección 2	69
Figura 32. MOF – Jefe de Sección 4	71
Figura 33. MOF – Jefe de Sección 3	73
Figura 34. MOF – Jefe de Producción.....	75
Figura 35. MOF – Jefe de Comercialización.....	77
Figura 36. MOF – Asesor Legal.....	79
Figura 37. MOF – Asesor Contable.....	81
Figura 38. MOF – Administrador.....	83
Figura 39. MOF – Gerente General.....	85
Figura 40. Formato de Requerimiento de Personal	86
Figura 41. Proceso de Reclutamiento	88
Figura 42. Proceso de Selección.....	90
Figura 43. Proceso De Contratación.....	92
Figura 44. Proceso de Inducción	93
Figura 45. Check List de Inducción	96
Figura 46. Tendencia Salarial.....	100
Figura 47. Formato De Encuesta De Satisfacción De Beneficios.	103
Figura 48. Evaluación Del Desempeño	105
Figura 49. Formato de evaluación de desempeño de personal operativo, periodo Evaluado: _____	106
Figura 50. Plan de Capacitación, el éxito para tu empresa.....	110
Figura 51. Feedback de la Capacitación realizada	116
Figura 52. Formato De Encuesta De Clima Laboral	121
Figura 53. Formato De Encuesta De Salida Del Personal.....	122

LISTA DE ABREVIATURAS

RRHH: RECURSOS HUMANOS.

PUCP: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PERU.

TRAB. : TRABAJADORES.

FODA: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

EFE: EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

EFI: EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

CV: CURRICULUM VITAE.

UIT: UNIDAD IMPOSITIVA TRIBUTARIA.

DNI: DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD.

MIN: MINUTOS.

DOC. : DOCENA.

TIC: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

NC: NECESIDAD DE CAPACITACIÓN.

SC: SATISFACCION DE LA CAPACITACIÓN.

DP: DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

RESUMEN

El presente trabajo viene determinado por dos variables, las cuales son la productividad y un plan de recursos humanos, lo cual se verá reflejado en la siguiente propuesta, para una Pequeña Empresa de calzado de la región Arequipa.

Las partes de esta propuesta del plan de Recursos Humanos tiene varios aspectos fundamentales dentro de su desarrollo como la **Cultura Organizacional**, Descripción de cada **Puesto** de trabajo por competencias, Proceso de **Reclutamiento** y **Selección** de Personal, Gestión de **Compensaciones** tanto monetarias como no monetarias, la evaluación del desempeño laboral, **Capacitaciones**, y la Comunicación Interna; dichos aspectos se verán plasmados en nuestro Plan de Recursos Humanos que está detallado en el presente estudio.

Es preciso mencionar que las políticas planteadas son de corto, mediano y largo plazo, trayendo por ende un incremento en la productividad de cada trabajador y por ende en la productividad de toda la pequeña empresa, denominada: GRUPO DUSANTOS EIRL.

Palabras claves: Recursos Humanos, Productividad, Cultura Organizacional, Capacitaciones, Compensación, Reclutamiento, Selección

ABSTRACT

The present work is determined by two variables, which are productivity and a human resources plan, which will be reflected in the following proposal, for a footwear enterprise of the Arequipa region.

The parts of this proposal of the Human Resources plan have several fundamental aspects within its development such as **Organizational Culture**, Description of each Job **position** by competences, Process of **Recruitment** and **Selection** of Personnel, Management of **Compensations**, both monetary and non-monetary, evaluation of work performance, **training**, and internal communication; These aspects will be reflected in our Human Resources Plan, which is detailed in this study.

It is necessary to mention that the proposed policies are of short, medium and long term, thus bringing about an increase in the productivity of each worker and therefore in the productivity of the entire Little enterprise, called: GRUPO DUSANTOS EIRL.

Keywords: Human Resources, Productivity, Organizational Culture, Training, Compensation, Recruitment, Selection

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo viene motivado, debido a la problemática actual que se tiene en la empresa Grupo DuSantos EIRL, donde se realiza la confección de calzado casual para dama, pero es latente el conflicto entre el personal existente y los dueños; lo cual nos motivó a solucionar dicho problema mediante la elaboración de este estudio.

Debido a la forma de trabajo actual, nosotros nos planteamos muchas ideas para solucionar el problema, pero dichas ideas tienen que estar de acuerdo a la realidad del modus operandi de la empresa, que debido al rubro de calzado, tiene ciertas características en particular.

Cuando se comenzó a plantear diversas propuestas de mejora, como son el caso de distribución de planta, plan de recursos humanos, análisis ergonómico, entre otras; vimos como más importante al recurso humano de nuestra empresa, ya que a partir de ahí surgen todos los procesos de la cadena productiva, y es ahí donde identificamos y propusimos este Plan de Recurso Humanos.

Es importante mencionar que el contexto actual del sector de calzado en Arequipa es muy bueno, debido a la buena calidad de materia prima, osea los cueros, y la versatilidad de calzado, cabe mencionar que poco a poco se está expandiendo los mercados del rubro de calzado hacia Chile y Bolivia, por ejemplo el 20 de noviembre del 2017, se realizó una rueda de negocio de productores arequipeños con empresas de Chile-Santiago, Bolivia-LA Paz, Perú-Lima; donde se pudo ver el interés de países vecinos por adquirir nuestro calzado, en especial en el segmento: dama. Dicho evento fue organizado por el Ministerio de la Producción, Cámara Pyme Arequipa, entre otras.

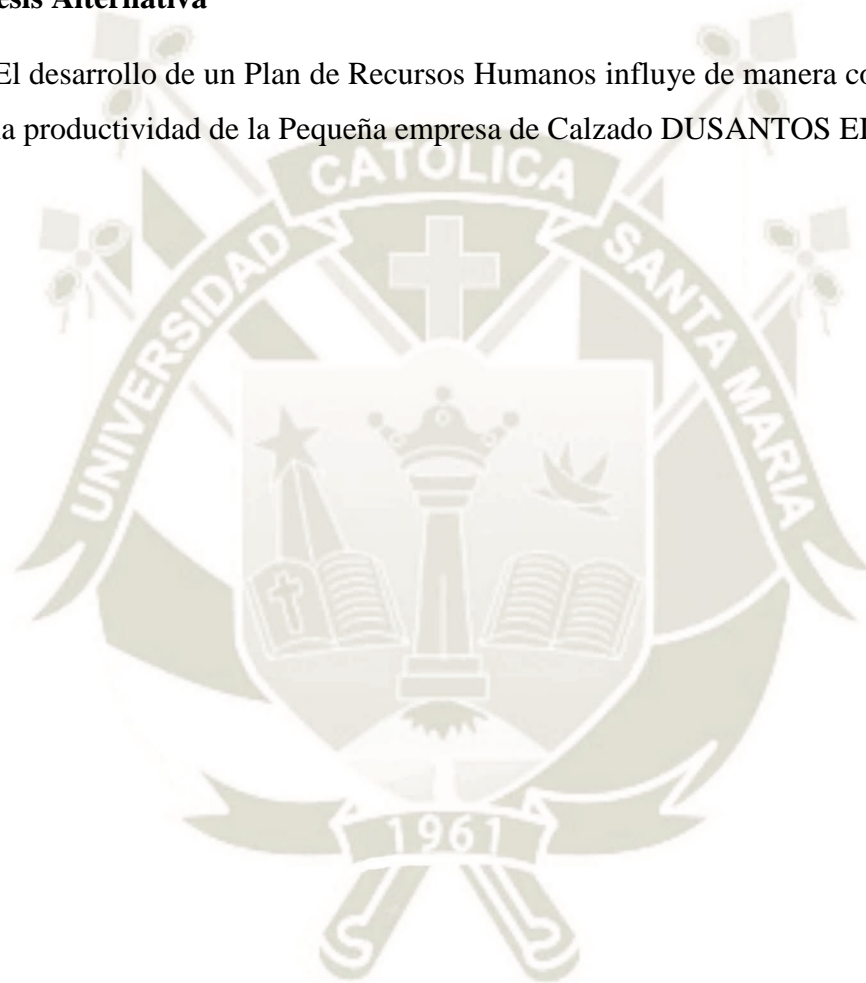
HIPOTESIS

Hipótesis Nula

La falta de un Plan de Recursos Humanos ocasiona una deficiencia en la productividad laboral de la empresa de calzado Grupo Du Santos EIRL.

Hipótesis Alternativa

El desarrollo de un Plan de Recursos Humanos influye de manera correlacional en la productividad de la Pequeña empresa de Calzado DUSANTOS EIRL.



OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer un Plan de Recursos Humanos para mejorar la Productividad de una Pequeña Empresa de Calzado.

Objetivos Específicos

- 1 Desarrollar un programa de recompensa o incentivos eficiente que permita la satisfacción de los colaboradores, evaluando la inversión y el retorno de la misma, alineada con el logro de objetivos de la empresa.
- 2 Diseñar un plan de evaluación de desempeño que nos permita realizar el seguimiento de la productividad de los colaboradores y brindar soporte para la mejora de los mismos.
- 3 Diseñar un plan de capacitación dirigida a los trabajadores identificando las principales necesidades y desarrollando programas especializados con la finalidad de mejorar el rendimiento de sus funciones.
- 4 Dar una propuesta para Generar Clima laboral adecuado para el desarrollo productivo de cada colaborador.
- 5 Administrar al personal de una manera más productiva, analizando previamente el estado actual productivo de la empresa.
- 6 Definir cuál es el impacto productivo o no, en lo que se refiere al desempeño de personal y su respectiva motivación

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Problema de Investigación

Para poder plantear el problema de investigación, debemos de considerar diversos factores como es el caso del enunciado, descripción y la justificación del problema.

1.1.1 Enunciado del Problema

Falta de un plan de Recursos Humanos y su relación con la productividad en una Pequeña Empresa de Calzado, en la región Arequipa.

1.1.2 Descripción del Problema

El problema a detallar es la **Falta de un Plan de Recursos Humanos en una Pequeña empresa de calzado**, lo cual se describe como un problema en común de la mayoría de manufacturas de calzado a nivel nacional, debido a una falta de orden, responsabilidad, compromiso en la Organización, siendo un indicador a analizar la falta de los trabajadores a sus turnos de trabajo.

1.1.3 Justificación del Problema

Debido que en la actualidad no contamos con un plan de recursos humanos, y debido a la serie de problemas que se generan en la empresa en este ámbito, nos vemos en la necesidad de elaborar este Plan de Recursos Humanos, ya que se plantea implementarlo en el transcurso de todo un año.

La forma de trabajo mediante la modalidad de destajo, nos obstaculiza de avanzar en varios aspectos, ya que no tenemos un adecuado compromiso con el trabajador y la empresa, y también con su labor; en nuestra empresa de calzado es urgente la implementación de dicho plan en el sentido de que como es una empresa familiar, los colaboradores mezclan el ámbito de familia con el desempeño del trabajo propiamente dicho.

La falta de autoridad por parte de uno de los dueños motiva a los colaboradores a tener una flexibilidad laboral excesiva, lo cual conlleva una producción diaria inestable.

Todo esto nos apunta a una estandarización de procesos, dentro de los cuales tenemos el factor humano, y su productividad en el trabajo, lo cual debe ser el más óptimo posible.

La propuesta de un Plan de Recursos Humanos en el sector de calzado, nos muestra un gran desafío digno de alcanzar, ya que en este tipo de industria en el medio arequipeño, tenemos una desordenada manera de clima laboral, para lo cual es que proponemos una manera cómo manejar y dirigir el personal, de tal forma que se pueda alcanzar los objetivos y metas trazadas, es preciso mencionar el inadecuado manejo de personal en la actualidad, ya que no se tiene políticas de incentivos, clasificación de puestos de trabajo, entre otros puntos priorizantes en el desempeño laboral.



Figura 1. Siglas de Recursos Humanos

Fuente: <https://www.iebschool.com/>

1.2 Marco Teórico y Conceptual

1.2.1 Análisis de la Literatura

Tesis: Desarrollo del Recurso Humano para mejorar la calidad, Tungurahua-Ecuador: En Tungurahua, Red Productiva emprendió un proyecto junto con Plasticaucho Industrial S.A., en su línea de calzado de lona, con el propósito de mejorar la calidad de los procesos y de los productos para el mercado local y la exportación, e incrementar la productividad de la cadena de Plasticaucho, para contribuir a la generación de empleo y la inserción laboral de personas con discapacidad. El proyecto valorado en USD 58 560 contó con un aporte de USD 32 800 por parte de Red Productiva y de USD 35 760 por parte de Plasticaucho. Red Productiva, en colaboración con la empresa ancla y las empresas consultoras que brindaron la asistencia técnica y capacitaciones, diseñaron un proyecto para mejorar la calidad y generar empleo a lo largo de la cadena de producción de calzado de lona. El proceso previo de establecimiento de acuerdos y la definición participativa de los mecanismos de intervención facilitaron significativamente el involucramiento efectivo de los actores de la cadena y, sobre todo, la articulación de procesos, mecanismos y metas a lo largo de la producción. Las expectativas iniciales fueron ampliamente

superadas cuando las pequeñas empresas participantes reconocieron, en la marcha, que la generación de capacidades y el incremento de calidad en los procesos y productos impulsaba una mayor demanda por parte de Plasticaucho, su cliente principal. Entre los resultados del proyecto, debe resaltarse la creación de 245 fuentes de empleo directo: 133 empleos en la empresa ancla, 45 empleos en las pymes, 65 empleos para personas con discapacidad en la empresa ancla y otras regiones, y 2 empleos generados en la consultora. La inserción laboral de personas con discapacidad demuestra un serio compromiso de responsabilidad social empresarial, además del cumplimiento de las disposiciones legales ecuatorianas. Los logros alcanzados son el resultado de 563 personas capacitadas en el sistema de calidad y recursos humanos, el incremento de productividad y calidad, y el aumento de ventas en la empresa ancla, directamente atribuibles a mejoras en calidad, equivalente a USD 1 086 700, así como una mejora significativa en el ambiente laboral dentro de la empresa ancla y las proveedoras. (Coba-Díaz, 2014, p.15)



Figura 2. Recurso Humano

Fuente: <http://elrecursohumanodelaempresa.blogspot.com>

Tesis Plan Estratégico de la empresa de Calzado Michelle, Guatemala, Marzo 2009: La formulación de un plan estratégico para una empresa que tiene algunos años de permanecer en el mercado, siempre es un reto y sus resultados se anticipan como beneficiosos, toda vez que de estar operando con una administración empírica en cuanto a instrumentos administrativos se refiere y con un horizonte para un cortísimo plazo, no mayor de un año, puede mejorar sus expectativas en un mediano plazo con la definición de su misión y para un plazo más largo con una visión basada en el mejoramiento general que se propone realizar. La empresa estudiada aunque en la mente de una sola persona ha estado bien dirigida si se juzga por los resultados obtenidos gracias a la sagacidad de su

gerente y el apoyo del entorno familiar, que durante todo el tiempo de laborar ha garantizado por lo menos el salario de todos los trabajadores, por varios años. Tal ha sido el éxito alcanzado en este sentido, que los trabajadores no han emigrado a otras empresas productoras nacionales. El planteamiento de un plan estratégico es una propuesta de solución para evitar que con la dinámica que cambia el entorno económico tanto nacional como internacional, ahora que está de moda el incremento desmedido en los precios de los combustibles que traen colateralmente un incremento automático en el nivel de precios, se pueda caer en una situación de insolvencia y por consiguiente de pérdidas continuadas que le obliguen a entrar en quiebra. (Guerra, 2009, p.18)



Figura 3. Calzado Michelle

Fuente: <https://web.facebook.com/NaturalizerGuatemala>

1.2.2 Estado de Arte

En los últimos años se han realizado investigaciones relevantes de acuerdo al tema en estudio, por lo cual podemos mencionar:

Recursos humanos y digitalización: la importancia de tratar a los empleados como clientes, Juan Albelo, 19 de Noviembre del 2017-Diario Gestión.

Habiendo nacido en Miami, disfrutar de un café cubano es todo un ritual para mí. Durante décadas, he pedido este expresso energizante endulzado con azúcar morena en cafés y restaurantes en casi cualquier esquina local, por el que pagaba tan solo 50 centavos. Me sentía tan consentido por esta comodidad que, si implicaba gastar más, ir a cualquier otro lado no era una opción. Pero un día sucedió. Con un colega fui a Starbucks en Nueva York y pagué US\$2.50 por un café cubano. Cinco veces más. La bebida tenía buen sabor, pero ese no fue el motivo por el cual la compré, sino la experiencia de pertenencia y camaradería, desde el sentimiento de comunidad de esperar en fila hasta oír que me

llamaban por mi nombre cuando el pedido estuvo listo. Después de esa visita, siempre me pregunté qué pasaría si cada decisión de compra de tecnología de Recursos Humanos tuviera más que ver con la experiencia del empleado y menos con el costo y los procesos básicos del área.

Mientras que capacidades como reclutamiento, gestión del desempeño, aprendizaje y analítica de RRHH actualmente son inversiones atractivas, las pequeñas y medianas empresas todavía necesitan ofrecer al usuario una experiencia que simplifique el trabajo y maximice el valor de la contribución de cada empleado.

Según una estadística citada en un informe de Forbes Insight, los empleadores de todo el mundo están preocupados desde 2007 por la escasez de talentos. Por eso, en los tiempos que corren, es esencial brindar a los empleados las herramientas necesarias para incorporarse rápidamente a la empresa, aprender las habilidades que necesitan y ser más productivos.

En el informe, Nov Omana, CEO y fundador de Collective HR Solutions, consultora de tecnología de RRHH, observa que las pymes están invirtiendo en tecnología para el sector: "las startups de tan solo 25 empleados adoptan estas plataformas. Es una prueba más de la importancia que los Recursos Humanos digitales tendrán a medida que esas empresas crezcan".

Los líderes de negocios, no obstante, se olvidan a menudo de dar a los empleados una razón para usar estas nuevas tecnologías para hacer su trabajo. Cuando las iniciativas de RRHH digitales se enfocan en convertir el trabajo en una experiencia más interesante y productiva, las empresas finalmente estarán camino a convertirse en un verdadero negocio digital.

Teledirect Pte Ltd., por ejemplo, es un proveedor de outsourcing y consultoría para centros de contacto con sede en Singapur que implementó recientemente herramientas de social business y colaboración para alinear los objetivos de desempeño y maximizar la performance de los trabajadores.

Ahora, sus gerentes y empleados pueden acceder a tareas de RRHH con un clic desde un dispositivo móvil, lo cual genera mayor eficiencia y mejores experiencias para los usuarios.

Después de advertir cómo un pequeño paso hacia procesos digitalizados de RRHH puede impactar en experiencias de trabajo, la compañía está adoptando informes predictivos para aumentar la efectividad y la eficiencia de sus colaboradores, lo que probablemente redunde en un mayor valor para el negocio. No hay empresa demasiado pequeña para convertir el trabajo en una experiencia disfrutable para los empleados.

Desde herramientas de colaboración y analítica predictiva hasta la nube y machine learning, los empleados pueden hacer cosas que eran impensables para una pyme. Vivimos un momento emocionante, en el que estas tecnologías se vuelven cada vez más accesibles y escalables para satisfacer las necesidades de una empresa que crece.

Sin embargo, queda mucho camino por recorrer: la mayor parte de las innovaciones digitales aún se concentran en cambiar los procesos de negocio y no en aumentar las habilidades de las personas. Los trabajadores demandan tecnologías que reflejen la experiencia digital que ya tienen en sus hogares. Al mismo tiempo, crece la expectativa de que las nuevas tecnologías implementadas funcionen bien y, sobre todo, que su adopción valga la pena en términos de tiempo y atención.

Tendencias Globales en Capital Humano 2016, Deloitte University Press

La era de la verdadera confusión digital ha alcanzado a los Recursos Humanos, transformando la manera como esta área genera soluciones para sus colaboradores, con la aparición del Workday en el 2005, la adquisición de Success Factors por parte de SAP en el 2011 y la compra de Taleo por Oracle en el 2012. Recursos Humanos ha ido migrando a temas en la nube. Las barreras entre el trabajo y la vida personal se están desdibujando, gracias al uso de los equipos móviles. El celular se ha convertido en el canal favorito por los colaboradores, lo cual da a las organizaciones la oportunidad de adaptar tecnologías móviles a sus procesos de Recursos Humanos. Imagine aplicaciones integradas que puedan proporcionar cursos en línea a nuevos integrantes de un proyecto; monitorear niveles de estrés; recomendar cuando es el momento de hacer una pausa, y aún revisar planes de retiro. Esta es la nueva misión: Integrar tecnologías (SMAC-Social, móvil, analítica y cloud) para redefinir la experiencia de los colaboradores y facilitar el trabajo en tiempo real, haciéndolo más productivo y gratificante-mientras que se sigue trabajando en mejorar el balance entre vida y trabajo.

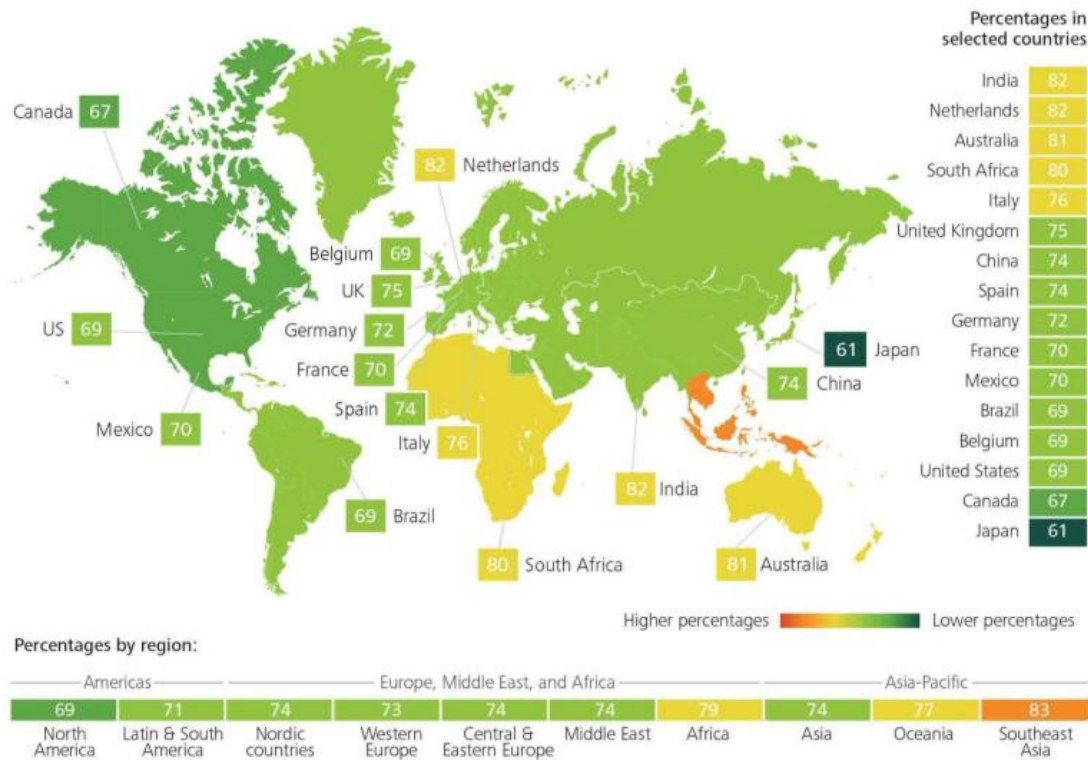


Figura 4. Recursos Humanos – Digital

Fuente: Deloitte University Press/DUPress.com

1.2.3 Definición de Términos Básicos

1.2.3.1 Recursos Humanos

Los recursos humanos de una empresa (RRHH) o human resources (HR) en inglés, es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

Los recursos humanos fuera del contexto de una función o un departamento de una empresa es sinónimo de capital humano, o sea, serían los funcionarios de una empresa. (22 de Febrero del 2019)Significado de Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.significados.com/recursos-humanos/>

1.2.3.2 Productividad laboral

La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. Tales aumentos se pueden producirse en razón de disposiciones gubernamentales como la regulación del salario mínimo. Por ello, podría incentivar a las empresas a trasladarse al sector informal para reducir costos. . (Insituto Peruano de Economía, 2016)



Figura 5. Herramientas de la Productividad

Fuente: <https://vilmanunez.com>

1.2.3.3 Capacitación de Personal

El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia. La necesidad de capacitación puede manifestarse en: 1) datos de selección de personal; 2) evaluaciones de desempeño; 3) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y 6) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento. Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades con

objetivos de aprendizaje específicos. (Billikopf, Gregorio Encina. "A Win/Win Situation". California Tomato Grower, Marzo de 1982, p.14.)

1.2.3.4 Conflictos Interpersonales

Una de las características del ser humano es, precisamente, la de ser conflictivo por naturaleza; una de las razones de esta singularidad, estriba en que tiene múltiples necesidades y anhelos que muchas veces se contraponen. Es difícil que el ser humano se conforme con todo lo que posee y consigue en la vida, pues siempre desea otra cosa, algo más. En este sentido, denominamos “conflicto” a la simultaneidad de conductas, motivaciones y deseos contradictorios y opuestos entre sí. (Furnham, 2001)

1.2.3.5 Perfil de puesto de trabajo

Es una herramienta que utilizan las organizaciones para definir cuál es el candidato más adecuado para el puesto vacante. Cuando las organizaciones necesitan contar con más personal, inician una búsqueda laboral. Antes de que eso suceda, el futuro empleador define qué requerimientos deberán cumplir los postulantes. Para ello, trabajan con diferentes herramientas que permiten asegurar que el ingresante es el que posee el perfil más acorde al puesto vacante. Una de las herramientas que más utilizan las áreas de Recursos Humanos se conoce como "Perfil de Puestos". Herramienta “Perfil de Puestos”: El Perfil de Puestos es una herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades que se requieren para ocupar un cierto puesto de trabajo. Este tipo de método permite que se pueda responder a QUÉ hace, CÓMO se hace y PARA QUÉ se hace, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto, cuáles son las condiciones y la cultura institucional. A la hora de elegir al candidato se tienen en cuenta tanto el nivel de estudios, experiencia, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad que mejor se ajusten con el puesto vacante. (22 de Febrero del 2019)Significado de Perfil de Puesto de Trabajo. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/salud/que-es-un-perfil-de-puestos>.



Figura 6. Perfil del Puesto

Fuente: <http://www.decachuelo.com>

1.2.3.6 Reclutamiento de Personal

Jaime Grados define reclutamiento como “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”. Por su parte, Furnham señala que: “Tal vez el reclutamiento sea la actividad mediante la cual se reúne a un grupo de candidatos que desean incorporarse a una organización y entre quienes se puede elegir a los más idóneos. Por otra parte, la selección ocurre cuando una organización aplica uno o más métodos con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, concretamente para realizar determinadas tareas. En diferentes épocas, los empleados calificados abundan y, en otras, escasean. Por tanto, el pronóstico y la planeación de los recursos humanos puede considerarse como una actividad muy importante”. (Grados, 2003)

1.2.3.7 Selección de Personal

El objetivo de la selección de personal consiste en indagar las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar cierta actividad laboral específica en el contexto de un cargo y una organización determinados. Para ello es necesario contar con herramientas apropiadas para predecir –tanto como sea posible– la conducta laboral que presentará el candidato, y si cumplirá con las expectativas de la organización respecto de su desempeño, comportamiento, rendimiento, actitudes frente a las dificultades, etcétera. En la selección de personal la atención debe centrarse de manera puntual en los aspectos y capacidades laborales del postulante, y no en aquellas características de la personalidad individual que carecen de relación directa con el trabajo. En este sentido, es importante

destacar que la evaluación del candidato corresponde sólo al campo de la psicología laboral y, en consecuencia, requiere la competencia de un profesional especializado en la utilización de instrumentos específicos, tales como la entrevista psicológica y una batería de pruebas que variará de acuerdo con las necesidades de cada puesto a cubrir, adaptándose a las características específicas de la organización y de las tareas a desarrollar en ella. (Krieger, 2011)

1.2.3.8 Eficiencia

La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción. Es posible encontrar la idea de eficiencia en distintos ámbitos. En la física, por ejemplo, la eficiencia tiene que ver con el vínculo entre la energía que se invierte y la energía que se aprovecha en un procedimiento o en un sistema. En economía, se habla de la eficiencia de Pareto (por Vilfredo Pareto) para nombrar al estado que se alcanza cuando resulta imposible mejorar la situación del componente de un sistema sin atender contra otros. (Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2008. Actualizado: 2012.) Definición de: Definición de eficiencia (<https://definicion.de/eficiencia/>)

1.2.3.9 Eficacia

Del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo). Por ejemplo: una persona desea romper un disco compacto que contiene información confidencial. Para esto, puede rayar la superficie del disco con una llave (una medida que será eficaz y eficiente) o dispararle con una ametralladora (una decisión eficaz, ya que logrará destruir el disco, pero poco eficiente, ya que utiliza recursos desproporcionados). Es decir, por tanto, podríamos establecer que la principal diferencia entre eficiencia y eficacia es que la primera sería la que consigue cuando se alcanzan los mismos objetivos pero utilizándose el menor número posible de recursos. O también cuando se consiguen muchos más objetivos con el mismo número de recursos. (Merino, 2009)



Figura 7. Eficacia

Fuente: <https://www.tutellus.com>

1.2.4 Variables e Indicadores

1.2.4.1 Variable Dependiente

En nuestro trabajo, tenemos como variable dependiente: “La Productividad”. Ya que la productividad en nuestro caso depende de la implementación del Plan de Recurso Humanos.

1.2.4.2 Variable Independiente

En nuestro trabajo, tenemos como variable independiente: “El Plan de Recursos Humanos”. Debido a que de acuerdo a la elaboración e implementación de dicho Plan de Recurso Humanos, se verá afectada la productividad de la empresa.

1.2.4.3 Subvariables

Dentro de la variable dependiente: Productividad, tenemos las siguientes sub-variables:

- Eficiencia del personal y de cada sección.
- Eficacia del personal y de cada sección.

Dentro de la variable independiente: Plan de Recursos Humanos, tenemos las siguientes sub-variables:

- Capacitación del personal.
- Manejo de conflictos interpersonales.

- Perfil de los puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Responsabilidad e identificación de cada colaborador con su trabajo y la empresa.

1.2.4.4 Indicadores

A continuación pasaremos a mostrar un cuadro resumen desde las variables hasta los indicadores:

Tabla 1. Indicadores de las variables

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES
Independiente: Plan de Recursos Humanos	Capacitación de personal	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones ejecutadas}} \times 100$
	Manejo de conflictos interpersonales	Cantidad de conflictos existentes por cada mes, hacer un comparativo anual.
	Perfil de los puestos de trabajo	Número de veces que no cumplen las funciones de cada puesto de trabajo, semanalmente
	Reclutamiento y selección del personal	$\frac{\text{Cantidad de personal saliente}}{\text{Cantidad de personal entrante}} \times 100$
	Responsabilidad e identificación de cada colaborador con su trabajo y la empresa	Número de tardanzas e inasistencias, justificadas o no justificadas, cada mes.
Dependiente: Productividad	Eficiencia	$\frac{\text{Calidad actual}}{\text{Calidad esperada}} \times 100$
		$\frac{\text{Tiempo actual}}{\text{Tiempo esperado}} \times 100$
	Eficacia	$\frac{\text{Cantidad de producción diaria}}{\text{Cantidad de producción diaria esperada}}$

Fuente: Elaboración propia

1.3 Análisis de antecedentes Investigativos

Con respecto a este punto no tenemos algún estudio realizado en la Empresa Du Santos, con respecto a Recursos Humanos, debido a que no habría algún antecedente específico en este punto.

CAPITULO II: METODOLOGÍA

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos de la investigación. Se expone la perspectiva metodológica que se ha adoptado, el tipo y nivel de investigación, seguido del diseño metodológico de las diferentes fases de la investigación desarrolladas.

2.1 Tipo y Nivel de Investigación.

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.634) “El enfoque cuantitativo (es secuencial y probatorio), cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso”, esta comprende la idea, el planteamiento del problema se determina los objetivos y pregunta de investigación seguido por la revisión de la literatura para la construcción del marco teórico, se establecen hipótesis y variables; “se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.”

Según León y Montero (2003) las relaciones se reconstruyen a partir de las variables independientes ya que la muestra será tomada en el futuro.

Siendo la premisa del enfoque presente en la investigación se presenta un enfoque cuantitativo, una investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional, que permitió identificar la mejora de la Productividad de una Pequeña Empresa de Calzado respecto a la elaboración de un Plan de Recursos Humanos.

2.2 Diseño de la Investigación.

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.634) la investigación cuantitativa puede tener distintos alcances dentro de los cuales se encuentran el **correlacional** que es un tipo de estudio que “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.” La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador. Según Liu (2008) y Tucker (2004) Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un

tiempo único. A manera de definir nuestro estudio podemos afirmar que cuando proponemos un Plan de Recursos Humanos aplicamos un diseño **Descriptivo**, sin embargo al analizar el grado de relación entre la variable Recursos y Productividad, aplicamos un Diseño **correlacional**.

2.3 Ámbito, Población y Muestra.

2.3.1 Ámbito de Estudio.

El estudio se realizó en la Pequeña Empresa de calzado Grupo Du Santos EIRL, ubicada en la zona de Miguel Grau, Distrito de Paucarpata, Provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa, siendo el rubro de producción un calzado casual para dama – mocasine femenino de cuero.

2.3.2 Población de Estudio.

La población estuvo conformada por todo el personal de esta Pequeña Empresa de calzado, siendo un total de 29 colaboradores, los cuales se diferencian por la labor que realizan, como: cortado, aparado, encarrujado, armado-embolsado, pegado, acabado, aviador, otros.

Tabla 2. Población de Estudio

AREA	Nro. De Colaboradores Por área
Contabilidad	1
Administración	2
Producción/Cortado	2
Producción/Aparado	7
Producción/Encarrujado	9
Producción/Armado	2
Producción/Pegado	3
Producción/acabado	2
Jefe de Producción	1
Cantidad	29

Fuente: Encuesta realizada a directivos, 2018

Elaboración: Propia

2.3.3 Muestra.

No se utilizó una muestra, ya que se trabajó con toda la población de estudio.

2.4 Técnicas, Instrumentos de recolección de Datos.

2.4.1 Proceso de Recolección de Datos.

El estudio se realizó en la Pequeña Empresa de Calzado Grupo Du Santos EIRL ubicada en Av. Pacífico 311 – Miguel Grau – Paucarpata – Arequipa donde se pidió los permisos respectivos a la Jefa de Comercialización: Elizabeth Vargas Vilca y al Gerente General: Santos Mamani Huallpa.

Se procedió a realizar la recolección de datos a través de los cuestionarios; teniendo en cuenta que el llenado del instrumento puede durar 12 a 15 minutos.

Este trabajo se realizó durante los meses de Setiembre a Diciembre del 2018.

2.4.2 Plan de Tabulación y análisis de datos.

Para llevar a cabo los análisis correspondientes este se realizó mediante el uso del software estadístico SPSS 25 con la técnica de la ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.

Se construirán tablas de contingencia que se representaron en gráficos que ayudan a simplificar la complejidad de los datos que intervienen en la distribución de frecuencias y los coeficientes de correlación.

Los métodos de análisis de datos que se utilizaron fueron:

- Todas las preguntas se sometieron a una correlación general; donde se obtuvo el grado de correlación pregunta por pregunta y el nivel de significatividad, el cual sirvió para determinar la relación sobre validez y consistencia del instrumento.
- Luego se recodificó para crear una nueva variable, donde cada dimensión recibe sus preguntas; que nos sirvió para establecer relaciones entre las dimensiones y para responder a los objetivos específicos.
- Luego se recodificó donde cada dimensión según la variable.
- El Estadígrafo Inferencial que se utilizó en la presente investigación fue el COEFICIENTE DE CORRELACIÓN PEARSON para determinar la correlación entre las variables.

Interpretación:

- Si $r = 1$, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
 - Si $0 < r < 1$, existe una correlación positiva.
 - Si $r = 0$, no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
 - Si $-1 < r < 0$, existe una correlación negativa.
 - Si $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.
- El procesamiento de los datos fue informático y se empleó el programa Excel XP.
- Para la presentación de los resultados se elaboró en tablas y/o gráficos estadísticos para su análisis e interpretación respectiva.

2.5 Aspectos Éticos.

Se cumplió con los aspectos éticos que se deben tener en cuenta en una investigación teniendo como base referencial el “Informe Belmont”, se respetó la autonomía del sujeto de estudio, cada participante fue libre de aceptar el llenado del cuestionario, además que la información proporcionada será confidencial para la presente investigación.

Se garantizó el respeto a la dignidad humana y la vida del ser humano.

En este rubro se solicitó consentimiento informado verbal a cada participante.

- Principio de No Maleficencia: se respetó la integridad física y psicológica de cada colaborador incluido en el estudio, así como la imagen de la mencionada Pequeña Empresa.
- Principio de Justicia: en la asesoría para el llenado de la encuesta se tuvo en cuenta a todos por igual.
- Principio de Autonomía: se respetó la autodeterminación para optar por las propias decisiones en función de las razones del mismo, es decir, que, al hacer uso

de la autonomía, cada colaborador conducirá su aceptación en concordancia con sus intereses, deseos y creencias.

2.6 Relación entre Problemas-Hipótesis-Objetivos y la estrategia de Recolección de Datos

Según la tabla siguiente definimos que la hipótesis nula tiene una relación directa con la Hipótesis Nula, y que los objetivos específicos tienen también relación directa con la Hipótesis Alternativa; el propósito del presente estudio busca comprobar que la Hipótesis Alternativa es una buena o mala decisión, por lo que aplicaremos diferentes metodologías para corroborar dicho enunciado.

Tabla 3. Relación Problema/Hipótesis/Objetivos

Hipótesis	Problema	Objetivos
Nula: Falta de un Plan de Recursos Humanos	Falta de Plan de Recursos Humanos	
Alternativa: Desarrollo de un Plan de Recursos Humanos		Programa de Incentivos
		Plan de Evaluación de Desempeño
		Plan de Capacitación Anual
		Mejora del Clima Laboral
		Adecuada Administración de Personal
		Motivación del Personal

Fuente: Elaboración Propia.

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre relación de un Plan de Recursos Humanos con la productividad laboral en la Pequeña empresa de calzado: Grupo Du Santos EIRL.

La presente encuesta es de carácter anónimo y confidencial. Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa que considere correcta.

Tabla 4. Instrumento de medición - Encuesta

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5	4	3	2	1	
N°	ITEM				ESCALA
Variable 1: Gestión de Recursos Humanos					
DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN					
	1	2	3	4	5
1.	¿Se encuentra de acuerdo con la misión y visión de la empresa?				
2.	¿Ud. Esta de acuerdo con cada decisión que toman los directivos respecto al futuro de la empresa?				
DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN					
	1	2	3	4	5
3.	¿Ud. Cree que la empresa se promociona adecuadamente?				
4.	¿Cree Ud que la empresa valora su trabajo?				
5.	¿Se siente parte de la empresa?				
DIMENSIÓN 3: PERSONAL					
	1	2	3	4	5
6.	¿Está de acuerdo con la rotación del personal en su sección?				
7.	¿Se encuentra contento trabajando en esta empresa?				
8.	¿Está de acuerdo con una evaluación frecuente de su desempeño?				
9.	¿La experiencia es un factor determinante para su trabajo?				
10.	¿Está de acuerdo con la forma en que se selecciona al personal para entrar a laborar en la Pequeña Empresa Dusantos?				
11.	¿Esta de acuerdo con la presión de sus jefes en su trabajo?				
DIMENSIÓN 4: DIRECCIÓN					
	1	2	3	4	5
12.	¿Se encuentra de acuerdo que debe logra cumplir su trabajo a tiempo?				
13.	¿Se encuentra de acuerdo en lograr cumplir con los pedidos a tiempo?				
14.	¿Cree que hay un stock de insumos necesarios para la elaboración de zapatos?				
15.	¿Cree que se producen zapatos por temporada?				
16.	¿Está de acuerdo con los insumos utilizados en la elaboración de zapatos?				
17.	¿Está de acuerdo con la forma cómo se realizan los pagos?				
18.	¿Le gustaría que se industrialize el area de producción?				
DIMENSIÓN 5: CONTROL					
	1	2	3	4	5
19.	¿Cree que se maneja un control de inventario de materiales?				
20.	¿Ud. Esta de acuerdo que su producción de zapatos mensual es satisfactoria?				

Variable 2: Productividad Laboral					
DIMENSIÓN 1: EFICACIA	1	2	3	4	5
1. ¿Cuán de acuerdo estás que la puntualidad es importante en el desarrollo del trabajo?					
2. ¿Cree ud que hay mayor producción cuando las tareas se realizan en quipo de trabajo?					
3. ¿Se encuentra de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?					
4. ¿Cree ud. Que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar su trabajo?					
5. ¿Se encuentra de acuerdo que los productos que produce son de calidad?					
DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA	1	2	3	4	5
6. ¿Esta de acuerdo que con los retazos se elaboren otros productos?					
7. ¿Cree ud que en el desarrollo de su trabajo economiza?					
8. ¿Esta de acuerdo que su salario se encuentra de acuerdo con su rendimiento laboral?					
DIMENSIÓN 3: EFECTIVIDAD	1	2	3	4	5
9. ¿Cuán de acuerdo estás que el compromiso va más allá de cumplir con la obligación laboral?					
10. ¿En tu organización encuentras el ambiente adecuado para tu autorrealización?					
11. ¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros de trabajo?					
DIMENSIÓN 4: SATISFACCIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
12. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?					
13. ¿Ud recibe algún incentivo?					
14. ¿Está de acuerdo que su empleador le brinda oportunidades para desarrollarse?					
15. ¿Cree ud que si cambian continuamente a los colaboradores, retrasan el trabajo?					
DIMENSIÓN 5: CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
16. ¿Cree ud que si lo capacitan continuamente desarrollaría mejor su trabajo?					
17. ¿Se encuentra de acuerdo que su empleador deba tomar en cuenta sus ideas?					
18. ¿Esta de acuerdo que lo envíen a capacitar en nuevas técnicas para la elaboración del calzado?					
DIMENSIÓN 6: INNOVACIÓN	1	2	3	4	5
19. ¿Esta de acuerdo que la empresa debiera de adquirir maquinaria de alta tecnología?					
20. ¿Cree ud que se debería cambiar la forma de adquisición de insumos?					
21. Se encuentra de acuerdo que se deben cambiar algunos procesos en el desarrollo del trabajo?					

Fuente: Elaboración Propia.

FICHA PARA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

(Cuestionario de Entrevista, Encuesta y Ficha de Observación)

1. REFERENCIA

1.1. Experto

1.2. Especialidad Mestría en Ingeniería Industrial

1.3. Cargo Actual Planear Estudios Generales

1.4. Institución Tecsup

1.5. Grado Académico Magister


1.6. Tipos de Instrumentos Entrevista

1.7. Lugar y Fecha Arequiva, 13/06/2019

2. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		0	1	2	3	4	5
1	Pertinencia de Indicadores						X
2	Formulación con lenguaje apropiado						X
3	Adecuado para los sujetos de estudio						X
4	Facilita la prueba de hipótesis						X
5	Suficientes para medir las variables						X
6	Facilita la interpretación de los instrumentos						X
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología						X
8	Expresado en hechos perceptibles						X
9	Tienen secuencia lógica						X
10	Basados en aspectos teóricos						X

3. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES



Mg. Econ. José Eduardo Rojas Gómez

Figura 8. Ficha de Validación Del Instrumento

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIONES

3.1 Resultados:

La empresa inicio sus actividades en el año 1993, con un aproximado de 4 personas, cifra que se ha ido incrementando según las necesidades que demandaba el mercado y el crecimiento de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con 29 trabajadores, distribuidos en las diversas secciones que estructuran la empresa; a continuación se presenta un análisis del personal, de acuerdo a las encuestas realizadas:

3.1.1 Preguntas de Segmentación de estudio:

Para nuestro caso el universo vendría a ser nuestra muestra conformado por todos los trabajadores de la Pequeña empresa Du Santos, siendo un total de 29 personas.

Tabla 5. Distribución de Personal por género

GENERO	CANTIDAD	Porcentaje (%)
Femenino	19	65.52
Masculino	10	34.48
Cantidad	29	100.00

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

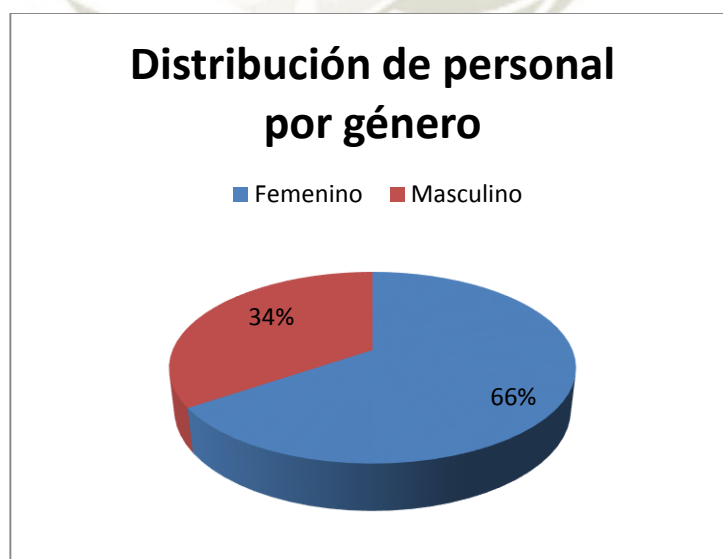


Figura 9. Distribución de Personal por género

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

Como se observa en el gráfico, la empresa cuenta con un 66% de personal Femenino, cifra que es muy superior la cantidad de varones que trabajan en la empresa que en total asciende a 34%.

Tabla 6. Distribución de Personal por Área

AREA	Nro. De Trab. Por área	Porcentaje (%)
Contabilidad	1	3.45
Administración	2	6.90
Producción	26	89.65
Cantidad	29	100.00

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

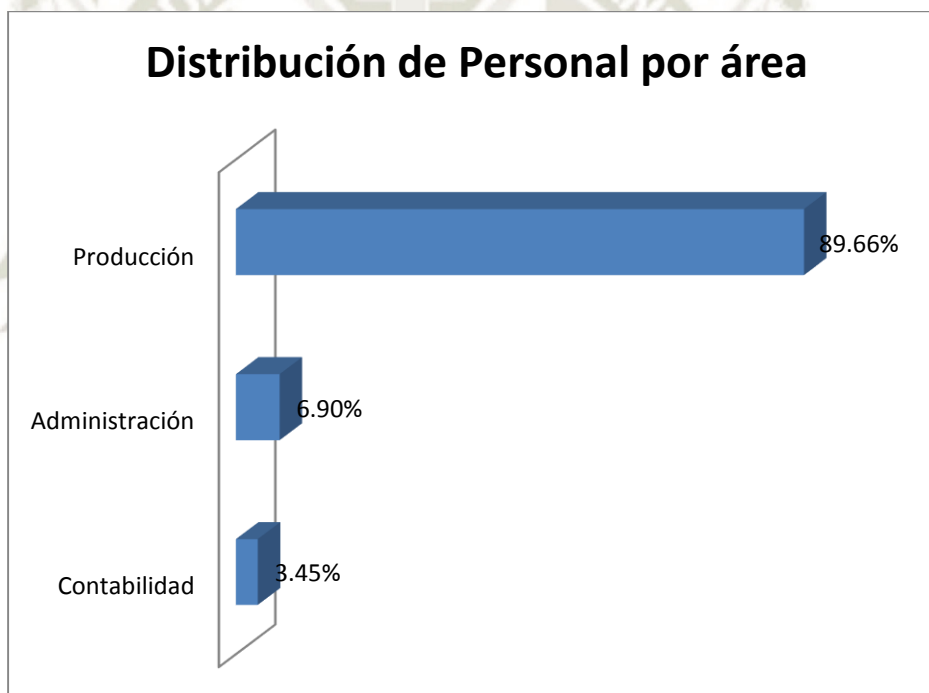


Figura 10. Distribución de personal por área

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

En el gráfico se puede apreciar que no hay un área específica de recursos humanos, ya que dentro del área de administración que en este caso está cubierto por los dueños asumen dicha función y otras direcciones, lo cual hace necesario una persona encargada de recursos humanos, o alguien que asuma dichas funciones.

Con el fin de estandarizar y desarrollar un mejor análisis del personal, se decidió realizar una clasificación del personal por familia de puestos, de acuerdo a las funciones y grado de responsabilidad que desarrollan, así como los niveles organizacionales; es por ello que se decide trabajar con las siguientes familias de puestos: Gerencia, Contabilidad, Ejecutivo, Operarios de corte, Operarios de Aparado, Operarios de Pegado, Operarios de Embolsado, Operarios de Acabado, Operarios de Cocido (encarrujado).

Tabla 7. Distribución de Personal por Familia de Puesto

FAMILIA DE PUESTO	Nro. De Trab. Por tipo de puesto	%
Gerencia	1	3.45
Contabilidad	1	3.45
Ejecutivo	1	3.45
Operarios de corte	2	6.90
Operarios de aparado	8	27.58
Operarios de pegado	2	6.90
Operarios de embolsado	2	6.90
Operarios de acabado	2	6.90
Operarios de cocido	10	34.47
Cantidad	29	100.00

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

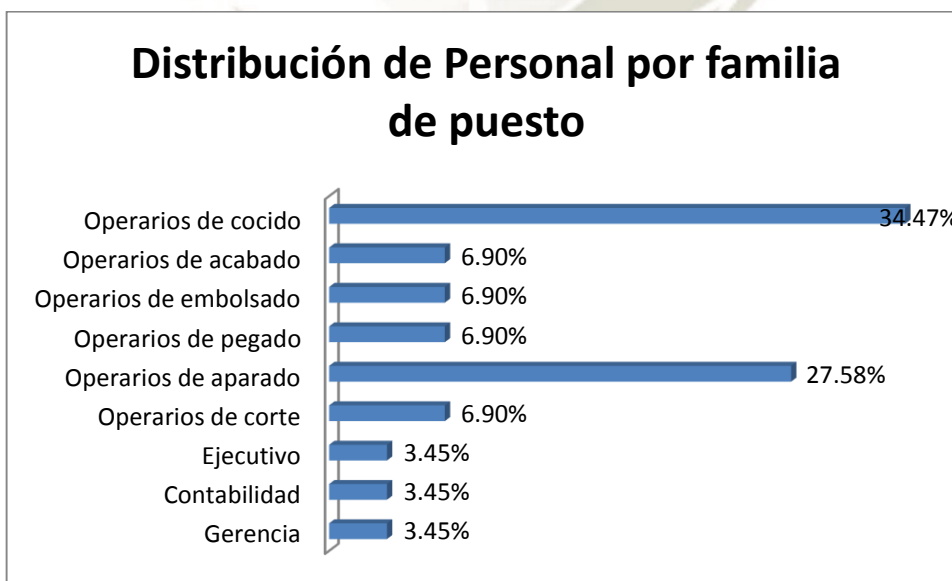


Figura 11. Distribución de personal por familia de Puesto

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

En el presente gráfico se observa la distribución del personal por Familia de Puesto, donde se identifican 9 grupos, siendo los más grandes los operarios de cocido y los operarios de aparado con un 34.47% y 27.58% respectivamente.

Tabla 8. Distribución de personal por estado civil

ESTADO CIVIL	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
CASADO	8	27.59
CONVIVIENTE	13	44.83
SOLTERO	7	24.14
SEPARADO	1	3.45
Cantidad	29	100.00

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

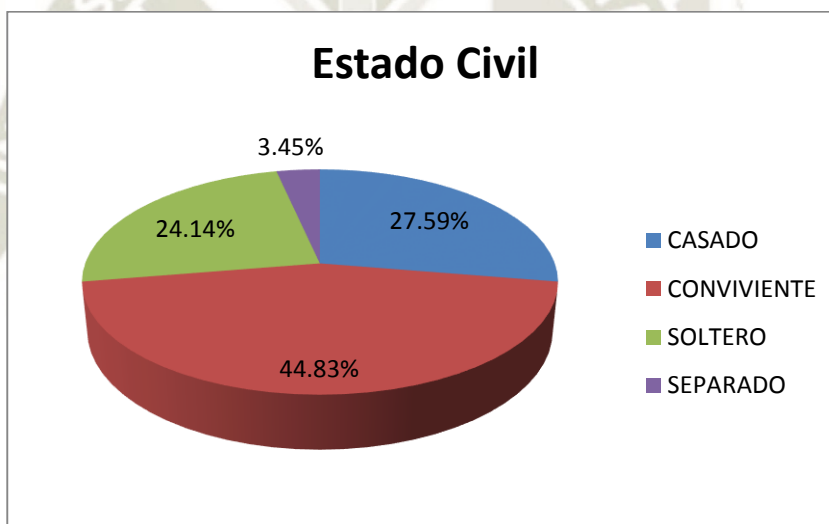


Figura 12. Estado Civil del Personal

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

La empresa presenta la distribución de sus colaboradores por estado civil, siendo en su mayoría personal conviviente con un 44.83% de su población.

Tabla 9.Distribución de Personal por rango de edad

RANGOS DE EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Baby Boomers=50 años a más	2	6.90
X=35 a 49 años	14	48.28
Y=19 a 34 años	13	44.82
Cantidad	29	100.00

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

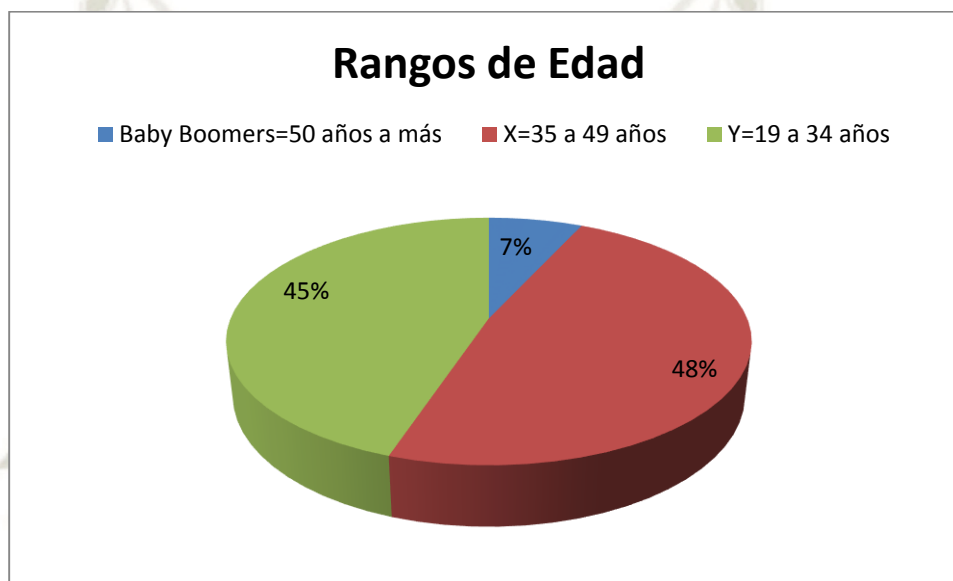


Figura 13. Rangos de edad del personal

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

Para la realización del presente gráfico se consideró la teoría Generacional de Douglas McGregor, en base a ello se puede decir que en la empresa predomina el grupo generacional X, que son personas con edades entre 35 y 49 años, los cuales representan un 48% de la población, seguidos del grupo generacional Y, que son personas con edades entre 19 y 34 años, representando un 45% de la población.

3.1.2 Preguntas relacionadas con la Eficacia:

Para nuestro caso el universo vendría a ser nuestra muestra conformado por todos los trabajadores de la Pequeña Empresa Du Santos, siendo un total de 29 personas.

Tabla 10. Preguntas sobre Eficacia-I

PREGUNTA	1-2 Desacuerdo	3 Neutral	4-5 De acuerdo	TOTAL
De acuerdo con la puntualidad en el Taller	33%	0%	67%	100%
Hay mayor producción en un trabajo en equipo	33%	0%	67%	100%
De acuerdo que el trabajo en equipo obtienen calidad	22%	17%	61%	100%

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

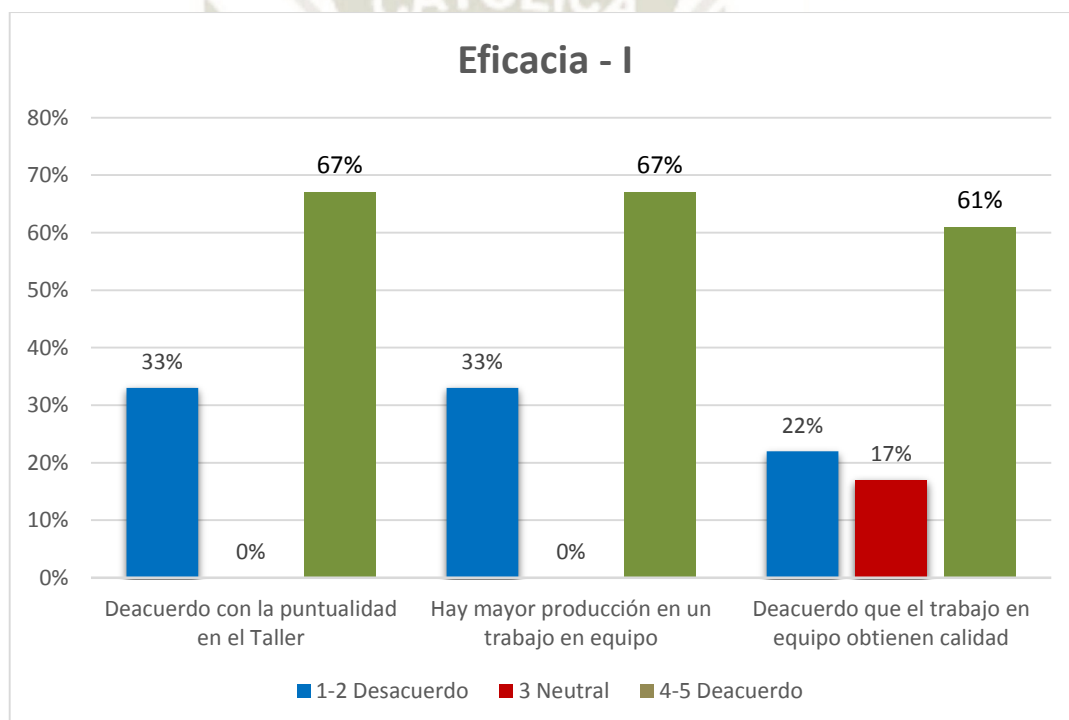


Figura 14. Eficacia -I

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

Según podemos apreciar en la Tabla N°8 y en la Figura N°14, un 33% del personal de la Pequeña Empresa DuSantos EIRL, está en desacuerdo con la puntualidad dentro del Taller y 67% están De acuerdo con dicho punto, concluyendo que la gran mayoría está a favor de la puntualidad.

Luego afirmamos que un 33% de los encuestados está en contra que mientras se trabaje en equipo habrá mayor producción, mientras que el 67% está a favor de esta

afirmación; concluyendo que en su mayoría están convencidos que el trabajo en equipo aumenta la producción.

Y por último decimos que un 17% de los encuestados tiene una posición neutral de que a mayor trabajo en equipo mayor calidad, mientras que el 22% opina en contra que la calidad este influenciada por el trabajo en equipo, y que un 61% está en total acuerdo que si influye en la calidad; concluyendo que la gran mayoría de encuestados opina que el trabajo en equipo repercute directamente en la calidad del producto.

Tabla 11. Preguntas sobre Eficacia-II

PREGUNTA	1-2 Desacuerdo	3 Neutral	4-5 De acuerdo	TOTAL
Experiencia pasada en puestos similares	33%	6%	61%	100%
Los productos que hace son de calidad	28%	28%	44%	100%

Fuente: Encuesta realizada 2018
Elaboración: Propia

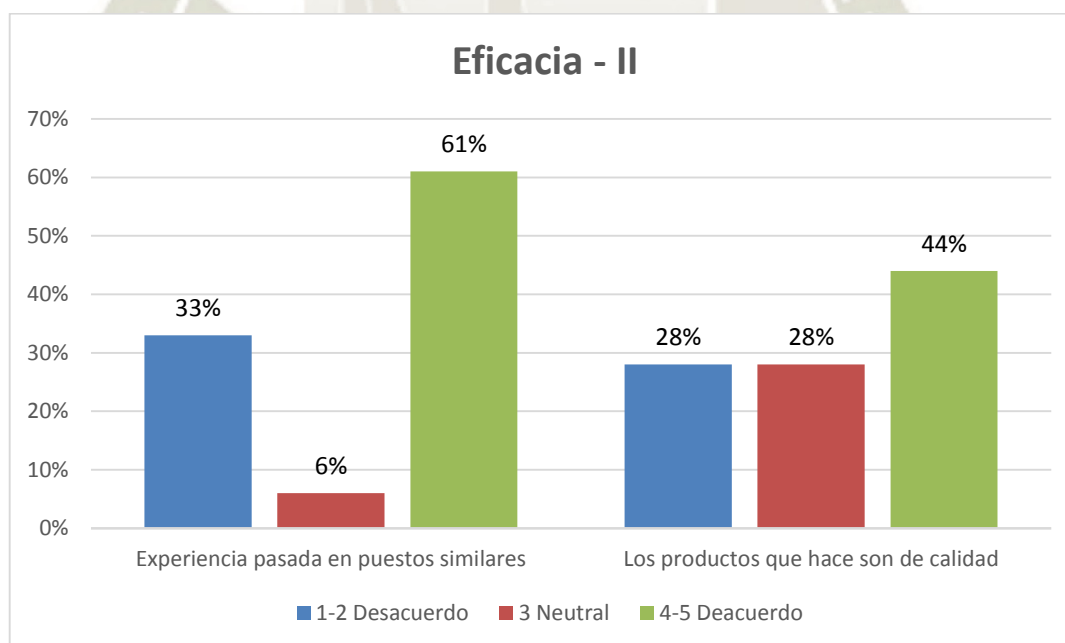


Figura 15. Eficacia -II

Fuente: Encuesta realizada 2018
Elaboración: Propia

Según podemos apreciar en la Tabla N°9 y en la Figura N°15, un 33% del personal de la Pequeña Empresa Du Santos EIRL, está en desacuerdo que la experiencia

pasada en puestos similares repercute en el desarrollo de su trabajo actual, mientras que el 6% tiene una opinión neutral, es decir no está de acuerdo ni en desacuerdo; y por último vemos que el 66% de los encuestados está de acuerdo que la experiencia pasada en puestos similares les sirve para desarrollar mejor su trabajo en la actualidad.

Por otro lado vemos que el 28% de encuestados está convencido que los productos que realizan son de calidad, otro 28% piensa que sus productos no son de buena o mala calidad, y por último un 44% si está convencido que los productos que realizan son de calidad; concluyendo que la mayoría de los encuestados tiene una preferencia por la opinión de que los productos que hacen son de calidad.

3.1.3 Preguntas relacionadas con la Eficiencia:

Para nuestro caso el universo vendría a ser nuestra muestra conformado por todos los trabajadores de la Pequeña Empresa Du Santos, siendo un total de 29 personas.

Tabla 12. Preguntas sobre Eficiencia

PREGUNTAS	1-2 Desacuerdo	3 Neutral	4-5 De acuerdo	TOTAL
Con sus retazos se elabora otros productos	39%	11%	50%	100%
En su trabajo se economiza	39%	0%	61%	100%
Su salario y su rendimiento son coherentes	66%	17%	17%	100%

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

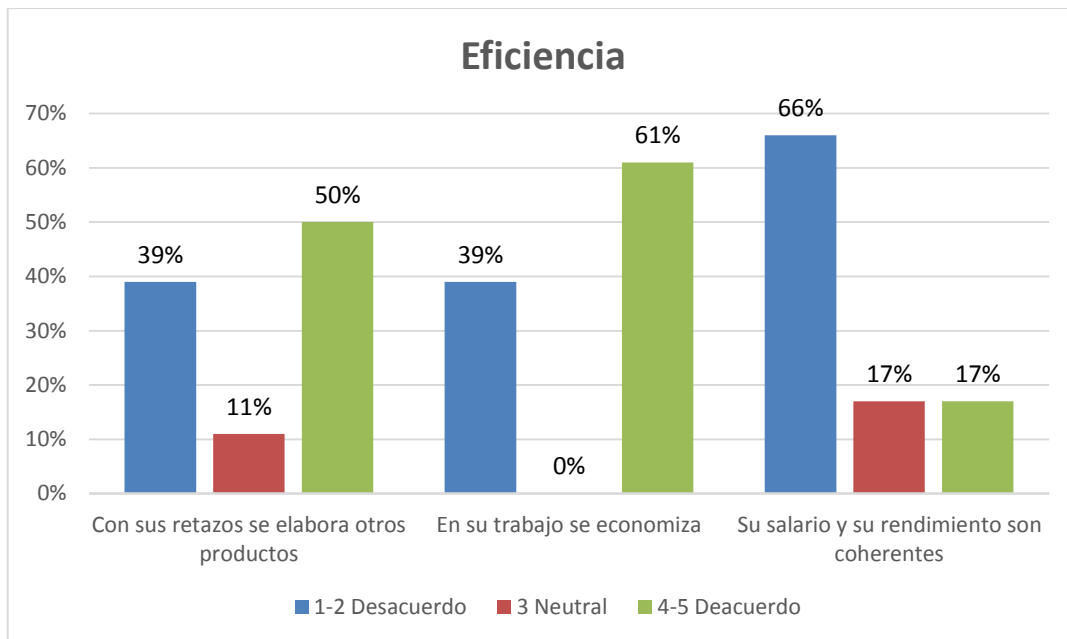


Figura 16. Eficiencia

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

Según podemos apreciar en la Tabla N°10 y en la Figura N°16, un 39% del personal de la Pequeña Empresa Du Santos EIRL, tienen una opinión de que los retazos dados en su trabajo no sirven para elaborar otros productos, el 11% tiene una opinión de desconocimiento respecto a este punto y el 50% piensa que si se reutiliza los desperdicios dejados en su trabajo diario; concluyendo que en su gran mayoría sabe y piensa que hay un sistema de reutilización de los desperdicios en el Taller de Calzado.

Por otro lado un 39% piensa que en el desarrollo de su trabajo no se economiza, mientras que el 61% restante piensa totalmente lo contrario, es decir que si se economiza en el desarrollo de su trabajo diario hay una cultura de economizar los materiales o insumos usados; siendo la gran mayoría de este pensar.

Y por último afirmamos que un 66% de los encuestados están en total desacuerdo que el rendimiento que ellos muestran en su trabajo no tiene coherencia con el salario que perciben; mientras que el 17% tiene una opinión muy al margen de ello, y el otro 17% están de acuerdo que lo que ganan tiene relación con su rendimiento laboral; concluyendo que la mayoría se encuentra disconforme con su salario laboral.

3.1.4 Preguntas relacionadas con la Efectividad:

Para nuestro caso el universo vendría a ser nuestra muestra conformado por todos los trabajadores de la Pequeña Empresa Du Santos, siendo un total de 29 personas.

Tabla 13. Preguntas sobre Efectividad

PREGUNTAS	1-2 Desacuerdo	3 Neutral	4-5 De acuerdo	TOTAL
Compromiso mayor que la obligación laboral	0%	28%	72%	100%
Ambiente adecuado para tu autorrealización	33%	33%	34%	100%
Buena relación con los compañeros de trabajo	28%	17%	55%	100%

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

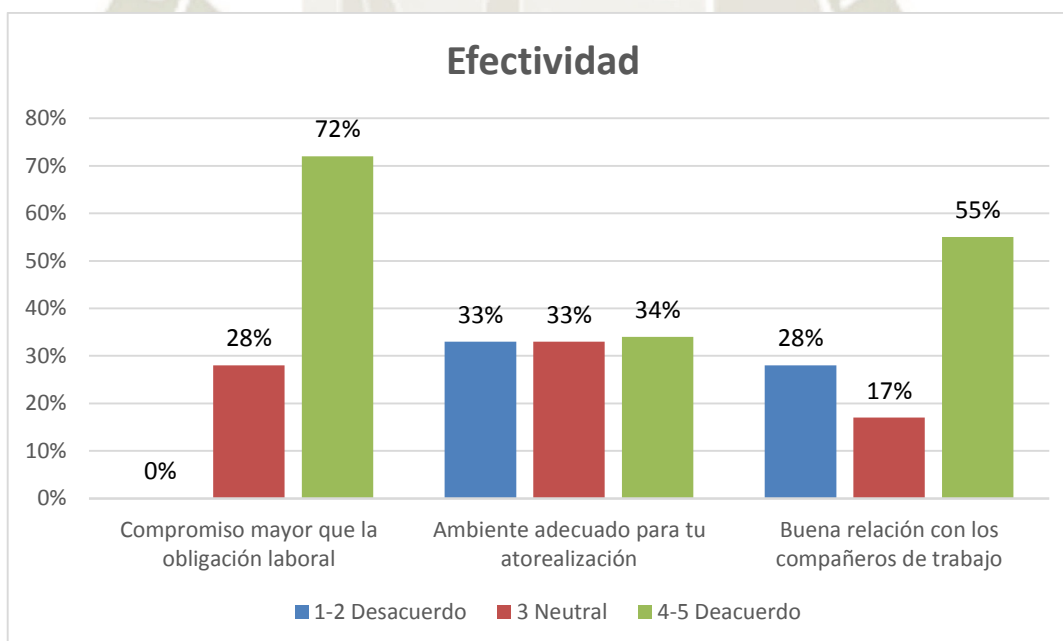


Figura 17. Efectividad

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

Según podemos apreciar en la Tabla N° 11 y en la Figura N° 17, un 29% del personal de la Pequeña Empresa Du Santos EIRL, tienen una opinión neutral o indiferente

respecto a la premisa que el compromiso es mayor que la obligación laboral y un 72% piensa que efectivamente el compromiso que tienen con Grupo Du Santos EIRL es mucho mayor que la obligación laboral, es decir la mayoría de trabajadores están comprometido con la Pequeña Empresa.

Del total de encuestados 33% piensan que no hay un ambiente laboral adecuado para su autorrealización, otro 34% piensa que si lo hay, y un 33% piensa de manera indistinta o indiferente respecto a este punto; concluyendo que las opiniones están bien divididas de manera proporcional en este ítem.

3.1.5 Preguntas relacionadas con la Satisfacción Laboral:

Para nuestro caso el universo vendría a ser nuestra muestra conformado por todos los trabajadores de la Pequeña Empresa Du Santos, siendo un total de 29 personas.

Tabla 14. Preguntas sobre Satisfacción Laboral - I

PREGUNTAS	1-2 Desacuerdo	3 Neutral	4-5 De acuerdo	TOTAL
Le gusta el trabajo que desempeña	22%	6%	72%	100%
Recibe incentivos	44%	28%	28%	100%

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

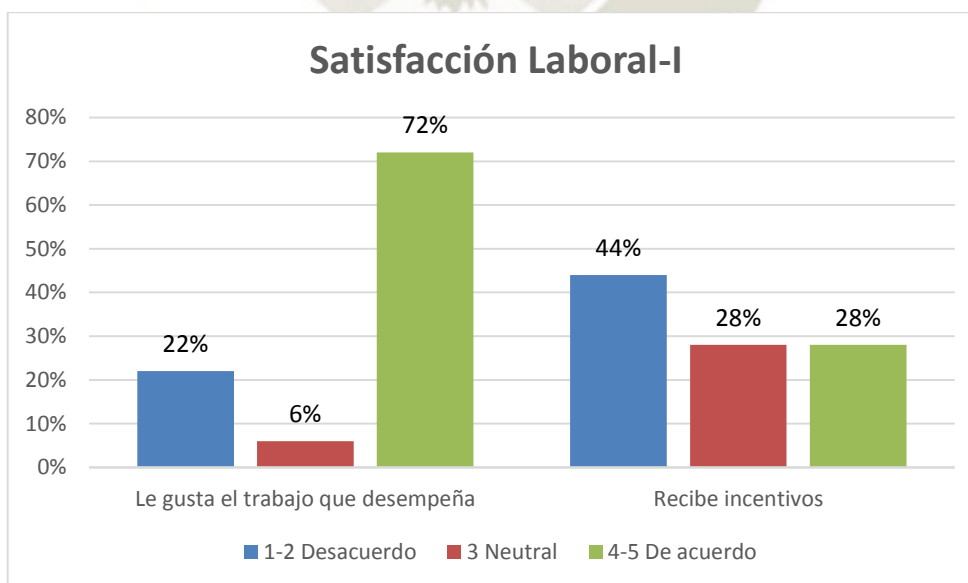


Figura 18. Satisfacción Laboral - I

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

Según podemos apreciar en la Tabla N°12 y en la Figura N°18, un 22% del personal de la Pequeña Empresa Du Santos EIRL, no le gusta el trabajo que desempeña, un 6% tienen una opinión neutral mientras que un 72% está a gusto con el trabajo que desempeña; concluyendo que la gran mayoría está feliz del trabajo que desempeña en Grupo Du Santos.

Por otro lado un 44% de los encuestados percibe que no tiene incentivos en el actual trabajo que desempeña, un 28% es ajeno a este punto; y un 28% opina que si recibe incentivos; concluyendo que en su mayoría opinan que Grupo Du Santos no brinda incentivos a sus colaboradores.

Tabla 15. Preguntas sobre Satisfacción Laboral - II

PREGUNTAS	1-2 Desacuerdo	3 Neutral	4-5 De acuerdo	TOTAL
Oportunidad para el desarrollo personal	33%	22%	45%	100%
La alta rotación de personal retrasa el trabajo	33%	28%	39%	100%

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

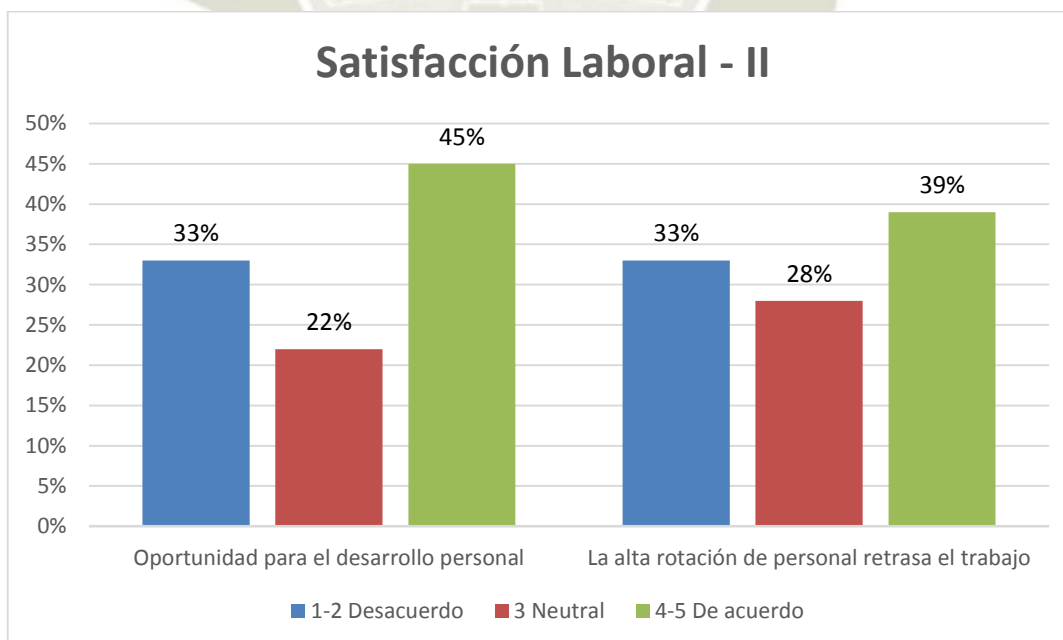


Figura 19. Satisfacción Laboral - II

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

Según podemos apreciar en la Tabla N°13 y en la Figura N°19, un 33% del personal de la Pequeña Empresa Du Santos EIRL, piensa que no hay oportunidad para su desarrollo personal de parte del empleador, un 22% tienen una opinión neutral mientras que un 45% opina que si existe una predisposición del empleador para dar oportunidad de desarrollo personal; concluimos que en su mayoría del personal de Grupo Du Santos si están de acuerdo con que en su actual trabajo hay oportunidad para su desarrollo personal.

Por otro lado un 33% de los encuestados opina que no influye la alta rotación de personal al momento de realizar el trabajo, un 28% es ajeno o indiferente a este punto; mientras que un 39% opina que la alta rotación del personal es fundamental cuando se retrasa un trabajo.

3.1.6 Preguntas relacionadas con la Capacitación Laboral:

Para nuestro caso el universo vendría a ser nuestra muestra conformado por todos los trabajadores de la Pequeña Empresa Du Santos, siendo un total de 29 personas.

Tabla 16. Preguntas sobre Capacitación

PREGUNTAS	1-2 Desacuerdo	3 Neutral	4-5 De acuerdo	TOTAL
La capacitación continua mejoraría su trabajo	22%	22%	56%	100%
Deberían ser consideradas sus ideas	22%	6%	72%	100%
Capacitación en nuevas técnicas de calzado	39%	0%	61%	100%

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

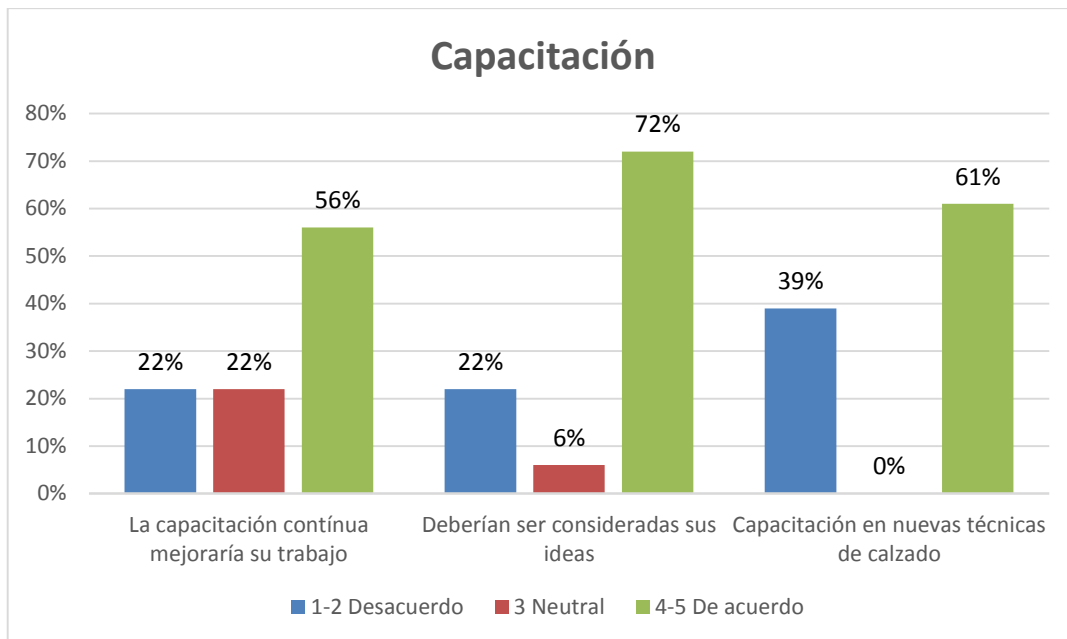


Figura 20. Capacitación Laboral

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

Según podemos apreciar en la Tabla N° 14 y en la Figura N° 20, un 22% del personal de la Pequeña Empresa Du Santos EIRL, piensa o está en contra de la capacitación continua para la mejora de su trabajo, un 22% tienen una opinión neutral mientras que un 56% si están de acuerdo que la capacitación continua mejoraría su trabajo diario; concluyendo que la mayoría de encuestados están a favor de la capacitación continua.

Luego analizamos que 22% de los encuestados no están de acuerdo con la capacitación en nuevas técnicas de calzado, un 6% tiene una opinión neutral al respecto, y un 72% estaría dispuesto a participar en capacitaciones sobre nuevas técnicas de calzado; concluyendo que en su mayoría les gustaría capacitarse en temas de calzado.

3.1.7 Preguntas relacionadas con la Innovación:

Para nuestro caso el universo vendría a ser nuestra muestra conformado por todos los trabajadores de la Pequeña Empresa Du Santos, siendo un total de 29 personas.

Tabla 17. Preguntas sobre Innovación

PREGUNTAS	1-2 Desacuerdo	3 Neutral	4-5 De acuerdo	TOTAL
Nueva adquisición de máquinas de alta tecnología	39%	11%	50%	100%
Cambio en la forma de adquirir insumos	39%	6%	55%	100%
Cambios en la forma del trabajo actual	39%	17%	44%	100%

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

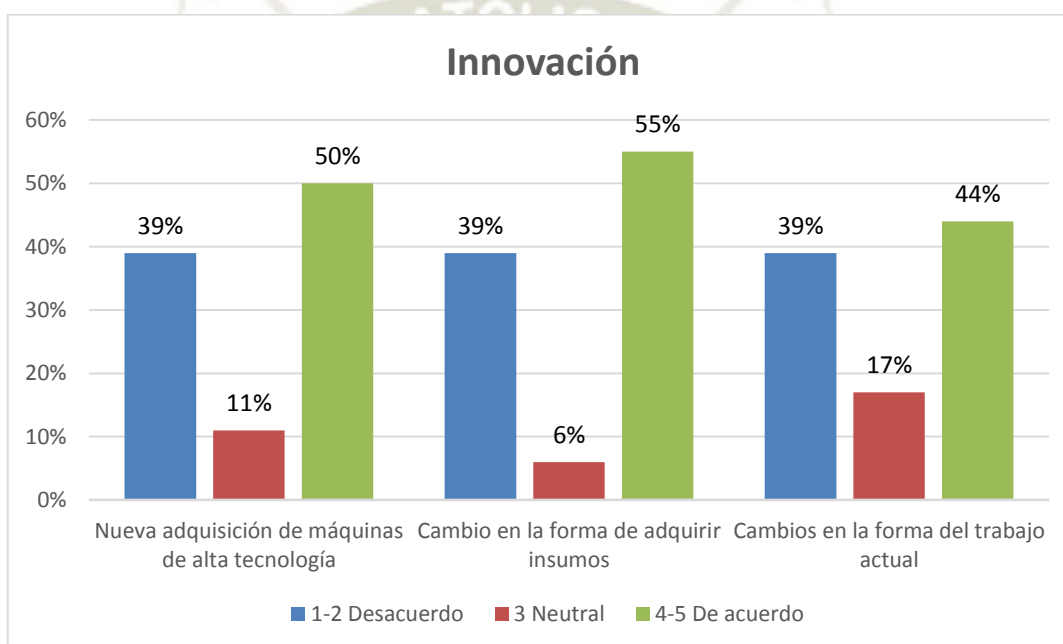


Figura 21. Innovación Laboral

Fuente: Encuesta realizada 2018

Elaboración: Propia

Según podemos apreciar en la Tabla N°15 y en la Figura N°21, un 39% del personal de la Pequeña Empresa Du Santos EIRL, piensa o está en contra de la adquisición de máquinas de alta tecnología, un 11% tienen una opinión neutral mientras que un 50% si están de acuerdo con la adquisición de nuevas máquinas de alta tecnología; concluyendo que en su mayoría están de acuerdo con la implementación de nuevas tecnologías mediante nuevas máquinas.

Luego analizamos que el 39% de los encuestados no están de acuerdo con la forma actual de adquisición de los insumos para la producción del calzado, un 6% tiene una opinión neutral al respecto, y un 55% estaría de acuerdo con la forma de

adquirir los insumos en una situación actual; concluyendo que la mayoría está a favor de cómo se adquieren los insumos en la actualidad.

Y por último percibimos que el 39% de los encuestados es en desacuerdo a cambiar la forma de trabajo actual, mientras que un 17% es indiferente a este aspecto y un 44% quiere un cambio en la forma de trabajo actual, concluyéndose que en su mayoría de encuestados desean un cambio innovador en la forma de trabajo actual, para una mejora en Calzado DuSantos.

3.1.8 Determinación de correlación de la Variable Dependiente y la variable Independiente:

Luego de haber mostrado los resultados de la Variable denominada Productividad, vamos a pasar a correlacionarla con la Variable Gestión del Talento Humano, para lo cual se ha usado Microsoft Excel y a su vez el Programa Estadístico SPSS, es por ello que se muestra la tabla siguiente:

Tabla 18. Correlación de Pearson

Correlaciones			
		PRH	PT
Plan de Recursos Humanos (PRH)	Correlación de Pearson	1	,748**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	29	29
Productividad (PT)	Correlación de Pearson	,748**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	29	29

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta realizada en el 2018.

Elaboración: Propia

Según la Tabla anterior se concluye que existe un grado de correlación significativo entre la variable Dependiente e Independiente, para el presente estudio. Por lo que se hace mención que la Productividad de la Pequeña Empresa Dusantos está directamente relacionada por el Plan de Recursos Humanos, y por ende es totalmente necesario su elaboración.

3.2 Discusiones:

Después de haber tenido los anteriores resultados se plantea lo siguiente:

3.2.1 Visión:

En la actualidad la empresa no cuenta con una visión definida, debido a la inexistencia de algún documento de gestión.

Pero se está trayendo como propuesta la siguiente:

Ser reconocida en el Perú y en Bolivia, como una de las mejores empresas de calzado casual para damas, a través de la comercialización de su amplio portafolio de diseños acorde con las últimas tendencias, excelente calidad.

Como se puede observar en la propuesta, en la visión se debe identificar a futuro la razón de ser de la organización, cómo sus actividades benefician a sus stakeholders y en qué se diferencian de sus competidores; teniendo en cuenta que la visión debe ser integradora, realizable y realista.

3.2.2 Misión:

En la actualidad la empresa no cuenta con una visión definida, debido a la inexistencia de algún documento de gestión.

Pero se está trayendo como propuesta la siguiente:

“Cumplir y satisfacer las expectativas de nuestros clientes, brindando productos de calidad, y dando un servicio personalizado, seguro y oportuno de atención, al momento de compra, a través de nuestro valioso equipo humano.”

La misión es un enunciado general de la empresa, la cual describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, en base a ello se realizó la propuesta de mejora donde se pueden identificar tres aspectos: cuál es la razón de ser de la organización, como sus actividades benefician a sus stakeholders en la buena marcha de la organización y en qué se diferencia de sus competidores para realizar sus actividades y obtener resultados.

3.2.3 Cultura Organizacional:

La cultura organizacional se entiende como la manera de ser y de hacer de una empresa; y cómo personas diferentes pertenecientes a la misma organización reaccionan de la misma manera ante un problema, independientemente de su país de origen.

En la actualidad la cultura organizacional es un poco egoísta, ya que cada quien trabaja en base a su meta económica trazada, pero de parte de los dueños, se tiene una actitud comprensiva y afable con cada uno de sus trabajadores, haciendo falta un control de actividades del personal y análisis del rendimiento productivo de cada trabajador.

3.2.4 Análisis FODA:

3.2.4.1 Fortalezas

A continuación vamos a pasar a detallar las fortalezas de la empresa, consideradas dentro de los factores internos, las cuales se dedujeron, según las entrevistas con los dueños, inspecciones in situ, entrevista con los trabajadores, entre otros.

- La empresa posee una marca posicionada, con prestigio.
- La forma de fabricación – embolsado, brinda una garantía de calidad del producto terminado.
- Posee infraestructura amplia para el desarrollo de toda su cadena productiva.
- La Empresa tiene liquidez financiera.
- Existe una actitud receptiva al cambio, considerando dentro de su política siempre mejoras continuas.
- Existe la maquinaria y equipos adecuados para su funcionamiento industrial.
- Ofrece una amplia gama de diseños, renovándose cada 3 meses.
- Precios competitivos en el mercado.
- Efectividad para ingresar a nuevos mercados.

3.2.4.2 Debilidades

A continuación vamos a pasar a detallar las debilidades de la empresa, consideradas dentro de los factores internos, las cuales se dedujeron, según las entrevistas con los dueños, inspecciones in situ, entrevista con los trabajadores, entre otros.

- Alto índice de faltas, tardanzas e inestabilidad de horarios del personal hacia la empresa, debido a la modalidad de trabajo: destajo.

- Falta del control de la producción diaria.
- Falta de comunicación laboral entre los trabajadores de una misma sección.
- Falta de jefe de sección.
- Inexistencia de contratos entre empleador y empleado.
- Falta de una estructura de costos mensual.
- Inadecuada Distribución de Planta.
- Inexistencia de un Manual de Organización y Funciones.
- Deficiente manejo y distribución de almacén de productos terminados y de materia prima.
- Falta de un análisis ergonómico de los puestos de trabajo.
- Inexistencia de la licencia de funcionamiento, relacionado a la seguridad y salud ocupacional.
- Falta de un Estudio de Mercados.

3.2.4.3 Oportunidades

A continuación vamos a pasar a detallar las oportunidades de la empresa, consideradas dentro de los factores externos, las cuales se dedujeron, según las entrevistas con los dueños, inspecciones in situ, entrevista con los trabajadores, entre otros.

- Alta demanda de calzado casual en Juliaca, Puno y Lima, mercados no abastecidos con regularidad en la actualidad.
- Alta demanda de calzado casual de dama en Bolivia, pero inexistencia de una sucursal en territorio boliviano.
- Atención de la demanda insatisfecha de calzado casual para dama en la ciudad de Arequipa.

3.2.4.4 Amenazas

A continuación vamos a pasar a detallar las amenazas de la empresa, consideradas dentro de los factores externos, las cuales se dedujeron, según las entrevistas con los dueños, inspecciones in situ, entrevista con los trabajadores, entre otros.

- Debido a la falta de presencia en Bolivia, es alto el nivel de falsificación de la marca, en dicho país.

- Consolidación de empresas de calzado propias de Bolivia.
- Factores ambientales que afectan a la distribución de los mercados finales.
- Incremento de los precios de flete y distribución.
- Alta rotación de modelos de la competencia.
- Posible abastecimiento de productos importados (sintéticos) de parte de la competencia.

3.2.4.5 Matriz de Evaluación Interna y Externa

Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI

Factores Internos claves	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
La empresa posee una marca posicionada, con prestigio.	0.12	4	0.48
La forma de fabricación – embolsado, brinda una garantía de calidad del producto terminado.	0.04	3	0.12
Posee infraestructura amplia para el desarrollo de toda su cadena productiva.	0.06	3	0.18
La Empresa tiene liquidez financiera.	0.08	3	0.24
Existe una actitud receptiva al cambio, considerando dentro de su política siempre mejoras continuas.	0.07	3	0.21
Existe la maquinaria y equipos adecuados para su funcionamiento industrial.	0.06	4	0.24
Ofrece una amplia gama de diseños, renovándose cada 3 meses.	0.02	4	0.08
Precios competitivos en el mercado.	0.01	3	0.03
Efectividad para ingresar a nuevos mercados.	0.04	2	0.08
DEBILIDADES			
Alto índice de faltas, tardanzas e inestabilidad de horarios del personal hacia la empresa, debido a la modalidad de trabajo: destajo.	0.10	1	0.10
Falta del control de la producción diaria.	0.04	2	0.08
Falta de comunicación laboral entre los trabajadores de una misma sección.	0.02	2	0.04
Falta de jefe de sección.	0.06	1	0.06
Inexistencia de contratos entre empleador y empleado.	0.03	1	0.03
Falta de una estructura de costos mensual.	0.05	1	0.05
Inadecuada Distribución de Planta.	0.07	3	0.21
Inexistencia de un Manual de Organización y Funciones.	0.02	1	0.02
Deficiente manejo y distribución de almacén de productos terminados y de materia prima.	0.02	1	0.02
Falta de un análisis ergonómico de los puestos de trabajo.	0.03	1	0.03

Inexistencia de la licencia de funcionamiento, relacionado a la seguridad y salud ocupacional.	0.05	1	0.05
Falta de un Estudio de Mercados.	0.01	2	0.02
TOTAL	1		2.37

Fuente: Encuesta realizada 2018, Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

Como podemos observar la empresa tiene un total ponderado por debajo del valor promedio que es 2.5, ese 2.37 indica que la empresa no está aprovechando bien sus fortalezas para minimizar sus debilidades, mostrando una posición interna débil frente al sector del calzado.

Tabla 20. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

Factores Externos claves	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
Alta demanda de calzado casual en Juliaca, Puno y Lima, mercados no abastecidos con regularidad en la actualidad.	0.10	2	0.2
Alta demanda de calzado casual de dama en Bolivia, pero inexistencia de una sucursal en territorio boliviano.	0.15	1	0.15
Atención de la demanda insatisfecha de calzado casual para dama en la ciudad de Arequipa.	0.12	3	0.36
AMENAZAS			
Debido a la falta de presencia en Bolivia, es alto el nivel de falsificación de la marca, en dicho país.	0.20	1	0.2
Consolidación de empresas de calzado propias de Bolivia.	0.06	1	0.06
Factores ambientales que afectan a la distribución de los mercados finales.	0.09	2	0.18
Incremento de los precios de flete y distribución.	0.08	2	0.16
Alta rotación de modelos de la competencia.	0.10	4	0.4
Posible abastecimiento de productos importados (sintéticos) de parte de la competencia.	0.10	3	0.3
TOTAL	1		2.01

Fuente: Encuesta realizada 2018, Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar el valor total es de 2.01 que viene a ser menor que el promedio 2.50, dando a relucir que la empresa no está aprovechando sus oportunidades existentes y tampoco está minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Esto demuestra que las estrategias de la organización no son buenas, pudiéndose realizar mejoras con la finalidad de que se logre una mejor capacidad de respuesta ante las

oportunidades que se pueden presentar y frente a las amenazas que se puedan generar en el futuro.

La Matriz EFI y EFE se rigen a una calificación del 1 al 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.



Tabla 21. Matriz FODA – GRUPO DU SANTOS

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	<p>1. La empresa posee una marca posicionada, con prestigio.</p> <p>2. La forma de fabricación – embolsado, brinda una garantía de calidad del producto terminado.</p> <p>3. Posee infraestructura amplia para el desarrollo de toda su cadena productiva.</p> <p>4. La Empresa tiene liquidez financiera.</p> <p>5. Existe una actitud receptiva al cambio, considerando dentro de su política siempre mejoras continuas.</p> <p>6. Existe la maquinaria y equipos adecuados para su funcionamiento industrial.</p> <p>7. Ofrece una amplia gama de diseños, renovándose cada 3 meses.</p> <p>8. Precios competitivos en el mercado.</p> <p>9. Efectividad para ingresar a nuevos mercados.</p>	<p>1. Alto índice de faltas, tardanzas e inestabilidad de horarios del personal hacia la empresa, debido a la modalidad de trabajo: destajo.</p> <p>2. Falta del control de la producción diaria.</p> <p>3. Falta de comunicación laboral entre los trabajadores de una misma sección.</p> <p>4. Falta de jefe de sección.</p> <p>5. Inexistencia de contratos entre empleador y empleado.</p> <p>6. Falta de una estructura de costos mensual.</p> <p>7. Inadecuada Distribución de Planta.</p> <p>8. Inexistencia de un Manual de Organización y Funciones.</p> <p>9. Deficiente manejo y distribución de almacén de productos terminados y de materia prima.</p> <p>10. Falta de un análisis ergonómico de los puestos de trabajo.</p> <p>11. Inexistencia de la licencia de funcionamiento, relacionado a la seguridad y salud ocupacional.</p> <p>12. Falta de un Estudio de Mercados.</p>
		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
ANÁLISIS DEL ENTORNO	<p>1. Alta demanda de calzado casual en Juliaca, Puno y Lima, mercados no abastecidos con regularidad en la actualidad.</p> <p>2. Alta demanda de calzado casual de dama en Bolivia, pero inexistencia de una sucursal en territorio boliviano.</p> <p>3. Atención de la demanda insatisfecha de calzado casual para dama en la ciudad de Arequipa.</p>	<p>F1:O1 - Incrementar la Producción considerando la demanda insatisfecha.</p> <p>F1:O1 - Tener puntos de venta en Puno y Juliaca.</p> <p>F1:O2-Analizar la factibilidad de exportar a Bolivia y poner una tienda de ventas en dicho lugar.</p> <p>F2:O3- Controlar la evolución de las ventas y la satisfacción del cliente.</p> <p>F3:O2- Realizar un sistema productivo en línea para minimizar tiempos.</p>	<p>D1,D5:O2-Definir un Contrato escrito entre el personal y los dueños.</p> <p>D2:O2-Estandarizar la producción semanal y mensual.</p> <p>D6:O2-Elaboración de una estructura de Costos Mensual.</p> <p>D7:O2-Plantear propuestas para una adecuada distribución de Planta.</p> <p>D8:O2-Elaborar un Manual de Organización y Funciones y un Reglamento de Organización y Funciones.</p> <p>D9:O2-Separar el manejo de productos terminados y materia prima.</p> <p>D10:O2-Elaborar un análisis Ergonómico de los puestos de trabajo.</p> <p>D11:O2-Reunir los requisitos necesarios para tener una licencia de funcionamiento.</p> <p>D9:O2-Elaborar un estudio de mercados en base a la demanda insatisfecha.</p>
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	<p>1. Debido a la falta de presencia en Bolivia, es alto el nivel de falsificación de la marca, en dicho país.</p> <p>2. Consolidación de empresas de calzado propias de Bolivia.</p> <p>3. Factores ambientales que afectan a la distribución de los mercados finales.</p> <p>4. Incremento de los precios de flete y distribución.</p> <p>5. Alta rotación de modelos de la competencia.</p> <p>6. Posible abastecimiento de productos importados (sintéticos) de parte de la competencia.</p>	<p>F1:A1-Tomar medidas legales por la duplicidad de marca en Bolivia.</p> <p>F1:A1-Crear un programa de incentivos para atraer nuevos clientes y mantener a los ya existentes.</p> <p>F8:A4-Incrementar el precio de venta o disminuir el costo de producción.</p>	<p>D3:A2-Realizar estudios de factibilidad para producir o confeccionar calzado casual de dama en Bolivia.</p> <p>D3:A2-Realizar estudios para lanzar otra línea de calzado a Bolivia.</p>

Fuente: Encuesta realizada 2018, Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

3.2.5 Organigrama Propuesto de la Pequeña Empresa:

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica formal de una empresa y se define como un esquema que por medio de rectángulos y líneas unidas entre sí, permite señalar niveles jerárquicos, unidades administrativas y funciones de una empresa.

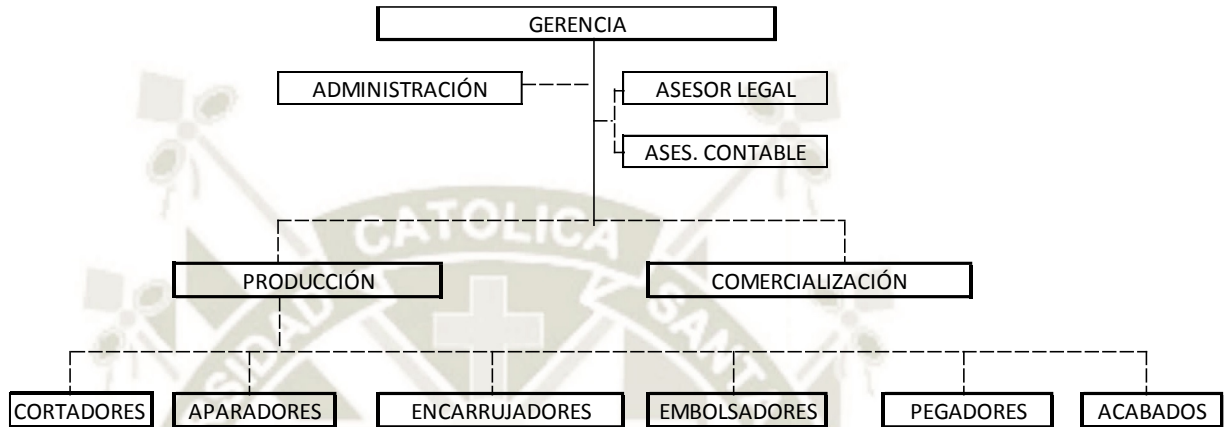


Figura 22 Organigrama Propuesto por función

Elaboración: Propia

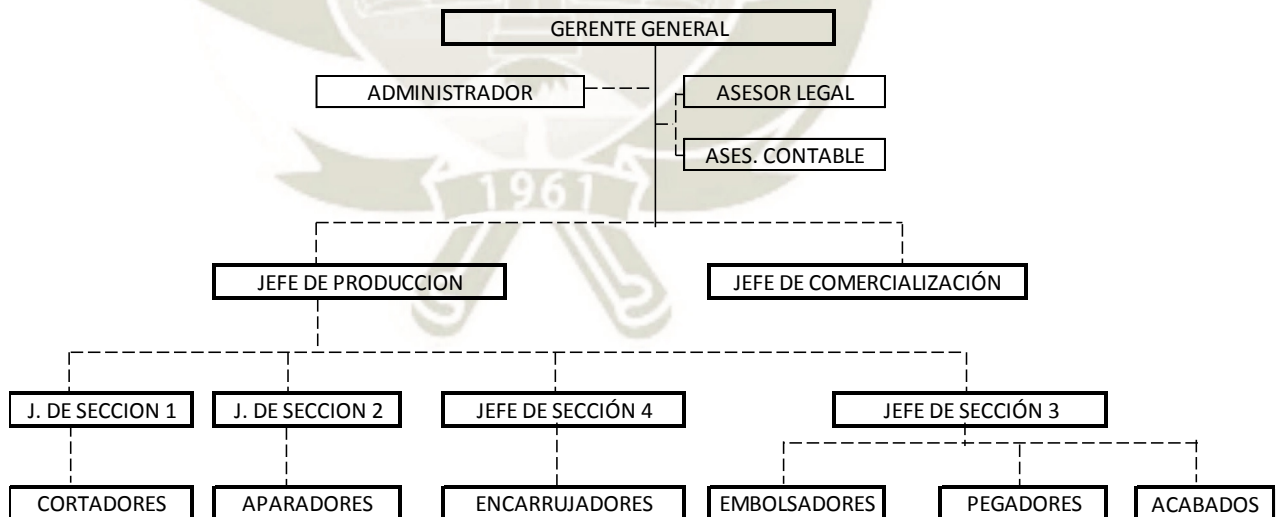


Figura 23. Organigrama Propuesto por división

Elaboración: Propia

3.2.6 Estructura Orgánica:

La estructura orgánica constituye la relación jerárquica de sus elementos constituyentes con funciones definidas para cada una de ellas, dentro de un marco conceptual y legal que limite el comportamiento de las partes como el todo.

La estructura orgánica propuesta para Grupo Du Santos EIRL es la siguiente:

- Gerencia.
- Órganos de Apoyo: Departamento de Administración.
- Órganos de Línea: Departamento de Producción.
Departamento de Comercialización.
- Órganos de Asesoría: Asesoría Contable.
Asesoría Legal.

3.2.7 Importancia del Plan:

A medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado. Ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del Talento humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización, ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

Por otro lado, se puede indicar que el plan de recursos humanos es una herramienta administrativa que se presenta a través de un modelo sistemático, el cual se elabora anticipadamente para emitir un diagnóstico acerca de los cambios en la organización y en su estructura; con el fin de establecer objetivos y definir lo que se quiere hacer y cómo se debe hacer.

Por último, la importancia del plan de Recursos Humanos como una herramienta de gestión administrativa, brinda parámetros para los procesos de reclutamiento y selección del personal, administración de personal, desarrollo, compensaciones y clima laboral; con el fin de comprometer al talento humano, alineando sus intereses con los de la organización y de esta forma, lograr un crecimiento sostenible entre empresa y trabajador.

3.2.8 Situación del Área de Recursos Humanos

En la actualidad dicha área no existe, ya que el gerente general es el que asume todas las funciones administrativas y de producción; debido a eso la falta de control en el manejo de personal es deficiente, siendo totalmente necesario un encargado de dicha área.

- Reclutamiento y Selección: Se da por recomendación de los trabajadores actuales, más bien no se tiene un legajo de personal, es decir no se tiene sus hojas de vida.
- Administración de personal: No hay un control de asistencia, solo hay horas extras cuando hay mayor demanda en épocas estacionales, y solo hay sanciones disciplinarias en casos muy extremos.
- Desarrollo: No hay proceso de evaluación de desempeño y capacitación.
- Compensaciones: No hay compensaciones.
- Clima Laboral: Donde se realizan todas las actividades y eventos que la empresa brinda a sus colaboradores.

3.2.9 Análisis FODA del área de Recursos Humanos:

3.2.9.1 Fortalezas

- Equipo humano en su mayoría joven adulto, flexible al cambio.
- Comprensión de parte del gerente hacia sus trabajadores, por sus problemas personales.
- Alta Gerencia dispuesta a realizar cambios para mejorar la situación de la empresa.

3.2.9.2 Oportunidades

- Programas de capacitación especializados y actualizados a los trabajadores de cada sección clave para su crecimiento laboral y la entrega de valor agregado a la organización
- Diversidad de programas gratuitos de capacitación por el Estado Peruano través del Ministerio de la Producción.
- Rotación de los jefes de sección entre los mismos trabajadores.
- Posibilidad de aprender el manejo de máquinas industriales, indistintas a su sección.

3.2.9.3 Debilidades

- Falta de jefes de sección, para distribuir las responsabilidades.
- Inadecuado control de asistencia de personal.
- Falta de incentivos al personal.
- Inexistencia del proceso de inducción y programa de capacitación para el desarrollo del personal.
- Inexistencia de un plan de línea de carrera para el personal que se encuentra en un proceso de madurez.
- Falta de integración de los trabajadores a planes y programas.
- Falta de contratos escritos entre el empleador y el trabajador.
- Falta de implementos básicos de protección al trabajador frente a la manipulación de terokal, ruidos fuertes, falta de iluminación, protección visual, entre otros.
- Inexistencia de horarios definidos de trabajo.

3.2.9.4 Amenazas

- Existencia y desarrollo de mejores ofertas laborales, herramientas de contratación y capacitación por parte de la competencia, lo que generaría dificultad para la captación y retención del personal calificado.
- Los ex trabajadores llevan el know-how, a otra entidad por cese.
- Personal desmotivado, que opte a buscar mejores oportunidades en la competencia.

Tabla 22. Matriz FODA – GRUPO DU SANTOS/RRHH

		ANÁLISIS INTERNO		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>		<p>1. Equipo humano e su mayoría joven adulto, flexible al cambio.</p> <p>2. Comprensión de parte del gerente hacia sus trabajadores, por sus problemas personales.</p> <p>3. Alta gerencia dispuesta a realizar cambios para mejorar la situación de la empresa.</p>	<p>1. Falta de jefes de sección, para distribuir las responsabilidades.</p> <p>2. Inadecuado control de asistencia de personal.</p> <p>3. Falta de incentivos al personal.</p> <p>4. Inexistencia del proceso de inducción y programa de capacitación para el desarrollo del personal.</p> <p>5. Inexistencia de un plan de línea de carrera para el personal que se encuentra en un proceso de madurez.</p> <p>6. Falta de integración de los trabajadores a planes y programas.</p> <p>7. Falta de contratos escritos entre el empleador y el trabajador.</p> <p>8. Falta de implementos básicos de protección al trabajador frente a la manipulación de terokal, ruidos fuertes, falta de iluminación, protección visual, entre otros.</p> <p>9. Inexistencia de horarios definidos de trabajo.</p>	
		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
ANÁLISIS DEL ENTORNO	<p>1. Programas de capacitación especializados y actualizados a los trabajadores de cada sección clave para su crecimiento laboral y la entrega de valor agregado a la organización</p> <p>2. Diversidad de programas gratuitos de capacitación por el Estado Peruano través del Ministerio de la Producción.</p> <p>3. Rotación de los jefes de sección entre los mismos trabajadores.</p> <p>4. Posibilidad de aprender el manejo de máquinas industriales, indistintas a su sección.</p>	<p>F1:O1, O2 - Crear un programa de capacitación, donde se fomente la línea de carrera para todo los puestos.</p> <p>F3:O3 - Brindar oportunidad de liderazgo bajo una dirección de sección a todos por igual.</p> <p>F3:O3 - Evaluar el desempeño de cada jefe de sección, para poder designar un encargado general de la producción.</p>	<p>D7:O1-Definir un Contrato escrito entre el personal y los dueños.</p> <p>D1, D2:O3-Elaborar un Manual de Organización y Funciones y un Reglamento de Organización y Funciones.</p> <p>D3:O1, O2, O3-Crear un plan de incentivos económicos y no económicos para mantener motivados al personal.</p> <p>D6:O3-Realizar reuniones periódicas con los trabajadores para mantener una buena comunicación.</p>	
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
	<p>1. Existencia y desarrollo de mejores ofertas laborales, herramientas de contratación y capacitación por parte de la competencia, lo que generaría dificultad para la captación y retención del personal calificado.</p> <p>2. Los ex trabajadores llevan el know-how, a otra entidad por cese.</p> <p>3. Personal desmotivado, que opte a buscar mejores oportunidades en la competencia.</p>	<p>F3:A1-Crear identificación entre la empresa y el trabajador, para que el trabajador sienta pertenencia emocional hacia la empresa.</p> <p>F2, F3:A3-Realizar charlas de superación personal hacia el trabajador.</p>	<p>D7:A1-Fomentar que la Empresa se vaya inscribiendo ante el Ministerio de la Producción como Mirco-Empresa, para que el trabajador tenga mayores beneficios.</p>	

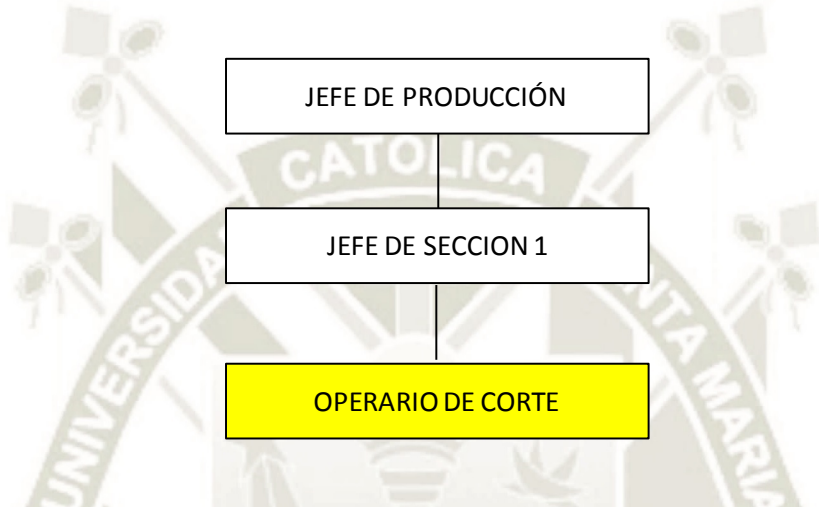
Fuente: Encuesta realizada 2018, Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

3.2.10 Descripción de Puestos por Competencia:

En la actualidad la empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones, por tal motivo, se propone realizar un formato completo donde se ubique el puesto dentro de la estructura organizacional, se defina las competencias cardinales y específicas, así como también se divida las funciones en estratégicas y operativas. A continuación se presenta la propuesta para la realización del manual de organización y funciones, cabe resaltar que para la realización de dicha propuesta se realizó un entrevista a los jefes directos de cada área de la organización, los cuales brindaron la información necesaria para el desarrollo de la misma.



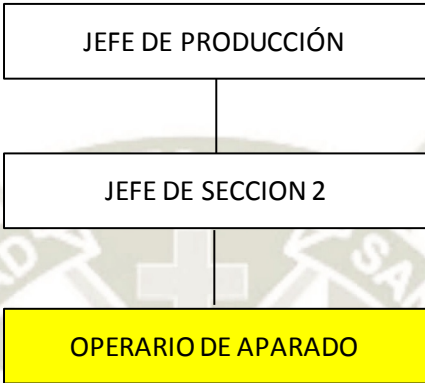
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE SECCION 1	PUESTO:	OPERARIO DE CORTE
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE SECCION 1	SUPERVISA A:	-
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --- B[JEFE DE SECCION 1] B --- C[OPERARIO DE CORTE] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Realizar un adecuado trabajo de corte del cuero, de tal manera que se puedan optimizar los espacios y se pueda sacar el mayor número de partes para el armado del calzado sin perder calidad de cada corte.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspección de calidad del cuero. 2. Traslado de materiales al área de cortado. 3. Encendido de la máquina troqueladora y de su iluminación. 4. Trazo según el modelo. 5. Colocado del molde y Cortado del cuero. 6. Separar los retazos más grandes para reutilizarse. 7. Control en el cortado de materiales según talla y modelo. 8. Mantener registros del material en proceso. 9. Almacenado de cortes según talla y modelo. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.			
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento de manejo de maquina troqueladora o de corte.			
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 Meses en el cargo.			
IDIOMA: Español.			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente				X
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación		X		
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo		X		
Pensamiento Estratégico		X		
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas			X	
Toma de Decisiones			X	
Habilidad Analítica			X	
Dinamismo		X		
Proactividad		X		
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 24. MOF – Operario de Corte

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia


MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE SECCION 2	PUESTO:	OPERARIO DE APARADO
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE SECCION 2	SUPERVISA A:	-
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --- B[JEFE DE SECCION 2] B --- C[OPERARIO DE APARADO] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Realizar un adecuado trabajo de aparado de los cortes del cuero, según modelo y tallas, de tal manera que se pueda tener un corte bien cocido y en el menor tiempo posible.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Traslado de materiales al área de aparado. . 2. Verificar la cantidad de petos y capelladas. 3. Verificar el desvaste y el corte. 4. Marcar el tope del dobles y poner su nombre de la persona que apara. 5. Hechar terokal al talón y poner la etiqueta al peto. 6. Aparado del talón. 7. Golpear el talon para un adecuada forma. 8. Volver a Hechar terokal al talón. 9. Vastillar los petos. 10. Aparado del cuello y pegado. 11. Golpear el talon para un adecuada forma. 12 Hechar terokal. 13. Aparado de etiquetas. 14. Marcado del peto según diseño. 15. Hechar terokal al peto según diseño. 16. Aparado del diseño y elaboración de detalles según diseño. 17. Traslado del corte aparado en dos partes terminadas: el peto y la capellada. 			

REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento en el manejo y mantenimiento de máquinas aparadoras.				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 6 meses en el cargo.				
IDIOMA: Español.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente				X
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo		X		
Pensamiento Estratégico		X		
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas		X		
Toma de Decisiones		X		
Habilidad Analítica			X	
Dinamismo		X		
Proactividad		X		
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 25. MOF – Operario de Aparado

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

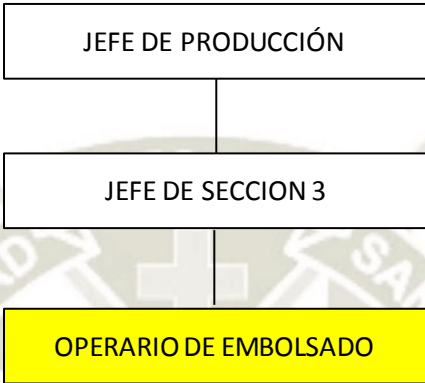
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE SECCION 4	PUESTO:	OPERARIO DE ENCARRUJADO
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE SECCION 4	SUPERVISA A:	-
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --- B[JEFE DE SECCION 4] B --- C[OPERARIO DE ENCARRUJADO] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Realizar un adecuado trabajo de cocido del peto (parte delantera del calzado) a la capellada, mediante un cocido peculiar.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Corte de pita según el color del modelo y la talla. 2. Encerado de toda la pita, hasta en 3 ocasiones, al inicio y durante el cocido. 3. Enhebrado de la pita a la aguja. 4. Amarrar la punta de la pita. 5. Cocer la capellada con el peto, dándole forma al diseño. 6. Cortado de pita. 7. Traslado de modelo debidamente acabado. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.			
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento básicos de costura en cuero.			
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 mes en el cargo.			
IDIOMA: Español.			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo			X	
Pensamiento Estratégico			X	
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas			X	
Toma de Decisiones			X	
Habilidad Analítica			X	
Dinamismo		X		
Proactividad		X		
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 26. MOF – Operario de Encarrujado

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

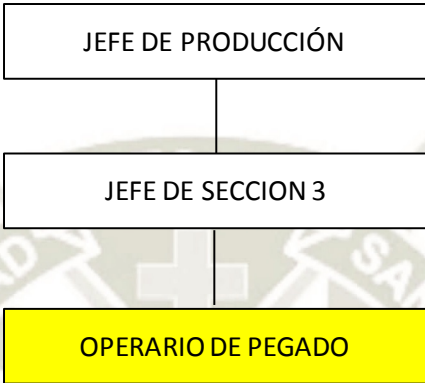
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE SECCION 3	PUESTO:	OPERARIO DE EMBOLSADO
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE SECCION 3	SUPERVISA A:	-
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --- B[JEFE DE SECCION 3] B --- C[OPERARIO DE EMBOLSADO] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Realizar un adecuado trabajo de armado del modelo del calzado mediante la forma de embolsado, amoldando el modelo a la horma, para que pueda tener forma podal.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte del corte desde el 1° al 3°. 2. Verificación de la serie. 3. Mojado de cortes. 4. Colocado de cortes en una bolsa de plástico, cerrado, y puesto al sol/ Uso del vaporizador. 5. Colocado en la horma. 6. Ajuste en la horma. 7. Secado en la horma. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.			
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento del manejo de maquina vaporizadora y del uso de hormas de calzado casual de damas.			
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 meses en el cargo.			
IDIOMA: Español.			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo			X	
Pensamiento Estratégico			X	
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas		X		
Toma de Decisiones			X	
Habilidad Analítica			X	
Dinamismo		X		
Proactividad		X		
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 27. MOF – Operario de Embolsado

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia


MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE SECCION 3	PUESTO:	OPERARIO DE PEGADO
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE SECCION 3	SUPERVISA A:	-
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --- B[JEFE DE SECCION 3] B --- C[OPERARIO DE PEGADO] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Realizar un adecuado trabajo de pegado de la horma con el corte y la planta, pudiendo ser plana o taco, mediante el uso de pegamento, también incluye el deslinde del calzado y la horma.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Traslado de las plantas del 1° al 3°. 2. Raspado de la planta en la máquina rematadora. 3. Marcado de la línea de borde entre la planta y el cuero. 4. Raspado del corte de cuero en la horma en la máquina rematadora. 5. Colocado de alogeno en la planta. 6. Colocado de cemento en la planta y en el corte de la horma. 7. Secado del corte de la horma y de la planta. 8. Colocado de la planta y el corte de la horma en el horno. 9. Colocado de la planta y el corte de a horma en la selladora, para pegarlos. 10. Separación de la horma. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.			
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento del manejo de maquina selladora y horno para la industria del calzado.			
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 2 meses en el cargo.			
IDIOMA: Español.			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente				X
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo			X	
Pensamiento Estratégico			X	
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas		X		
Toma de Decisiones		X		
Habilidad Analítica			X	
Dinamismo		X		
Proactividad		X		
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 28. MOF – Operario de Pegado

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

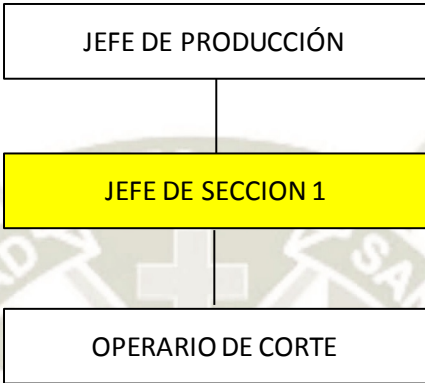
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE SECCION 3	PUESTO:	OPERARIO DE ACABADO
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE SECCION 3	SUPERVISA A:	-
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --- B[JEFE DE SECCION 3] B --- C[OPERARIO DE ACABADO] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Realizar un adecuado trabajo de acabado en el zapato, dando los últimos detalles, y realizando un control de calidad del producto terminado.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Traslado del calzado al lugar de trabajo. 2. Verificación del estado del pegado. 3. Sellado de la marca en un cuero que se coloca en la planta interna. 4. Plantilla el pedazo de cuero con el nombre de la marca, en la planta interna del calzado. 5. Limpiado de los restos de terokal u otro pegamento usado. 6. Pintar los bordes externos del cuero. 7. Puesta de betún según el color del calzado. 8. Colocado de periódico en la parte interna del calzado, para mantener la forma podal. 9. Colocado de la talla y código según diseño. 10. Planchado del calzado, es decir sacarle brillo con el fuego del alcohol, de manera precavida. 11. Embolsado de cada par de zapatos. 12. Traslado al almacén de productos terminados. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.			
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento de control de calidad de calzado.			
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 mes en el cargo.			
IDIOMA: Español.			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente				X
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo				X
Pensamiento Estratégico			X	
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas		X		
Toma de Decisiones		X		
Habilidad Analítica		X		
Dinamismo		X		
Proactividad		X		
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 29. MOF – Operario de Acabado

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia


MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE PRODUCCIÓN	PUESTO:	JEFE DE SECCIÓN 1
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE PRODUCCIÓN	SUPERVISA A:	OPERARIOS DE CORTE
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --- B[JEFE DE SECCION 1] B --- C[OPERARIO DE CORTE] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Ser un facilitador entre los operarios de corte y el jefe de producción, en coordinación con el administrador.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar todos los trabajos realizados en el área. 2. Evaluar y supervisar el cumplimiento los trabajos programados de su personal a cargo. 3. Elaborar manual de procedimientos y/o políticas del área. 			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 4. Establecer los requerimientos de materiales para cumplir con los plazos de producción. 5. Cumplir con los estándares provistos por el jefe de producción para la entrega del producto en proceso. 6. Mantener la capacidad de producción parcial dentro de los rangos establecidos por la empresa. 7. Mantener un registro del material en existencia. 8. Establecer y ejecutar normas de control dirigidos a la disminución de errores y desperdicios. 9. Presentar un informe bimestral sobre el desempeño de personal y proponer alternativas para mejorar el desempeño del área. 10. Realizar las mismas funciones de un operario de corte. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.			
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento de manejo de maquina troqueladora o de corte.			
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año en el cargo como operario de corte.			
IDIOMA: Español.			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente				X
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo			X	
Pensamiento Estratégico			X	
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas		X		
Toma de Decisiones		X		
Habilidad Analítica		X		
Dinamismo		X		
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 30. MOF – Jefe de Sección 1

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia


MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE PRODUCCIÓN	PUESTO:	JEFE DE SECCIÓN 2
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE PRODUCCIÓN	SUPERVISA A:	OPERARIOS DE APARADO
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --- B[JEFE DE SECCION 2] B --- C[OPERARIO DE APARADO] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Ser un facilitador entre los operarios de aparado y el jefe de producción, en coordinación con el administrador.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar todos los trabajos realizados en el área. 2. Evaluar y supervisar el cumplimiento los trabajos programados de su personal a cargo. 3. Elaborar manual de procedimientos y/o políticas del área. 			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 4. Establecer y ejecutar un control permanente dirigido a la disminución de errores, desechos y desperdicios del producto en proceso. 5. Cumplir con los estándares provistos por el jefe de producción para la entrega del producto en proceso. 6. Mantener la capacidad de producción parcial dentro de los rangos establecidos por la empresa. 7. Mantener un registro del producto en proceso en existencia. 8. Informar sobre el estado de operatividad de las máquinas al jefe de producción. 9. Presentar un informe bimestral sobre el desempeño de personal y proponer alternativas para mejorar el desempeño del área. 10. Realizar las mismas funciones de un operario de aparado. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.			
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento en el manejo y mantenimiento de máquinas aparadoras.			
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año en el cargo como operario de aparado.			
IDIOMA: Español.			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente				X
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo			X	
Pensamiento Estratégico			X	
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas		X		
Toma de Decisiones		X		
Habilidad Analítica		X		
Dinamismo		X		
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 31. MOF – Jefe de Sección 2

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia


MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE PRODUCCIÓN	PUESTO:	JEFE DE SECCIÓN 4
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE PRODUCCIÓN	SUPERVISA A:	OPERARIOS DE ENCARRUJADO O COCIDO
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --- B[JEFE DE SECCION 4] B --- C[OPERARIO DE ENCARRUJADO] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Ser un facilitador entre los operarios de encarrujado y el jefe de producción, en coordinación con el administrador.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar todos los trabajos realizados en el área. 2. Evaluar y supervisar el cumplimiento los trabajos programados de su personal a cargo. 3. Elaborar manual de procedimientos y/o políticas del área. 			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 4. Establecer y ejecutar un control permanente dirigido a la disminución de errores, desechos y desperdicios del producto en proceso. 5. Cumplir con los estándares provistos por el jefe de producción para la entrega del producto en proceso. 6. Mantener la capacidad de producción parcial dentro de los rangos establecidos por la empresa. 7. Mantener un registro del producto en proceso en existencia. 8. Controlar e Informar sobre el tiempo de entrega de cada trabajadora y la cantidad que se llevan. 9. Presentar un informe bimestral sobre el desempeño de personal y proponer alternativas para mejorar el desempeño del área. 10. Realizar las mismas funciones de un operario de encarrujado. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.			
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento intermedio de costura en cuero.			
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 6 meses en el cargo como operario de encarrujado.			
IDIOMA: Español.			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente				X
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo			X	
Pensamiento Estratégico			X	
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas		X		
Toma de Decisiones		X		
Habilidad Analítica		X		
Dinamismo	X			
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 32. MOF – Jefe de Sección 4

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

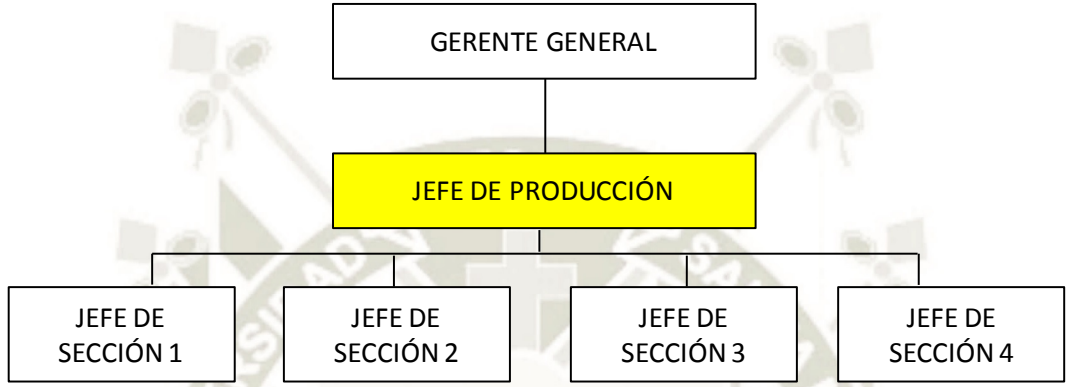
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	JEFE DE PRODUCCIÓN	PUESTO:	JEFE DE SECCIÓN 3
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	JEFE DE PRODUCCIÓN	SUPERVISA A:	OPERARIOS DE EMBOLSADO, PEGADO Y ACABADO
 <pre> graph TD A[JEFE DE PRODUCCIÓN] --> B[JEFE DE SECCION 3] B --> C[OPERARIO DE EMBOLSADO] B --> D[OPERARIO DE PEGADO] B --> E[OPERARIO DE ACABADO] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Ser un facilitador entre los operarios de embolsado, pegado y acabado con el jefe de producción, en coordinación con el administrador.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar todos los trabajos realizados en el área. 2. Evaluar y supervisar el cumplimiento los trabajos programados de su personal a cargo. 3. Elaborar manual de procedimientos y/o políticas del área. 			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 4. Establecer y ejecutar un control permanente dirigido a la disminución de errores, desechos y desperdicios del producto en proceso. 5. Cumplir con los estándares provistos por el jefe de producción para la entrega del producto en proceso. 6. Mantener la capacidad de producción parcial dentro de los rangos establecidos por la empresa. 7. Mantener un registro del producto en proceso en existencia. 8. Controlar e Informar sobre la inasistencia de alguno de los miembros de cada área, ya que son actividades dependientes. 9. Presentar un informe bimestral sobre el desempeño de personal y proponer alternativas para mejorar el desempeño del área. 10. Realizar las mismas funciones de un operario de embolsado o pegado o acabado. 			

REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento del manejo de maquina vaporizadora, del uso de hormas de calzado casual de damas, manejo de maquina selladora, manejo de horno para la industria del calzado, control de calidad de calzado .				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 meses en cada unos de estos cargos operario de embolsado, pegado, acabado.				
IDIOMA: Español.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente				X
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo		X		
Pensamiento Estratégico			X	
Relaciones Públicas				X
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas		X		
Toma de Decisiones		X		
Habilidad Analítica		X		
Dinamismo	X			
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 33. MOF – Jefe de Sección 3

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

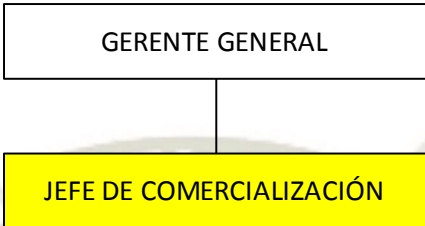
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	GERENTE GENERAL	PUESTO:	JEFE DE PRODUCCIÓN
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:	JEFES DE SECCIÓN 1, 2, 3, 4.
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> JP[JEFE DE PRODUCCIÓN] JP --> JS1[JEFE DE SECCIÓN 1] JP --> JS2[JEFE DE SECCIÓN 2] JP --> JS3[JEFE DE SECCIÓN 3] JP --> JS4[JEFE DE SECCIÓN 4] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Ser un facilitador entre los jefes de cada sección de acuerdo a las necesidades que ellos presenten; planificando, dirigiendo y controlando la producción, en coordinación con el administrador.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el desempeño de cada jefe de sección. 2. Evaluar el cumplimiento de los trabajos programados de cada jefe de sección. 3. Elaborar manual de procedimientos y/o políticas del área. 4. Informar a Gerencia en forma periódica sobre las actividades productivas de la empresa. 5. Establecer y administrar el programa de planeamiento y control de la producción. 6. Programar los requerimientos para las provisiones necesarias. 7. Proyectar y sustentar la compra de maquinaria, de acuerdo a las necesidades de la empresa y en consulta con el administrador. 8. Establecer el plan de mantenimiento preventivo de las máquinas. 9. Establecer un nivel de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa. 			

OPERATIVOS				
10. Atender y coordinar inmediatamente los casos de accidente laborales según su gravedad.				
11. Implementar y mantener el programa de seguridad e higiene en la empresa.				
12. Diseñar los productos por temporada, de acuerdo a las exigencias y necesidades del mercado.				
13. Asegurar que la capacidad instalada en equipo y espacio cumplan con los objetivos y usos para los cuales han sido adquiridos.				
14. Identificar los problemas crónicos de fabricación y determinar las causas que originan, y ejecutar las medidas correctivas, presentando un análisis de los hechos a la gerencia.				
15. Realizar alguna función faltante en el sistema productivo, debido a la inasistencia de algún personal.				
REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento del manejo de maquina troqueladora o de corte, manejo y mantenimiento de máquina aparadora, vaporizadora, costura en cuero, del uso de hormas de calzado casual de damas, manejo de maquina selladora, manejo de horno para la industria del calzado, control de calidad de calzado .				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año en alguna jefatura de sección.				
IDIOMA: Español.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente			X	
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo		X		
Pensamiento Estratégico		X		
Relaciones Públicas			X	
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación			X	
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas	X			
Toma de Decisiones		X		
Habilidad Analítica		X		
Dinamismo	X			
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 34. MOF – Jefe de Producción

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

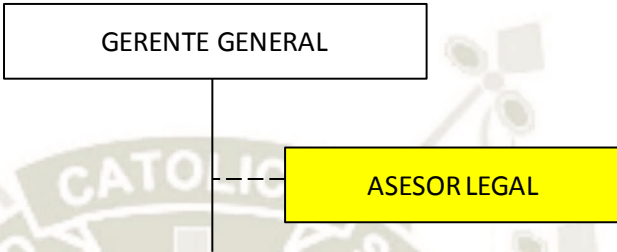
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	GERENTE GENERAL	PUESTO:	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN
DEPARTAMENTO:	PRODUCCION	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:	-
 <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[JEFE DE COMERCIALIZACIÓN] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Dirige la forma de venta y aplica criterios de descuento, brindando atención efectiva y eficaz a los clientes teniendo en cuenta que es el nexo entre los mismos y la empresa. Asiste al Ejecutivo brindando información oportuna con los requerimientos solicitados. Así mismo registra datos y emite reportes de ventas periódicamente..			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora en Plan de trabajo mensual, meta de venta (mensual y anual) de su zona. 2. Realizar y cerrar ventas via telefonica, brindando la mejor atencion al cliente y haciendo un seguimiento post venta. 3. Elaborar manual de procedimientos y/o políticas del área. 4. Dirigir las investigaciones de mercado de la empresa estableciendo las exigencias y necesidades del consumidor. 5. Establecer los índices progresivos, periódicos y continuos de ventas, según conveniencia para la empresa. 6. Analizar las quejas y fallas, identificando las causas fundamentales y proponiendo recomendaciones a las áreas de producción. 			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 7. Adquirir insumos y materia prima según el plan de producción. 8. Ejecutar las estrategias de marketing. 9. Establecer contactos duraderos con los diferentes proveedores y clientes. 10. Mantener un registro de mercados y productos vendidos. 11. Presentar informes semestrales sobre el desempeño del área proponiendo alternativas para mejorar su eficiencia y efectividad. 12. Cumplir otras funciones que le señale la gerencia, los dispositivos legales vigentes y los estatutos de la empresa. 			

REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento en ventas directas y corporativas .				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año en ventas corporativas o directas.				
IDIOMA: Español.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente	X			
Trabajo en equipo		X		
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico		X		
Relaciones Públicas	X			
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación		X		
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas	X			
Toma de Decisiones	X			
Habilidad Analítica		X		
Dinamismo	X			
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 35. MOF – Jefe de Comercialización

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				
DIRECCIÓN:	GERENTE GENERAL	PUESTO:	ASESOR LEGAL	
DEPARTAMENTO:	LEGAL	FECHA:	30/12/2018	
SUPERVISADO POR:	GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:	-	
 <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[ASESOR LEGAL] </pre>				
SINTESIS DEL PUESTO				
Brinda asesoría legal a la empresa.				
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)				
ESTRATEGICOS				
1. Asesorar a la empresa en todos los actos de carácter legal así como en la suscripción de contratos y otros.				
OPERATIVOS				
2. Ejecutar defensa y concurrir a diligencias de carácter legal ante terceros, en representación de la empresa.				
3. Levantar acción judicial en representación de la empresa.				
REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACIÓN BÁSICA: Formación Universitaria completa - Derecho.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Cursos, diplomados, u otros en el tema de derecho laboral.				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año - experiencia profesional.				
IDIOMA: Español.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente		X		
Trabajo en equipo			X	
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Relaciones Públicas	X			
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación	X			
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas	X			
Toma de Decisiones	X			
Habilidad Analítica	X			
Dinamismo	X			
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 36. MOF – Asesor Legal

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

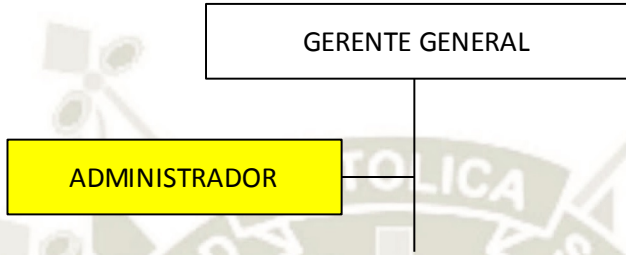
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				
DIRECCIÓN:	GERENTE GENERAL	PUESTO:	ASESOR CONTABLE	
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD	FECHA:	30/12/2018	
SUPERVISADO POR:	GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:	-	
				
SINTESIS DEL PUESTO				
Brinda asesoría contable a la empresa.				
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)				
ESTRATEGICOS				
1. Asesorar a la empresa en todos los actos de carácter contable así como las ventas contables ya sean impuestos o arbitrios.				
OPERATIVOS				
2. Pagar los impuestos y los arbitrios municipales, declarando ante la sunat, dando cuenta a la gerencia				
3. Llevar la contabilidad de la empresa.				
REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACIÓN BÁSICA: Formación Universitaria completa - Contabilidad.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Cursos, diplomados, u otros en el tema de contabilidad empresarial.				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año - experiencia profesional.				
IDIOMA: Español.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente		X		
Trabajo en equipo			X	
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Relaciones Públicas	X			
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación	X			
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas	X			
Toma de Decisiones	X			
Habilidad Analítica	X			
Dinamismo	X			
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 37. MOF – Asesor Contable

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	GERENTE GENERAL	PUESTO:	ADMINISTRADOR
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRACIÓN	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:	-
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- A[ADMINISTRADOR] </pre>			
SINTESIS DEL PUESTO			
Coordina y administra el funcionamiento de la empresa			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informa a la gerencia en forma periódica sobre las actividades productivas de la empresa. 2. Organizar programas de adiestramiento de personal, en temas concernientes al mejoramiento en eficiencia y calidad. 3. Coordinar con el contador y abogado de la empresa en fin de realizar una labor conjunta. 4. Planificar y organizar capacitaciones para el personal de las diversas áreas. 5. Proyectar costos y gastos anuales. 6. Coordinar constantemente con las diferentes jefaturas, temas relacionados al área. 7. Elaborar indicadores de gestion de administracion de personal. 8. Elaborar y actualizar el organigrama de la empresa. 			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 9. Contratar personal y asignar salarios en coordinación con la gerencia. 10. Reglamentar el trabajo de las áreas de producción. 11. Cumplir las demás funciones que le asigne la gerencia, los dispositivos legales vigentes y los estatutos de la empresa. 12. Organizar eventos y/o actividades de integración de la organización. 13. Elaborar y analizar encuestas de clima laboral. 14. Cumplir las demás funciones que le asigne la gerencia, los dispositivos legales vigentes y los estatutos de la empresa. 15. Filtrar y seleccionar los curriculum recibidos. 16. Realizar entrevistas de trabajo con los postulantes. 17. Requerir la documentación necesaria para el inicio de labores. 18. Archivar los documentos a su cargo. 			

REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACIÓN BÁSICA: Formación Universitaria completa - Ingeniería Industrial.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Cursos, diplomados, u otros en el tema de la industria del calzado.				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año - experiencia profesional.				
IDIOMA: Español.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente		X		
Trabajo en equipo		X		
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Relaciones Públicas	X			
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación	X			
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas	X			
Toma de Decisiones	X			
Habilidad Analítica	X			
Dinamismo	X			
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 38. MOF – Administrador

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	-	PUESTO:	GERENTE GENERAL
DEPARTAMENTO:	GERENCIA	FECHA:	30/12/2018
SUPERVISADO POR:	-	SUPERVISA A:	-
			
SINTESIS DEL PUESTO			
Representante de la Empresa u organización.			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA (Actividades / Tareas / Responsabilidades)			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representa a la empresa. 2. Propone las políticas, planes, objetivos, procedimientos y formas de control dentro de la empresa. 3. Establecer estándares para los trabajos en cooperación con las jefaturas y los operarios.. 4. Establecer con la ayuda del jefe de producción las especificaciones de calidad para los nuevos productos o procesos dentro de la empresa. 5. Desarrollar planes de certificación de calidad para los productos. 			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 6. Evaluar el comportamiento de las diferentes áreas de la empresa y establecer sus interrelaciones. 7. Publicar los sistemas de calidad que muestren a los trabajadores las ventajas de vender productos de calidad certificada. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Formación Universitaria completa.			
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Cursos, diplomados, u otros en el tema de la industria del calzado.			
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 años - experiencia laboral en la industria de calzado.			
IDIOMA: Español.			

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente	X			
Trabajo en equipo		X		
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a resultados	X			
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Relaciones Públicas	X			
Trabajo bajo presión	X			
Poder de Negociación	X			
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organiz.		X		
Manejo y Resolución de problemas	X			
Toma de Decisiones	X			
Habilidad Analítica	X			
Dinamismo	X			
Proactividad	X			
A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: No necesario.				

Figura 39. MOF – Gerente General

Fuente: Entrevista a gerencia 2018.

Elaboración: Propia

3.2.11 Proceso de Reclutamiento y Selección:

En la actualidad la empresa no cuenta con un procedimiento para reclutar y seleccionar a su personal, ya que sólo lo realizan por las referencias de los mismos trabajadores, esto también se debe a que los trabajadores no tienen un contrato.

3.2.11.1 Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se inicia a partir de la necesidad del puesto. En primer lugar, el Jefe del área realiza el llenado del Requerimiento de Personal, dicho formato debe ser recibido y aprobado por la Gerencia General, para que posteriormente el área de Recursos Humanos (Administración) proceda a iniciar con el proceso.

Puesto Presupuestado ()

Puesto Nuevo* ()

Puesto	Fecha de ingreso Prevista .../.../...	Tiempo de Contrato	Cantidad
Justificación (si es necesario adjunte una hoja)		Tipo de Contrato	
		Plazo Fijo	Convenio
		Plazo Indeterminado	Interm. Laboral
		Otro:	
Descripción del trabajo:			
Observaciones (Recomendaciones)			

Solicitado por:	Aprobado por:	V°B° de RRHH
Cargo:	Cargo:	Cargo
Firma:	Firma	Firma
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Nota:

*El requerimiento de un puesto no presupuestado requiere la aprobación de la Gerencia. Es necesario presentar el perfil y la descripción del puesto nuevo.

Figura 40. Formato de Requerimiento de Personal

Fuente: Housemart Perú SAC

Elaboración: Propia

Es indispensable mencionar que la empresa tiene una postura reactiva en el proceso de reclutamiento, es decir, se produce ante el requerimiento de cubrir una vacante de forma accidental, pudiendo ocurrir en cualquier fecha y con la frecuencia de convocatoria que la urgencia lo requiera.

Con el fin de realizar mejoras en el reclutamiento, se propone no sólo actualizar el proceso, sino también elaborar un **inventario de habilidades**, cuyo propósito

es consolidar la información del personal activo de la organización y saber qué es lo que se tiene y hasta dónde es posible cubrir las necesidades con ese personal. Con ello se podrá identificar fácilmente si la empresa cuenta con personal capacitado en caso de decidir realizar un reclutamiento interno y/o realizar la planeación de sucesión en la organización.

Por otro lado, es indispensable mencionar que no sólo se debe realizar anuncios cuando se necesite cubrir un puesto específico, sino realizar periódicamente la publicación de avisos con el fin de obtener una base de datos actualizada y tener un % mayor de candidatos cuando se presente la necesidad, desarrollando o realizando la propuesta de una búsqueda proactiva.

En ambos casos, se procura el ahorro de tiempo y dinero, ya que los avisos periódicos pueden realizarse en páginas gratuitas a través de internet.

Además es indispensable mencionar la importancia del llenado de Requerimiento de Personal que actualmente utiliza la empresa, ello ayuda a controlar tiempos y formalizar el proceso.

A continuación, se presenta la propuesta de mejora del equipo de trabajo:

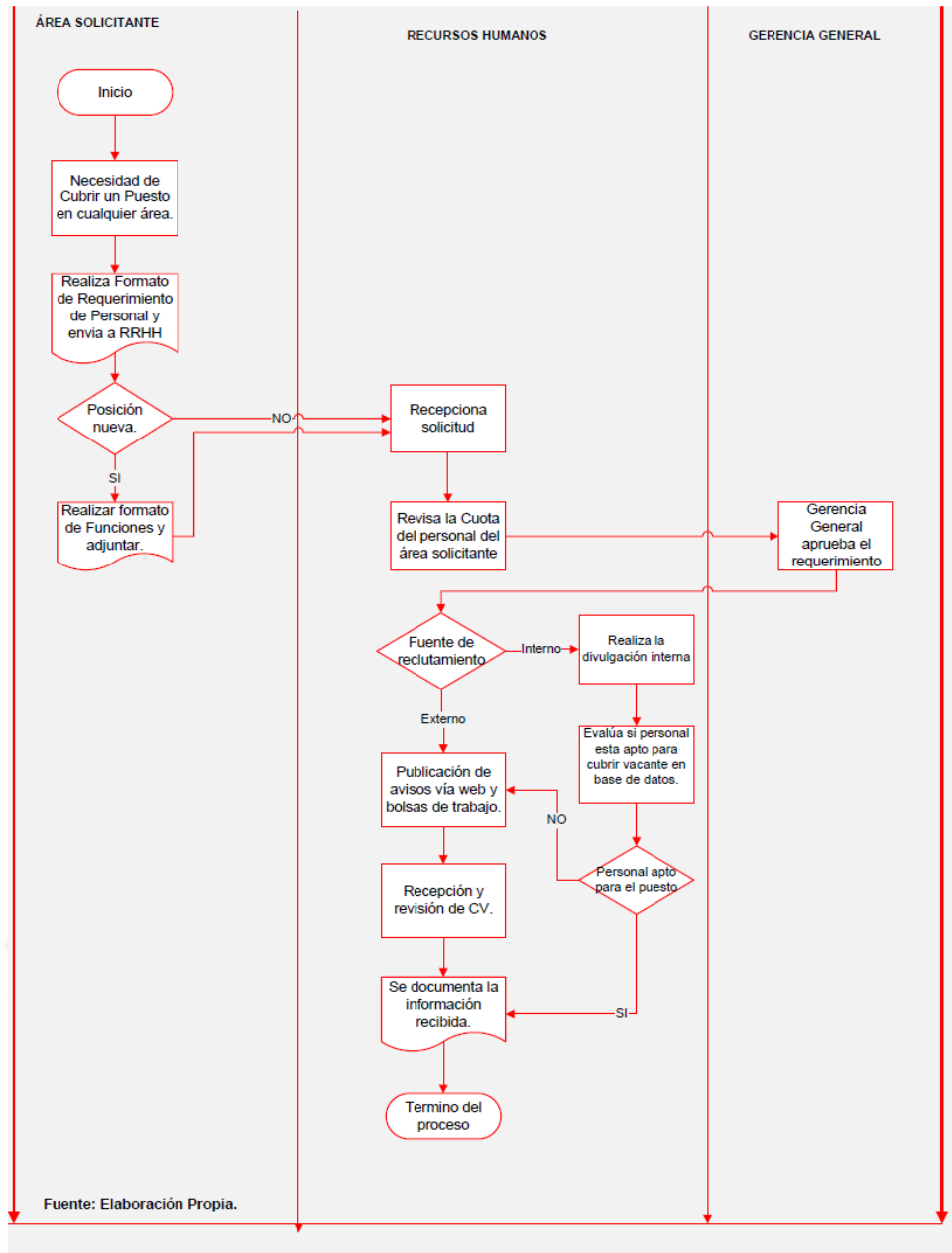


Figura 41. Proceso de Reclutamiento

3.2.11.2 Proceso de Selección

El proceso de selección del personal es muy delicado ya que es un filtro que permitirá el ingreso del personal idóneo para el puesto, en la actualidad y en el futuro. En todo proceso de selección surge un enfoque a ser aplicado, es por ello que Enrique Louffat nombra a estos enfoques como predictivos, los cuales se refieren al conjunto de pruebas que deben ser aplicadas para realizar la selección de la persona idónea; cabe mencionar que los

predictivos de la empresa son múltiples de compensación, es decir, el haber obtenido una evaluación negativa en una entrevista no lo descarta para la segunda.

Se recomienda que la entrevista sea mixta, y en presencia del jefe de área que lo requiere.

Por otro lado, se propone incluir una Base de Datos de candidatos (con los cv recibidos en el proceso de reclutamiento y seleccionados) con la finalidad de obtener un banco de candidatos aptos e idóneos para una nueva oportunidad de ingreso a la empresa, minimizando el tiempo del proceso de reclutamiento y selección. De esta manera, se procura el ahorro de tiempo y dinero, ya que en caso que el candidato elegido no llegue a incorporarse a la organización por algún motivo, se consultaría como segunda opción en la Base de Datos inicial.

Es indispensable mencionar que la empresa seleccionará dentro de los postulantes a la mejor opción, es decir no solo al que cumpla con el perfil de estudios, experiencia u otro requisito, sino a la persona que cumpla principalmente con los valores y principios de la organización.

A continuación se presenta la propuesta del proceso de selección:

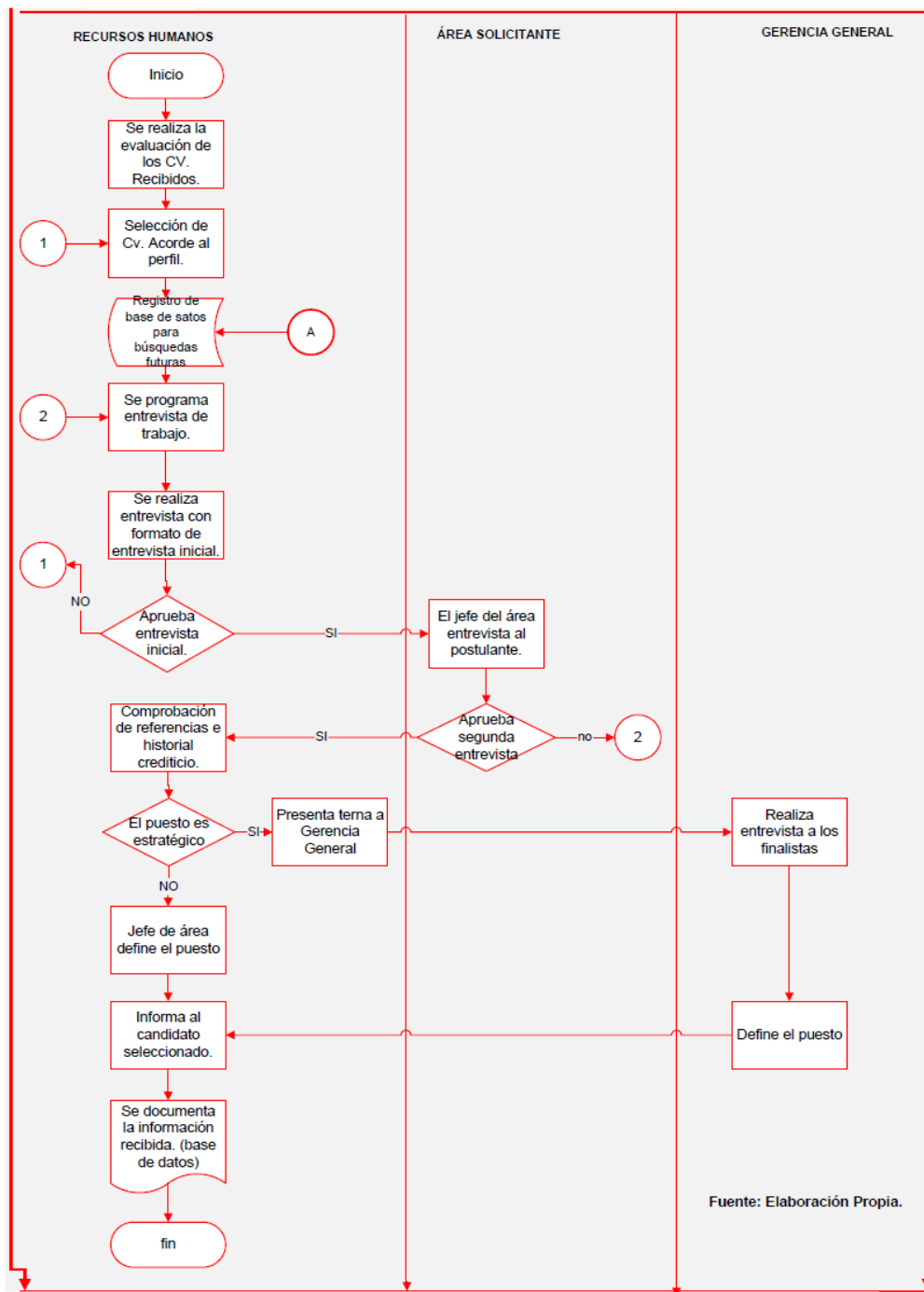


Figura 42. Proceso de Selección

3.2.11.3 Proceso de Contratación del Personal

Este proceso es inexistente en la empresa, por lo que se propone ir incorporando poco a poco durante un periodo de 1 año, de acuerdo a la estabilidad y responsabilidad del cargo, y a la par el registro ante el Ministerio de la Producción, para así poder tener acceso a

ciertos beneficios como una Pequeña Empresa, debido a que el giro de nuestra organización fluctúa entre 0 a 150 UIT de ventas anuales.

Para cuando se comience a contratar, se plantea las siguientes propuestas:

El proceso de contratación lo realiza únicamente el área de Recursos Humanos o el área que haga a sus veces, por el cual se formaliza la incorporación del personal seleccionado, dentro del mismo corresponde mencionar lo siguiente:

Archivo: El área de Recursos Humanos será responsable del archivo y resguardo de los expedientes, los informes y los resultados del proceso de reclutamiento y selección. Además deberá dejar actualizado el banco de datos en caso la o las personas designadas no acepten o existieran dificultades legales para su contratación, en cuyo caso se convocará a los candidatos de mayor a menor puntuación según este registrado en la Base de Datos.

Al inicio del proceso de contratación, se le entrega al nuevo colaborador un formato de Bienvenida a la organización, donde se indica la documentación requerida para el inicio de sus funciones.

¡Bienvenido a nuestra organización!

Para formalizar tu ingreso solicitamos los siguientes documentos:

- Hoja de Vida.
- Dos copias del documento de identidad (DNI).
- Copia del recibo de agua o luz.

Procedimiento Administrativo de contratación: Corresponde a Recursos Humanos de acuerdo a los procedimientos y flujos establecidos ejecutar las acciones correspondientes a los pasos administrativos de contratación, por el cual se realiza mediante el contrato sujeto a modalidad por Necesidades del Mercado, ya sea para el personal operativo y administrativo.

Expediente y base de datos: Concluido el proceso de reclutamiento, selección y contratación, corresponde archivar los expedientes que se hubieren presentado documentos personales y aquellos que acrediten los estudios académicos, incluyendo también el resultado de las entrevistas, acumulando de igual forma, la documentación que se vaya generando para el trabajador con motivo de la relación laboral con la

organización. Debiendo actualizar la base de datos de candidatos y el inventario de habilidades, el cual es usado en el proceso de Reclutamiento Interno y asimismo se alimenta de la información del personal contratado dado en este proceso.

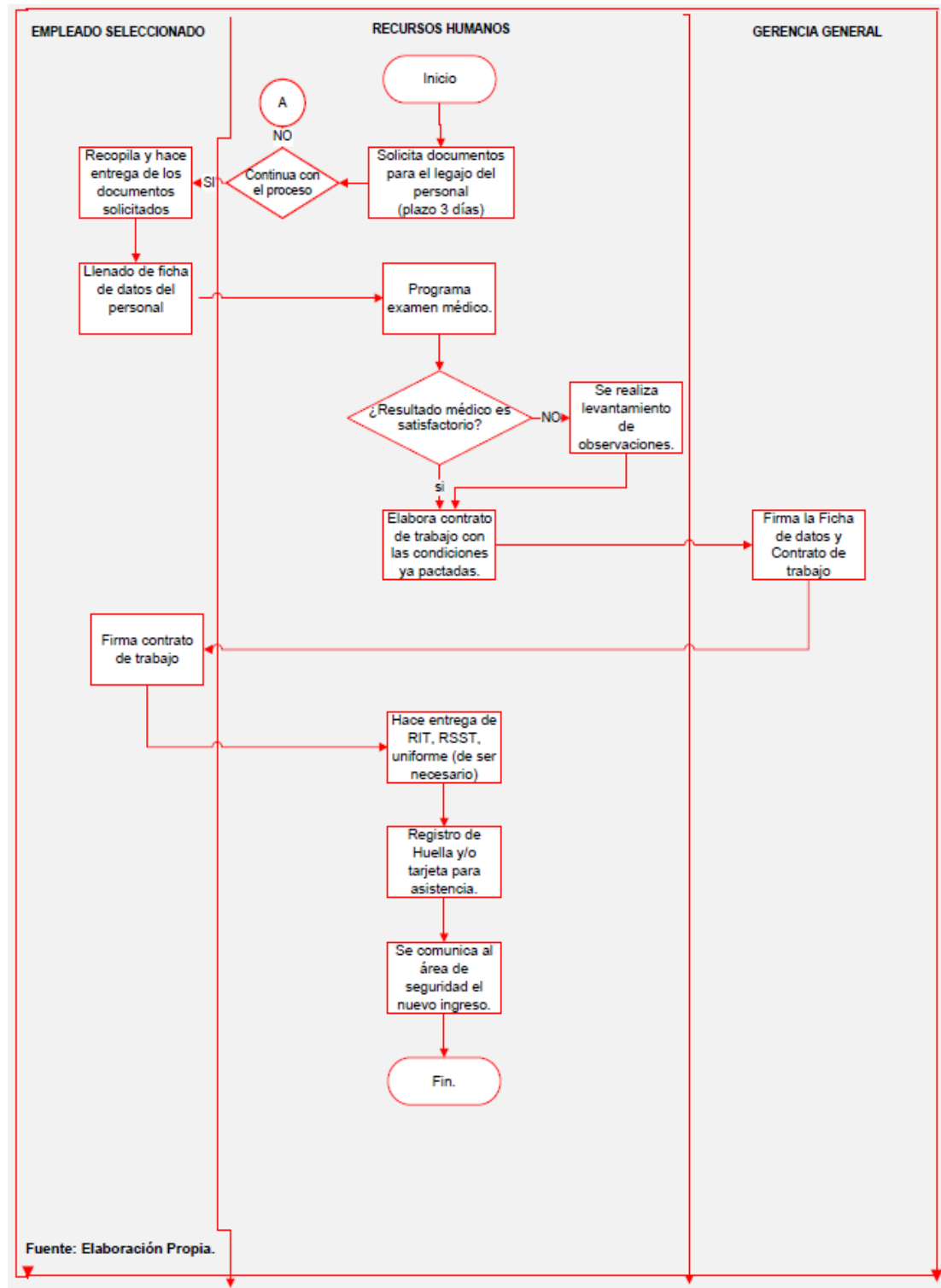


Figura 43. Proceso De Contratación

3.2.11.4 Proceso de Inducción del Personal

En la actualidad no existe un proceso de inducción de los trabajadores nuevos, por lo que es preciso mencionar que el proceso de inducción es de suma importancia, ya que establece lineamientos que permite disponer de las condiciones necesarias para la adaptación del nuevo empleado dentro de la organización, así como lograr que los colaboradores se adapten e identifiquen con ella, para mantener los estándares de calidad de servicio y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

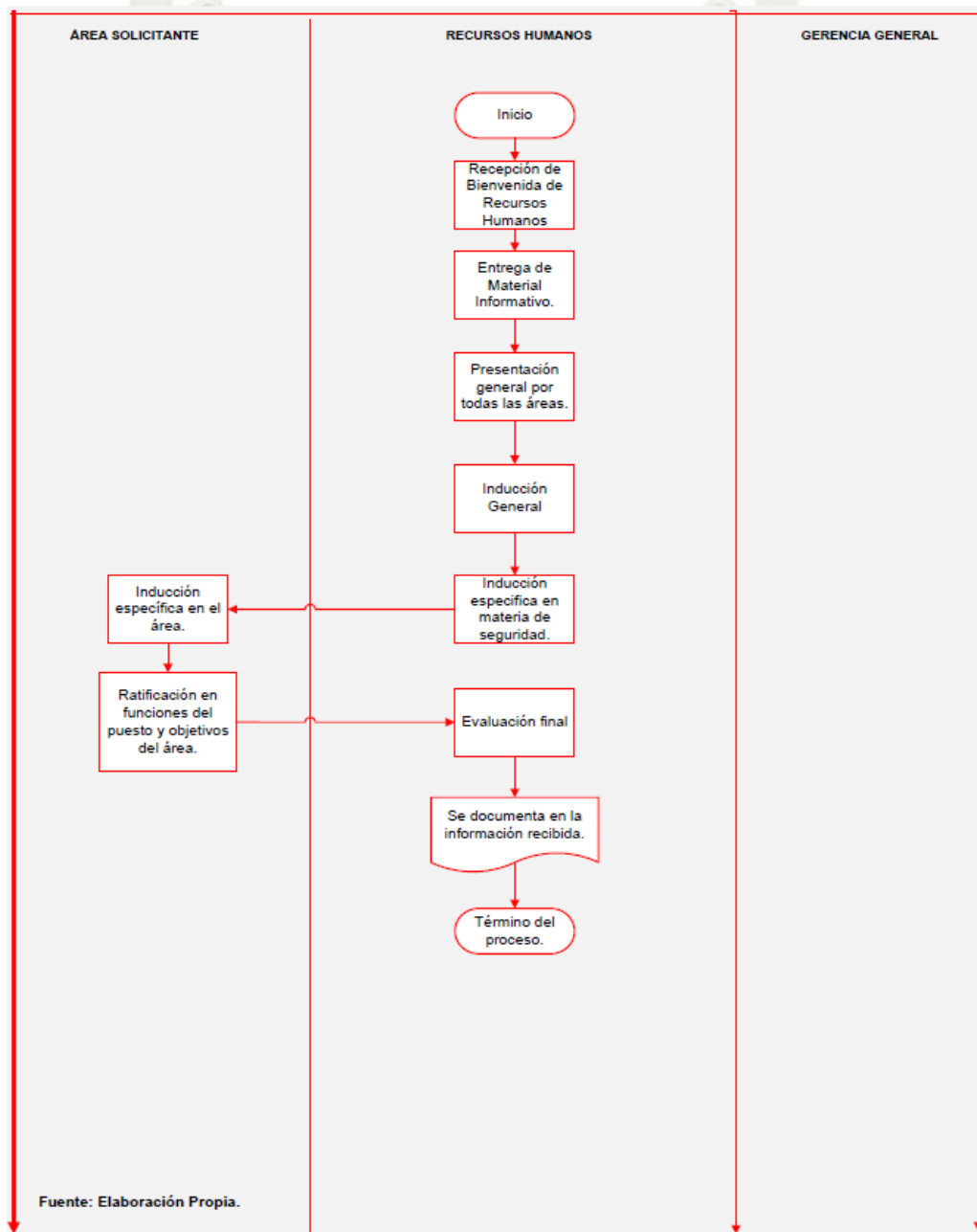


Figura 44. Proceso de Inducción

Descripción del Proceso de Inducción

El área de Recursos Humanos es la responsable de dar inicio al proceso de Inducción del personal; en esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información general y planteamientos iniciales siguientes:

- Estructura general de la compañía (organigrama), historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al ámbito laboral (horarios de trabajo, tiempos de alimentación, días de pago, entre otros).
- El sistema de turnos en las operaciones, las rotaciones, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, etc.
- Generalidades sobre reglamento interno de trabajo y reglamento de seguridad y salud ocupacional.

A continuación pasaremos a detallar el proceso de inducción pero de una manera más específica, relacionado a Seguridad y Salud en el Trabajo:

- Manejo de equipos de protección personal requeridos en el área de trabajo (de ser el caso), se debe generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. En este tema se debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:
 - El sistema de dotación: es decir cómo y bajo qué procedimiento puede el empleado acceder a estos.
 - El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
 - Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Se debe tener en cuenta que aun cuando la persona manifieste

que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.

- Estándares de disciplina aplicados a quien no emplee los equipos de protección personal.
- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.
- Procedimientos básicos de emergencia: todo personal a cargo debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en éste momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.

A continuación pasaremos a detallar el proceso de inducción de acuerdo al área específica, donde cada Jefe de área deberá realizar un plan de inducción, en esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- Cada Jefe de área es responsable de definir con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas en el manual de funciones para el cargo a desarrollar.
- Es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.

Para el proceso de inducción cada colaborador deberá hacer uso del formato Chek List, el cuál será llenado al término de cada fase del proceso y firmado por el responsable a cargo. A continuación, se presenta el mismo:

Nombre y Apellido	Fecha	
Area	Cargo	
	Finalizado	Responsable
Presentación a los compañeros de trabajo		
Recorrido pr el área de trabajo		
Inducción General y planteamientos iniciales		
INDUCCIÓN ESPECÍFICA		
a) En materia de seguridad y Salud en el Trabajo		
b) En el área específica		
Firma del Colaborador	Firma del Encargado	

Figura 45. Check List de Inducción

Fuente: Entrevista con Gerencia 2018

Elaboración: Propia

Para la evaluación del proceso de inducción pasaremos a detallar que se realiza con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de realizar un informe respectivo acerca de la evaluación del personal al Gerente y/o Jefe directo y que este lo tenga en consideración para el seguimiento del desempeño.

Con el fin de medir si todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación fue realizado de manera apropiada y se logró el objetivo de contratar a la persona idónea para el puesto, se propone emplear el indicador de Rotación de personal recién contratado:

Fórmula de rotación de personal recién contratado

$$RP = \frac{\text{N}^\circ \text{ de contratados que continúan laborando (último año)}}{\text{N}^\circ \text{ de contratados (último año)}}$$

Por otro lado, parte de la propuesta para obtener mayor información sobre los motivos de cese de personal es realizar encuesta de salida, de esta forma se puede atacar de manera inmediata las posibles debilidades de la empresa para mantener personal, esta propuesta será desarrollada con mayor detalle más adelante.

3.2.12 Gestión de Compensaciones:

La administración de compensaciones, sin lugar a duda tiene una enorme trascendencia dentro de la administración del potencial humano, no solo porque genera conflictos laborales, sino también porque es la principal partida de costos que tiene la empresa y porque influye en la actitud y el comportamiento de los colaboradores; es decir, las compensaciones influyen en la capacidad de atracción de nuevos empleados, en la capacidad para lograr que el colaborador decida quedarse el mayor tiempo posible en la organización y en la motivación de los mismos.

Las compensaciones tienen los siguientes objetivos:

- Recompensar el desempeño de los colaboradores para su satisfacción y de la organización.
- Mantener la organización competitiva en el mercado laboral.
- Motivar el desempeño de los colaboradores.
- Atraer y mantener talento humano.
- Incrementar la eficiencia y eficacia en la organización.

En la actualidad la empresa otorga pocas compensaciones, debido a su forma de trabajo de destajo, sólo tenemos:

- **Monetario:** el dinero que cobra cada persona por docena producida.
- **Recreativos:** Reunión de toda la empresa por el día del trabajo 01 de Mayo.

3.2.13 Criterios para Determinar escalas salariales

La escala y/o estructura salarial es una técnica que permite clasificar de forma ordenada y equitativa la remuneración que se otorga dentro de la organización.

3.2.13.1 Análisis Externo

Es donde se analiza a través de un benchmarking, el mercado salarial de empresas del mismo rubro, en los diversos puestos y/o cargos.

En el presente trabajo se intentó realizar una investigación de sueldos de mercado, con el fin de comparar la tendencia salarial interna con la del mercado en la misma categoría, puesto y tipo de organización, sin embargo no se pudo encontrar información debido a la confidencialidad de los sueldos de la competencia.

A continuación, se muestra la tendencia salarial dentro de la organización por familia de puestos.

Considerando esto:

Tabla 23. Pago-Docena por labor.

TIPO DE LABOR	PAGO POR DOCENA (S/.)	TIEMPO MINIMO POR DOC	TIEMPO MAXIMO POR DOC	TIEMPO PROMEDIO
CORTADO	8.00	30 MIN	40 MIN	35 MIN
DESBASTE	4.00	30 MIN	60 MIN	45 MIN
APARADO	29.00	3 HORAS	4 HORAS	210 MIN
ENCARRUJADO	21.00	4 HORAS	7.5 HORAS	345 MIN
EMBOLSADO O ARMADO	12.00	1 HORAS	1 HORA 20MIN	70 MIN
PEGADO	18.00	1.5 HORAS	2.5 HORAS	120 MIN
ACABADO	8.00	1.5 HORAS	2 HORAS	105 MIN
ADITIVO	3.00			
REMALLADO	3.00			
TIEMPO POR DOCENA				1295 MIN

Fuente: Entrevista con el Gerente y entrevista con cada trabajador, 2018.

Elaboración: Propia

Tabla 24. Tipo de Labor.

TIPO DE LABOR	PAGO POR HORA HOMBRE (S/.)
CORTADO	13.71
APARADO	8.29
ENCARRUJADO	3.65
EMBOLSADO O ARMADO	10.29
PEGADO	9.00
ACABADO	4.57

Fuente: Entrevista con el Gerente y entrevista con cada trabajador, 2018.

Elaboración: Propia

Tabla 25. Rangos de salarios mensuales.

TIPO DE LABOR	PAGO POR DOCENA (S/.)	PRODUCCION MINIMA SEMANAL	PRODUCCIÓN MAXIMA SEMANAL	RANGOS DE SALARIOS MENSUALES (S.)
CORTADO	8.00	45DOC-360	60DOC-480	1440-1920
APARADO	29.00	6DOC-174	17DOC-493	696-1972
ENCARRUJADO	21.00	6 DOC-126	11 DOC-231	504-924
EMBOLSADO O ARMADO	12.00	32DOC-384	48DOC-576	1536-2304
PEGADO	18.00	27DOC-486	43DOC-774	1944-3096
ACABADO	8.00	22DOC-176	28DOC-224	704-896

Fuente: Entrevista con el Gerente y entrevista con cada trabajador, 2018.

Elaboración: Propia

Tabla 26. Pago Promedio Mensual.

TIPO DE LABOR	PAGO POR DOCENA (S/.)	PRODUCCION PROMEDIO MENSUAL (DOC.)	PAGO PROMEDIO MENSUAL (S.)
CORTADO	8.00	210	1680.00
APARADO	29.00	46	1334.00
ENCARRUJADO	21.00	34	714.00
EMBOLSADO O ARMADO	12.00	160	1920.00
PEGADO	18.00	140	2520.00
ACABADO	8.00	100	800

Fuente: Entrevista con el Gerente y entrevista con cada trabajador, 2018.

Elaboración: Propia

A continuación mostraremos la tendencia salarial de la Empresa Grupo DuSantos EIRL, pero para poder comparar, debemos hacerlo en base al costo por horas hombre, debido a que es una empresa con una modalidad de trabajo a destajo:



Figura 46. Tendencia Salarial

Fuente: Entrevista con el Gerente y entrevista con cada trabajador, 2018.
Elaboración: Propia

3.2.14 Compensaciones Monetarias

La compensación monetaria se define como la cantidad total de bienes recibidos por el empleado en el pago por su trabajo, la cual es susceptible a ser valorada en dinero.

En la actualidad, la empresa cuenta con una estructura salarial conformada por la remuneración a destajo, es decir de acuerdo a lo mucho o poco que produzca cada trabajador.

La escala y/o estructura salarial es una técnica que permite clasificar de forma ordenada y equitativa la remuneración que se otorga dentro de la organización, esta se basa en el análisis de factores internos los cuales son:

A continuación tenemos un pago promedio mensual en nuestra empresa:

Tabla 27. Resumen de Pago Promedio Mensual.

TIPO DE LABOR	PAGO PROMEDIO MENSUAL (S.)
CORTADO	1680.00
APARADO	1334.00
ENCARRUJADO	714.00
EMBOLSADO O ARMADO	1920.00
PEGADO	2520.00
ACABADO	800.00

Fuente: Entrevista con el Gerente y entrevista con cada trabajador, 2018.
Elaboración: Propia

3.2.14.1 Proceso de Revisión para el Incremento Salarial

En la actualidad, la empresa no ejecuta una política para el incremento salarial, pero se plantea una propuesta respecto a este punto, la cual se basa en el crecimiento profesional dentro de la organización, es decir cuando un personal es promovido se realiza el incremento de acuerdo a la evaluación de Gerencia.

La propuesta de mejora no solo busca nivelar el sueldo de cada trabajador, sino brindar un valor agregado para cada puesto de trabajo de acuerdo a los siguientes criterios:

- Evaluación de desempeño: Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño serán fundamentales para un colaborador que se haga acreedor a un incremento salarial, ya que con ello se podrá verificar el nivel de desempeño que tiene en sus funciones diarias.
- Evaluación de competencias: Se refiere a la experiencia demostrada dentro del puesto, es decir, no solo se basa en habilidades sino también en intereses rasgos, valores y actitudes.
- Promoción: Consiste en realizar incrementos por cambios a cargos superiores.
- Retención de talento: Se aplica este criterio sólo en casos especiales cuando existe la necesidad de mantener a una persona en su puesto de trabajo.

Con el fin de estandarizar el proceso de incremento salarial, se propone el uso de un formato, el cual debe ser llenado por el área de Recursos Humanos y debe tener la aprobación y firma respectiva del Jefe directo, Gerencia General y beneficiario.

Tabla 28. Autorización De Aumento De Sueldo

Apellidos y Nombres			
ÁREA		PUESTO	
FECHA DE INGRESO		LUGAR DE TRABAJO	
REMUNERACION VIGENTE		REMUNERACIÓN PROPUESTA	
FUNCIONES ACTUALES			
MOTIVO DEL AUMENTO (Indicar fecha de inicio de sueldo modificado)			
FIRMA DEL JEFE DE AREA		FECHA	

COMENTARIOS (Área de RR.HH.)			
FIRMA DE RRHH		FECHA	
COMENTARIOS DE LA GERENCIA GENERAL	APROBADO		
FIRMA		FECHA	

Fuente: Entrevista con el Gerente, 2018.

Elaboración: Propia

3.2.15 Compensaciones No Monetarias

Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un empleado competente, estos son importantes para los trabajadores, ya que afecta de manera económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si la aplicación de tales retribuciones son no adecuadas pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño; afectando directamente la empresa.

A continuación se plantea las siguientes propuestas de compensaciones no monetarias:

- Día deportivo por el día del trabajador.
- Obsequio por el día del padre
- Obsequio por el día de la madre.
- Reconocimiento al mejor trabajador anual.
- Chaleco de identificación con el logo de la empresa.

Es por ello, que la evaluación de desempeño es un instrumento que se encarga de medir periódicamente la eficacia y eficiencia de los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas, con el fin de diagnosticar el nivel de competencia del personal y, a partir de ahí, tomar las medidas oportunas para mejorarlo de acuerdo a las potencialidades del personal y a favor del desarrollo de la organización.

En base a ello, se debe mencionar que en la actualidad la empresa no cuenta con un proceso definido de evaluación de desempeño del personal.

La propuesta de mejora tiene la finalidad de formalizar y estandarizar el procedimiento y dicha evaluación, para todo el personal y poder cumplir con los objetivos básicos de toda evaluación de desempeño.

3.2.16.1 Objetivos del Proceso

Los objetivos de desarrollar una Evaluación de Desempeño son los siguientes:

- Desarrollo de líneas de carrera y Planes de sucesión, ya que nos permite identificar a las personas con potencial dentro de cada área para promoverlas en el futuro.
- Sirve de referencia para la mejora del perfil de los puestos, el cual favorece al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Sirve de referencia para el desarrollo de niveles remunerativos, ya sea en bonos y/o incentivos.
- Detectar necesidades de capacitación y/o desarrollo de competencias, ya que se identifica necesidades de mejora a nivel personal.
- Descubrir personas clave para la organización.
- Favorece a la comunicación interna, ya que permite realizar un feedback e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

3.2.16.2 Metodología de Evaluación de Desempeño

Con el fin de estandarizar y mejorar los niveles de evaluación y crecimiento tanto personal como organizacional se propone lo siguiente realizar una evaluación integrando las siguientes metodologías:

Análisis del Rendimiento o Evaluación por Objetivos: A través de esta metodología se evalúa el rendimiento del personal, basado en el análisis del puesto de trabajo y la fijación

de objetivos, con lo cual la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Análisis del desempeño en función de competencias o Evaluación por Competencias: A través de esta metodología se evalúa las competencias del personal en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.

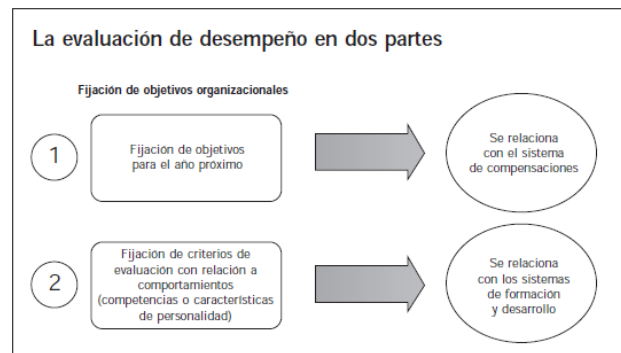


Figura 48. Evaluación Del Desempeño

Fuente: ALLES, M. Desempeño por competencias. Buenos Aires, Granica, 2002

De esta manera, se divide la evaluación de desempeño en dos partes: por un lado se fijan objetivos operativos medibles para cada colaborador, y por otro se evalúan los comportamientos de éstos, con la finalidad de determinar lo que deben hacer los empleados, a través de la fijación de objetivos y lo que necesita el empleado para cumplir dichos objetivos.

A continuación se presenta la propuesta de evaluación de desempeño:

DATOS DEL EVALUADO				DATOS DEL EVALUADOR	
NOMBRE				NOMBRE	
PUESTO				PUESTO	
ÁREA				ÁREA	
FECHA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS: _____					
FECHA DE EVALUACIÓN: _____				PROMEDIO FINAL	
ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO					
N°	OBJETIVOS	PONDERACIÓN	NIVEL DE CONSECUCIÓN 1-4	RESULTADO	COMENTARIOS
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTAL					
B	M	COMENTARIOS Y/O ACCIONES			
COMPROMISOS					
_____			_____		
Firma del Colaborador			Firma del Jefe Inmediato		

Figura 49. Formato de evaluación de desempeño de personal operativo, periodo Evaluado: _____

Fuente: INPEP, San Salvador, Diciembre 2016.

Elaboración: Propia.

Por otro lado, cabe resaltar que parte del proceso no solo es realizar una evaluación individual, sino también tener una medición del desempeño grupal, es por ello que se propone indicadores de medición para el proceso de Evaluación de Desempeño, los cuales son los siguientes:

Desempeño del Personal: Con el cual se cuantifica el desempeño del personal promedio, esta técnica puede ser empleada en diversos aspectos como por área y/o familia de puestos.

Con fin de cuantificar el desempeño del personal promedio, se utilizará el siguiente indicador, realizando un análisis por área.

FORMULA DE DESEMPEÑO LABORAL

$$DP = \frac{\text{Suma de puntajes de todo el personal}(\%)}{\text{N}^\circ \text{ total de Evaluados}} \times 100$$

Desempeño por Competencias: Este indicador permitirá conocer la situación actual de eficiencia de los colaboradores.

FORMULA DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

$$DP = \frac{\text{Suma de colaboradores que alcanzan el nivel}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores evaluados}} \times 100$$

3.2.16.3 Políticas de Evaluación de Desempeño

A continuación, se mencionan las siguientes políticas a seguir para el desarrollo de la evaluación de desempeño.

- La evaluación de desempeño se realiza mensualmente, ya que en función a sus resultados porcentual (%) se otorga bonos mensuales a los trabajadores, los cuales son complementos.
- Se otorga un plazo no mayor de siete días hábiles antes del cierre de cada mes para proceder a la aplicación de la evaluación de desempeño.
- La evaluación es aplicable a aquel trabajador que tenga una antigüedad en la empresa de tres meses en adelante.
- El área de Recursos Humanos no es responsable en el caso de que los jefes de área no cumplan en tiempo y forma de las evaluaciones del desempeño de su personal a cargo.
- La información que se recabe es de carácter confidencial.
- El resultado de la evaluación de desempeño solo es conocido por el o los evaluadores y el evaluado, a la vez dicha evaluación tiene que ser lo más objetiva posible.

3.2.16.4 Procedimiento para realizar la Evaluación de Desempeño

En párrafos anteriores se explicó la integración de dos metodologías a utilizar para el desarrollo de la evaluación de desempeño, las cuales son: la Evaluación por Objetivos y la Evaluación por competencias.

En el desarrollo de la Evaluación por Objetivos, se analiza el rendimiento del personal en base a la fijación de los objetivos a lograr. A su vez, estos objetivos son ponderados en función a su nivel de importancia, con cifras o valores que suman un total de 70%.

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el nivel o grado de consecución, en una escala de 1 a 4, las cuales se definen a continuación:

Tabla 29. Cuadro de evaluación de desempeño por Nivel de Consecución

Nivel de Consecución	Descripción
4	Supera ampliamente
3	Supera
2	Alcanzó el objetivo
1	No alcanzado

Fuente: Manual de la Gestión del rendimiento, Servir, 2016

Elaboración: Propia

Posteriormente, se obtiene un resultado individual por cada objetivo determinado obtenido de la multiplicación de la ponderación propuesta por el nivel de consecución otorgada se obtiene un resultado total (nota final) de la evaluación por objetivos.

En el desarrollo de la Evaluación de desempeño, las competencias serán consideradas en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.

Para ello, cada una de las competencias previamente escogidas equivalen al 6% de la evaluación, estas serán evaluadas en relación a una escala de 1 a 4, y en conjunto sumaran una evaluación al 30%.

Para realizar obtener el resultado final de evaluación se sumará los resultados obtenidos en cada parte de la evaluación de desempeño.

Sobre la base de los objetivos ya fijados y del desempeño medido en la Evaluación por Competencias, se proponen compromisos o acciones específicas para cada colaborador evaluado, previo acuerdo entre evaluador y evaluado y de esa manera mejorar el desempeño del colaborador.

Aspectos a considerar para el desarrollo de la Evaluación de Desempeño

Los aspectos a considerar son los siguientes:

Reunión previa: El proceso se inicia con una reunión general con el personal evaluador (Gerentes y Jefes) a efecto de dar a conocer las políticas, metodología, el procedimiento y el uso del formato de la Evaluación de Desempeño a realizar.

Entrevista Inicial de Evaluación: En el cual el evaluador explica al evaluado cuales son los objetivos generales, la metodología y el procedimiento del sistema de evaluación, así como también se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año, asimismo el evaluador explica las competencias previamente escogidas por las cuales se va evaluar el puesto que desempeña. Esta etapa inicial se realiza a través de una reunión donde se establecen dichos objetivos y se explican las competencias a evaluar.

Entrevista de Evaluación: Se lleva a cabo entre el evaluador y el trabajador evaluado, en la cual se aclaran aspectos sobre el desempeño del trabajador en función a los objetivos logrados, posteriormente se realiza la evaluación por competencias, en el cual el trabajador se autoevalúa en función a las competencias ya escogidas seguidamente de la evaluación por competencias por parte del evaluador.

Análisis de la evaluación: En función a los resultados obtenidos por parte de las dos evaluaciones integradas, se definen las acciones o compromisos a realizar para mejorar el nivel de desempeño del colaborador.

Al final de la entrevista de evaluación, cada colaborador evaluado será consiente de qué es lo que está haciendo bien y que no, asimismo, se les informará sobre la fecha de la próxima evaluación para que de esa manera busquen la forma de mejorar aquellas acciones o competencias en las que están fallando.

3.2.17 Capacitación:

La capacitación es un proceso técnico, sistemático y permanente de carácter estratégico de la administración del potencial humano, la cual se vale de todos los medios que conduzcan el incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitud de cada uno de los colaboradores, con el fin de desarrollar sus niveles de competencias profesionales a corto, mediano y largo plazo y a la vez fomentar el crecimiento de la organización.

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.



Figura 50. Plan de Capacitación, el éxito para tu empresa.
Fuente: <https://www.100plandenegocios.com>

En la actualidad Grupo Du Santos EIRL no tiene un plan de capacitación, es decir esta dado de forma empírica, sin embargo se sabe que el plan de capacitación es importante por los siguientes motivos:

- Prepara e integra al recurso humano mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.
- Permite el desarrollo de los planes y la inserción de acciones específicas para un óptimo desarrollo de la organización.

- Fomenta un mejor clima laboral dentro de la organización.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad.

3.2.17.1 Plan De Capacitación Anual

El área de Recursos Humanos es responsable de elaborar un plan de capacitación, y este debe incluir a todos los colaboradores de la empresa segmentándolos de acuerdo a las áreas de la organización y/o familia de puestos.

Se propone realizar un Plan de Capacitación Anual Base, el cual desarrollará los temas solicitados por los Jefes y Gerentes de las diversas áreas mediante entrevistas individuales, ya que ellos pueden observar directamente las deficiencias de su personal a cargo.

Objetivos del Plan de Capacitación

Objetivo General: Adiestrar, instruir y/o guiar al colaborador, con la finalidad de brindar pautas y herramientas para el mejoramiento continuo en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

PROGRAMA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	CURSO	PARTICIPANTES	META	INDICADOR	FRECUENCIA Y MEDICIÓN
Formación y Capacitación para los trabajadores de Grupo DuSantos EIRL	Valorar la importancia de establecer una cultura de Empowerment mediante la formación, confianza y el apoyo emocional.	Desarrollar metas a corto plazo, con el fin de promover la autonomía en la toma de decisiones.	Empowerment	Gerente General, Administrador, Jefe de Producción, Jefes de Sección.	Reducir el % de inasistencias y tardanzas en un 20%.	N° de trabajadores puntuales y con asistencia perfecta.	Anual con seguimiento trimestral
	Capacitar a todo el personal que tiene contacto con alguna máquina, el uso correcto del mantenimiento predictivo.	Disminuir los gastos por mantenimiento correctivo.	Mantenimiento de máquinas industriales de calzado.	Operarios.	Reducir el tiempo de espera que se da cuando una máquina se malogra.	Producción en constante crecimiento.	Anual con seguimiento semestral.
	Poner del conocimiento de los trabajadores las consecuencias de la falta de implementos de salud y seguridad ocupacional.	Disminuir las enfermedades ocupacionales a largo plazo.	Salud y Seguridad Ocupacional	Operarios.	Lograr que el 100% de los trabajadores usen implementos de acuerdo al ambiente ocupacional.	N° de trabajadores con enfermedades ocupacionales.	Anual con seguimiento trimestral
	Incrementar el sistema de registro de almacén, para un mejor control del stock e inventario.	Mejorar el sistema de inventario garantiza a la empresa una disminución de las fallas y así llevar una eficiente y exitosa administración de los recursos existentes.	- Control de Calidad. - Manejo de Inventarios de almacén.	Logística-almacén, Jefe de Producción.	Incrementar en 1% la exactitud de inventario	N° de insumos comprados, N° de calzados en stock.	Anual con seguimiento trimestral

Tabla 30. Plan De Capacitación Anual

Fuente: Entrevista con el Gerente y entrevista con cada trabajador, 2018.

Elaboración: Propia

Posteriormente se propone realizar los Planes de Capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, propuesta en el capítulo anterior, así como también de las posteriores evaluaciones propuestas de Clima Laboral y Comunicación Interna, puesto que con la base de datos creada de dichas evaluaciones, se definirá con mayor exactitud las necesidades de capacitación y se priorizará los temas críticos a tratar; es decir se debe iniciar con un diagnóstico de necesidades cuya base radica en la evaluación de desempeño y en las necesidades del colaborador y la organización.

A continuación se presenta los pasos para el plan de capacitación:

- a) Fijar los objetivos del entrenamiento: Es decir, definir el fin de la capacitación es potenciar y/o desarrollar habilidades de los colaboradores o actualizar información para el desempeño de sus funciones, con ello se podrá saber que es o que se está buscando.
- b) Identificar a quién se va a entrenar: Buscar al grupo objetivo, ya sea por área, familia de puestos u otros.
- c) Material y programa de capacitación: Todo material entregado en la capacitación debe ser apropiado para el grupo objetivo, ello con el fin de llegar y complementar la capacitación brindada.
- d) Definir horarios: Para garantizar el correcto desarrollo de las capacitaciones se propone iniciar definiendo horarios dentro de la jornada laboral, puesto que de esta manera se puede asegurar una mayor participación del personal, posteriormente se propone definir horarios mixtos tanto dentro como fuera de la jornada laboral.
- e) Control de asistencia: El cual será realizado para el registro de inducción, capacitación, entrenamiento y simulacros de emergencia.

Fórmula de Necesidad de Capacitación

$$NC = \frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con necesidad de capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores evaluados}} \times 100$$

Satisfacción de la Capacitación: Por medio del cual se va evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores que recibieron la capacitación, esta información será recopilada a través de encuestas donde se evalúa al expositor, material recibido, utilidad, entre otros.

Fórmula de Satisfacción de la Capacitación

$$SC = \frac{\text{Suma del nivel de satisfacción de lo colaboradores}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores capacitados}} \times 100$$

A continuación, se presenta el formato de la Encuesta de Satisfacción:



A continuación se muestra una encuesta que busca recabar los aspectos más importantes de la Capacitación realizada

TÍTULO DE LA CAPACITACIÓN _____
ENTIDAD CAPACITADORA _____

MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN ELEGIDA

Evaluación del capacitador		Muy Bueno 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4
1	Tema				
2	Conocimiento				
3	Asistentes				
Evaluación de los contenidos desarrollados		Muy Bueno 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4
1	Actividad				
2	Trabajo				
3	Temas				
4	Tratamiento				
5	Trabajo aplicado				
Evaluación de los materiales de apoyo		Muy Bueno 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4
1	Presentación/Diseño general				
2	Capacitación ofrecida				
3	Documentación recibida				
Evaluación general de la capacitación		Muy Bueno 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4
1	Entorno de Trabajo				
2	Dinámica general aplicada				
3	Actividad				
Comentarios					

Figura 51. Feedback de la Capacitación realizada

Fuente: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, LD Romero Montalvo, 2017

Elaboración: Propia

3.2.18 Clima Laboral:

El clima organizacional es la identificación del nivel de satisfacción en un momento estático de tiempo, del empleado en relación a la empresa donde trabaja, donde se vincula la interacción de las personas, la estructura de la organización y procesos; así como el

trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo y la compatibilidad entre la persona y el puesto, lo cual influye en el desempeño y conducta de los trabajadores.

Factores que influyen en el clima laboral:

- Liderazgo: Se aprecia en la relación jefe - subordinado.
- Relaciones: Se refleja en el trato del personal en los diversos niveles organizacionales.
- Compromiso: Se refleja en el sentimiento de pertenencia del colaborador.
- Organización: Son todos los procesos, materiales, estructura, tecnología, etc. que permite al colaborador cumplir con su labor.
- Reconocimiento: Es el sistema de prácticas diseñadas para recompensar y felicitar públicamente al colaborador.
- Remuneraciones: Se aprecia en el nivel de satisfacción del colaborador en relación a su salario.
- Igualdad: Es el nivel de igualdad sin discriminación que perciben los trabajadores.

Tabla 32. Cuadro de Influencia de un buen Clima Laboral y un mal Clima Laboral

Buen clima laboral	Mal Clima Laboral
Satisfacción	Falta de adaptación
Adaptación	Alta rotación de personal
Sentimiento de pertenencia	Frecuente ausentismo
Actitudes laborales positivas	Escaso nivel de innovación
Conductas constructivas	Baja productividad
Ideas creativas para la mejora	Fraudes, robos, sabotajes
Alta productividad	Lentitud en el cumplimiento de objetivos
Logro de resultados	Impuntualidad
Baja Rotación	Actitudes personales y laborales negativas
	Conductas cuestionables

Fuente: Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional.

Elaboración: Propia

3.2.18.1 Situación Actual de la Organización

En la actualidad, Grupo DuSantos EIRL no realiza un estudio de clima laboral, sin embargo se sabe que el objetivo principal a partir del presente estudio es mantener motivado al colaborador, para ello es necesario que los directivos de la organización se

preocupen en identificar y satisfacer las necesidades de toda la organización con el fin de no tener personal frustrado que impida y obstaculice el alcance de los objetivos.

Tener un buen ambiente de trabajo contribuye un equipo más productivo y comprometido con la empresa, cliente internos más satisfechos y por ende personas felices. Además de ello intentar retener el talento de sus empleados e incluso atraer talento de otras empresas.

3.2.18.2 Propuesta de Mejora

“La gente feliz produce más”, es por ello que la propuesta de mejora es realizar un análisis de Clima Laboral en la empresa, a través de un enfoque mixto, en la cual se realice a través de una evaluación cuantitativa y cualitativa, de esa manera se obtenga resultados que brinden un panorama amplio y enriquecedor del clima laboral en la organización, con el fin de generar y/o incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores y donde cada uno de ellos pueda sentirse pleno.

Objetivo General

- Generar y/o incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores y donde cada uno de ellos pueda sentirse pleno, a través del análisis de clima laboral y posteriormente el desarrollo de un plan de mejora.

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de satisfacción de los colaboradores a través de variables propuestas para ser medidas.
- Diseñar un plan de mejora que contribuya a un clima laboral favorable en la organización.

3.2.18.3 Enfoque de Análisis del Clima Laboral

Enfoque o evaluación Cuantitativa

Para llevar a cabo el análisis de clima laboral de la empresa, como se mencionó con anterioridad, se realizará a través de un enfoque mixto, donde se inicie con una evaluación cuantitativa, a través del desarrollo de una encuesta de Clima Laboral, abordando las principales variables a evaluar, dicha evaluación permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general y de esa manera se podrá determinar la situación actual de la

empresa, ya que esta será la base para lograr un equilibrio entre los objetivos de los colaboradores y la organización.

Dicha encuesta debe ser desarrollada de forma periódica cada 3 meses para realizar un seguimiento, y terminar con una encuesta de cierre anual.

Dimensiones o variables del Clima Laboral

Las dimensiones por las cuales se mide y se lleva a cabo el diagnóstico del clima laboral, a través de la encuesta, definiendo los elementos que afectan el ambiente de la organización, son los siguientes:

- **Organización:** Consiste en la percepción que los colaboradores poseen sobre el sistema de administración, el conocimiento y entendimiento acerca de la estructura de la empresa, manuales de políticas y procedimientos, así como también, los cambios originados dentro de la misma.
- **Entorno Laboral:** Es el nivel de satisfacción que los colaboradores perciben sobre el espacio físico, circunstancias y la manera de relacionarse en la ejecución de sus labores.
- **Puesto de trabajo:** Consiste en la percepción y el nivel de satisfacción que el personal posee sobre las responsabilidades en función a su cargo y el sistema de compensaciones que la empresa les brinda.
- **Relación:** Consiste en la percepción por parte del personal de las relaciones sociales existentes entre los mismos y sobre el liderazgo que ejerce el jefe inmediato.
- **Desarrollo:** Consiste en la percepción del personal sobre las alternativas de mejora y superación (formación, participación y perspectivas profesionales) que tenga la organización en función a los trabajadores.

A continuación, se presenta el formato de la Encuesta de Clima Laboral:

FICHA TÉCNICA/PERFIL DEL COLABORADOR				
EDAD _____			SEXO _____	
AREA DE TRABAJO _____			CARGO _____	
ORGANIZACIÓN	NUNCA - 1	A VECES - 2	CASI SIEMPRE - 3	SIEMPRE - 4
¿Se siente satisfecho por pertenecer a la Organización?				
Las reglas y normas de la Organización son claras.				
Las reglas y normas favorecen por igual a la empresa y los colaboradores				
Creo que los cambios que se realizan en la empresa son positivos.				
Los colaboradores conocemos y nos sentimos comprometidos con las normas, políticas y objetivos corporativos.				
ENTORNO LABORAL	NUNCA - 1	A VECES - 2	CASI SIEMPRE - 3	SIEMPRE - 4
Cuento con las condiciones físicas necesarias para cumplir eficientemente mi trabajo.				
El ámbito físico en donde trabajo es agradable.				
Existe cooperación, y confianza entre los miembros de mi equipo.				
La empresa reconoce abiertamente las ideas e iniciativas de los trabajadores.				
PUESTO DE TRABAJO	NUNCA - 1	A VECES - 2	CASI SIEMPRE - 3	SIEMPRE - 4
El trabajo que realizo me resulta interesante y motivador.				
Tengo claro cuales son los objetivos y prioridades de mi trabajo.				
El salario que recibo mensualmente esta acorde a las actividades que realizo.				
Los jefes reconocen y valoran mi trabajo.				
RELACIÓN	NUNCA - 1	A VECES - 2	CASI SIEMPRE - 3	SIEMPRE - 4
Las relaciones con otras áreas son satisfactorias.				
Recibo apoyo y colaboración de mis compañeros de trabajo.				
Las órdenes que recibo de mi jefe son claras y completas.				
Recibo atención y apoyo por parte de mi Jefe par desarrollar el trabajo que se me asigna.				

DESARROLLO	NUNCA - 1	A VECES - 2	CASI SIEMPRE - 3	SIEMPRE - 4
La empresa me ha brindado la oportunidad de capacitarme en mi área de trabajo				
Mi trabajo me dá la oportunidad de desarrollar mis conocimientos y habilidades.				
La empresa ofrece oportunidades para satisfacer las expectativas de desarrollo profesional a				
La Organización cuenta con planes y acciones específicas destinados a mejorar mi trabajo.				

Figura 52. Formato De Encuesta De Clima Laboral

Fuente: Corral, S., & Pereña, J. (2010). Cuestionario de clima laboral. Madrid: TEA Ediciones.

Elaboración: Propia

Enfoque o Evaluación Cualitativa

Para una evaluación integral de Clima Laboral, se añade a la evaluación cuantitativa, el desarrollo de la evaluación cualitativa, cuyo objetivo es obtener el conjunto de ideas que orienten a la acción, determinando aquellos aspectos o variables que valora el personal, para de esa manera priorizarlos y posteriormente realizar un plan de acción.

Es por ello, que se propone realizar una evaluación cualitativa haciendo uso de la técnica de entrevista grupal denominada grupos de enfoque, ya sea con los jefes de área y con el personal, donde se extrae de los respondientes: actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones de forma tal, que no se obtendrían haciendo uso de otros métodos como la observación, entrevistas individuales o encuestas por cuestionarios.

Dicha entrevista de grupos focales se realiza en primera instancia con el personal y luego con los jefes de área, con la finalidad de conocer la opinión de los mismos en función a los resultados obtenidos por parte del personal, brindando sus propuestas de apoyo, disponibilidad, así como determinar si es apropiado o valido las dimensiones o variables consideradas en la encuesta y si refleja las variables que en la actualidad posee la organización para mejorar el clima laboral.

Asimismo, dicha entrevista se complementará con la realización de la Encuesta de Salida, formulada y desarrollada en el capítulo de Reclutamiento y Selección del personal, de esa manera conjuntamente con los resultados obtenidos del análisis cuantitativo y cualitativo, se prioriza los aspectos más relevantes que influyen directamente en la satisfacción del personal; y en función a ellos desarrollar posteriormente el plan de acción.

A continuación se presenta la propuesta de Encuesta de Salida, la cual será entregada a cada colaborador en proceso de cese laboral.

FICHA TÉCNICA/PERFIL DEL COLABORADOR	
EDAD _____	SEXO _____ TIEMPO DE PERMANENCIA _____
AREA DE TRABAJO _____	CARGO _____
¿Cuál es la razón por la cual me motivo de la empresa?	
¿Recomendaría a un familiar o amigo para que labore en la empresa?	
¿Ha tenido una mala experiencia laborando en la empresa?	
¡Muchas Gracias!	

Figura 53. Formato De Encuesta De Salida Del Personal

Fuente: MDO, C. R. N., & Ríos, D. P. P. Entrevista de Salida de Personal; un cambio de paradigma.

Elaboración: Propia

3.2.19 Comunicación Interna:

La comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador y nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, es decir la comunicación interna es una herramienta imprescindible en la gestión empresarial, ya que permite difundir los objetivos organizacionales y alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la compañía. Como se sabe, un eficiente equipo humano es aquel que está informado, ya que se siente integrado dentro de la organización, es decir se siente parte de ella; además la comunicación ayuda a reducir la incertidumbre y rumores que pueden generar un inadecuado clima laborar dentro de la organización. Por ello, se puede decir que la comunicación interna transmite, motiva y establece canales adecuados de diálogo entre empresa y colaboradores, además se debe resaltar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante, ya que el *feedback* obtenido permite mejoras en todos los procesos y las relaciones a nivel organizacional.

3.2.19.1 Situación Actual

Comunicación interna actual:

En la actualidad, la empresa cuenta con los siguientes Tipos o Vías de comunicación interna:

Comunicación Formal:

- **Descendente:** El cual se origina desde un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior.
- **Ascendente:** El cual se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un nivel superior.
- **Horizontal:** Entre personal de diferentes unidades, del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo.
- **Diagonal:** Entre personal de la organización que no desempeña necesariamente las mismas funciones, así como también que no se encuentran en una misma área.

Comunicación Informal: Se origina de la espontaneidad y necesidad de los colaboradores de la organización, la cual no está planificada y no sigue la estructura organizacional formal.

Canales de comunicación interna actual:

En la actualidad, la empresa cuenta con los siguientes Tipos o Vías de comunicación interna:

- **Pizarra Acrílica:** Es utilizado para comunicar y transmitir información al personal operativo que no cuenta con los medios informáticos para comunicarse.
- **Reuniones mensuales, por áreas,** dentro de las cuales se organiza el trabajo y se revisan los posibles problemas ocurridos del mes.

Debido a la falta de canales de comunicación y deficiencias en los procesos de comunicación dadas en la organización, es que trae a propuesta una mejora.

3.2.19.2 Propuesta De Mejora

Objetivo General:

Promover una percepción y comunicación interna positiva por parte de los colaboradores hacia la empresa, definiendo las necesidades de comunicación y optimizando el uso de los canales utilizados por la organización.

Objetivo Específicos:

- Mejorar el uso de los canales de comunicación interna entre el personal.
- Fomentar el diálogo y comunicación entre personal administrativo y sus jefes.
- Promover la integración entre colaboradores.
- Informar a los colaboradores sobre la importancia de realizar eficientemente sus labores y capacitarse, y de cómo esto repercute en la empresa y en su desarrollo personal y profesional.
- Informar sobre procesos de mejora continua.
- Recoger las percepciones de los colaboradores sobre los procesos de mejora.
- Promover en los colaboradores una actitud positiva hacia el cambio.
- Divulgar mensajes para sensibilización de los colaboradores hacia el cambio.

Necesidades de Comunicación

En función al trabajo realizado por el área de Recursos Humanos, se detalla los tipos de información a difundir, los cuales afecta a la normativa y a los procedimientos de las diversas áreas en particular, así como a la organización en general.

- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Temas relacionados al área de Recursos Humanos
- Temas relacionados a otras áreas en particular
- Introducción o lanzamiento al mercado de un producto

Canales de comunicación Interna

Teniendo en cuenta la comunicación escrita y gráfica, así como la comunicación oral, es que se detallan los canales de comunicación interna propuestos:

Tabla 33. Cuadro de Canales de Comunicación Interna

CANAL	CARACTERÍSTICA
Murales o pizarras	Homogenizar los diseños y colores de los periódicos murales con la Imagen Corporativa de la empresa.
	Colocar avisos con información de los trabajos que realiza la empresa
	Poner información interna de charlas, comunicados, cumpleaños, etc.

Material Impreso	Cartillas de información para que sean distribuidas entre los colaboradores, conteniendo normas de convivencia, información de programas de capacitación, pensamientos positivos, etc.
Reuniones aleatorias	Incentivar a todo el personal a interactuar en las reuniones aleatorias, con el fin de obtener una retroalimentación. Ya sea en reuniones de área o con la Gerencia.
Buzón de Sugerencias	Con el fin de recopilar información de primera mano, ya sean ideas, opiniones y/o propuestas
Manual de Bienvenida	Debe contener información básica de la empresa como visión, misión y valores, con el fin de fomentar, en primera instancia la identificación del colaborador con la empresa.
Manual de Organización y Funciones	El cual debe contener la relación de funciones y/o actividades a realizar por el colaborador.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber desarrollado el presente estudio de la Pequeña Empresa denominada: Grupo Du Santos EIRL, se propone como alternativa de mejora las siguientes acciones:

- Controlar y Supervisar que se cumplan las funciones detalladas en el Manual de Organización y Funciones.
- Implementar las estrategias obtenidas de la Matriz FODA/RRHH.
- Controlar el adecuado procedimiento de: Reclutamiento, selección, contratación e Inducción del Personal.
- Archivar de manera ordenada y por separada los formatos preestablecidos en el presente estudio, con el fin de generar data estadística de la evolución de la Empresa en estudio.
- La actual gestión de compensaciones monetaria y no monetaria debe de mejorar de acuerdo un adecuado plan de incentivo por competencias.
- La Evaluación de Desempeño debiera de realizarse de forma trimestral.
- El Plan de Capacitación anual está sujeto a una encuesta de temas preferentes de una encuesta a nuestros colaboradores.

3.2.20 Cronograma de Actividades a Implementar:

Se procede a colocar los periodos para cada actividad.

Tabla 34. Diagrama de Gant de las actividades a realizar

DIAGRAMA DE GANT

	I Trimestre			2 Trimestre			3 Trimestre			4 Trimestre			1 Mes
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ACCIONES SOBRE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS													
NOMBRAR A LOS 4 JEFES DE SECCIÓN, 1 JEFE DE PRODUCCIÓN, 1 ADMINISTRADOR Y 1 ASESOR LEGAL	■												
CAPACITAR SOBRE LAS RESPONSABILIDADES DE CADA JEFE DE SECCIÓN, SEGÚN MOF-ADMINISTRADOR	■												
2. ACCIONES SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN													
MANTENER EL LEGAJO DE PERSONAL ACTUALIZADO-ADMINISTRADOR	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
REALIZAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN A TODOS LOS TRABAJADORES, INFORMAR LA DESIGNACIÓN DE JEFES, ENTREGAR PROTECTORES	■												
3. ACCIONES SOBRE LA GESTIÓN DE COMPENSACIONES													
DEFINIR EL MONTO ADICIONAL A PAGAR A CADA JEFE DE SECCIÓN (60% DE LA H/H).	■												
COMPENSACIONES NO MONETARIAS: DÍA DEPORTIVO POR 01 DE MAYO											■		
COMPENSACIÓN NO MONETARIA: OBSEQUIO POR EL DÍA DEL PADRE, DE LA MADRE.											■	■	
COMPENSACIÓN NO MONETARIA: RECONOCIMIENTO AL MEJOR TRABAJADOR MENSUAL Y ANUAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. ACCIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO													
EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, SEMANAL Y MENSUAL, INDIVIDUAL Y POR SECCIONES	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. ACCIONES SOBRE LA CAPACITACIÓN													
CAPACITAR SOBRE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	■												
CAPACITAR SOBRE MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS INDUSTRIALES DE CALZADO				■									
CAPACITAR SOBRE ENPOWERMENT							■						
CAPACITAR SOBRE CONTROL DE CALIDAD Y MANEJO DE INVENTARIOS											■		
EVALUAR LA CAPACITACIÓN MEDIANTE UN FORMATO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. ACCIONES SOBRE EL CLIMA LABORAL													
REALIZAR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIMA LABORAL TRI MESTRAL				■			■			■			■
7. ACCIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA													
COLOCAR UN MURAL Y MANTENERLO ACTUALIZADO MENSUALMENTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
QUE CADA JEFE DE SECCIÓN programe una reunión mensual con el 100% de su sección	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
HACER UN MANUAL DE BIENVENIDA PARA LOS NUEVOS INTEGRANTES	■												
PONER UN BUZÓN DE SUGERENCIAS Y MANTENERLO VIGENTE	■												

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- 1 Un plan de Recursos Humanos influye de manera correlacional-alta en el incremento de la Productividad para la empresa de calzado en estudio. (Objetivo Específico 6)
- 2 Se elaboró Plan de Gestión de Compensaciones: monetario y no monetario. (Objetivo Específico 1)
- 3 Dentro del Plan de Compensación monetario se estructuró dos tipos de evaluaciones: por desempeño y por competencias, lo cual permitirá medir la productividad de los trabajadores y así incrementar la misma. (Objetivo Específico 2)
- 4 Se elaboró un Plan Anual de Capacitaciones concluyendo 5 temas específicos en acorde a la necesidad de la empresa: Empowerment, Mantenimiento de máquinas industriales de calzado, Salud y Seguridad ocupacional, Control de Calidad, Manejo de Almacén. (Objetivo Específico 3)
- 5 Un 72% del personal tiene un compromiso mayor a la obligación de trabajar, concluyéndose que el clima laboral en su mayoría de secciones, es óptimo debido a la empatía mostrada por los directivos, con relación a la problemática cotidiana de cada colaborador. (Objetivo Específico 4)
- 6 Luego del presente estudio concluimos que la Directiva actual tiene definida de manera clara y objetiva los siguientes 4 procesos: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción. (Objetivo Específico 5)

RECOMENDACIONES

- 1 Se recomienda el uso de nuevas metodologías de TIC's del sector de calzado, de manera especial en la fase de armado-embolsado y acabados finales.
- 2 Se recomienda instalar un sensor biométrico que permita identificar la asistencia, puntualidad y horas de permiso dadas a cada trabajador, para así poder tener un mayor control del cuello de botella en este aspecto.
- 3 Se recomienda incentivar a los trabajadores mediante el pago de matrículas, apafa para sus hijos, o algún curso de realización personal; debido a que en su mayoría son personas con familia.
- 4 Se recomienda la no utilización de dispositivos móviles u otros elementos que distraigan o demoren al trabajador de su función como operario.
- 5 Se recomienda, que luego del proceso de Inducción, exista un periodo de prueba por 3 meses, para corroborar la eficiencia en el trabajo y la adaptación del nuevo personal.
- 6 Se recomienda que cada capacitación realizada, sea controlada, inspeccionada y premiada por los directivos.
- 7 Se recomienda hacer reuniones bimestrales por los cumpleaños de los colaboradores.
- 8 Se recomienda tener archivados todos los formatos a usarse, para tener una hoja de ruta de lo que se implementa.
- 9 La evaluación del desempeño de nuestro personal se propone hacerlo de manera semanal, y así se podrá lograr tener al trabajador del mes y del año.

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Asmad Cano, M., Figueroa Zapata, R. R., Ramirez Pascacio, F., & Ramón Sosa, S. C. (2016). PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA HOUSEMART PERÚ S.A.C.(TESIS DE PREGRADO). Lima, Lima, Perú.
- Casanova, F. (2002). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo: Boletín n°153 Cinterfor .
- Ciudad, B. A. (s.f.). Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de Buenos Aires Ciudad: <http://www.buenosaires.gob.ar/salud/recursos-humanos/capacitaciones-y-desarrollo-del-capital-humano/tips-de-recursos-humanos/que-es-un-perfil-de-puestos>
- Encina, G. B. (s.f.). Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de Universidad de California: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*,. Oxford, Mexico.
- Gardey, J. P. (s.f.). Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de <https://definicion.de/eficiencia/>
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Mexico.
- Krieger, E. B.-M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Merino, J. P. (2009). *Definicion*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de Definicion: <https://definicion.de/eficacia/>
- PUCP. (s.f.). *Significados.com*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <https://www.significados.com/recursos-humanos/>
- Real Academia Española y Asociación de academias de la lengua española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid:España: ISBN 978-84-670-4189-7.

- Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. 3° ed. España, McGraw - Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Alles, Martha. (2009). Diccionario de Competencias, La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. 1 ed. Buenos Aires, Granica.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. Metodología de la Investigación. 6ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill; 2014.



ANEXOS

ANEXO 01

CONSULTA RUC: 10293683081 - MAMANI HUALLPA SANTOS	
Número de RUC:	10293683081 - MAMANI HUALLPA SANTOS
Tipo Contribuyente:	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
Tipo de Documento:	DNI 29368308 - MAMANI HUALLPA, SANTOS
Nombre Comercial:	CALZADOS "DU'SANTOS"
Fecha de Inscripción:	03/12/1993
Fecha Inicio de Actividades:	04/11/1993
Estado del Contribuyente:	SUSPENSION TEMPORAL
Condición del Contribuyente:	HABIDO
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. PACIFICO NRO. 311 P.J. MIGUEL GRAU (ZONA A CMTE 16 MZ 58) AREQUIPA - AREQUIPA - PAUCARPATA
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL
Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 19208 - FAB. DE CALZADO.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA GUIA DE REMISION - REMITENTE
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	-
Padrones :	NINGUNO



ANEXO 02

CONSULTA RUC: 20601342147 - GRUPO DUSANTOS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - GRUPO DUSANTOS E.I.R.L.

Número de RUC:	20601342147 - GRUPO DUSANTOS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - GRUPO DUSANTOS E.I.R.L.		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	05/07/2016	Fecha Inicio de Actividades:	05/07/2016
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. PACIFICO 311,COMITE 16 MZA. 58 LOTE. 6 P.J. MIGUEL GRAU ZONA A (10 CDRAS MANO IZQ.COMISARIA CANINA) AREQUIPA - AREQUIPA - PAUCARPATA		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 1520 - FABRICACIÓN DE CALZADO		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	BOLETA DE VENTA GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones :	NINGUNO		



ANEXO 03

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO BAJO LA MODALIDAD DE CONTRATO DE TEMPORADA

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo a plazo fijo bajo la modalidad de “Contrato de Temporada”, que celebran al amparo del Art. 67° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR, y normas complementarias, de una parte (1)....., con R.U.C. N° y domicilio fiscal en, debidamente representada por el señor (2)....., con D.N.I. N°, según poder inscrito en la partida registral No..... del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en adelante se le denominará simplemente **EL EMPLEADOR**; y de la otra parte (3)....., con D.N.I. N°, domiciliado en, a quien en adelante se le denominará simplemente **EL TRABAJADOR**; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR es una empresa dedicada a (4).....la cual requiere cubrir las necesidades de recursos humanos con el objeto de incrementar la producción de por ejemplo: *helados originados por el aumento de la demanda* durante la temporada del (5).....

SEGUNDO: Por el presente documento **EL EMPLEADOR** contrata a plazo fijo bajo la modalidad ya indicada en la cláusula precedente, los servicios de **EL TRABAJADOR** quien desempeñará el cargo de (6)....., en relación con el objeto precisado en la cláusula primera.

TERCERO: El presente contrato tiene una duración de.... Meses (*El tiempo que dure la temporada*), cuyo inicio será el dedel 2017 y concluye el ... de del 2017.

CUARTO: EL TRABAJADOR estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia el.... de..... del 2017 y termina el De..... del 2017.

QUINTO: EL TRABAJADOR cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a.....dehoras ahoras.

SEXTO: EL TRABAJADOR deberá cumplir con las normas propias del Centro de Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo (en caso cuente con uno debidamente registrado ante AAT) y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración de la empresa, de conformidad con el Art. 9° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR.

SETIMO: EL EMPLEADOR abonará al **TRABAJADOR** la cantidad de S/..... como remuneración mensual, de la cual se deducirán las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten aplicables.

OCTAVO: Este contrato queda sujeto a las disposiciones que contiene el TUO del D. Leg. N° 728 aprobado por D. S. N° 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y demás normas legales que lo regulen) o que sean dictadas durante la vigencia del contrato.

Conforme con todas las cláusulas anteriores, firman las partes, por triplicado a losdías del mes dedel año 2017.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

- (1) Colocar nombre de la empresa
- (2) Colocar el representante de la empresa
- (3) Colocar el nombre del trabajador
- (4) Colocar el Objeto Social de la empresa y justificación del motivo del uso de esta modalidad.
- (5) Colocar la temporada
- (6) Describir el puesto del trabajador

DEBEMOS TENER EN CUENTA

- Duración de la temporada, La naturaleza de la actividad de la empresa, naturaleza de las labores
- Modalidad, indicar causa objetivas de la contratación.
- Estatus laboral, puesto u ocupación.
- Período de prueba acordado, (el plazo convencional es de 03 meses).
- Ampliación del período de prueba acordada en caso sea necesario o se contrate trabajadores de Dirección o Confianza.
- Remuneración del trabajador
- Horario de trabajo.

ANEXO 04

CONTRATO DE TRABAJO TEMPORAL POR NECESIDAD DEL MERCADO

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo a plazo fijo bajo la modalidad de “Contrato por Necesidad de Mercado”, que celebran al amparo del Art. 58 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D.S. N° 003-97-TR y normas complementarias, de una parte (1)....., con RUC N°y domicilio fiscal en....., debidamente representada por el señor (2)....., con DNI N°, a quien en adelante se le denominará simplemente **EL EMPLEADOR**; y de la otra parte don (3).....con DNI N°, domiciliado en, a quien en adelante se le denominará simplemente **EL TRABAJADOR**; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR requiere cubrir las necesidades de recursos humanos con el objeto de atender incrementos de la producción originados por la variación de la demanda en el mercado (4)

SEGUNDO: Por el presente documento **EL EMPLEADOR** contrata a plazo fijo bajo la modalidad ya indicada, los servicios de **EL TRABAJADOR** quien desempeñará el cargo de (5)....., en relación con las causas objetivas señaladas en la cláusula anterior.

TERCERO: El presente contrato tiene un plazo de duración de.....(Máximo cinco años), el mismo que regirá a partir delde.....del 2,017 fecha en que **EL TRABAJADOR** debe empezar sus labores hasta el.....de..... del 2,017, fecha en que terminará el contrato.

CUARTO: EL TRABAJADOR estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia elde ...del 2,017 y concluye elde.....del 2,017.

QUINTO: EL TRABAJADOR observara el horario de trabajo siguiente: De lunes a dehoras a horas.

SEXTO: EL TRABAJADOR deberá cumplir con las normas propias del Centro de Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración de la empresa, de conformidad con el Art. 9 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D.S. N° 003-97-TR.

SETIMO: EL EMPLEADOR abonará al **TRABAJADOR** la cantidad de S/.....como remuneración mensual, de la cual se deducirá las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten aplicables.

OCTAVO: Queda entendido que **EL EMPLEADOR** no está obligado a dar aviso adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento conforme la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará al **TRABAJADOR** los beneficios sociales que le pudieran corresponder de acuerdo a ley.

NOVENO: Este contrato queda sujeto a las disposiciones que contiene el Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728 aprobado por D.S. N° 003-97-TR - Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y demás normas legales que lo regulen o que sean dictadas durante la vigencia del contrato.

Conformes con todas las cláusulas del presente contrato, firman las partes por triplicado, a los días del mes de del año 2017.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

- (1) Colocar nombre de la empresa
- (2) Colocar el nombre del representante de la empresa
- (3) Colocar el nombre del trabajador
- (4) Colocar el Objeto Social de la empresa y la justificación de la contratación bajo esta modalidad.
- (5) Indicar el cargo del trabajador

DEBEMOS TENER EN CUENTA

- Duración del contrato plazo máximo según modalidad.
- Modalidad, indicar causa objetivas de la contratación.
- Estatus laboral, puesto u ocupación.
- Período de prueba acordado, (el plazo convencional es de 03 meses).
- Ampliación del período de prueba acordada en caso sea necesario o se contrate trabajadores de Dirección o Confianza.
- Remuneración del trabajador
- Horario de trabajo.

ANEXO 05

Matriz de Resultado de las Encuestas realizadas, según la escala planteada

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	4	1	1	1	3	2	2	2	3	4	1	3	2	2	3	4	2	2	3	4	1	4	2	1	2	2	4	1	3	1	3	3	3	2	2	3	3	1	3	1	3	
2	4	2	2	2	2	1	5	4	4	5	2	3	4	2	4	4	4	3	4	4	1	5	1	3	3	4	5	2	4	3	1	4	2	3	3	2	4	5	1	3	2	
3	3	1	2	3	5	2	4	5	3	4	4	4	4	1	5	4	3	4	5	4	2	4	3	2	4	1	4	3	3	4	4	5	3	1	2	3	5	4	4	4	4	
4	3	3	3	2	2	1	2	5	3	5	2	5	2	3	4	4	2	4	5	4	2	4	4	4	1	5	5	2	4	3	2	2	4	3	3	2	4	1	2	1	2	
5	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	2	5	2	3	3	4	3	5	5	1	5	4	5	4	2	2	4	5	2	3	4	2	2	4	4	5	1	4	2	3	
6	2	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	5	5	1	4	3	3	3	4	2	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	2	4	3	3	2	4	1	1	5	4	2	
7	3	3	2	4	5	2	5	5	4	3	5	4	3	2	5	4	2	2	4	3	5	1	5	2	5	3	2	4	4	3	4	2	2	4	3	2	4	1	2	5	4	
8	2	4	3	3	3	1	3	2	3	4	4	4	3	3	4	5	4	2	3	2	4	2	4	4	2	1	4	1	4	2	5	5	3	2	1	4	5	4	4	2	1	
9	4	4	4	5	4	5	4	3	5	1	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	5	3	5	2	4	3	4	2	4	1	4	4	5	4	5	5	5	5	
10	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	5	3	3	4	4	4	3	5	3	4	5	2	2	4	4	4	2	4	3	4	5	5	2	3	4	4	4	2	5	3	
11	4	2	2	3	4	2	3	2	2	3	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	2	4	1	1	2	1	1	3	1	3	4	2	5	1	1	5	4	5	2	2		
12	2	4	1	3	3	1	4	1	3	1	1	3	4	3	4	4	5	5	3	5	4	1	3	4	3	4	4	3	4	1	1	1	5	4	4	4	1	4	3	4	4	
13	3	3	3	4	5	3	5	2	2	5	3	3	5	2	5	5	1	2	4	4	1	4	2	5	2	1	5	2	5	4	5	4	2	2	3	3	4	5	2	5	1	
14	4	4	2	4	4	2	4	1	2	4	4	4	3	3	4	4	2	4	5	5	2	5	4	2	4	5	4	2	5	5	4	4	1	1	4	1	5	1	5	2	5	
15	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	2	3	5	3	3	4	4	1	2	5	5	3	4	1	1	5	3	2	5	3	5	5	5	3	5	1	4	4	
16	4	1	2	2	2	2	4	2	3	4	4	3	5	3	4	4	2	4	3	3	2	1	3	4	4	3	4	4	3	5	4	1	1	4	3	1	4	2	4	5	5	
17	3	4	2	2	4	1	4	3	3	2	5	3	4	2	5	5	4	4	4	2	2	5	4	1	2	2	1	2	4	3	1	4	5	1	5	5	1	5	1	4	2	
18	3	3	3	1	5	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	5	3	5	1	1	4	5	4	4	2	4	2	4	3	3	4	4	4	5	2	4	5	5	
19	4	2	4	4	3	1	3	2	3	4	3	4	4	2	3	5	4	2	4	4	5	4	4	2	3	5	2	3	4	5	5	4	2	1	1	2	5	4	1	2	1	
20	4	3	3	3	4	4	3	1	4	3	4	3	5	3	4	4	5	4	3	5	4	5	5	3	1	4	5	2	5	3	4	4	4	4	2	3	5	4	2	2	5	4
21	2	3	2	2	3	2	4	2	3	4	3	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	1	4	5	1	1	3	1	5	2	5	4	4	4	5	4	3	4	3	
22	3	4	5	3	5	2	5	1	2	2	4	3	4	3	2	5	3	2	5	4	4	4	1	4	3	2	5	2	4	5	2	4	3	5	2	3	2	5	1	5	2	
23	4	3	1	3	5	1	3	2	3	3	2	4	3	1	5	4	2	5	4	3	5	2	5	2	2	4	5	2	4	3	5	4	2	3	3	5	5	2	2	4	4	
24	2	4	1	2	4	3	4	1	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	5	1	4	3	4	2	5	5	1	4	5	3	4	4	5	2	2	

25	3	4	2	4	3	2	5	4	5	3	4	3	5	3	3	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2	5	3	4	2	2	4	2	4	5	4	4	1	5	
26	4	4	3	4	3	4	3	1	3	4	5	4	4	3	4	3	1	4	3	5	4	2	4	5	5	5	4	1	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	1	
27	2	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	1	5	4	4	3	4	5	4	5	4	3	2	1	2	4	2	4	4	4	4	3	1	5	4	5	4	2	4
28	4	5	4	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	4	4	3	1	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4
29	4	3	3	2	3	1	3	2	2	3	4	5	3	3	3	3	4	2	5	2	4	1	5	5	4	1	5	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	4	4	1	3	

