



ESCUELA DE POSGRADO

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA G&S
LABORATORY DE TRUJILLO, 2016 – 2019

Tesis para optar el grado **MAGÍSTER** en:

Administración de Empresas

Autores:

Br. GUTIÉRREZ ALVARADO, Ricardo Roy

Br. OTINIANO ZAMORA, Ysidora Blanca

Br. PÉREZ LEÓN, Alberto

Asesor:

ESQUIVEL QUIÑE, Aldo Martin

Trujillo – Perú

2016

DEDICATORIA

GUTIÉRREZ, Ricardo

Dedicado a mis padres Ricardo y Nora; desde el cielo cuidan mis pasos y guían mi camino. A mis hermanos Soledad, Isabel, Javier y Pamela como ejemplo de trabajo, educación y fe; a mis sobrinos Fabrizio, Sebastián y Joaquín, que nuestro camino sea una guía en sus vidas. A Bilito por su valor para enfrentar lo inevitable, acompáñanos eternamente.

OTINIANO, Blanca

A mi padre Segundo Pablo, quien forjó mi educación e inculcó en mí los deseos de superación con constancia y esfuerzo y quien ahora me cuida desde el cielo.

PÉREZ, Alberto

A mis padres Victoria Angela y Manuel Alberto en homenaje por su amor y apoyo incondicional. A mis hermanos Manuel Humberto y Miguel Ángel por su constante solidaridad.

A mi abuelita Irma por el cariño que me profesa.

AGRADECIMIENTO

GUTIERREZ, Ricardo

A Dios por sus bendiciones, mis hermanos; Soledad, Isabel, Javier y Pamela por su ejemplo, a mis sobrinos Fabrizio, Sebastián y Joaquín por su energía y sonrisa que alegran mi corazón. Gracias Bilito.

OTINIANO, Blanca

A Dios quien siempre me cuida y protege. A mis padres Segundo y Rosenda por su inmenso amor, dedicación y enseñanzas recibidas. Por todo lo que me dieron tanto materialmente como espiritualmente y por el apoyo que hasta el día de hoy sigo recibiendo de mi madre.

PEREZ, Alberto

Al Ing. Ricardo Gutiérrez Alvarado, por su dedicación para la elaboración del presente trabajo de investigación y a la Lic. Blanca Otiniano, por su apoyo y dedicación para la culminación del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1. Problema de Investigación	1
1.1. Realidad Problemática	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.3. Justificación de la Investigación	5
2. Objetivos	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos Específicos	7
3. Método.....	8
3.1. Tipo de Investigación	8
3.2. Diseño de Investigación	8
3.3. Método de Investigación.....	9
3.4. Población	10
3.5. Técnicas e Instrumentos	10
3.6. Planteamiento de la Hipótesis	12
3.7. Variables	12
3.8. Operacionalización de Variables	13
II. MARCO TEÓRICO.....	14
1. Antecedentes	14
2. Bases Teóricas.....	19
2.1. Teoría Administrativa	19
2.2. Diseño de la Estructura	38
2.3. Estrategia	43
2.4. Diseño Organizacional	50
2.5. Efectividad Empresarial.....	57

2.6.	Ciclo de Vida de las Organizaciones	60
2.7.	Tecnología Organizacional.....	63
2.8.	Departamentalización.....	69
2.9.	Organigramas	73
2.10.	Manuales Organizacionales	77
3.	Marco Conceptual	80
III.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	84
1.	Presentación	84
2.	Características Básicas del Enfoque del Diseño Organizacional.....	85
3.	Etapas para el Diseño Organizacional para G&S LABORATORY.....	86
4.	Análisis Situacional	86
5.	Dirección Estratégica	90
6.	Gestión de Procesos.....	92
7.	Etapa del Ciclo de Vida.....	97
8.	Tecnología Organizacional.....	98
9.	Diseño Organizacional	101
IV.	RESULTADOS.....	194
1.	Diagnóstico	194
2.	Discusión.....	221
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	227
1.	Conclusiones.....	227
2.	Recomendaciones.....	229
	FUENTES DE REFERENCIA	230
	ANEXOS.....	237
	ANEXO I: Guía de Observación	238
	ANEXO II: Guía Entrevista Personal Laboratorio	239
	ANEXO III: Guía Encuesta	241
	ANEXO IV: Ficha Técnica Revisión Documentaria.....	247

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Tabla 1	Matriz FODA de la empresa G&S Laboratory.....	88
Tabla 2	Empresas de análisis de minerales	89
Tabla 3	Tiempo del proceso de análisis de minerales por Ensayo al Fuego.....	95
Tabla 4	Mando integral para la empresa G&S Laboratory.....	96
Tabla 5	Instituciones y números de emergencia	189
Tabla 6	Aplicación de los colores en símbolos y señales de seguridad.....	190
Tabla 7	Infracciones y sanciones	193
Tabla 8	Departamentalización de la empresa G&S Laboratory	200
Tabla 9	Distribución de los clientes según departamento.....	208
Tabla 10	Principales motivos para preferir G&S Laboratory	209
Tabla 11	Número de veces que realizo análisis en G&S Laboratory	210
Tabla 12	G&S Laboratory ha mejorado en los últimos meses /años	211
Tabla 13	Principales mejoras de G&S Laboratory.....	212
Tabla 14	Valoración del servicio de la empresa G&S en relación con sus principales competidores.....	213
Tabla 15	estructura organizacional que ofrece G&S Laboratory	214
Tabla 16	En comparación con otras alternativas la calidad y presentación de los servicios del G&S Laboratory.....	215
Tabla 17	Como considera la comunicación que recibe por parte del personal de G&S Laboratory	216
Tabla 18	Como se enteró de la existencia de la empresa G&S Laboratory...	217
Tabla 19	Podría decir que los servicios ofrecidos por G&S Laboratory cubrieron sus expectativas	218
Tabla 20	Lista de verificación documentaria	220

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1	Mapa conceptual de la TAC	20
Gráfico 2	Mapa conceptual de la TCA	21
Gráfico 3	Mapa conceptual de la Teoría Burocrática o de la Burocracia.....	22
Gráfico 4	Mapa conceptual de la Teoría de las Relaciones Humanas	25
Gráfico 5	Mapa conceptual de la Teoría del Comportamiento	26
Gráfico 6	Mapa conceptual de la Teoría de la Calidad Total	29
Gráfico 7	Mapa conceptual de la Teoría Z.....	31
Gráfico 8	Mapa conceptual de la Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales.....	33
Gráfico 9	Mapa conceptual de la Teoría de la Contingencia.....	35
Gráfico 10	Ciclo de la Teoría del Desarrollo Organizacional.....	38
Gráfico 11	Factores que afectan el diseño de la estructura organizacional ...	41
Gráfico 12	Estrategia competitiva de Porter	47
Gráfico 13	Alcance competitivo y ventaja competitiva de Porter	47
Gráfico 14	Departamentalización funcional	71
Gráfico 15	Departamentalización por lugar.....	71
Gráfico 16	Departamentalización por producto.....	72
Gráfico 17	Departamentalización por cliente	73
Gráfico 19	Pasos para el diseño organizacional	86
Gráfico 20	Relación de empresas de análisis de minerales.....	89
Gráfico 21	Mapa de procesos.....	92
Gráfico 22	Flujo de la muestra mineral para análisis	93
Gráfico 23	Flujo del ensayo al fuego	94
Gráfico 24	Flujo del ensayo volumétrico.....	94
Gráfico 25	Ciclo de la Vida de la empresa G&S Laboratory	98
Gráfico 26	Página para comunicación interna (Intranet).....	99
Gráfico 27	Sistema de administración del conocimiento.....	100
Gráfico 28	Organigrama para G&S Laboratory.....	102
Gráfico 29	Organigrama del comité	162
Gráfico 30	Manipulación de carga	172
Gráfico 31	Procedimiento de respiración boca a boca.....	188
Gráfico 32	Considera que la relación (de gerentes-colaboradores) es de doble vía	198
Gráfico 33	Tecnología de comunicación organizacional.....	199
Gráfico 34	La empresa está dividida por departamentos.....	199
Gráfico 35	Encargado de cada departamento.	200

Gráfico 36	Toma de decisiones en cada departamento.....	201
Gráfico 37	Usted puede participar en las decisiones de su departamento....	201
Gráfico 38	Personal a cargo.....	202
Gráfico 39	Delegan otras responsabilidades o tareas extras.....	202
Gráfico 40	Cuenta con organigrama.....	203
Gráfico 41	El organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible	203
Gráfico 42	Estructura del organigrama de la empresa.....	204
Gráfico 43	Existe desorganización en los procesos de trabajo que manejan en la empresa.....	204
Gráfico 44	Es necesario un Diseño organizacional.....	205
Gráfico 45	Identificación de jefe directo.....	205
Gráfico 46	Libertad de toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo...	206
Gráfico 47	Sus funciones de trabajo requieren el involucramiento de algunos compañeros de trabajo para llevarlas a cabo.....	206
Gráfico 48	Dentro de la organización hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal.....	207
Gráfico 49	Cuenta con procedimientos formalizados.....	207
Gráfico 50	Cuenta con manuales descriptivos de funciones para cada puesto de trabajo	208
Gráfico 51	Distribución de los clientes según departamento	209
Gráfico 52	Principales motivos para preferir G&S Laboratory.....	210
Gráfico 53	Número de veces que realizo análisis en G&S Laboratory.....	211
Gráfico 54	G&S Laboratory ha mejorado en los últimos meses /años.	212
Gráfico 55	Principales mejoras de G&S Laboratory.....	213
Gráfico 56	Valoración del servicio de la empresa G&S en relación con sus principales competidores.....	214
Gráfico 57	La estructura organizacional que ofrece G&S Laboratory	215
Gráfico 58	En comparación con otras alternativas la calidad y presentación de los servicios del G&S Laboratory	216
Gráfico 59	Como considera la comunicación que recibe por parte del personal de G&S Laboratory.....	217
Gráfico 60	Como se enteró de la existencia de la empresa G&S Laboratory.....	218
Gráfico 61	Podría decir que los servicios ofrecidos por G&S Laboratory cubrieron sus expectativas.....	219

RESUMEN

El presente estudio se desarrolló con el objetivo de determinar el diseño organizacional para la empresa G&S Laboratory. El Marco Teórico, sustenta el fundamento teórico de las variables, y base al que se elabora el diagnóstico que contiene el análisis de la situación actual de la entidad, en sus ambientes interno y externo, mediante un análisis FODA y el análisis competitivo, importantes para desarrollar un sistema que permita organizar el desempeño del talento humano, que garantice el cumplimiento efectivo de las actividades que se desarrollan dentro de la organización de manera que se pueda cumplir con los objetivos planeados. Se formula un diseño organizacional con la finalidad de registrar los componentes y las fases a seguir para la correcta ejecución del modelo. El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio mixto, la investigación es de tipo descriptivo y con un trabajo de campo que genera la suficiente información para desarrollar la investigación, constituyéndose esta en relevante puesto que se obtiene desde varios puntos de vista a través de las entrevistas y encuestas al personal administrativo y operativo de la empresa, fundamental en el crecimiento de la empresa, basándose en datos obtenidos por indagación a los actores principales del proceso que permiten la realización de una evaluación objetiva, de la misma manera se aplican guías de entrevista al personal interno y cuestionarios a los clientes. En G&S Laboratory se propone un diseño organizacional de estructura simple y enfoque clásico, esto quiere decir de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes. La propuesta consta de un modelo de organización de estructura vertical, con departamentalización por funciones, siendo este un instrumento útil y necesario para definir los recursos precisos en sus actividades productivas, esta herramienta de gestión administrativa y productiva enlaza todas las áreas funcionales de la empresa para lograr una organización integral con una planta productiva que genere rentabilidad para las personas involucradas y bienestar para la comunidad, que permitirá fomentar la gestión administrativa y productiva de la entidad y permitirá a su gerente y a sus colaboradores continuar brindando servicio de calidad.

Palabras clave: *Diseño organizacional, Estructura simple, Departamentalización, Organigrama.*

ABSTRACT

This study was conducted in order to determine the organizational design in the G & S Laboratory. The theoretical framework, supports the theoretical basis of the variables, and based on the diagnosis that contains the analysis of the current situation of the organization, in its internal and external environments through a SWOT analysis and competitive analysis is made, important develop a system that allows to organize the development of human talent, to ensure the effective implementation of the activities taking place within the organization so that it can meet the planned objectives. An organizational design in order to register the components and steps to follow for the proper execution of the model is formulated. The type of research design is based on a qualitative study, research is descriptive and field work that generates sufficient information to develop research, constituting this in relevant since it is obtained from various points of view Through interviews and surveys to administrative and operating company, instrumental in the growth of the company, based on data obtained by inquiry to the main actors in the process to allow the realization of an objective assessment, in the same way apply interview guides and questionnaires internal staff to customers. G & S Laboratory in organizational design simple and classic approach structure is used, this means the administration to the workers and to all its parts. The proposal consists of an organizational model of vertical structure, with departmentalization by function, this being a useful and necessary to define the resources needed in your production tool, this tool of administrative and production management links all functional areas of the company achieve a comprehensive organization with a productive plant that generates profitability for those involved and for the community welfare, which will encourage productive and administrative management of the organization and allow your manager and his staff to continue providing quality service.

Keywords: *Organizational Design, simple structure, departmentalization, organization.*

I. INTRODUCCIÓN

1. Problema de Investigación

1.1. Realidad Problemática

Existen numerosas definiciones sobre el manejo de las empresas y gracias a grandes autores como Fernández (2007) y Chiavenato (2009) que han transmitido sus conocimientos, se ha podido desarrollar con nuevo horizonte, pensando siempre en el bienestar de las instituciones ya que muchas han llegado a situaciones críticas, por lo que se necesita establecer nuevas gestiones de cambio para las diversas empresas, en este caso nos referimos al diseño organizacional, siendo este tema considerado como el establecimiento de las funciones, obligaciones y atribuciones que cada persona debe ejercer en el cargo que haya sido designado, constituyendo mejores relaciones entre el talento humano y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al Talento Humano como el recurso más importante, debido a que, con una adecuada administración de los mismos lograrán realizar sus labores de una manera dedicada y responsable.

Las decisiones que toma una empresa sobre el Talento Humano determinan su éxito, ya sea que involucre a los directores ejecutivos o a empleados a nivel operativo. Administrar al Talento Humano significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Es importante el esfuerzo coordinado de todos, para lograr una administración efectiva y para que la organización alcance los objetivos deseados, una organización funcional debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos los miembros que integran la compañía, ya que los resultados finales se podrán palpar solo con la unión de los logros individuales de cada área.

El Perú es un país minero por excelencia, con características topográficas, climáticas, biofísicas, recursos minerales específicos que han permitido que en esta se desarrolle actividades mineras centradas específicamente en la extracción de oro, plata, cobre, zinc, plomo, entre otros. G&S Laboratory es un laboratorio de análisis de minerales, nace en el 2009, inicia sus

actividades como un laboratorio propio de una empresa minera de extracción de minerales perteneciente al mismo grupo económico; con la finalidad de realizar análisis de los minerales; en especialmente a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la extracción de minerales.

La empresa como en otros establecimientos en esta área no cuenta con una estructura bien definida u organizada, ni con descripciones de puestos lo que ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos, al igual que muchas empresas, esta no cuenta con una administración formal debido al poco conocimiento sobre temas administrativos siendo dirigida de una forma empírica, y en base a las experiencias de su dueño, lo que hace que este deba ejercer el control total de las actividades, ocasionando que exista poca atención a cada una de sus instalaciones, áreas y actividades, trayendo como consecuencia una limitada participación de los colaboradores, reprimiendo sus deseos de contribuir con la empresa.

Los principales problemas a los que la empresa se enfrenta debido a dicha situación están relacionados con la delegación y control de actividades, el flujo de la información y comunicación del recurso humano; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, por lo que esto conlleva a la pérdida de recursos debido a que los trabajadores no conocen de una forma precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades y deberes, esta situación a su vez crea en algunas ocasiones molestias con los clientes ya que se dificulta cumplir con eficacia las solicitudes de los pedidos, ocasionado por la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

Todo esto hace pensar en la necesidad de contar con un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la empresa, que pueda ayudar a tener un buen manejo de sus operaciones mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos. Como objetivo, busca su crecimiento y expansión; G&S Laboratory desea ampliar su lista de clientes y su ámbito de acción, con mejores estándares de calidad y mejor servicio, cumpliendo la normatividad vigente y atendiendo las demandas que se presenta en este medio competitivo tanto en el mercado local como nacional.

A pesar que la calidad única de sus productos reafirma su presencia en la competitiva comunidad minera a lo largo de los años, G&S Laboratory, requiere un diseño organizacional que le facilite al empleado conocer las

tareas, deberes y responsabilidades que ejecutará dentro de la organización para que no se determinen a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo, para que esto no haga que la empresa pierda competitividad en el mercado ya que se podría subutilizar al talento humano que poseen.

Siguiendo esta forma de trabajo habrá una gran variedad de factores que no permitirán avanzar sino, más bien, cometer errores muy básicos en la ejecución de decisiones. Muchas veces una de las consecuencias más graves de esta situación, por ejemplo, es la rotación del personal que se hace al azar y sin tener una medida específica que permita conocer si este cambio es realmente eficaz, más bien la rotación del personal se ha convertido en una sustitución basada en percepciones.

Otras de las circunstancias es llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que se pueden dar en el mercado, cometiendo varios errores ya que tendría que regirse a base de la improvisación mecánica, en la que cada cual ejecutará una decisión dependiendo de la reacción de cada persona frente a las diferentes circunstancias; esto ocurre sin tener una previa planeación, bajando el nivel de competitividad con relación a otras empresas.

Considerando que existe gran competitividad en el sector, no es sólo necesario contar con un servicio de excelente calidad para mantener y captar a más clientes, sino que además se debe de cumplir con las expectativas y necesidades, por lo que se hace indispensable contar con un manejo coordinado, organizado y eficiente de todos sus recursos con el objetivo de ser más competitivos.

Por esta situación se hace necesaria la implementación de un diseño organizacional para determinar las competencias laborales, que facilitará al laboratorio G&S Laboratory reclutar, seleccionar y mantener a los mejores candidatos para cada puesto, asignar el cargo, establecer las interrelaciones que generen un clima organizacional adecuado, el mismo que deberá estar estructurado de una manera tal que permita verificar, a su vez, juzgar, estudiar, y analizar a los colaboradores y su cargo dentro de la empresa, y en unión con los participantes se establezca un sistema de comunicación efectivo y eficaz, dándose a conocer las funciones y responsabilidades a todos y cada uno de los miembros del personal que labora dentro de la empresa, siendo competentes tanto con las empresas nacionales e

internacionales logrando de manera eficiente el mejoramiento de su servicio, calidad, rentabilidad.

Frente a esta problemática, es conveniente el manejo de políticas institucionales que contemplen una protección adecuada de las actividades empresariales, mediante la elaboración del manual de procedimientos en cada departamento, donde se establezcan las políticas administrativas de la empresa y a su vez la descripción de puestos según los cargos, permitiendo el logro de las metas y objetivos planteados por los directivos de la empresa, reduciendo de modo gradual la duplicidad de trabajo, y a su vez permitirá evaluar oportunamente las gestiones realizadas que coadyuvarán al fortalecimiento del control interno de la compañía midiendo el desempeño por departamento y posteriormente de manera general.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el diseño organizacional más adecuado para la empresa G&S Laboratory de Trujillo, 2016 - 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- Cuál es la situación de la tecnología empresarial, departamentalización y organigrama de G&S Laboratory?
- ¿Cuáles son las teorías administrativas empleadas en el diseño organizacional para la empresa G&S Laboratory?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa G&S Laboratory?

1.3. Justificación de la Investigación

Justificación Teórica

El proceso de diseño organizacional conlleva al ordenamiento adecuado de la empresa con su entorno y sus propios procesos de crecimiento. La división del trabajo en actividades, funciones y su cumplimiento para la consecución de la misión planteada por la organización, considerando los servicios y el mercado al cual va dirigida dicho servicio.

En la medida que las organizaciones crecen, deben desarrollar roles más especializado, por ello la decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de administrar el talento humano, el mismo que será necesario para cubrir las vacantes dentro de la organización de forma ágil y eficiente, logrando así los objetivos de la empresa.

A su vez, esta permitirá estudiar las técnicas y novedades que se utilizan para la elaboración de la estructura de cargos, considerando la descripción del puesto, sus funciones y responsabilidades a través de la aplicación de técnicas y principios administrativos, para esto se considerarán varios elementos claves entre ellos: la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización, incluyendo además métodos para el desarrollo de las competencias y comportamiento organizacional, que se implantarán en este proceso, para complementar el diseño organizacional y contribuir a otros investigadores en la actualización de sus conocimientos.

Justificación Metodológica

El diseño organizacional es el proceso de análisis de las necesidades del personal en una organización para que alcance sus objetivos y el desarrollo de un programa que satisfaga esas necesidades. La presente propuesta empleará dos tipos de investigación: Bibliográfica, considerando las teorías de diferentes autores sobre el diseño organizacional y de campo que

permitirá el estudio sistemático del problema en el lugar de los acontecimientos.

Para lograr el cumplimiento del objeto de estudio y desarrollar el tema se empleará una investigación mixta para tabular la información en base a características, cualidades y mediciones; dentro de la metodología se utilizarán técnicas e instrumentos para la recolección de datos dentro de la investigación entre los cuales se contempla la guía de observación, entrevistas, encuestas, que serán aplicados en el proyecto y por la acumulación de información que se deberá procesar es necesario la utilización del programa Microsoft Excel, el cual sirve como ayuda para identificar y procesar la información, tabular sus respuestas de forma precisa y representar gráficamente los resultados.

Es necesario detallar que la población es la totalidad de las personas involucradas en la investigación; por lo tanto, se contempla la muestra como no probabilística por criterio ya que se involucra a toda la población por el tamaño de la misma. El laboratorio actualmente es una organización estructurada informalmente y sus propietarios, como el personal que en ella labora desean que esta se constituya en una empresa moderna, bien estructurada acorde al mercado y sus necesidades actuales, lo que justifica el desarrollo de este estudio el mismo que se orienta a la estructuración organizacional, que daría paso a designar cargos a personal clave en todas las áreas de la empresa, así como aclarar el proceso de relevo generacional, para buscar también una mayor eficiencia operacional y hacerse más competitivos ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio que ellos mismos reconocen no estar aprovechando.

Justificación Práctica

Con la aplicación del diseño organizacional se contribuye a la solución de la problemática existente dentro de la empresa G&S Laboratory, a su vez puede servir como guía o modelo a seguir para otras empresas, garantizando el logro de sus objetivos y crecimiento institucional promoviendo el fortalecimiento económico del país.

Este proceso tendrá gran utilidad dentro de la empresa ya que orientará de manera acertada la búsqueda del personal adecuado a la hora de reemplazar o iniciar el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal para la organización, ya que permitirá la descripción de cargos,

basándose en las actitudes y aptitudes de cada aspirante para ejercer determinada vacante, por lo tanto servirá para agilizar la captación de personal dentro de la organización, permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar. Un diseño organizacional aportará al mejoramiento de la estructura y los procesos, favoreciendo el cumplimiento de los principios administrativos, al definir los procesos de acuerdo con la misión y visión de la entidad. Con respecto a la economía, se identifica con precisión los insumos para cada proceso, con las condiciones de cantidad, calidad y eficiencia requeridas; además el evitar la duplicidad de funciones, proporcionará una visión clara y detallada de cómo estará estructurada la empresa, para que los colaboradores sepan actuar en el momento indicado.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos, alineados con las estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

- Establecer cuál es el diseño organizacional más adecuado para la empresa G&S Laboratory de Trujillo para el periodo 2016 - 2019.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar cuál es la situación de la tecnología empresarial, departamentalización y organigrama de G&S Laboratory.
- Identificar la(s) teoría(s) administrativa(s) empleada(s) para el diseño organizacional para la empresa G&S Laboratory.
- Determinar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la empresa G&S Laboratory.

3. Método

3.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva. Los estudios descriptivos describen los hechos como son observados. Esta investigación se ajusta a esta clasificación, debido a que persigue recopilar, describir, analizar e interpretar la situación actual de la empresa G&S Laboratory, para así obtener una amplia perspectiva del objeto de estudio, que permita identificar los componentes del diseño organizacional y de igual forma establecer los criterios a utilizar para el desarrollo de las estrategias de mejora continua (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1991).

3.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. Se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En esta investigación no se asignan aleatoriamente a los participantes o tratamientos. Se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2012).

Así mismo se puede identificar que es de tipo transversal simple. Transversal, porque el investigador indaga hechos o fenómenos en un determinado momento del tiempo (Arias, 2006). Y Simple, debido a que recoge información de una variable en una determinada población, sin intención de administrar tratamiento (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1991).

Representación:



Dónde:

M = Muestra que se utilizó

O = Medición de la variable

3.3. Método de la Investigación

Mixto; pues se observó la realidad de la empresa y su comportamiento, además de validar lo observado a través de encuestas, entrevistas y otras técnicas para verificar lo encontrado en la información encontrada. La investigación mixta, Al ser una investigación en la que se da una mezcla o sucesión de procesos en los cuales se ven reflejados tanto elementos del enfoque cualitativo como cuantitativo, este tipo de planteamiento presenta características de ambos; no obstante, el esquema para la construcción de un planteamiento del problema bajo el enfoque mixto se basará en el planteamiento cuantitativo de acuerdo a lo expuesto por Muñoz (2011) quien indica que la investigación cuantitativa se ampara en el paradigma positivista y se interesa por comprender un problema desde la medición.

La investigación es inductivo - deductivo. El método inductivo es uno de los métodos más utilizados para las investigaciones y consiste en empezar desde los aspectos particulares hasta llegar al aspecto general. Este tipo de método inicia con la observación, análisis y el establecimiento de una hipótesis que dé una solución para el objeto de estudio (López, 2009). En el presente trabajo investigativo se utilizó el método inductivo, por medio del cual se inició desde los problemas particulares que tiene el Laboratorio hasta llegar a un problema en general, en este caso el escaso uso de un diseño organizacional para la organización.

El método deductivo se considera como un proceso de conocimiento que se origina por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general (Muñoz, 2011).

Por lo tanto una vez identificadas las causas de la presente investigación; mediante la utilización de este método, se procede a describir cada uno de los elementos observados de tal forma que nos permita formular la propuesta de implementación de un diseño organizacional para mejorar la competitividad y servicio de la empresa G&S Laboratory cuya finalidad se orienta además de abastecer el mercado local, cubrir en parte la demanda del mercado nacional.

3.4. Población

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, Gonzalo & Nataly (2011) comentan que la población o universo es la totalidad del fenómeno en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Es el todo de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso debemos acudir a una parte de él.

Es aquel conjunto de personas o individuos que forman un todo. La población general de G&S Laboratory fue de 10 (diez) personas.

3.5. Técnicas e Instrumentos

Para el proceso de la investigación se requirió el uso de varias técnicas que permitieron la obtención de toda la información y datos que se necesitó para el desarrollo de la investigación.

La técnica en investigación es un instrumento, que permitió facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación en el trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo.

Técnicas:

- **Observación**

La técnica de observación, consistió en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2006)

- **Entrevista**

Una de las técnicas empleadas fue la entrevista no estructurada en la empresa G&S Laboratory; en donde se lleva a cabo conversaciones abiertas con el personal de la gerencia. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente a sus deberes, funciones y obligaciones, mediante el diálogo planificado, sustentado en un cita previa, permitió obtener información en base a un formulario guía que facilite la oportunidad de profundizar los conocimientos pertinentes sobre el tema de la investigación.

- **Encuesta**

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Fue importante poder aplicar las encuestas porque se obtuvo un diagnóstico de cómo está en realidad la situación actual de la empresa, donde posteriormente se pudo cuantificar la información obtenida por la expresión masiva de los encuestados.

En esta modalidad de trabajo de campo, fundamentalmente se refiere a la descriptiva, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

- **Revisión documentaria**

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

Instrumentos:

- **Guía de observación (Anexo I)**

Es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

- **Guía de entrevista (Anexo II)**

La guía de entrevista es una herramienta fundamental para la recolección de datos dentro de una investigación científica, es una forma de identificar las necesidades y poder realizar los planes para

la mejora del objeto de estudio. Es un conjunto de preguntas que regularmente son abiertas y utilizadas cuando se realiza una entrevista.

Para la realización de la entrevista al personal del Laboratorio, se realizó una guía de entrevista comprendida por preguntas abiertas, de acción, intención y acción, especialmente relacionadas al tipo de actividad que realizan y la organización actual que tiene esta empresa.

- **Guía de encuesta (Anexo III)**

García (2005) indica que el cuestionario es el instrumento de recolección de datos constituido por el conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación.

Hernández, Fernandez, & Baptista (2006), señalan que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Comprende un escrito en el que se enuncien una cantidad de interrogantes coherentes y estructuradas que ayuden a recolectar la información necesaria de los operadores del Laboratorio. El buen desarrollo de la investigación dependió de la calidad de la información recolectada, ya que debe ser la más necesaria y acertada posible ya que los trabajadores encuestados expresaban a través de sus respuestas, la realidad de la empresa para poder analizarla y haya un buen procesamiento e interpretación de la información.

3.6. Planteamiento de la Hipótesis

El diseño organizacional más adecuado para la empresa G&S Laboratory de Trujillo 2016 – 2019 es el diseño de estructura vertical y funcional y con enfoque clásico de la administración.

3.7. Variables

Variable Independiente: Diseño organizacional

3.8. Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	ESCALA
Independiente: Diseño organizacional	Está conformada por los principios de administración, la estructura orgánica, los manuales de organización y funciones y procedimientos para conducir una organización	Fundamentos de administración	Manejo de fundamentos de administración	Ítems 1,2 y 3	Ordinal
		Ciclo de vida	Determinación de la etapa evolutiva en que se encuentra la empresa	Ítems 4, 5 y 6	
		Tecnología organizacional	Manejo de recursos informáticos e instrumentos de análisis de minerales.	Ítems 7 y 8	
		Organigrama	Conocimiento de la estructura, responsabilidades y posición de los integrantes de la empresa.	Ítems 16, 17, 18, 19 y 20	

II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

En el ámbito internacional encontramos los trabajos de Carpio (2007), quien en su tesis titulada “Diseño de una estructura organizacional para la administración tributaria ecuatoriana”. Tesis para optar el grado de Magister en Tributación. Quito. Desde los años setenta, los gobiernos centrales de América Latina, en su proceso de hacer frente a las crisis fiscales, implementaron las más grandes reformas tributarias, enfocadas principalmente, en reformas legales. Con sistemas tributarios más sólidos; desde los años noventa la preocupación se enmarcó en las estructuras organizacionales que estas administraciones deberían tener, estructura adecuada, ajustada a las mejores prácticas internacionales y a las circunstancias especiales del Ecuador, para una redefinición de las unidades de control, tanto de la administración central como de las administraciones regionales. En la propuesta elaborada, se considera una Dirección Nacional que, mediante dos unidades principales, administre los procesos relacionados con los servicios y el control tributario, y que a diferencia de la situación actual, su estructura sea matricial en lugar de funcional. Tal como en el caso de estudio; las formas rígidas en la estructura organizacional del sistema tributario ecuatoriano, no están sintonizadas con el ambiente que se desenvuelve; lo que a pesar de los años y de la experiencia no se ha modificado estando desfasadas con el presente; tal como nuestra investigación, buscamos crear lo que en este momento es necesario para G&S Laboratory.

Hernández (2009), en su investigación titulada “Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales”, con motivo de optar el título en maestría en Ingeniería Administrativa en la Universidad Nacional de Colombia en el 2009 en la ciudad de Medellín – Colombia. Tuvo por objetivo diseñar organizaciones es el proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos. La búsqueda bibliográfica revela la presencia de múltiples referentes conceptuales en torno a este tema; pero nulas experiencias sobre el proceso de diseño aplicado a organizaciones agrarias o agro negocios y en particular en las PYMEs (pequeñas y medianas empresas). Dado que la teoría del diseño aborda las propiedades de las organizaciones y los aspectos del diseño; en este trabajo se revisa dicho marco conceptual para adoptar de ella los elementos necesarios

para el diseño organizacional de empresas agrarias. Para ello se ha analizado cuáles son los principales factores que determinan las características organizacionales y su estructura; así como el estudio del enfoque de sistemas y su aplicación al diseño. Con base en lo anterior, se ha propuesto una metodología para el diseño organizacional de PYMEs agrarias en etapa de formulación; empleando fundamentalmente los conceptos de estructura funcional, el enfoque sistémico y las nuevas tendencias de gestión por procesos. La guía metodológica comprende las etapas de definición, análisis y diseño. En la primera fase, se establecen las características esenciales de la organización y se identifican los conceptos básicos del diseño; posteriormente, en la fase de análisis, se integran dichos elementos, se definen sus componentes y se clasifican según su nivel de complejidad; por último, en la etapa de resultados, se propone la estructura definitiva de la organización. Finalmente, para dar soporte a la propuesta, la guía metodológica se ha aplicado a un caso de estudio (aserrío comunitario) seleccionado según referentes que permitiesen la validación de la misma en una unidad empresarial que reuniera las características básicas de la PYME agraria.

Así mismo, Ávila (2010) indica en su tesis titulada "Diseño Organizacional de una Empresa de Valuación Inmobiliaria e Industrial para el Estado de Oaxaca", con la finalidad de optar el título de Maestro en Valuación inmobiliaria e industrial, en la Cámara Mescabada la industria de la construcción e Instituto Tecnológico de la construcción, en el 2010, en la ciudad de Oaxaca de Juárez – México. El presente trabajo aborda la problemática que enfrentan los despachos de valuación o profesionales dedicados a la valuación al no considerar que una parte importante del crecimiento y desarrollo de una empresa es la organización, herramienta administrativa con la que se le puede hacer frente a los cambios vertiginosos que actualmente el mundo entero atraviesa. Y nuestro país como parte de esta globalización se ha visto afectado por la crisis económica, pero esto no es más que una oportunidad para que las micro y pequeñas empresas se fortalezcan y pueden seguir permaneciendo y creciendo. La situación es que les corresponde a las empresas dedicadas a la valuación en poner atención a la parte administrativa de un negocio, ya que esta ayudará a definir el rumbo de la empresa. Por tales razones el objetivo de este trabajo es presentar las bases sobre las cuales se habrán de realizar las actividades y funciones principales de la empresa y diseñar una estructura organizacional que es la parte más

importante dentro del proceso administrativo, capaz de responder a las necesidades, evitando la complejidad y estimulando el trabajo en equipo. Así mismo se abordan los conceptos de empresa, las características principales, el sector al que pertenecerá de empresa de valuación inmobiliaria, son conceptos importantes para tener un panorama más amplio al emprender un negocio. Otros puntos relevantes al realizar servicios de valuación es tener los conocimientos de la terminología empleada en esta área y el campo de acción al que se puede tener acceso al ser una empresa prestadora de servicios. Por lo tanto para una empresa debe diseñar estructuras organizativas acordes a las necesidades en este caso de la empresa de valuación, en donde el mercado cada vez es más extenso y debemos estar alerta a las oportunidades de trabajo y estar preparados técnicamente y con experiencia para contribuir en la eficiencia de la empresa. Nuestra estructura debe ser flexible, adaptable y en donde sus colaboradores tengan la libertad de autoridad al tomar decisiones, la comunicación debe fluir en todos los canales, de arriba hacia abajo, de forma vertical y horizontal, para que todos tengan la misma información. Trabajar en equipo, para que el resultado sea responsabilidad de todos. Los cambios tecnológicos y el entorno externo también influyen en las modificaciones que debe sufrir una estructura orgánica. Las telecomunicaciones, el software, el internet y el comercio electrónico, está revolucionando el espacio de las organizaciones, ya que ahora se necesitan espacios virtuales para desarrollar las actividades y llegar a más lugares en menor tiempo y con costos menores.

Por otro lado Lopez (2015), en su investigación titulada “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango”; con motivo de optar el título de administrador de empresas en la Universidad Rafael Landívar en el 2015 en la ciudad de Quetzaltenango – México. En el desarrollo de la investigación se facilitó una boleta de opinión a los propietarios y colaboradores de las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, que fue diseñada para determinar la forma de aplicación del diseño y estructura organizacional, y que se distribuyó a los diferentes sujetos de la investigación para conocer la opinión de cada uno de ellos, respecto a la ejecución de los diferentes procesos del diseño y de la estructura organizacional. Se determinó que en las oficinas investigadas, los gerentes han implementado procesos como división del trabajo, departamentalización y cadenas de mando, como parte del diseño organizacional, aunque en algunas ocasiones lo hacen sin

seguir un orden sistemático y sin una guía apropiada. También entre los factores negativos que se encontraron durante la investigación cabe mencionar que no cuentan con ningún tipo de manual, para plasmar procedimientos, tramos de control o reglas por escrito. Con lo establecido, se recomienda la implementación de una guía práctica de diseño y estructura organizacional, la cual pretende complementar y mejorar los resultados que obtienen en la actualidad con las técnicas que aplican en la actualidad.

A nivel nacional, Huaco (2011), en su trabajo titulado “El diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios”. Tesis para optar el grado de Magister en Gestión Empresarial. Lima. El trabajo de investigación está comprometida con el rol fundamental las municipalidades como órganos de gobierno local, constituyen un sistema de decisión política y productora de servicios básicos a la población de la jurisdicción municipal, así como organización insertas en el proceso de descentralización del país, con la misión esencial de impulsar el fortalecimiento socio-económico dentro de la perspectiva de las ciencias administrativas. También somos enfáticos en reconocer que las nuevas tecnologías administrativas están logrando mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones y estas aplicadas a la organización municipal contribuirán a lograr de esta mayor productividad. La estructura organizativa actual de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, para su diseño organizacional ha asumido un criterio de departamentalización tradicional, con un enfoque de la organización como sistema cerrado, presentando una conformación estructural, piramidal, funcional y divisional por producto, regulado por un conjunto de normas que provienen del Gobierno Central o Nacional, así como por las propias normas o reglas que emite para condicionar su organización interna, insertando la estructura organizativa en un modelo burocrático, presentando en general la siguiente problemática: Procesos y procedimientos engorrosos, lentos y comunicación inadecuada, generando incrementos innecesarios de costos operativos; escaso aprovechamiento de los elementos tecnológicos: hardware y software. Deficiente producción de servicios públicos y sociales. La capacidad de recaudación de ingresos propios afectada por la respuesta de indiferencia u omisión de sus contribuyentes. Trabas burocráticas para la formalización de la micro y pequeña empresa (Mypes) y del desarrollo económico social de su jurisdicción. Escasa participación vecinal e

insuficiente rol de seguridad ciudadana. Poca asignación y aplicación de recursos financieros al mejoramiento de la infraestructura pública, con una desproporcionada asignación al rubro de los gastos corrientes. Podemos apreciar que a pesar que pudiera parecer que las organizaciones funcionan, estas pueden funcionar de una mejor manera, tanto en el sector público como privado. En el caso encontrado se enfatiza en las nuevas tecnologías y nuevas tendencias pueden ayudar a mejorar el flujo de la organización en una municipalidad, además de apoyarse en la participación de quienes están bajo la influencia de la organización.

Del mismo modo Muro (2013), en su tesis titulada “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo, con motivo de optar el título de administrador de empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en el 2013 en la ciudad de Chiclayo – Perú. La presente investigación tiene por objetivo crear una propuesta de rediseño organizacional para El Instituto Cultural Peruano Norteamericano -Chiclayo. El proceso de recolección de la información se realizó a través de encuestas a especialistas, y entrevistas a profundidad a los trabajadores, también se usó el análisis PEST, FODA, 5 FUERZAS DE PORTER, etc. para ver cómo estaba la empresa en sus diferentes áreas y frente a la competencia, como instrumentos secundarios: usamos recolección de datos de los diferentes libros, tesis, revistas, base de datos y de páginas informativas en internet; también se usó las encuestas con el fin de ver si nuestros trabajadores tenían claras sus funciones y el concepto de la empresa y para saber qué opinan los clientes de nuestro servicio. En conclusión, la empresa en estudio no contaba con documentos reglamentarios en físico y que cuenta con una cultura burocrática, con la información recolectada hemos desarrollado una propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo, con la finalidad de que brinden un mejor servicio al facilitar los procesos a sus usuarios.

A nivel Local se identificó el trabajo de Toala (2014), titulada “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa-2013”. Tesis para optar el grado de Doctor en Administración. Trujillo. Tuvo como objetivo “Analizar la incidencia del modelo de diseño organizacional para un mejor desempeño profesional de los servidores públicos de los servidores

públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa. Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la estructura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el diseño organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de diseño organizacional. Se concluye que los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución, señalando la implementación de un diseño organizacional.

2. BASES TEÓRICAS

2.1. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

La Revolución Industrial condujo a un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, complejizándose la administración de las mismas. Se hizo necesario elevar su productividad y competitividad, siendo la única forma de lograrlo incrementar la eficiencia de los trabajadores. Esta idea condujo al surgimiento de un enfoque científico de administración que sustituyera al empirismo dominante, el cual se materializó en las llamadas Teorías Clásicas de la Administración (Chiavenato, 1981). Dentro de este enfoque dominante en las primeras décadas del siglo XX convergen los trabajos de dos ingenieros pioneros en la administración; el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) quien desarrolló la Teoría de la Administración Científica y el francés Henry Fayol (1841 - 1925) quien desarrolló la llamada Teoría Clásica de la Administración. También podemos ubicar dentro del mismo el trabajo del sociólogo alemán Max Weber y su Teoría de la Burocracia.

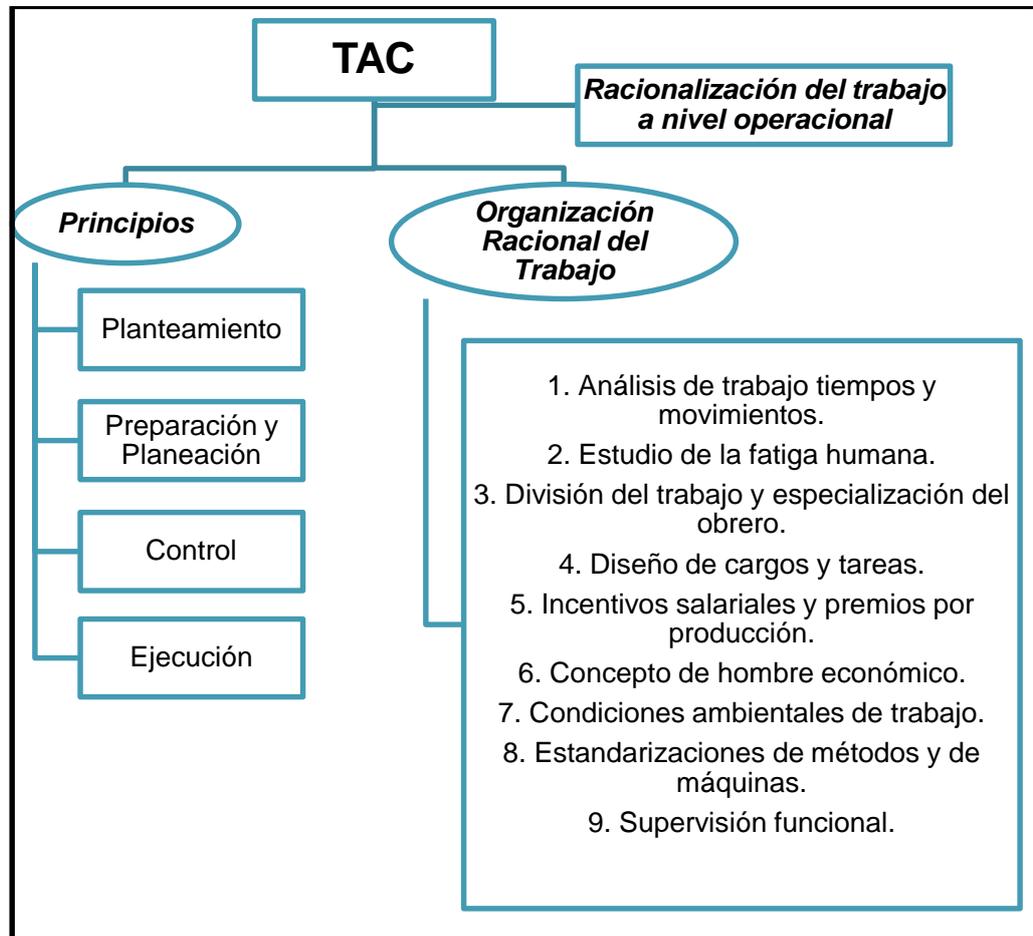
Drucker (1993) indica que la teoría administrativa en el diseño organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructural, el enfoque de

sistemas y el de contingencias. Es decir, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración: es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, proceso y funciones de las entidades

2.1.1. Teoría de la Administración Científica (TAC) (Wendell & Cecil, 2011)

La escuela de la Administración Científica desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. Su principal limitación se concentra en el hecho de considerar al trabajador como un ser interesado sólo en el aspecto económico, ignorando las necesidades de éste de satisfacción laboral y relaciones sociales, así como sus frustraciones e insatisfacciones en este sentido. El énfasis en la productividad y la ignorancia de los factores motivacionales humanos condujo a que sus postulados llevaran a la explotación de los trabajadores.

Gráfico 1. Mapa conceptual del TAC

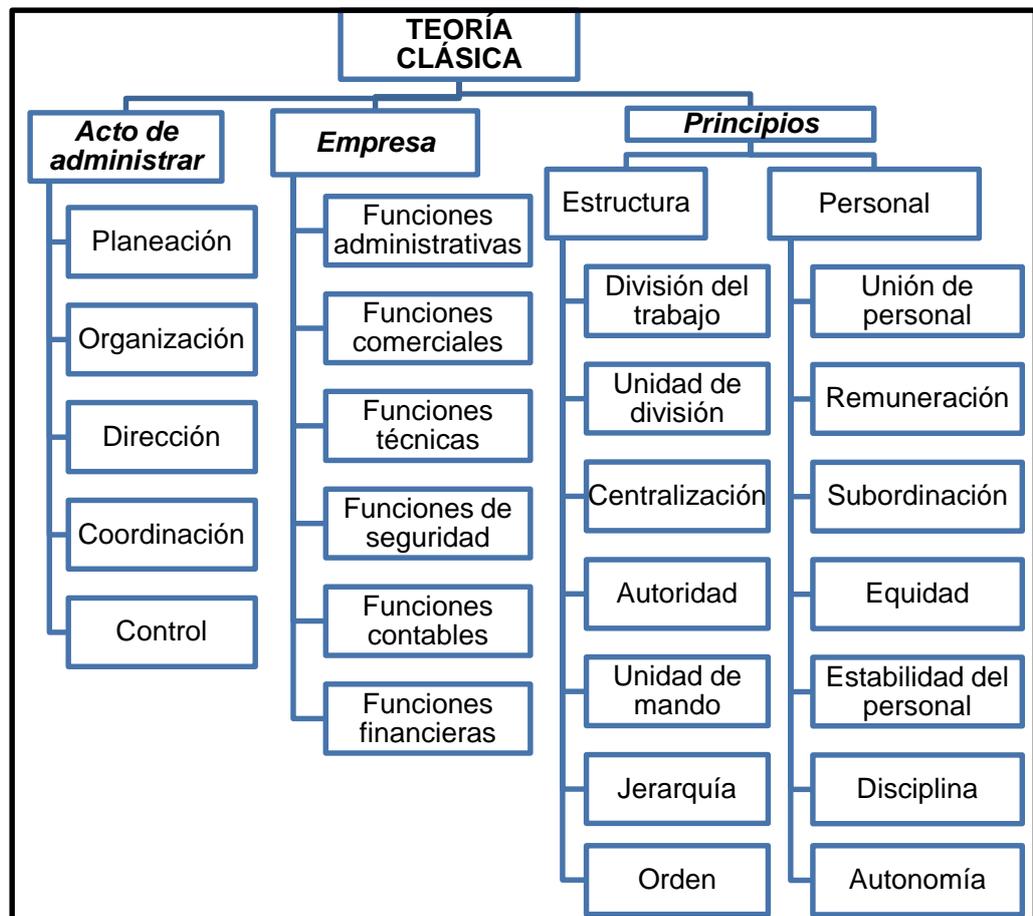


2.1.2. Teoría Clásica de la Administración (TCA) (Medina & Avila, 2002)

La TCA es un esfuerzo por identificar los principios y conocimientos que subyacen en la administración efectiva. Plantea que los principios de la administración son intangibles y afectan la conducta administrativa.

Esta teoría se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Además, aplica los principios científicos generales de la administración, poniendo el énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización. Desarrolla un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos). La Teoría Clásica ve a la organización como un sistema cerrado, desconsiderando las influencias ambientales y realizando suposiciones irreales sobre la conducta humana, siendo sus principios y fundamentos contradictorios.

Gráfico 2. Mapa conceptual del TCA.

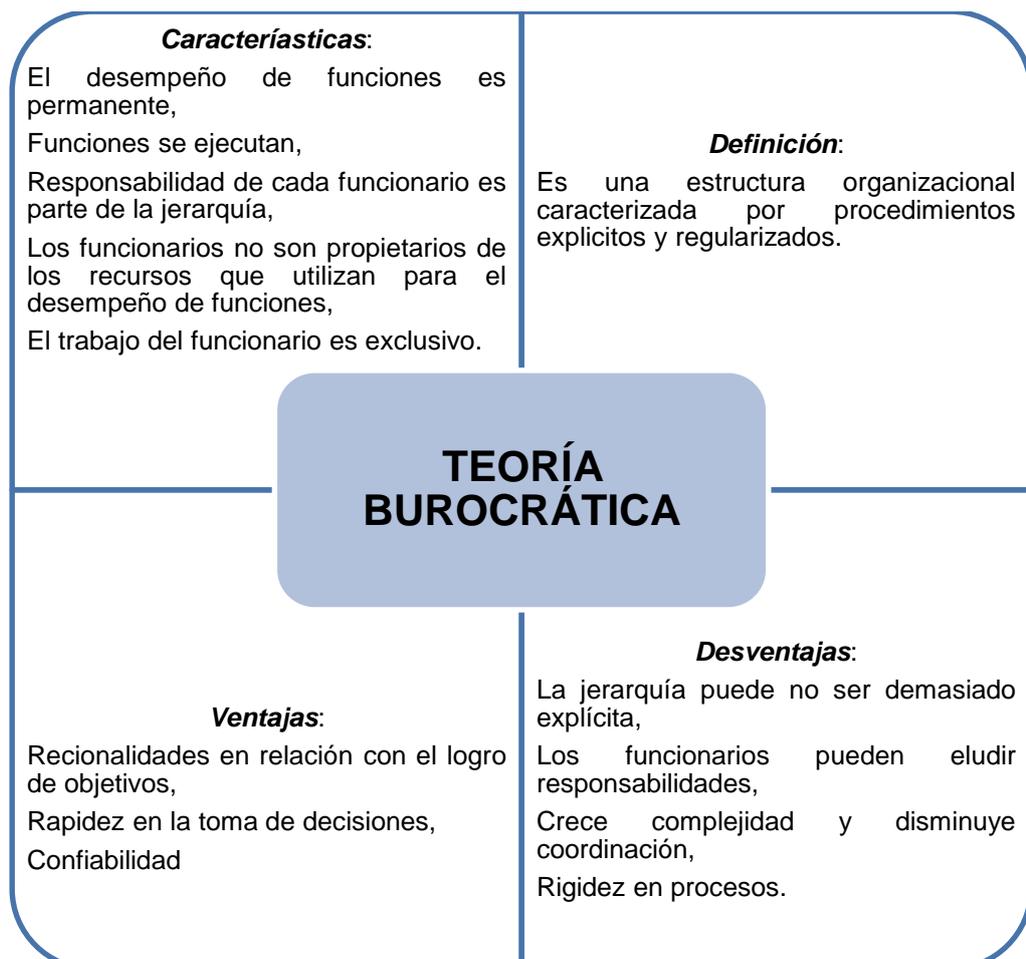


2.1.3. Teoría de la Burocracia (Medina & Avila, 2002)

El principal exponente de esta teoría fue el sociólogo alemán Max Weber, cuyo concepto de Burocracia está referido a características del diseño organizacional. Consideró la Burocracia como la forma más eficiente y racional que podían utilizar las organizaciones complejas (empresas) para lograr un elevado grado de eficiencia y un control efectivo sobre el personal, surgida como respuesta a las necesidades de la sociedad moderna; y como el instrumento más efectivo para la administración de grandes organizaciones complejas en una sociedad industrial.

Enfaticó la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad. La organización ideal sería una burocracia en cuyas actividades y objetivos se racionalizaba y cuya dirección del trabajo se establecía en términos específicos.

Gráfico 3. Mapa conceptual de la teoría burocrática o de la burocracia.



2.1.4. Teoría de las Relaciones Humanas (Wendell & Cecil, 2011)

Mary Parker Follet y Chester Barnard, siguiendo la estructura fundamental de la Escuela Clásica, introducen nuevos elementos que son considerados como precursores de las teorías humanistas.

Mary Parker Follet dirigió su enfoque de la administración hacia la conducta humana. Planteó la necesidad de las personas de trabajar en grupos, coincidiendo con el principio tayloriano de que los trabajadores y la administración tienen un propósito común en tanto miembros de la organización. Señaló que la distinción artificial administrador - empleado enmascaraba la unidad de propósitos, dedicando gran parte de su carrera a encontrar formas de reducir las relaciones adversas entre ellos. Planteó la necesidad de un liderazgo participativo y el trabajo conjunto en la toma de decisiones y la solución de problemas entre los administradores y trabajadores.

Señalaba que el método científico podía utilizarse para resolver problemas humanos. Su contribución más significativa son los estudios para alcanzar un medio más adecuado en la coordinación, postulando tres factores para que ésta fuera más eficaz: el contacto directo con las personas interesadas, el comenzar, desde el primer momento, la planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.

Por su parte, Chester Barnard, en su teoría de la vida organizacional, consideró a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (satisfacer las necesidades de los empleados). Una empresa sólo puede ser eficiente si equilibra las metas de ella con los objetivos y necesidades individuales, y para ello señaló que era necesario que los trabajadores aceptaran la autoridad de la administración. Su principal aporte al pensamiento de la administración fue su reconocimiento de la importancia y la universalidad de la organización informal.

Barnard le atribuyó una importancia vital al rol del trabajador como el "factor estratégico básico de la organización". Cuando fue más allá y planteó su criterio de la "organización como empresa cooperativa entre individuos que trabajan juntos como grupo", se alejó de la corriente clásica de la administración y marcó el rumbo del pensamiento administrativo actual.

De manera que llegó el momento en que las Teorías Clásicas de la Administración no satisfacían las necesidades características de la época, lo cual fue atribuido por varios investigadores al hecho de que los seres

humanos concretos que trabajan en las organizaciones no eran tenidos en cuenta, pasando del énfasis de la racionalidad y la estructura organizacionales a las personas en las organizaciones, de los aspectos técnicos – formales de las organizaciones a los factores psicológicos y sociológicos generadores de relaciones humanas efectivas.

Es así como se inicia en los Estados Unidos la Teoría de las Relaciones Humanas a partir de 1920, como resultado del movimiento político - social - económico de la época, la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo a la cual los empleados debían someterse, el cambio de la cultura agrícola a la cultura industrial y las críticas a la Teoría Clásica de la Administración. Sus estudios están enfocados a la conducta del hombre en las organizaciones; se concentra en la administración de las personas, enfatizando la importancia del elemento humano, siendo la base de las actuales corrientes administrativas.

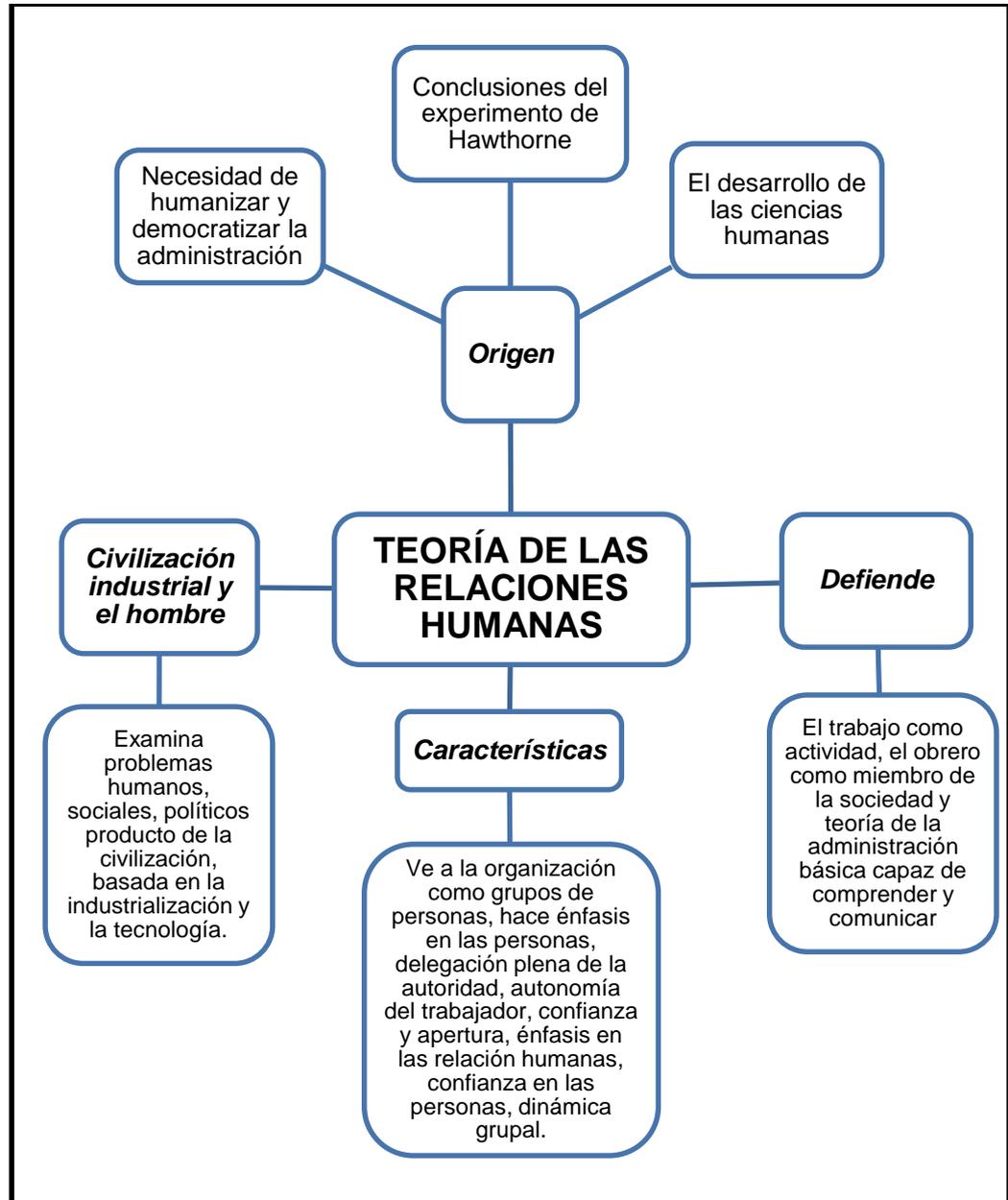
El enfoque humanístico se centra en dos aspectos básicos:

- 1° - El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste: En este punto domina el aspecto productivo, la verificación de las características humanas que cada tarea exigía y la selección científica de los empleados; siendo los aspectos fundamentales la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga. Este punto caracterizó al Modelo de las Relaciones Humanas.
- 2° - La adaptación del trabajo al trabajador: Se caracteriza por la atención a los aspectos individuales del trabajo, estudio de la personalidad del trabajador y los jefes, de la motivación y de los incentivos del trabajo, del liderazgo, las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. Este punto caracterizó al Modelo de los Recursos Humanos.

La Teoría de las Relaciones Humanas se inspira en los trabajos de Hugo Munsterberg, fundador de la Psicología Industrial. Munsterberg se propuso aplicar la Psicología a la industria apoyándose en la obra de Taylor, señalando como su principal limitación el énfasis en las habilidades físicas de los empleados y la ignorancia de los factores psicológicos. Realizó varios aportes a la administración, entre ellos: estableció cómo podía obtenerse el mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas, incluyendo factores como monotonía, fatiga, atención y el impacto de la

influencia social, combinando, además, ideas de la Administración Científica con las de la Psicología.

Gráfico 4. Mapa conceptual de la teoría de las Relaciones Humanas.



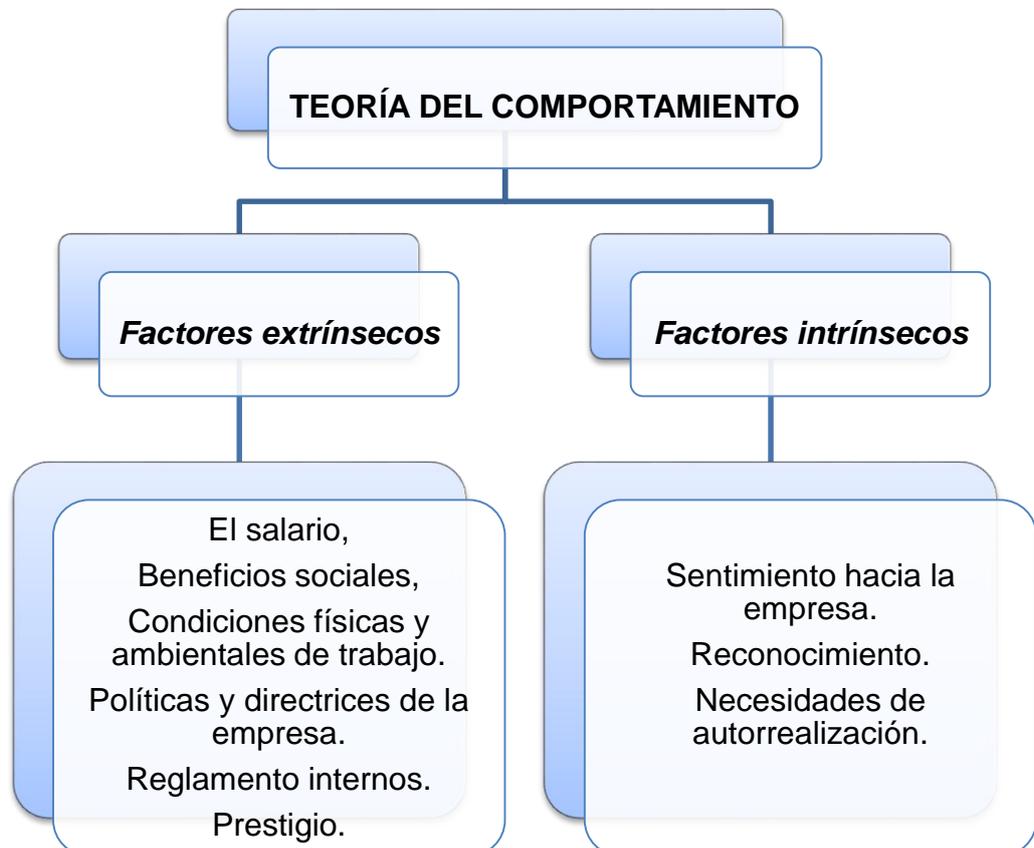
2.1.5. Teoría Científica del Comportamiento (Medina & Avila, 2002)

Los científicos del comportamiento sostuvieron, que el concepto de “hombre que se autorealiza” explicaba de una manera más exacta la motivación del hombre, considerando que las administraciones deben adaptarse a las necesidades de los individuos, ya que el elemento humano es el factor determinante en los objetivos de la empresa; por esta razón es conocida

también como la Teoría de las Necesidades y Motivaciones o como el movimiento humanista dentro de la Psicología Industrial.

Una de las figuras más representativas de este enfoque es el estadounidense Abraham Maslow (1908 -1970), quien consideró que las necesidades son un producto psicológico, instintivo, social y cultural. Señaló que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de ésta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tienen que ver con la supervivencia, por lo cual tienen que ser satisfechas antes de que se examinen las de nivel superior. El orden de estas necesidades en la jerarquía indicaría a los gerentes las acciones a seguir, satisfaciendo las necesidades en orden ascendente, desde las puramente fisiológicas, hasta las de seguridad, pertenencia, estima, (tanto autoestima como prestigio social) y las necesidades de autorrealización que se encuentran en la cima de la pirámide motivacional. Por ello, los directores organizacionales deben asegurarse que las necesidades salariales estén relativamente satisfechas antes de intentar resolver las necesidades que le suceden en la jerarquía.

Gráfico 5. Mapa conceptual de la teoría del Comportamiento.



2.1.6. Teoría de la Calidad Total (Wendell & Cecil, 2011)

Los antecedentes del Enfoque de la Calidad Total datan del año 1894 cuando se producen los primeros pasos en la fundamentación de la Mejora Continua, pero fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando fue utilizado por primera vez por los EE.UU. para inspeccionar la calidad en la fabricación de armamentos, instalando medidas de control al final de cada proceso que permitían desechar los productos que no cumplían los requerimientos mínimos para asegurar su buen funcionamiento.

Al finalizar la Guerra, esta filosofía es ignorada por los EE.UU. y no es hasta la década de los '80 cuando comienza a desarrollarse nuevamente en Occidente. Entre tanto, llega a Japón a fines de los años '40 a través de la figura de E. Deming, siendo la herramienta administrativa empleada por las fuerzas de ocupación para acelerar la reconstrucción del país, alcanzando niveles de productividad, eficiencia y eficacia nunca antes vistos.

Esta filosofía plantea que la calidad tiene un efecto en cascada, es decir, cuanto antes se detecte un defecto, más fácil se corrige y menos pérdida implica; poniendo el énfasis en la planificación y prevención más que en el control. Edwards Deming, uno de los principales representantes de este enfoque, fue llamado "el profeta de la calidad", al señalar que gerenciar es predecir. Su modelo es principalmente estadístico, basándose en la eliminación de errores y controlando la variación del proceso por medio de los "gráficos de control".

Otro representante es Philip Crosby. Para él la calidad es "cumplir los requisitos". Lo importante es definir con claridad los requisitos para que no se cometan errores.

Kaoru Ishikawa es conocido como el más importante "gurú japonés de la calidad". Su principal aporte es la utilización de herramientas de recogida y análisis de información como medio para resolver problemas.

Por otra parte, fue Armand Feigenbaum quien primero añadió el término "total" al enfoque de la calidad, que implica compromiso con todas las áreas y personas de la organización, así como con el entorno que la rodea. Este autor promulga que la calidad de productos y servicios está influenciada por nueve áreas básicas conocidas como las 9 M's: markets (mercado), money (costo del programa), management (administración), men (personal altamente cualificado), motivation (motivación de los trabajadores), materials (materiales de calidad), machines and mechanizations (máquinas de alta calidad),

modern informations methods (aprovechar avances tecnológicos) y mounting product requirements (añadir pequeños detalles). La Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) es la gestión de todos y cada una de las partes del proceso de producción de un producto o servicio, además, es la administración proactiva de todos los recursos, abarcando todo aquello que es susceptible de incluir en la satisfacción del cliente.

Las múltiples definiciones de calidad se pueden englobar en dos aspectos básicos: la calidad desde el punto de vista del cliente (intersección entre lo que el cliente espera del servicio y lo que la empresa le está dando) y desde el punto de vista de la organización (satisfacer y si es posible superar, los deseos, necesidades y expectativas de los clientes).

La premisa fundamental para gestionar la Calidad Total es la comprensión de esta filosofía por parte de todo el personal de la empresa, para satisfacer así sus necesidades de pertenencia y motivarlos a que se comprometan con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente. La conciencia de la calidad y el compromiso de la alta gerencia constituyen los primeros pasos para implementarla.

La base intangible para alcanzar objetivos de calidad, sin la cual ningún plan puede tener éxito, es la llamada piedra angular de la calidad, que incluye el compromiso de los trabajadores, la capacidad para desempeñar sus roles y la comunicación interpersonal. El compromiso es una elección decisiva personal u organizacional para seguir un plan de acción acordado. La capacidad es el saber cómo. La comunicación es un entendimiento común entre individuos y grupos. Compromiso, capacidad y comunicación deben ser reconocidos y recompensados por la gerencia.

El enfoque de la Calidad Total consta de dos componentes fundamentales: una filosofía y herramientas estadísticas para la solución de problemas.

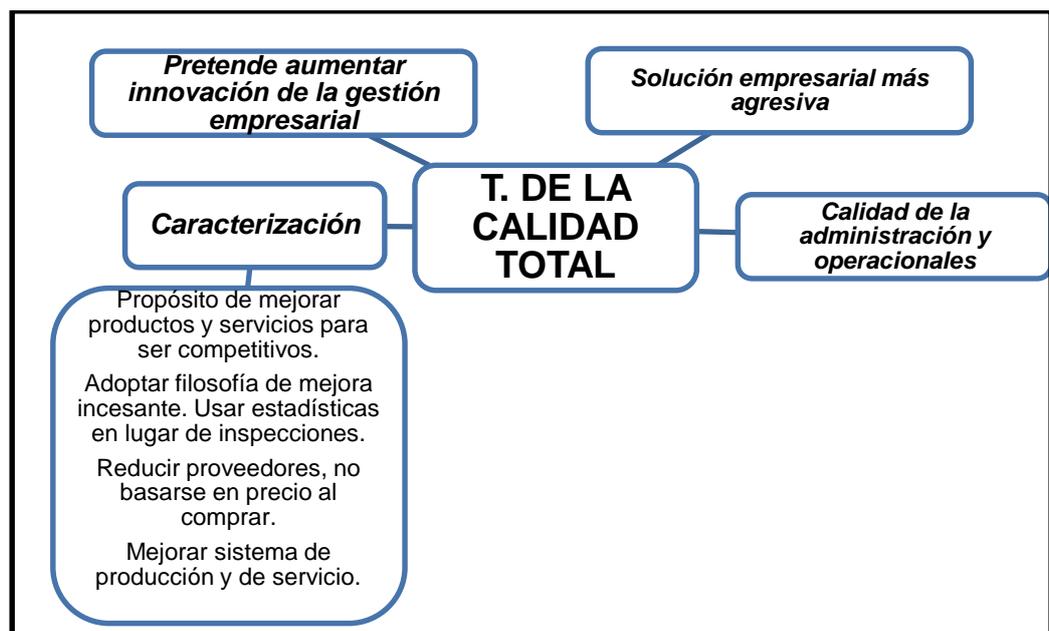
La filosofía incluye los siguientes aspectos:

- El mejoramiento de la calidad, mediante la eliminación de las causas de los problemas en el sistema, inevitablemente conduce a mejorar la productividad.
- La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- Toda persona desea tanto ser involucrada como hacer bien su trabajo.
- Toda persona desea sentirse como un contribuyente importante.

- Para mejorar un sistema, es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente.
- Un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores soluciones que uno no estructurado.
- Las técnicas gráficas para la solución de problemas le permiten a uno ubicarse, saber dónde hay variaciones, la importancia relativa de los problemas a ser resueltos y si los cambios hechos han tenido el impacto deseado.
- La relación adversaria entre el trabajador y la gerencia es contra productiva y anticuada. Es necesario lograr un clima de confianza mutua que garantice el flujo libre de ideas.
- Toda organización tiene "tesoros humanos" escondidos esperando ser descubiertos y desarrollados.

Por otra parte, existen gran cantidad de herramientas gráficas y estadísticas útiles para el enfoque de la Calidad Total, siendo las más conocidas los diagramas (de Venn, de Flujo, de control, de dispersión y de causa - efecto), la hoja de inspección, los gráficos (de Pareto, circular, de barras), la estratificación, los análisis de campos de fuerza y los histogramas, etc. También existen diferentes herramientas de trabajo en grupos, siendo las principales: la lluvia de ideas (brainstorming), la técnica de grupo nominal y la conformación de los "círculos de calidad".

Gráfico 6. Mapa conceptual de la Teoría de la Calidad Total.



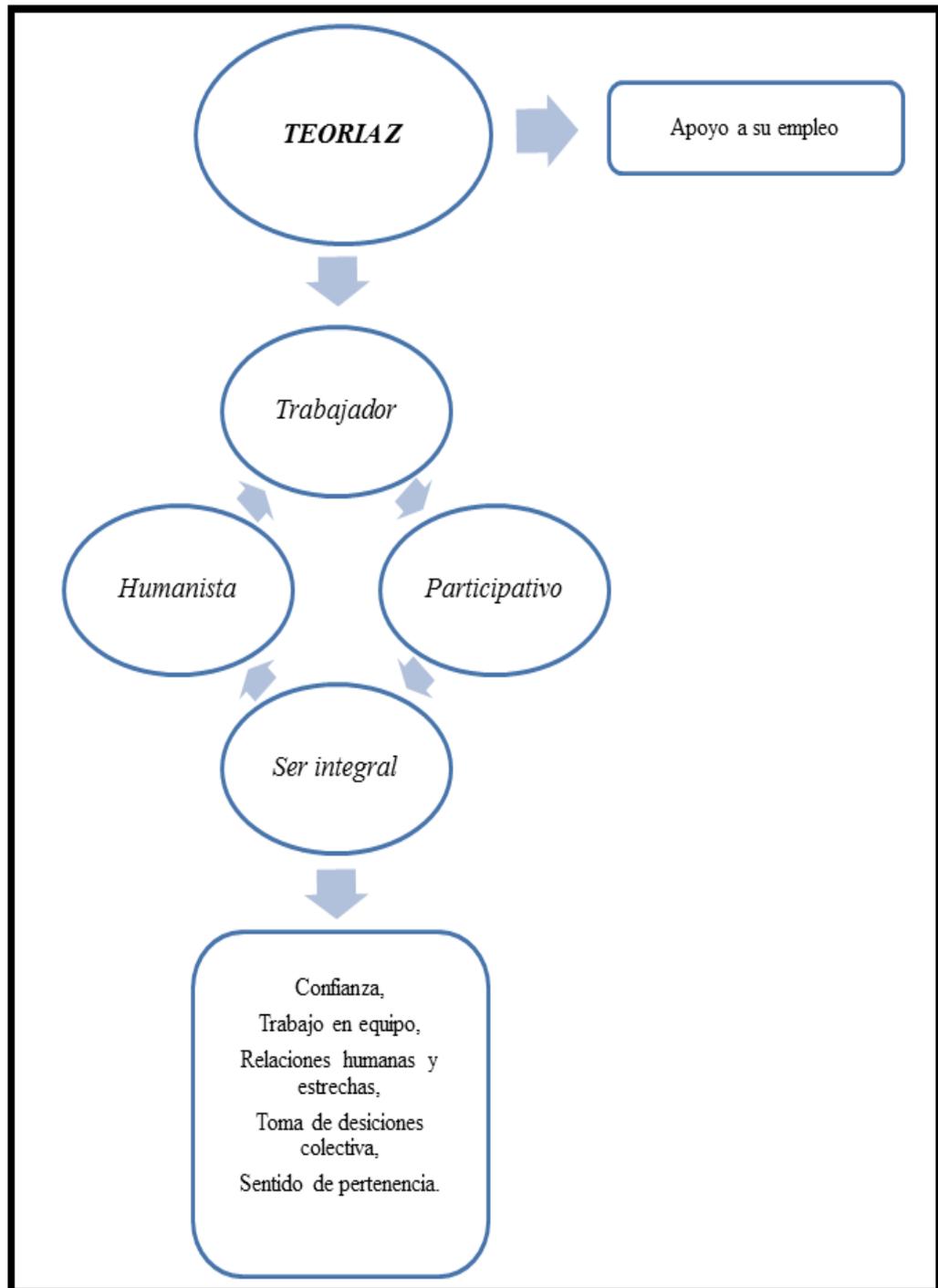
2.1.7. Teoría Z (Administración japonesa) (Wendell & Cecil, 2011)

La Teoría Z es una filosofía administrativa propuesta por el estadounidense William Ouchi que se encuentra estrechamente relacionada al Enfoque de la Calidad Total. Ambas son responsables del progreso económico - social experimentado por el Japón luego de la Segunda Guerra Mundial y se encuentran fuertemente vinculadas al concepto de "Kaysen" japonés. La teoría Z integra las prácticas exitosas tanto de la cultura japonesa como de la norteamericana y forma parte de un grupo de teorías gerenciales que se originan como resultado de la concepción que tienen los gerentes japoneses de sus subordinados.

En particular, el modelo pone énfasis en las relaciones humanas como complemento a la administración científica. Ouchi propone que las organizaciones deben dedicar más energía a satisfacer las necesidades de sus recursos humanos, tanto en el plano individual como grupal. Sugiere que estos objetivos pueden alcanzarse si una empresa se orienta hacia el cambio en dos áreas centrales: la participación en la toma de decisiones y la concepción de la responsabilidad como una función colectiva, como producto de un proceso grupal. Plantea esta teoría que el aumento de la productividad en las empresas se consigue implicando a los trabajadores en los procesos organizacionales, basándose en la confianza en el trabajador, el establecimiento de relaciones sociales más estrechas entre ellos y con los gerentes y en la capacidad que tengan los administradores de organizar equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad, acoplando a los trabajadores de acuerdo a sus características.

Estos fundamentos son la piedra angular del éxito de infinidad de empresas japonesas y propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento y la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización. En resumen la Teoría Z implica un conjunto de valores humanizados en las prácticas administrativas que han permitido, no sólo el incremento de la productividad y las utilidades, sino algo más importante: la satisfacción de necesidades de auto estimación y autorrealización personal de los individuos.

Gráfico 7. Mapa conceptual de la teoría "Z".



2.1.8. Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales (Drucker, 1993)

La Teoría General de los Sistemas, introducida por Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1956, es uno de los enfoques que mayor impacto ha tenido en la teoría administrativa. La meta de esta teoría es tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias.

La primera exposición completa de las organizaciones como sistemas abiertos fue presentada en 1966 por Daniel Katz y Robert Kahn en su obra "Psicología Social de las Organizaciones". Estos autores conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autor reproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Estos sistemas están compuestos, a su vez, por partes interrelacionadas llamadas subsistemas, cuyas actividades específicas (de cualquiera de los subsistemas organizacionales), afecta el resto de los componentes del sistema total. De igual manera, la organización también es un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes.

Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa con su entorno y existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites, los cuales van a separar a la organización del ambiente. La interacción de la organización con el ambiente va a estar definida por dichos límites, por lo cual van a interactuar de manera variable. En las organizaciones actuales, los límites son cada vez más flexibles.

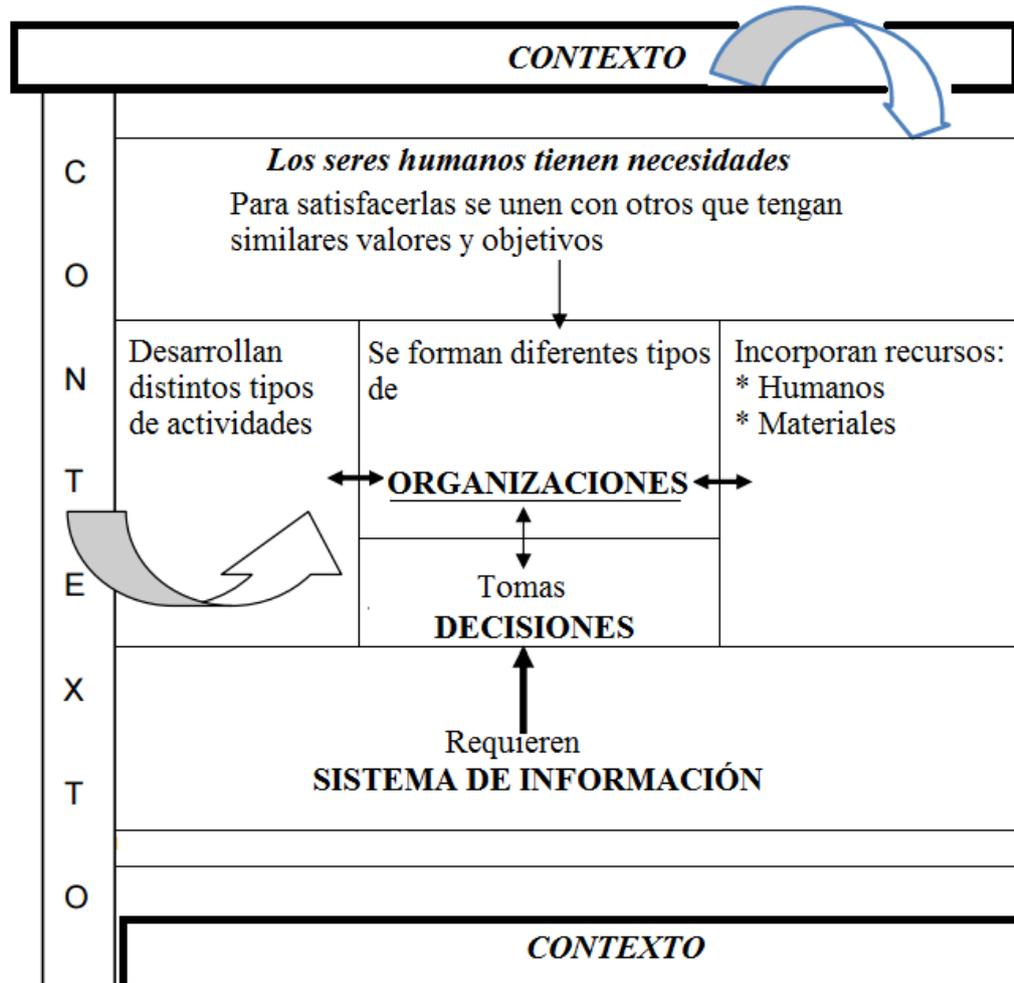
Las organizaciones como sistemas poseen estructura de mantenimiento, de producción y de apoyo a la producción, tienen pautas de papel, formal y compleja; una clara estructura de autoridad, donde están definidas las líneas de mando, mecanismos reguladores y estructuras de adaptación y formulaciones explícitas de una ideología como sistema de valores, que proporciona normas de sistema que sustentan la estructura de autoridad.

Los componentes del sistema (como información, materiales y energía) entran a la organización desde el ambiente en forma de insumos, sufren procesos de transformación dentro del sistema y salen de él en forma de productos y servicios. La retroalimentación del sistema es la clave de los controles en el mismo, la parte del control de sistema en que los resultados de la acción regresan al individuo, lo cual permite analizar y corregir los sistemas de trabajo.

La teoría de los sistemas llama la atención sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y a largo plazo. Nos permite también entender las consecuencias no previstas que pueden

presentarse y nos ayuda a planear mejoras organizacionales mediante un análisis detallado de todos los componentes que integran el sistema.

Gráfico 8. Mapa conceptual de la teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales.



2.1.9. La nueva teoría de las Relaciones Humanas (Wendell & Cecil, 2011)

El nuevo enfoque de las relaciones humanas constituye un enfoque integral de la teoría administrativa, que combina una concepción optimista y positiva del hombre con el estudio científico de las organizaciones para establecer las pautas de actuación de los administradores en un elevado número de situaciones, yendo así más allá de la Teoría de la Contingencia.

Este movimiento se inició en los años '50 y cobró importancia en los '60 con los trabajos de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman. Stoner (1995), citando a Peters, señala que las principales características del enfoque se resumen en que se manifiesta la necesidad de capacitar constantemente a

los empleados para que lleven a cabo tareas más complejas, de automatizar el trabajo de manera que disminuyan las labores rutinarias, de promover la flexibilidad y la creatividad de los trabajadores, de considerar la seguridad en el trabajo y de darles créditos a los empleados por las mejoras en la productividad a través de bonos por utilidades y planes de acciones.

Señalaban que las personas constituyen la principal fuerza motriz de cualquier empresa, mostrándonos a los seres humanos como sensibles, intuitivos y creativos. Por ello, plantearon que se debían atender las necesidades particulares de los individuos en las organizaciones para aspirar a que éstos realizaran un trabajo de calidad.

Este nuevo enfoque es una importante contribución a la teoría de la administración y ha tenido un gran impacto en el pensamiento administrativo de nuestros días.

2.1.10. Teoría de la Contingencia (Drucker, 1993)

El camino hacia el enfoque de Sistemas Abiertos dio como resultado el diseño contingente o situacional en la década de 1970, originándose con las investigaciones de Chandler, Woodward, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch, con respecto a las organizaciones y sus ambientes. Los estudios de dichos autores presentan un análisis de la estructura de la organización y su funcionamiento, el cual depende de los ambientes y la interdependencia entre la organización y el ambiente. Señalaron que el concepto de las técnicas de administración que más contribuyen al logro de los objetivos organizacionales puede variar en diferentes situaciones o circunstancias. La función del administrador consiste en identificar cuáles técnicas, en determinadas situaciones y en un momento y circunstancias particulares, contribuirán a la obtención de las metas de las organizaciones.

Este enfoque es fuertemente humanista e incluye factores situacionales, así como la tecnología y la relación de la organización con el medio ambiente económico.

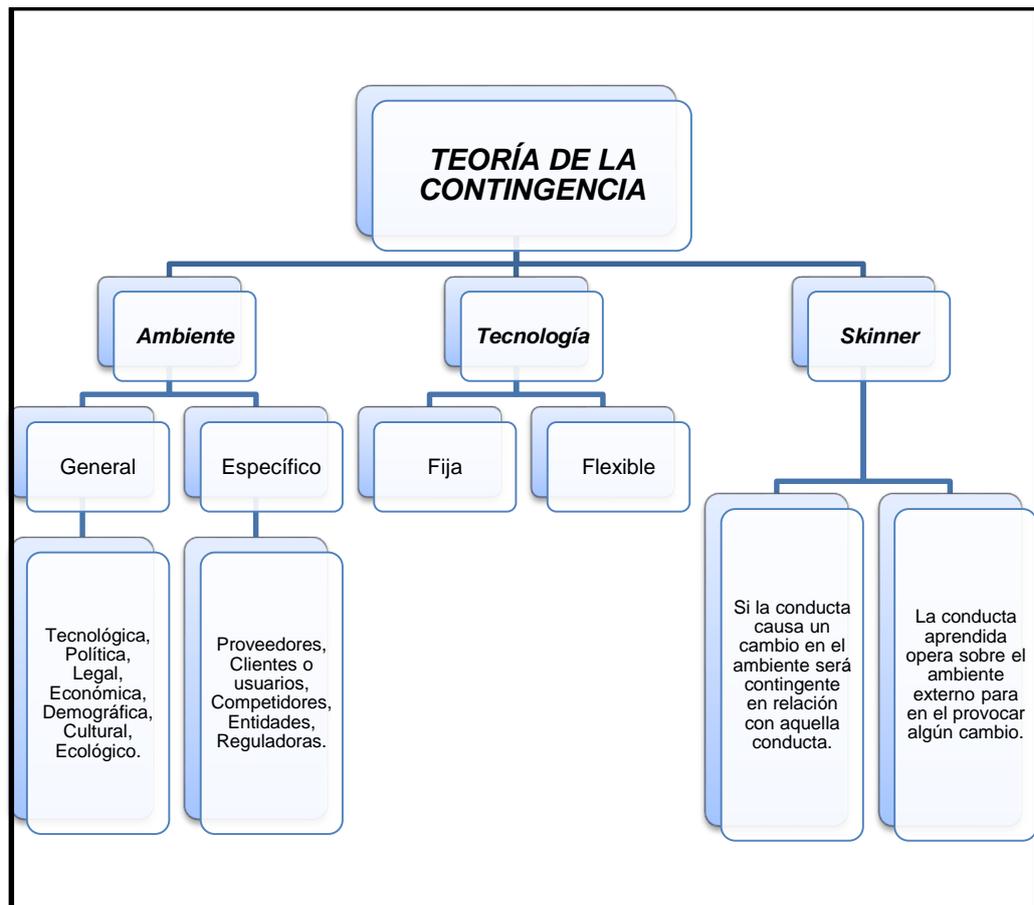
Los aspectos básicos de la teoría nos dicen que la organización es de naturaleza sistémica; un sistema abierto cuyas variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, lo cual explica la relación entre variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración

organizacionales), así como también el tipo de solución utilizados en los conflictos organizacionales.

En general, la Teoría de la Contingencia procura explicar que no hay nada absoluto en los principios de la organización, orientándose a sugerir diseños organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para situaciones específicas. Hace énfasis en la relación funcional que se establece entre el ambiente (que actúa como variable independiente de la relación) y las técnicas administrativas (variables dependientes) en la búsqueda de mejorar la eficacia organizacional, en el cómo de la interacción de la organización con su ambiente.

Plantea que las características organizacionales sólo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con las cuales se encuentran, ya que medios ambientes diferentes van a requerir relaciones organizacionales diferentes para lograr una óptima efectividad.

Gráfico 9. Mapa conceptual de la Teoría de la Contingencia.



2.1.11. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO) (Wendell & Cecil, 2011)

El Desarrollo Organizacional surge en los Estados Unidos en el año 1962, a partir de los trabajos de un grupo de científicos que puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones y desarrollaron un conjunto complejo de ideas sobre la relación individuo - organización - ambiente.

Las organizaciones de la sociedad actual se encuentran enmarcadas por un macrosistema en constante cambio y transformación, lo cual provoca la necesidad de diseñar organizaciones flexibles y adaptables a los mismos, construyendo nuevas estructuras organizacionales y modificando la cultura organizacional, para lo cual se necesita una nueva conciencia social de los seres humanos.

El DO va a ser un proceso planeado de cambio organizacional, orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización, con el objetivo de que la misma adquiriera la capacidad de autor renovarse, que aprenda la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de sobrevivir a los cambios acelerados de la sociedad actual; exigiendo de manera conjunta cambios estructurales en la organización formal (en el organigrama, en los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.), en los procesos organizacionales (toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.) y en la cultura y el clima organizacional.

El DO es una estrategia gerencial que necesita la implicación y el liderazgo de la alta gerencia y se concentra fundamentalmente en el aspecto humano y social de la organización, en la cultura y el clima organizacionales; y al hacerlo, interviene también en los procesos y las estructuras de la misma. Sus metas están orientadas a lograr una mayor eficiencia, eficacia, competitividad y productividad organizacional; así como al desarrollo integral de los individuos en las organizaciones.

El concepto de DO está orientado al cambio organizacional y estrechamente ligado a la capacidad de aprendizaje organizacional, de adaptación de la organización objeto de cambio. Pero ese cambio debe ser planificado y controlado de manera sistemática y ordenada.

Podemos ver el DO desde dos perspectivas diferentes: por una parte, como una compleja filosofía administrativa, una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto de la organización; y por la otra, como una compleja estrategia educativa orientada a educar a los miembros de la organización para identificar sus problemas y buscar las soluciones más

adecuadas, promoviendo la comunicación y el compromiso de todos los niveles y estableciendo una relación colaborativa entre todos los miembros de la organización, estimulando y promoviendo la capacidad que existe en la organización de renovarse y aumentar su efectividad.

El mayor problema a enfrentar por un programa de DO es el de romper las resistencias al cambio, la cual depende de dos factores que deben ser atacados, pues marcan el grado de resistencia a la introducción del DO: la cultura y el clima organizacional. Para cambiar la organización es necesario cambiar su cultura (modo de vida, sistema de creencias y valores, necesidades, expectativas, políticas y normas, así como la forma de interrelación típica de cada organización); y el clima organizacional (medio interno, atmósfera psicológica de la organización), para lo cual es necesario el desarrollo de la capacidad innovadora y la creatividad organizacional.

No obstante, existen problemas que aun el DO no ha resuelto, como son la falta de un conjunto de conocimientos sistemático acerca de lo que es el DO, la falta de profesionalidad de algunos consultores, las limitaciones en las estructuras jerárquicas organizacionales, que obstaculizan el proceso de DO al estar orientadas en un sentido de autoridad y poder gerencial, el hincapié exagerado en los cambios ideológicos personales y la falta de un enfoque o una orientación interdisciplinaria a la hora de enfrentar programas de DO.

Los programas de DO se basan en una serie de valores humanistas, democráticos y optimistas acerca de las personas, los grupos y las organizaciones. Estos valores nos presentan una preocupación humanista orientada a promover la realización personal de los individuos en el trabajo, así como facilitar un aprendizaje continuo de los mismos, todo lo cual actuará a favor de una efectividad y eficiencia cada vez más creciente de las organizaciones. Los mismos han incitado una crítica de las prácticas gerenciales autoritarias y una búsqueda de sistemas de gestión empresarial orientados al desarrollo integral de los miembros de la organización, lo que se pone de manifiesto en el DO. Consideramos como la principal cualidad del DO el ser un proceso cíclico, interactivo entre consultor y cliente (incluyendo los niveles gerenciales y de base, es decir, la organización total), de cuya relación efectiva dependerá la implantación exitosa de la estrategia de cambio. Como programa de investigación - acción, sus diferentes fases no son excluyentes, sino que se superponen, tanto en tiempo como en espacio, a lo largo de la aplicación del programa de DO; realizándose una evaluación

constante del proceso a través de la recopilación de información y los diagnósticos organizacionales que nos den la medida de cómo va desarrollándose el mismo, de los cambios que se van percibiendo y sintiendo en la organización luego de la aplicación de las diferentes estrategias o intervenciones, de los nuevos estados que se generan y su validez en relación con la satisfacción de las necesidades reales de la organización.

Gráfico 10. Ciclo de la Teoría del Desarrollo Organizacional.



2.2. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA

2.2.1. Concepto de estructura organizacional (Franklin, 2004)

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

Es importante dejar en claro que la estructura vista como un patrón de relaciones es una cosa diferente a los procesos. Por esta razón, concebir a la organización como un sistema, nos ayuda a entender la diferencia entre estructura y proceso, aunque es difícil separar conceptualmente a la estructura organizacional de sus funciones, en realidad se trata de dos

fenómenos separados que, juntos, se consideran como las características de estática y dinámica de la organización, respectivamente.

Por lo anterior, se infiere la gran importancia que tienen estos fenómenos, si hacemos una analogía de la organización con el cuerpo humano, podemos decir que la estructura organizacional es el esqueleto y las funciones son los músculos que ayudan a la estructura a tener movimiento. Por ello es necesario tratarlos por separado, y considerar que antes de establecer las funciones, es necesario tener un buen esqueleto, es decir, diseñar la estructura organizacional más adecuada.

2.2.2. Tipos de estructuras organizacionales

2.2.2.1. Estructura formal

Explica la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones definidas por la dirección.

Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que permite controlar cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos (Fernández, 2010).

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

La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).

Así mismo, Draft (2005) indica que la estructura organizacional designa las relaciones formales de mando (número de niveles jerárquicos y el tramo de control de los gerentes), describe cómo están agrupados para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

Cabe decir que un organigrama muestra la gama de tareas que hay y las unidades, subunidades o puestos responsables de ciertas tareas. También muestra la jerarquía existente (los niveles de la organización) y la línea de autoridad (líneas que unen los diferentes recuadros y que indican qué puestos tienen autoridad sobre otros) (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

2.2.2.2. Estructura informal

Tal como hemos visto, la estructura organizativa formal recoge el conjunto de relaciones definidas por la dirección. No obstante, en toda organización convive la estructura formal con una estructura informal.

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

2.2.3. Diseño de la estructura

Se puede suponer que la estructura organizacional más apropiada debe ser predeterminada, tomando en cuenta el medio, la tecnología y el personal. Pero las cosas no son así. Una de las principales funciones en el diseño es estructurar a la organización, en respuesta a las percepciones de diversos factores internos o contextuales (Draft, 2011).

La estructuración de estrategias es fundamental en la determinación del diseño de una estructura organizacional. La decisión estratégica se extiende al contexto en el que opera la organización, a los estándares de desempeño contra los que tiene que evaluarse la presión de las limitaciones económicas y la estructura misma de la organización (Child, 1972).

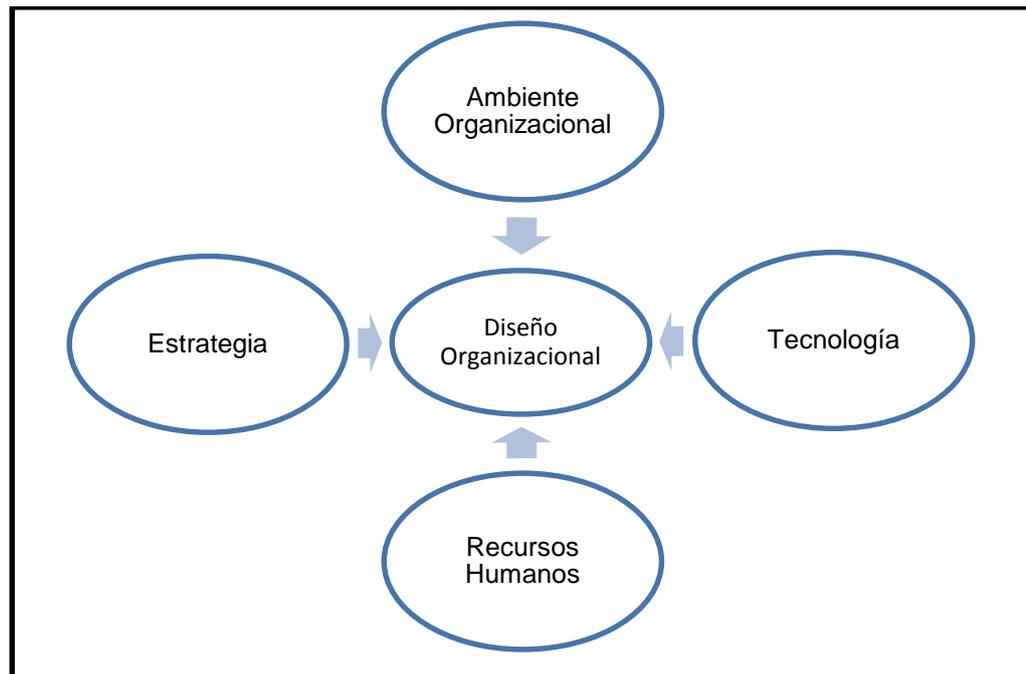
Dependiendo de las percepciones de las propiedades internas y ambientales, los directivos tienen una gran libertad para tomar decisiones estratégicas para enfrentar diversas situaciones emergentes (Carl & Paine, 1975).

El concepto de diseño de la organización implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales. Por tanto la estructura es el resultado del proceso de diseño. La estructura de la organización tiene una orientación prescriptiva y de acción; debe estar adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño.

Todos los que intervienen en una estructuración esperan mejorar las organizaciones haciéndolas más eficientes, más humanas, más racionales, más entretenidas, más útiles para la sociedad, más rentables, más democráticas, más estables, más flexibles, entre otras. Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes (Nystrom & Starbuck, 1981).

El diseño de las organizaciones nunca está terminado; se trata de un proceso continuo. Una organización bien planeada no radica en lograr una solución estable, sino en mantener con vida el proceso de desarrollo. Hay algunos tipos de organizaciones, las adaptables-orgánicas, que son más susceptibles de responder a las fuerzas ambientales y algunas otras, y más fáciles de cambiar que los tipos de organizaciones mecanicistas-estables.

Gráfico 11. Factores que afectan el diseño de la estructura organizacional



2.2.4. Consideraciones para el diseño de una estructura (González, 2003)

2.2.4.1. Responsabilidad y estructura organizacional

La estructura está directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones de varias unidades organizacionales. Delegar es fundamental en la asignación, tanto de la autoridad como de la responsabilidad.

Los sistemas de control se basan en la delegación de responsabilidades. La mayor parte de las organizaciones desarrollan ciertos medios para determinar la efectividad y eficiencia del cumplimiento de estas funciones asignadas, y crean procesos de control para asegurar que estas responsabilidades sean cumplidas. En las estructuras simples puede haber autoridad y responsabilidad claramente definidas y asignadas a departamentos específicos. En las organizaciones más complejas, donde se requiere de una

sustancial integración y coordinación entre departamentos, tanto la autoridad como la responsabilidad pueden ser compartidas por varias unidades.

2.2.4.2. Especialización organizacional y división del trabajo

Un concepto básico de la teoría administrativa tradicional es dividir el trabajo en tareas especializadas y organizarlas en distintos departamentos. Determinar las actividades necesarias para el logro de los objetivos globales de la organización y luego dividir estas actividades con base lógica en departamentos que desempeñen las funciones especializadas.

La diferenciación se define como el estado de segmentación del sistema organizacional en subsistemas cada uno de los cuales tienden a desarrollar atributos particulares en la relación con los requerimientos impuestos por su medio externo (Laurence & Lorsch, 1967).

En la estructura organizacional, esta diferenciación ocurre en dos direcciones: la especialización vertical de las actividades, representada por la jerarquía organizacional y la diferenciación horizontal de las actividades llamada departamentalización. La diferenciación vertical se representa por la jerarquía que va del presidente al vicepresidente, los gerentes, y supervisores y finalmente el nivel operativo. La diferenciación horizontal define la departamentalización básica. Tomadas en conjunto, ambas establecen la estructura formal de la organización.

2.2.4.3. Autoridad y estructura organizacional

La autoridad se refiere a un tipo de relación entre los puestos en la organización y no se atribuye a un individuo en particular. La estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diversos elementos en la organización y para desarrollar un mecanismo de control a fin de asegurar que estas labores se realicen de acuerdo con el plan.

El concepto de autoridad está estrechamente relacionado con la idea del ejercicio legítimo del poder, que parte de una posición y depende de la disposición de los subordinados para aceptar ciertas directivas de los superiores. Es obvio que la estructura y los puestos de los miembros en un arreglo jerárquico facilitan el ejercicio de la autoridad.

- Principio de jerarquía
- Autoridad, responsabilidad y obligación
- Tramo de control

2.3. ESTRATEGIA

La dirección o intento estratégico de una empresa refleja el análisis sistemático de los factores organizacionales y del entorno que realizan los administradores o gerentes. La mejor estrategia proviene del análisis sistemático de las fortalezas y debilidades organizacionales combinadas con el análisis de oportunidades y amenazas en el entorno. Un estudio cauteloso combinado con el conocimiento experto (expertise) permite que los altos directivos decidan sobre metas y estrategias específicas.

La estrategia significa que las energías y recursos de la organización están dirigidas a una meta enfocada de unificación y convincentemente general (Hamel & Prahalad, 2005). Los ejemplos de las metas ambiciosas que demuestran una estrategia son la visión de Komatsu para “Encerrar un Caterpillar”, de Canon para “Vencer a Xerox” y de Coca-Cola para “Colocar una Coca al alcance de todo consumidor en el mundo” (Hamel & Prahalad, 2005). La estrategia ofrece un enfoque para que la gerencia actúe. Tres aspectos relacionados con el intento estratégico son: la misión, la competencia central y la ventaja competitiva.

- **Misión;** La meta global de una organización con frecuencia se denomina misión; el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización. La misión en ocasiones se conoce como metas oficiales, que se refiere a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr. Las declaraciones de las metas oficiales por lo general definen operaciones de negocios y se pueden enfocar en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización. Ya sea que se llame declaración de la misión o metas oficiales, en muchas ocasiones se tiene por escrito en un manual de políticas o el informe anual la declaración general de la organización respecto a su objetivo y filosofía.

Uno de los principales propósitos de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación (Bartkus, Glassman, & Bruce, 2000). La declaración de misión comunica a los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y competidores, actuales y potenciales, lo que representa la empresa así como lo que busca alcanzar. Una declaración de misión comunica la legitimidad de los grupos de interés

internos y externos que puedan integrarse o se comprometan con la organización porque se identifican con el objetivo y la visión establecidos. La mayoría de los principales líderes quiere que los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y la comunidad local los vean de modo favorable y el concepto de legitimidad representa un rol crítico (Suchman, 1995). En el mundo corporativo de la actualidad de confianza debilitada, regulación en incremento y preocupación por el entorno natural, numerosas organizaciones se enfrentan a la necesidad de redefinir su misión a fin de dar énfasis al propósito de la empresa en términos más financieros (Wilson, 2004). Por lo general, las empresas donde los gerentes se guían honestamente por las declaraciones de misión enfocadas en un objetivo social superior como “Restaurar a las personas a una vida completa y saludable” de Medtronic o la de “Ayudar a que las personas vivan con más seguridad, vidas más seguras” de Liberty Mutual atraen a más empleados, se entablan mejores relaciones con externos y hay un mejor desempeño en el mercado a largo plazo (George, 2003).

- **Competencia central.** La competencia central de una empresa es algo que una organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores. Una competencia central puede ser en el área de investigación y desarrollo superiores, conocimiento experto en tecnología, eficiencia en el proceso o excepcional servicio al cliente (Thompson & Strickland III, 1998). En VF, una compañía grande de ropa, propietaria de Vanity Fair, Nautica, Wrangler y The North Face, la estrategia se centra en las competencias centrales de eficiencia operativa y conocimientos de comercialización de la empresa. Así, cuando VF compró The North Face, sus sistemas de distribución eran tan deficientes, que recibían ropa para esquiar a finales de invierno y equipo para acampar a finales de verano. El margen de utilidad de operación de la empresa fue de 35% negativo. Los gerentes de VF repotenciaron los sistemas de fuentes de abastecimiento, distribución y financieros y en cinco años se duplicaron las ventas a 500 millones de dólares y los márgenes de utilidad mejoraron a un saludable 13% (Copeland, 2005). En cada caso, los líderes identificaron lo que hace especialmente bien su empresa y crearon la estrategia en torno a ello.

- **Ventaja competitiva.** El objetivo general del intento estratégico es ayudar a que la organización logre una ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva se refiere a lo que distingue a la organización y le proporciona una ventaja distintiva para cumplir las necesidades del cliente en el mercado. La estrategia cambia necesariamente con el tiempo para ajustarse a las condiciones del entorno y los buenos gerentes prestan mucha atención a las tendencias que pudieran requerir cambios en la operación de la empresa.

Los gerentes analizan a los competidores y los entornos interno y externo para encontrar las aperturas competitivas potenciales y saber cuáles son las nuevas capacidades que necesita la organización a fin de aventajar a las demás empresas en la industria (Hamel & Prahalad, 2005). Piense en cómo los gerentes de Walgreens modifican sus metas y estrategia para mantener una ventaja competitiva.

2.3.1. La estrategia y el diseño

Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Algunos directivos consideran las metas y estrategias como intercambiables; las metas son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las estrategias definen cómo llegar a dicho fin. Así una meta podría ser alcanzar el 15% anual de crecimiento en ventas; las estrategias para lograr dicha meta podrían incluir publicidad dirigida para atraer clientes nuevos, motivar a los vendedores para aumentar el tamaño promedio de las compras de los clientes y adquirir otros negocios que generen productos similares. Las estrategias pueden incluir cualquier número de técnicas para alcanzar la meta. La esencia de formular las estrategias es elegir si la organización realizará actividades diferentes a las de sus competidores o ejecutará actividades semejantes de manera más eficiente que su competencia (Porter, *What Is Strategy?*, 1996).

Dos modelos para formular las estrategias son el modelo de Porter de las estrategias competitivas y la tipología estratégica de Miles y Snow. Cada uno ofrece un marco para una acción competitiva. Después de describir ambos modelos, se analizará cómo la opción de elegir estrategias influye en el diseño de la organización.

2.3.1.1. Estrategia y fuerzas competitivas de Porter

Un modelo conocido y eficaz para formular la estrategia es el modelo de las estrategias y fuerzas competitivas de Porter. Así mismo, estudió varias organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden formular una estrategia que permita a la organización tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerable si entienden las cinco fuerzas del entorno de la industria (Porter, 2008). Porter encontró que las siguientes fuerzas determinan la posición de una empresa frente a los competidores de la industria:

- La amenaza de nuevos competidores.
- El poder de los proveedores
- El poder de los compradores
- La amenaza de sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes

Al buscar la ventaja competitiva en estas cinco fuerzas, Porter postula que una empresa puede adoptar una de tres estrategias: diferenciación, liderazgo en costos bajos o enfoque (Figura 12) (Porter, 1980). La estrategia del enfoque, en la que la organización se concentra en un mercado o grupo de compradores específico, se divide además en bajo costo enfocado y diferenciación enfocada. Lo anterior da origen a cuatro estrategias básicas, como se muestra en la figura 13. Para utilizar este modelo, los gerentes evalúan dos factores, la ventaja competitiva y el alcance competitivo. Con respecto de la ventaja, los gerentes determinan si compiten por medio de costos más bajos o de la capacidad para ofrecer productos y servicios únicos y diferentes que puedan ser el referente de un precio Premium. Después, los gerentes determinan si la organización competirá en un amplio alcance (competir en muchos segmentos de clientes) o en un alcance estrecho (competir en una selección de un segmento o grupo de segmentos de clientes). Estas opciones determinan la selección de estrategias (figura 13).

Gráfico 12. Estrategia Competitiva de Porter.

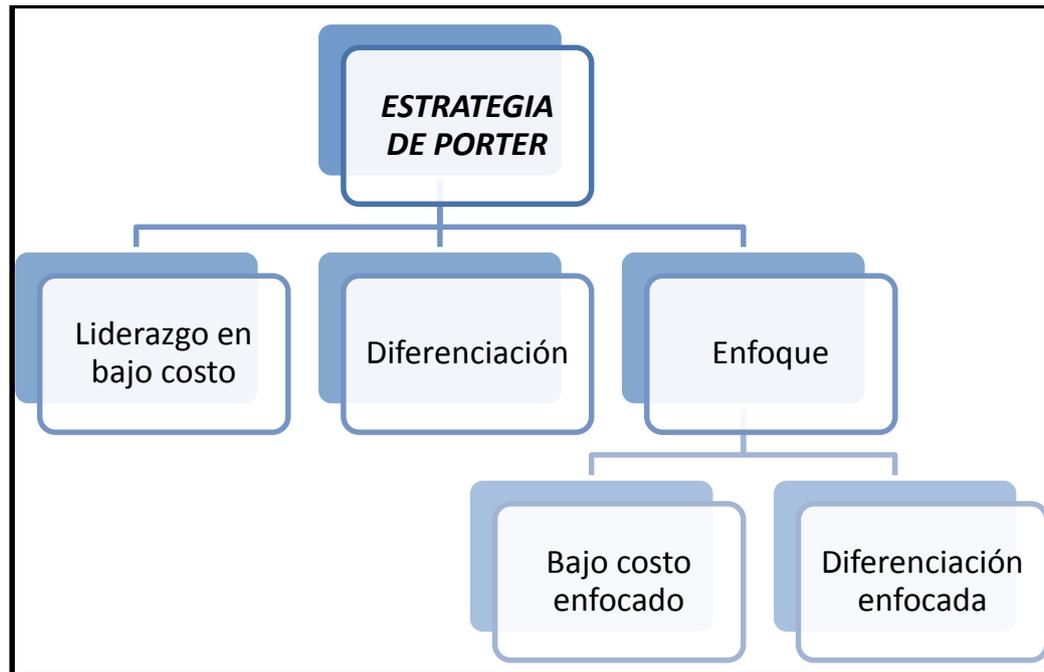


Gráfico 13. Alcance Competitivo y Ventaja Competitiva de Porter.

		Ventajas competitivas	
		Costo bajo	Singularidad
Alcance competitivo	Amplio	Liderazgo en costos bajos	Diferenciación
	Estrecho	Enfoque en liderazgo	Enfoque en la diferenciación

2.3.1.2. Tipología estratégica de Miles y Snow

Raymond Miles y Charles Snow desarrollaron otra tipología estratégica a partir del estudio de estrategias de negocios (Miles & Snow, 1978). La tipología de Miles y Snow se basa en el concepto de que los gerentes buscan formular estrategias que serán congruentes con el entorno externo. Las organizaciones aspiran a un ajuste entre las características internas de la organización, la estrategia y el entorno externo. Las cuatro estrategias que se pueden desarrollar son: exploradora, defensora, analista y reactiva.

- **De exploración.** La estrategia de exploración se trata de innovar, arriesgarse, buscar nuevas oportunidades y crecer. Esta estrategia es adecuada para un entorno dinámico en crecimiento, en el que la creatividad es más importante que la eficiencia. Nike, innovador en productos y procesos internos, ejemplifica la estrategia de exploración (Casey, 2008). Las empresas en línea como Facebook, Google y MySpace también reflejan la estrategia de exploración.
- **De defensa.** La estrategia de defensa es casi lo contrario de la de exploración. En lugar de arriesgarse y buscar nuevas oportunidades, la estrategia de defensa se preocupa por la estabilidad o incluso el retraimiento. Esta estrategia busca mantener los clientes actuales, pero no hace innovaciones ni busca el crecimiento. El defensor se preocupa principalmente por la eficiencia interna y el control a fin de generar productos confiables y de alta calidad para los clientes constantes. Esta estrategia puede ser satisfactoria si la organización forma parte de una industria en descenso o en un entorno estable. Paramount Pictures ha utilizado durante años una estrategia de defensa (Fabrikant, 2002). Paramount tiene un flujo estable de éxitos confiables, pero pocos éxitos de taquilla. Los directivos no se arriesgan y a veces rechazan películas potenciales de alto perfil para mantener los costos estables. Esto permite que la empresa siga siendo sumamente rentable mientras que otros estudios tienen utilidades bajas o, de hecho, han perdido dinero.
- **De análisis.** En la estrategia de análisis se procura mantener un negocio estable al mismo tiempo que hay una innovación en la periferia. Parece estar a medio camino entre las estrategias de exploración y de defensa. Algunos productos serán la meta para entornos estables en los que se utiliza una estrategia de eficiencia diseñada para conservar a los clientes actuales. Otros serán la meta para entornos nuevos y más dinámicos donde existe la posibilidad de un crecimiento. La estrategia de análisis busca equilibrar la producción eficiente para las líneas de productos o servicios actuales con el desarrollo creativo de nuevas líneas de productos. Un ejemplo es Amazon.com, la estrategia actual de la empresa es defender su negocio principal de la venta de libros y otros productos físicos en internet, además de construir un negocio en los medios digitales, que incluye iniciativas como servicio de libros digitales,

un negocio de rentas de DVD en línea y una tienda de música digital que compita con iTunes de Apple (Mangalindan, 2008).

- **Reactiva.** En realidad, la estrategia reactiva no es una estrategia como tal. Más bien, las estrategias reactivas responden a las amenazas del entorno y a las oportunidades de un modo ad hoc. En una estrategia reactiva, los altos directivos no definen un plan a largo plazo ni presentan a la organización una misión o meta específica, de modo que la organización toma las medidas que considera que satisfacen las necesidades inmediatas. Aun cuando la estrategia reactiva a veces puede tener éxito, también provocan el fracaso de la empresa. Algunas empresas grandes que una vez fueron sumamente exitosas tienen problemas porque los directivos no adoptaron una estrategia conforme a las tendencias del consumidor. En años recientes, los directivos de Dell, uno de los más exitosos y rentables fabricantes de computadoras personales en el mundo, no han encontrado la estrategia adecuada. Dell ha tenido trimestres consecutivos con utilidades desalentadoras porque la empresa llegó al límite de su estrategia “hacer PC baratas y construirlas por pedido”. Los competidores la alcanzaron y Dell no logró identificar nuevas direcciones estratégicas que pudieran darle una nueva ventaja (Byrnes & Burrows, 2007).

La tipología de Miles y Snow se ha utilizado ampliamente y los investigadores han comprobado su validez en una variedad de organizaciones, como hospitales, colegios, instituciones bancarias, empresas de productos industriales y compañías de seguros de vida. En general, los investigadores han encontrado que hay un respaldo sólido a la efectividad de esta tipología para los directivos de organizaciones en situaciones reales (Hambrick, 2003).

2.3.2. Las estrategias afectan el diseño organizacional

La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna. Las características de diseño organizacional deben respaldar el modelo competitivo de la empresa.

Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, los gerentes utilizan un enfoque en la eficiencia para el diseño organizacional, donde una estrategia de diferenciación requiere de un enfoque de aprendizaje. Una estrategia de liderazgo en costos bajos (eficiencia) se relaciona con una autoridad sólida y

centralizada y procedimientos de operación estándar con un control estricto y un énfasis en los sistemas eficientes de adquisición y distribución. Normalmente, los empleados realizan tareas de rutina bajo la supervisión y en control estrecho y no tienen la facultad de tomar decisiones o medidas por sí solos. Por otro lado, en una estrategia de diferenciación se requiere que los empleados experimenten y aprendan continuamente. La estructura es fluida y flexible, con una sólida coordinación horizontal. Los empleados facultados para tomar decisiones trabajan directamente con los clientes y se les recompensa su creatividad y la toma de riesgos. La organización valora la investigación, creatividad e innovación sobre los procedimientos de eficiencia y estándar.

La estrategia de exploración requiere de características semejantes a una estrategia de diferenciación y la estrategia de defensa tiene un enfoque de eficiencia semejante al liderazgo en costos bajos. Como la estrategia de análisis busca un equilibrio entre la eficiencia para las líneas de productos estables con la flexibilidad y aprendizaje de productos nuevos, se asocia a una mezcla de características. En el caso de la estrategia reactiva, los directivos dejan a la organización sin dirección ni un enfoque claro del diseño.

2.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL

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

- El diseño está impulsado por la estrategia comercial y por el contexto operativo (no por un nuevo sistema informativo, un nuevo líder que quiere impresionar o por alguna razón no comercial).
- El diseño requiere un pensamiento integral de la organización: sus sistemas estructuras, personal, mediaciones de resultados, procesos, cultura y la forma en que todos los elementos funcionan en el entorno.
- El diseño para el futuro es una opción mejor que diseñar para el presente.
- El diseño no debe tomarse superficialmente, requiere muchos recursos aun cuando el resultado sea bueno.

- El diseño es un proceso fundamental, no una simple refracción; (los autos de carreras se diseñan y construyen. Se los mantiene luego en buenas condiciones).

Huaman Pulgar-Vidal & Rios Ramos (2008); nos dicen que el diseño organizacional así como el proceso de organizar, forma parte de la teoría general de la administración, se debe previamente profundizar el estudio de la organización (empresa). Tradicionalmente, el diseño organizacional es un componente muy importante del proceso administrativo (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), que sintetiza el trabajo fundamental de todo administrador.

El diseño organizacional de la empresa inicia con el acuerdo de los directivos sobre cuál es la visión, misión, valores, principios operativos, estrategias, objetivos y tácticas; el pensamiento estratégico es el “que” y la planificaciones estratégica es un “como”.

Algunas reglas generales para el diseño de una organización son:

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

Diseñar para el futuro es mejor que diseñar para el presente. La falla de muchos líderes es pensar en lo cotidiano y no considerar las posibilidades

futuras. Por lo general están preparados para los eventos predecibles y no para los NO predecibles.

Huaman Pulgar-Vidal & Rios Ramos (2008); nos dicen que organizar como la fase “organización” en el proceso de gestión de la administración; es el trabajo de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de una institución o empresa. Implica identificar las actividades, agruparlas según su relación y afinidad, asignarles un jefe con la respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento.

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

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

- i. **Evaluación;** los vínculos de la visión y misión y los objetivos se confirman, en las fases posteriores se determinan, implementan e incluyen las mediciones específicas del desempeño para cada objetivo. El respaldo de los directivos; es necesario conseguir que sea aceptado y continúen los negocios y continúe durante la fase de evaluación. Es necesario obtener un alto respaldo de los directivos para un diseño organizacional sin importar el tamaño.

Análisis de los participantes y compromiso. El compromiso de los participantes es uno de los facilitadores del cambio. El objetivo del compromiso de los participantes es:

- Identificar a los individuos o grupos afectados.
- Explicar la iniciativa a los participantes.
- Evaluar sus intereses y áreas de resistencia y como ellos podrían ayudar.
- Acordar sus roles y compatibilidades dentro del programa.

- Gente y contexto interno.

ii. **El diseño**, debe incluirse dentro del programa de diseño organizacional.

- La oficina y/o equipo.
- Políticas de proceso, estructuras, sistemas, recursos humanos: todas estas deben alinearse con los objetivos del trabajo de diseño.
- Liderazgo del cambio respaldado por los directivos durante todo el ciclo de vida del programa.
- El compromiso de los participantes, constante comunicación y participación: las comunicaciones tempranas y expertas vencen los rumores y facilitan el camino de la gente que se mantenga comunicada. Es decir concientización y comprensión, aceptación, adopción y uso.

Conciencia y comprensión; familiarización a través de un flujo regular de información.

Aceptación; persuasión a través de reuniones individuales.

Adopción; capacitación y respaldo e información continua de respaldo.

iii. **Implementación**, mientras se implementa todos los elementos que contribuyen a este – sistemas, procesos, tecnología, estructuras, capacidades, etc. – deben ser monitoreados y medidos como en los riesgos. Se debe tomar en cuenta las reacciones emocionales; así como, los cambios en los diseños de puestos de trabajo y roles. El cambio en el diseño organizacional definitivamente trae cambio en roles. Por lo general debe tenerse en cuenta:

- Los niveles lógicos de ingreso y perfiles de carrera para que los empleados se muevan hacia sus nuevos puestos.
- Estrategias para permitir que el personal es calificado para ocupar las nuevas o preexistentes posiciones.
- La identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo.

iv. **La integración**; planear e implementar la integración de un nuevo diseño de organización a menudo está en segundo plano respecto a las anteriores. Pero si ha habido un lineamiento verdadero en las anteriores etapas, la integración es una simple revisión.

2.4.1. La Organización

Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para seguir metas y objetivos compartidos.

Para Huaman Pulgar-Vidal & Rios Ramos (2008); las organizaciones, esencialmente tienen elementos comunes:

- Asociación de individuos (2 o más personas). Se explica considerando que las limitaciones propias de la naturaleza humana obligan a las personas a agruparse para superarlas conjuntamente.
- Relación de colaboración, los individuos dentro de la organización cooperan de manera espontánea y armoniosa para lograr aquello que individualmente no podrían conseguir.
- Logro de objetivos comunes. Compartir objetivos significa la coincidencia de intereses genera un compromiso por lograr sus motivaciones y aspiraciones y actuar conjuntamente en su consecución.

En la práctica, las organizaciones que se fundamentan en los siguientes elementos:

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

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

i. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.

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

Así mismo, para alcanzar los objetivos es preciso definir uno o más cursos de acción, realizar actividades y emplear recursos.

ii. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.

La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas.

Una vez definidos los objetivos, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, que abarcan las tareas necesarias para lograr uno o más objetivos.

A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, y cada uno de ellos realiza una parte del trabajo total que es necesaria para lograr los objetivos.

Departamento es una designación genérica; se les puede llamar unidades, sectores, divisiones, gerencias, direcciones, secciones o áreas. Esos nombres son arbitrarios y cada organización puede usar los que desee. En ciertos casos, el departamento tiene una sola función de la organización. En otros, un departamento concentra diversas funciones.

iii. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.

- Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo.
- Un cargo es la menor unidad de trabajo de una organización; consiste en el conjunto de tareas o actividades que debe desempeñar una persona. Hay cargos integrados por un solo ocupante o un número pequeño de ocupantes, así como cargos con un gran número de ocupantes.

- Los cargos tienen títulos que identifican la tarea principal del ocupante: editor, secretaria, profesor, asistente del gerente general o director de recursos humanos. El contenido del cargo especifica las tareas o responsabilidades (llamadas también funciones del cargo) que el ocupante debe desempeñar. A la relación de las responsabilidades de un cargo se le llama descripción del cargo.

iv. Definir los niveles de autoridad.

Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo.

Como los gerentes tienen la responsabilidad del desempeño de otras personas, las organizaciones les dan autoridad sobre ellas.

La atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: jerarquía y amplitud de control.

Jerarquía; la autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas. A esa disposición de la autoridad en niveles se le llama jerarquía o cadena de mando.

En la mayoría de las organizaciones, los gerentes se agrupan en tres niveles jerárquicos principales: ejecutivos, gerentes intermedios y supervisores o equipos auto dirigidos.

Amplitud de control; La amplitud de control es el número de personas que integran el equipo de un gerente, sobre las cuales tiene autoridad o a las que supervisa

v. Diseñar la estructura organizacional

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo.

La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama.

El proceso de organizar consiste en dividir tareas entre bloques de trabajo llamados departamentos. La elección de dichas tareas se basa en los criterios de departamentalización.

2.5. EFECTIVIDAD EMPRESARIAL

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

Para Serralde (1980); la efectividad es el grado en que se producen esos efectos esperados. De acuerdo con esto, las organizaciones difieren entre sí por su capacidad de logro, las hay más efectivas, como también menos efectivas. Una organización más efectiva es aquella que produce los efectos que se esperan y, por tanto, una menos efectiva es la que no produce todos ellos. Nos dice que la efectividad se puede definir como *el grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella*”.

Para Huaman Pulgar-Vidal & Rios Ramos (2008) las organizaciones guardan relación entre todos sus recursos precisando el estado en el que se encuentra cada uno de ellos y si está siendo usado para alguna actividad específica; ello ayuda a administrar los recursos minimizando los costos, evitando duplicidad de funciones y ocio de recursos. Por ello la importancia de ordenar las organizaciones en su proceso de crecimiento y adaptación a los cambios temporales que ocurren. No se debe olvidar que toda organización existe para tener resultados, las acciones que conducen al logro de estos pueden medirse y valorarse a través de diferentes aspectos que se refieren al desempeño de la organización, la efectividad de una empresa se mide a través del rendimiento, productividad y competitividad.

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

- 2.5.1. Eficacia:** Es cumplir con la misión de una organización para lograr los objetivos que se han propuesto. Hodge, Anthony, & Gales (2003); nos dicen que se puede pensar que las empresas son eficaces siempre que consigan sus metas, pero la eficacia es algo más complicado, a primera vista todas las empresas persiguen una meta de manera obvia y sencilla; pues a medida que se analizan las metas de la empresa se ven los problemas. Las empresas tiene metas claras, algunas ambiguas e incluso contradictorias; incluso los

trabajadores tienen sus metas que pueden no estar sintonizadas con las de la organización. Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. La eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor. La eficacia está relacionado a la Calidad, Precio, Oportunidad, Confiabilidad, Comodidad, y Amabilidad.

2.5.2. Eficiencia: Es lograr un producto o servicio optimizando el empleo de recursos y maximizando sus resultados. La eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas u organizaciones son el Costo y Tiempo. El concepto de hacer bien las cosas debidas nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de Eficiencia. La eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo económico y social posible. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio. Dicho esto se podría decir que se mide por medio del número de unidades producidas por unidad de recursos utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso y manejo de los recursos presentes en el proceso tales como materiales humanos, tecnológicos, económicos y logísticos.

2.5.3. Productividad: Relacionada a la eficiencia y eficacia con el hecho de mantener la calidad de los bienes y servicios que se producen.

Según Draft (2011); para atender la efectividad organizacional, se debe conocer las metas y las estrategias organizacionales. La eficacia evalúa el grado en que se alcancen múltiples metas oficiales u operativas. La eficiencia se centra en el trabajo interno, siendo la cantidad de recurso que se necesita para producir. En algunas organizaciones hay relación entre la eficiencia y la

eficacia; en otras organizaciones no. Una organización puede ser sumamente eficiente y fracasar en alcanzar sus metas o puede ser, muy eficaz para alcanzar sus metas y ser muy ineficiente en el proceso.

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

- i. **Metas:** Identifica metas y resultados de una organización y evalúa cuan bien alcanza dichas metas. Basado en un modelo lógico pues las empresas buscan alcanzar ciertos niveles de producción. El enfoque de metas mide el progreso hacia dichas metas. Dichas metas deben tomarse en consideración a las metas operativas. Algunas de estas son:
 - *La rentabilidad;* ganancia positiva de negocios e inversiones.
 - *Participación en el mercado;* porcentaje que la empresa está en posibilidad de captar en relación al mercado.
 - *Crecimiento;* la capacidad de la organización para aumentar sus ventas.
 - *Responsabilidad social;* nivel en que la organización sirve a los intereses de la sociedad y sí misma.
 - *Calidad del producto;* capacidad de la organización de tener productos o servicios de calidad.

- ii. **Recursos:** Está basado en los insumos para un proceso de transformación, se supone que las empresas deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas. En la efectividad organizacional se define como la capacidad de la organización en términos absolutos o relativos para obtener los valiosos o escasos recursos e integrarlos y administrarlos satisfactoriamente. Este enfoque basado en los recursos es valioso cuando no se puede obtener otros indicadores de desempeño. Abarcan:
 - *Posición de negociación;* la habilidad de la organización para obtener de su entorno recursos valiosos o escasos, financieros, materias primas, recursos humanos, conocimiento y tecnología.
 - *Habilidades de quienes toman las decisiones;* para interpretar las relaciones con el entorno.

- *Habilidades de los gerentes;* para usar los recursos tangibles (personas y suministros) e intangibles (conocimientos y cultura corporativa).
- *Habilidades de la organización;* para responder a los cambios del entorno.

iii. **Indicadores del proceso interno**

La efectividad se mide como la eficiencia y salud organizacional interna. Una organización efectiva tiene un proceso interno sencillo y fluido; con empleados contentos y satisfechos. El elemento más importante de la efectividad es lo que hace la organización con los recursos que tiene; según lo que se refleja en la eficiencia y salud interna.

Los indicadores del proceso interno incluyen:

- *Cultura corporativa sólida;* adaptable clima laboral positivo.
- *Eficiencia corporativa;* uso mínimo de recursos para obtener resultados.
- *Comunicación;* tanto vertical u horizontal.
- *Crecimiento y desarrollo;* de los empleados.

2.6. **CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES**

2.6.1. **Definición (Leiva, 2006)**

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

Los autores más relevantes que han analizado este tema utilizan distintas variables como indicadores de dicho sendero evolutivo, en la antigüedad de la empresa, el número de empleados, el tamaño en ventas de la empresa, el papel del emprendedor, la combinación entre flexibilidad y control, el ambiente competitivo entre otros.

Greiner (1972), el pionero en este tema, utiliza un modelo de cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas

empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la industria (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).

En este marco analítico, Greiner propone un modelo compuesto por cinco etapas en las cuales las firmas atraviesan diferentes fases, intercalando períodos de crisis y calma (evolución y revolución en los términos descritos) y en las cuales mediante ciertas habilidades o competencias la firma puede ir evolucionando.

Bajo otra óptica, Adizes (1994) propone un modelo de ciclo de vida organizacional compuesto de nueve etapas divididas en tres fases generales, empresas en crecimiento, empresas que nacen por segunda vez y maduran así como empresas que envejecen. Asimismo define que las empresas atraviesan durante cada una de esas etapas problemas normales y anormales, los cuales son la clave para la transición entre etapas y la supervivencia de la firma. Vale señalar que Adizes utiliza una constante analogía entre el desarrollo de una persona y el de una empresa, inclusive dando nombres como noviazgo, infancia o adolescencia a algunas de las etapas por las cuales atraviesa una organización.

En este modelo el desplazamiento de una empresa a través del ciclo de vida está dado principalmente por la mezcla entre flexibilidad y control que exista dentro de la organización.

Con un enfoque más supeditado al volumen de ventas, Flamholtz & Randle (1998) exponen un modelo en el cual el ciclo de vida es un componente más de un modelo superior, el de “la pirámide del éxito empresarial”, la cual a su vez descansa en cuatro pilares: definición de negocio, sistemas, tamaño y ambiente.

Dentro de este modelo de pirámide, el concepto de ciclo de vida se asocia al tamaño, dándose que una empresa puede tener siete distintos tamaños:

- Nueva empresa
- Expansión
- Profesionalización
- Consolidación
- Diversificación
- Integración
- Declinación / revitalización

Acorde a este modelo los cuatro elementos deben estar en concordancia para que la empresa sea exitosa. Si por alguna razón no lo están la organización

experimentará lo que los autores denominan “dolores de transformación organizacional”.

Es de esta forma como los modelos descritos, tal como se indicó, hacen uso de diversas variables para calificar el proceso evolutivo de una empresa, desde que es un emprendimiento impulsado por una persona o grupo de ellas hasta una empresa consolidada e incluso en algunos enfoques viviendo “la eterna juventud”.

2.6.2. Modelo propuesto (Leiva, 2006)

A partir de estos modelos, más algunos revisados en menor escala como los de Clifford, Nikakant, & Hamilton (1994); Dodge, Fullerton, & Robbins (1994), así como Mintzberg (2015) se generó uno propio con las siguientes características. Se compone de siete variables, a saber:

- Rol emprendedor.
- Enfoque de gestión.
- Rol de los recursos humanos.
- Estructura.
- Sistemas.
- Ventas e indicadores financieros.
- Infraestructura.

Las fases del modelo son:

- 1º. La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado.
- 2º. La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer.
- 3º. La empresa alcanza un crecimiento importante y debe profesionalizarse.
- 4º. La empresa se consolida mediante profesionalización y como organización.
- 5º. La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento

Algunas condiciones de estas etapas son: no son lineales, es decir pueden presentarse idas y regresos; una empresa no se ubica en una etapa solamente, puede ser que algunas variables estén en distintos puntos; la firma no tiende al envejecimiento, es decir puede existir la eterna juventud; la empresa aunque va acumulando conocimientos no tiene un crecimiento natural, es decir no es asunto de años, empresas muy viejas pueden seguir siendo de etapa 1 y algunas muy jóvenes podrían llegar a etapa 4 muy rápido.

2.7. TECNOLOGÍA ORGANIZACIONAL (Daft, 2005)

La tecnología de la información se refiere a la automatización de redes de comunicación hacia el interior y el exterior de la organización. La siguiente definición complementa la anterior: “cuando las tecnologías de computación y comunicación se combinan, el resultado es la tecnología de la información o *infotech*. La tecnología de la información (TI) es un término general que describe cualquier tecnología que ayuda a producir, manipular, almacenar, comunicar y/o esparcir información”.

Recordemos que la organización virtual y la organización que aprende se caracterizan por el uso imprescindible de la tecnología de la información. Incluso, la organización virtual establece redes de comunicación que son la base para la toma de decisiones, el desarrollo de actividades y el control de las mismas.

También las organizaciones que orientan su diseño organizacional al aprendizaje y la gestión del conocimiento sustentan sus procesos internos y externos en la tecnología de la información, ya que es el instrumento que les permite almacenar y distribuir el conocimiento en la organización.

Las organizaciones que han logrado tener éxito son aquellas que con mayor efectividad coleccionan, guardan, organizan y distribuyen información. En esta época se considera que la información y las personas que la administran son las posesiones más valiosas de una organización.

Dentro de las principales ventajas que ofrece la aplicación de sistemas de tecnología de la información es la toma de decisiones y el control en la organización. En concreto, la aplicación de sistemas de computación permite a los administradores o directivos contar con las herramientas para desarrollar y mejorar el desempeño de los departamentos y de la organización en general.

Estas aplicaciones permiten a los ejecutivos controlar los procedimientos internos y tomar decisiones oportunas. Algunos de estos sistemas de información son: sistemas de información, sistemas de apoyo a las decisiones y sistemas de información de ejecutivos.

En cuanto a los elementos de control, los administradores se valen de la información que fluye por medio de la red interna para ampliar su capacidad de control. Algunos elementos de este tipo de información son: sistemas de realimentación, sistema de control de los administradores y tarjeta de balance.

Los sistemas de información se encuentran interconectados, es decir, un tipo de reporte puede vincularse con otro tipo, ya sea de control o para la toma de decisiones. Por ejemplo, los sistemas de información de ejecutivos se conectan con la tarjeta de balance.

La tarjeta de balance presenta información que permite a los administradores analizar los indicadores de desempeño organizacional y facilitar las decisiones, debido a que se puede controlar con mayor certeza el funcionamiento de la organización.

Este tipo de reporte mostraba, principalmente, la situación financiera, es decir el balance general. Ahora la nueva cualidad es que contiene cuatro perspectivas de información:

- El desempeño financiero: básicamente refleja medidas tradicionales, como los ingresos netos y las ganancias en las inversiones.
- El servicio a la clientela: principalmente mide el sentir y la satisfacción de los clientes.
- Los procesos internos: se orientan a la producción y operaciones internas
- La capacidad de la organización para crecer y aprender: definitivamente es una medición compleja, pero tal vez la que proporciona elementos más significativos para el control y la toma de decisiones, se trata de un indicador que prevé el futuro organizacional mediante la situación presente. Esta medición se enfoca al análisis sobre cómo los recursos y el capital humano se administra.

El diseño de los sistemas de información supone una perspectiva integral, es decir, abarcan todos los aspectos de la organización para comprenderla como un todo, esto permite a los administradores desarrollar acciones más eficaces y comunicar de manera clara las decisiones al personal que colabora con ellos.

Es importante mencionar que, tal vez aún, no todas las organizaciones manejan este tipo de aplicaciones automatizadas, sobre todo en regiones poco industrializadas. Sin embargo, las nuevas tendencias administrativas y el ambiente externo demandan el uso de la tecnología de la información de manera necesaria para la eficiencia de procesos.

Todos los sistemas de información tienen un fin principal que es proporcionar la información que necesitan los administradores o ejecutivos para organizar mejor sus organizaciones.

2.7.1. La información como instrumento estratégico (Hansen & Tierney, 1999)

Un instrumento estratégico es aquel medio o herramienta de acción que puede representar una forma de alcanzar los objetivos de un plan o estrategia de trabajo. Entonces, a través de la información se vinculan las funciones, decisiones, actividades, procesos, etc., y se crea interdependencia entre los componentes de la organización, es por ello que la información adquiere su carácter estratégico.

La comunicación inter organizacional es la principal forma de lograr el intercambio de información. Por tanto, el uso de la tecnología de la información es sumamente necesario para lograr la integración y la coordinación interna en las organizaciones.

Las tres principales herramientas de la tecnología de la información para lograr la coordinación interna son: intranets (redes de información), planeación de recursos para la empresa y sistemas de administración del conocimiento.

Intranets (Fuentes, 2015)

Las intranets son redes de comunicación que conectan personas y departamentos, puede ser dentro de un mismo edificio, una planta o también con otras divisiones corporativas (en el caso de estructuras divisionales, geográficas o virtuales).

Intranet es un sistema privado de comunicación dentro de las compañías que utiliza los estándares y protocolos de Internet y de la red global, pero es accesible sólo a los empleados de la organización.

Por medio de intranets, las personas que integran toda la organización comparten información y pueden participar en el desarrollo de proyectos. Sin duda, es un instrumento para el desarrollo de estrategias de operación organizacional.

El uso de redes dentro de la organización sugiere un cambio de cultura corporativa, debido a que las organizaciones que comienzan a utilizar este tipo de automatizaciones deben aprender a trabajar mediante esta forma de comunicación interna.

La herramienta tecnológica de la información ofrece a los usuarios comunicarse de manera “abierta”, es decir, todos los miembros de la organización pueden tener acceso a información para el desarrollo de sus proyectos. Gracias a que la intranet opera mediante la red, los usuarios

pueden tener acceso desde cualquier computadora en cualquier departamento o división de trabajo.

Algunos beneficios que pueden obtener los colaboradores de una organización al acceder a la intranet son: análisis de mercados, nuevos proyectos, desarrollo de productos o servicios, existencias, controles internos y más.

Las grandes corporaciones viven al día en los adelantos de la tecnología informativa, ya que es el medio por el cual obtienen datos, generan información y la administran para coordinar esfuerzos.

a. *Planeación de recursos para la empresa*

El sistema de información de planeación de recursos para la empresa, estructura los procesos, actividades y todo lo relacionado con la organización mediante una interconexión de aplicaciones que permite a los usuarios optimizar costos, tiempo y recursos.

Este sistema automatizado es una excelente estrategia de trabajo para vincular actividades que se relacionan entre diferentes departamentos o divisiones de la organización, ya que por medio de la red los usuarios se conectan y obtienen la información que necesitan.

b. *Sistemas de administración del conocimiento*

El sistema de administración del conocimiento propone recolectar, almacenar, compartir y distribuir la información que posee el personal como producto de sus capacidades y experiencias para ser administrado por medio de sistemas de comunicación y control. Esta ideología considera que los conocimientos deben preservarse y ser difundidos en un sistema de procesamiento abierto.

Existen dos enfoques que engloban los sistemas de administración de conocimientos: el conocimiento explícito y el conocimiento tácito.

El conocimiento explícito consiste en información que se genera como producto de la interdependencia de las actividades que desempeña el personal. Incluye los siguientes tipos de información: patentes, licencias, procesos de trabajos, procedimientos, principios, información de los clientes, proveedores, mercados o competidores, algunos datos de investigación y desarrollo, controles de calidad, etc.

El conocimiento explícito se administra por medio de la tecnología de la información. El reto es lograr que las personas coleccionen y compartan información para organizarla en documentos que están

almacenados en una base de datos a la que todo el personal pueda tener acceso por medio de la red.

El conocimiento tácito hace referencia a toda la información que posee el personal como producto de la experiencia laboral, la creatividad, intuición, habilidades profesionales, para saber cómo hacer que las cosas se hagan de la mejor forma. La administración del conocimiento tácito se basa en la interacción de las personas. Se establecen redes de vinculación que ponen en contacto directo a las personas para transmitir y compartir este tipo de conocimientos.

Es importante mencionar que este sistema implica cambios en la cultura organizacional, por lo que para lograr que la información se comparta y se administre en beneficio de la organización, los directivos y administradores deberán trabajar en la modificación de esquemas culturales que se orienten a la ideología de la participación y colaboración.

En algunas ocasiones es más fácil implantar un sistema de tecnología de información sofisticado que cambiar la mentalidad de las personas en cuanto a actitudes, hábitos y principios.

2.7.2. Diseño de la organización para los E-Business (Deise, 2000)

El término E-Business se refiere a todos aquellos negocios que se efectúan de manera electrónica, es la forma en que las organizaciones pueden negociar mediante el uso de la tecnología de la información.

El E-business es una evolución del modelo tradicional del negocio, implica cambios estructurales apoyados en tecnologías que requieren el uso de internet y presenta una visión de multicanal, es decir; los diferentes canales que un individuo o negocio utiliza para relacionarse dentro y fuera de la organización como el teléfono, internet, correo electrónico, fuerza de ventas, fax, etc.

Como complemento del modelo tradicional, las estrategias del E-business ofrecen ventajas como reducciones de costos asociadas a la automatización de procesos, mejoramiento de la relación con los clientes a través de nuevos canales de contacto, aprovechamiento de la experiencia y conocimiento que adquiere la organización, entre otros.

Una de las herramientas en las que se apoya el E-business es la extranet. Esta es una red externa de colaboración entre empresas a través de internet,

como por ejemplo la comunicación entre empresa y proveedores, empresa y empresa o empresas y consumidores.

La extranet es el puente entre la red pública (Internet) y las redes privadas corporativas o intranets. Este canal conecta múltiples y diversas organizaciones online, donde es posible compartir información y comunicarse con el fin de lograr los objetivos comerciales deseados.

La extranet se utiliza para compartir los catálogos de productos, para gestionar, controlar y desarrollar un proyecto en común, para implementar programas de capacitación, para intercambiar ofertas y promociones para gestionar las bolsas de trabajo, etc.

A partir del uso de la extranet y del intercambio de información entre organizaciones se distingue el concepto de empresa integrada. Esta es una organización que utiliza tecnología de información avanzada para permitir una cercana coordinación dentro de la compañía y también con sus proveedores, clientes y socios.

El diseño organizacional para las E-business resulta funcional en organizaciones muy grandes debido a que emplea medios electrónicos sofisticados y costosos altamente redituables para las operaciones de estas organizaciones. Por ejemplo: cadenas de tiendas departamentales, industrias automotrices e incluso algunas dependencias gubernamentales. En la empresa integrada, el intercambio de información es esencial para controlar, coordinar y tomar decisiones en función de los datos transmitidos por los medios antes mencionados, hacia el exterior de la organización.

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

2.7.3. Impacto de la tecnología en el diseño organizacional (Fuentes, 2015)

Sin duda, las nuevas tecnologías de información tienen un enorme impacto en todo tipo de organizaciones y son un componente trascendental para la funcionalidad de las empresas actuales.

La tecnología en el diseño organizacional es un recurso sumamente útil para optimizar procesos y recursos, además genera conexiones para la transmisión de información y la administración de conocimientos.

La forma en que la tecnología puede influir en el diseño de una organización se demuestra en las pequeñas organizaciones, que son negocios basados en el uso de internet, es decir, a través de un sitio web se comercializa algún tipo de producto o servicio, así que pueden o no contar con un espacio físico y son pocas personas las que dan mantenimiento al sitio.

El uso de la tecnología en las empresas tradicionales permite trabajar con menos empleados y la descentralización en la toma de decisiones. Por ejemplo, mediante las redes internas, los administradores distribuidos en divisiones o departamentos pueden tener acceso a la información para tomar decisiones y controlar los procesos, que quizás anteriormente tenían que aplazar debido a que la información se centralizaba en los altos directivos o en oficinas centrales.

La tecnología de información ha tenido el potencial de mejorar las comunicaciones y la coordinación en las organizaciones. Anteriormente, la información se aislaba e incluso se distorsionaba o se perdía debido a los procesos burocráticos en donde la información fluía principalmente de manera vertical, es decir, por medio de redes internas y externas para estar al tanto de actividades y resultados de la organización.

2.8. DEPARTAMENTALIZACIÓN (Robbins & Coulter, 2005)

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

Toda organización debe analizar la totalidad de las tareas a desempeñar y derivado de ello diseñar actividades que permitan, hacer llegar al usuario final o cliente, el producto o servicio que requiere de la mejor forma posible. Es importante considerar que durante este proceso es posible simplificar o ampliar las tareas. En el caso de la simplificación se puede incurrir en una baja eficiencia derivado de múltiples razones, entre ellas el hecho de que el trabajo pueda convertirse en monótono y aburrido de tal forma que desmotive a los empleados.

El incrementar el número de tareas, en más específicas, coadyuva a la motivación del empleado desempeñándose con un alto nivel de productividad, incrementando cantidad y calidad del producto o servicio ofrecido. Por otro lado, al incrementar el grado de responsabilidad sobre las labores desempeñadas, los empleados se ven impulsados en la búsqueda de mejores formas de hacer su trabajo desarrollando sus habilidades, para responder a situaciones inesperadas bajo un cierto autocontrol y midiendo su desempeño. La división del trabajo vista como la especialización del trabajo dentro de la empresa se rige por el principio de homogeneidad y puede ser:

- **Vertical:** Para aumentar la calidad en la dirección, se crean más niveles jerárquicos o división de tareas.
- **Horizontal:** Para tener mayor control, las funciones se dividen cada vez con mayor especialización (mercadotecnia, finanzas, operaciones, planeación etc.).

Una vez hecha la división laboral, es tiempo de enfrentarse a la decisión de cómo agrupar esas tareas de tal forma que el ambiente organizacional, las estrategias, la tecnología y los recursos humanos hagan la mejor conexión. Derivado de lo anterior y a lo largo del tiempo se han logrado diseñar estructuras que cumplen con diferentes objetivos.

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

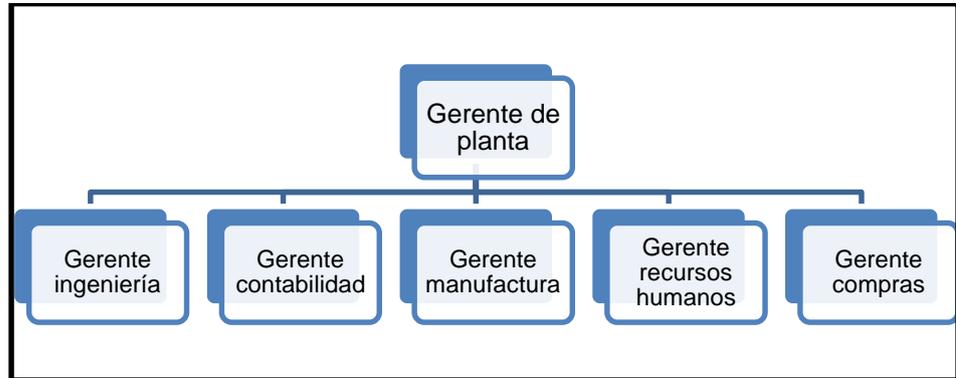
A. Departamentalización funcional: Agrupa a los trabajadores según las funciones (conjunto de actividades de una organización) desempeñadas. Como son el comercial, finanzas y producción. Es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009).

Se caracteriza por:

- + Eficiencia para reunir especialidades similares y personal con destreza, conocimiento y orientaciones comunes.
- + Coordinación con áreas funcionales.
- + Especialización exhaustiva.
- Comunicación deficiente a través de áreas funcionales.

- Visión limitada de los objetivos organizacionales.

Gráfico 14. Departamentalización funcional.



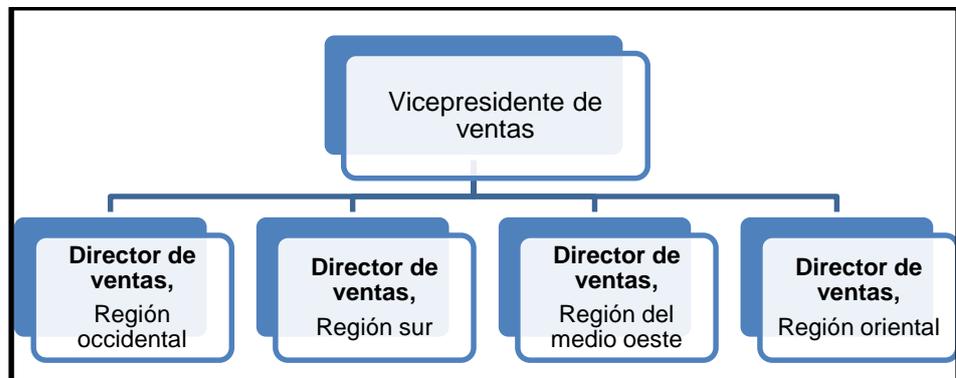
B. Departamentalización por lugar: Agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes de cierta zona geográfica bajo el mando de un directivo. Así se puede considerar al caso de las regiones estadounidenses, europea, latinoamericanas y asiáticas.

Se suele dar en organizaciones que tienen muchos clientes o materias primas en diferentes sitios (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009).

Se caracteriza por:

- + Manejo eficiente y eficaz de problemas regionales específicos que surgen.
- + Sirve mejor a las necesidades de mercados geográficos únicos.
- Duplicación de funciones.
- Pueden sentirse aislados de otras áreas organizativas.

Gráfico 15. Departamentalización por lugar.



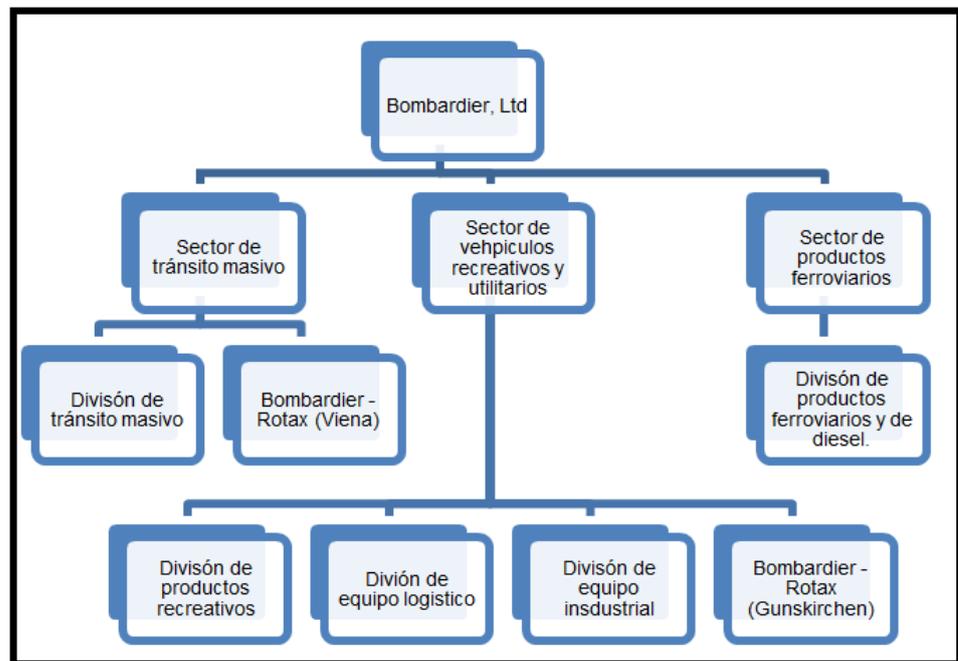
C. Departamentalización por producto: Agrupa a los trabajos según las líneas de producción. Agrupa la mayor parte o todas las funciones en unidades relativamente independientes, cada una de las cuales puede

tener incluso la capacidad completa para diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios. En su forma más desarrollada estas divisiones se conocen como unidades estratégicas de negocio o UEN (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).

Se caracteriza por:

- + Permite especialización en productos y servicios particulares.
- + Los gerentes se pueden volver expertos en su industria.
- + Mas cerca de los clientes.
- Duplicación de funciones.
- Visión de los objetivos organizacionales.

Gráfico 16. Departamentalización por producto.



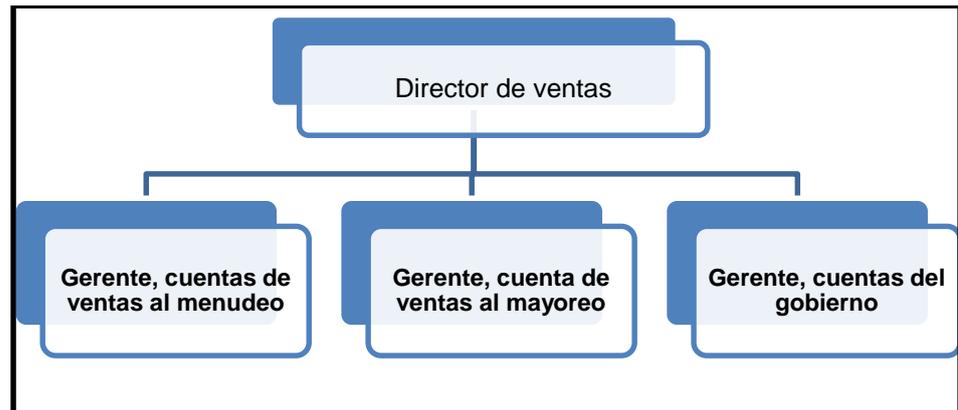
D. Departamentalización por clientes: Agrupa los trabajos en función de los diferentes clientes de la empresa. Como sería el caso de una empresa de telefonía los podría agrupar en particulares, empresas y autónomos.

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

Se caracteriza por:

- + Las necesidades y los problemas de los clientes son atendidos por especialistas.
- Duplicación de funciones.
- Visión limitada de los objetivos organizacionales.

Gráfico 17. Departamentalización por cliente.



2.9. LOS ORGANIGRAMAS

En la práctica existen varios criterios para designar este tipo de gráficas en las que se muestra la estructura organizacional de la empresa. Los nombres con que se les denomina son: carta de organización, organigrama, cuadro jerárquico, cartograma, organograma, gráfico organizacional, diagrama de la organización.

Louffat (2008) define al organigrama como la representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda empresa. Puede ser considerado como una fotografía de la empresa, pues permite observar, en un momento determinado, cómo se distribuyen las diversas unidades orgánicas que la constituyen y qué relaciones establecen entre ellas.

Técnicamente, el organigrama se enmarca dentro de la Organimetría, el área de estudios y tratados organizacionales que se encarga de establecer los fundamentos y las técnicas para el diseño organizacional. Para Louffat (2008); los organigramas se clasifican en:

Por la información proporcionada:

- Jerárquico
- Funcional

- Nominal
- De asignación de personal
- De fechas y Normas.

Forma de Diseño

- Vertical
- Horizontal
- Descentralizado y desconcentrado
- Circular
- Semicircular
- Escalar
- Radial
- Estandarte
- Pegado
- Lineal
- Replegado
- Matricial

Ámbito de análisis

- General
- General incluyendo unidades descentralizadas y desconcentradas
- Específico
- Interorganizacional

i. El diseño funcional de una organización;

Stanford (2010); nos dice que un diseño funcional se encuentra en organizaciones con fuertes directivas y controles, se orienta a maximizar los márgenes y la experiencia funcional. Siendo efectivas cuando los mercados son estables, hay una pequeña línea de productos, se debe tener habilidad en cada función, ciclo de vida largo en el desarrollo de productos y se trabaja con estándares comunes.

Para Draft (2011); el diseño funcional se basa en la agrupación de funciones comunes del nivel inferior al superior de la organización. En esta estructura se consolida conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas y ofreciendo conocimientos profundos del valor de la organización. Este diseño es eficaz cuando el vasto conocimiento es fundamental para alcanzar las metas organizacionales. Cuando la organización se debe controlar y

coordinar a través de la jerarquía vertical y si la coordinación horizontal requerida es mínima.

La fortaleza del diseño funcional es que fomenta las economías de escala dentro de las funciones. Se presenta cuando los empleados se encuentran en el mismo lugar y dependen de compartir las instalaciones; estimula el desarrollo de habilidades profundas de los empleados que quienes están dispuestos a una gama de actividades funcionales dentro del propio departamento.

Su principal debilidad es una respuesta lenta a los cambios en el entorno que requieren coordinación entre departamentos, la jerarquía vertical se sobrecarga, se acumulan decisiones y los directivos no responden con suficiente prontitud.

Huaman Pulgar-Vidal & Rios Ramos (2008); mencionan que esta es la primera estructura de organización que aparece espontáneamente, las funciones básicas estaban bien diferenciadas y por agregación crecen las necesidades operativas. Se recomienda que sea aplicada cuando el empresario es gerente y trabajador a la vez, son de tamaño mediano o pequeño; es decir pocos trabajadores o estar cerca de ellos de tal manera que es fácil la supervisión; sólo pocos productos relacionados.

Se decide cambiar este diseño cuando los líderes consideren que están teniendo problemas graves y está retrazando el crecimiento de la organización; cuando hay muchas personas y se debe prestar atención a definir bien los límites de las áreas o de los departamentos para puntualizar la responsabilidad de cada uno. Si se incorporan nuevas personas o jefes a la organización es importante establecer quienes dependen de su puesto, asignarles autoridad y asegurarles recursos. Si se incrementa el número de productos hay que tener cuidado de cómo se modificará el área de producción o de ventas ya que en esta circunstancia puede continuar con la organización. Si se decide mecanizar algunas tareas o se implanta un sistema de información, tal vez algunas tareas son simplificadas por el sistema y haya que reasignar o prescindir de algunas personas.

ii. Estructura Vertical

Por tradición la configuración más común jerárquica es vertical, donde se promueve la producción más eficiente y el desarrollo de las habilidades a fondo.

Con la estructura vertical se forma alrededor de los trabajos horizontales en lugar de funciones departamentales, los equipos auto dirigidos.

Draft (2011); nos dice que la organización debe estar diseñada de modo que proporcionen flujo de información tanto vertical como horizontal para que alcance las metas generales de la organización. Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia que hace énfasis en la comunicación vertical o hacia una organización contemporánea que aprende enfocada en la coordinación y comunicación horizontal.

En la estructura vertical, se hace énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de decisiones se canalizan a través de la jerarquía para su solución.

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

- Referencia jerárquica; el primer instrumento vertical es la jerarquía, si surge un problema que no pueden resolver se pasará al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez que se encuentra solución al problema se transmite a los niveles más bajos.
- Reglas y planes; se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de tal modo que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse con sus superiores. Es una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que de hecho comunicación con cada tarea.
- Sistema de información vertical; incluyen en informes periódicos, informaciones escritas y conocimientos computarizados distribuido

a los gerentes, los sistemas de comunicación hacen que la jerarquía sea más eficiente.

2.10. MANUALES ORGANIZACIONALES

La única forma de lograr que las empresas cumplan con sus objetivos de manera eficaz y eficiente y que alcancen un grado de productividad competente, es implantando un sistema de organización administrativa que incluya políticas, procedimientos y funciones organizativas en documentos que puedan ser consultados cada vez que se considere necesario, estos documentos se denominan manuales.

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

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

- Todo manual debe estar actualizado y contener información verdadera, completa y vigente.
- Debe ser preciso, limitarse a lo justo y necesario.
- A fin de ser fácilmente comprendido, tiene que ser redactado con claridad y sencillez.
- Para mantener la uniformidad, deben emplearse normas de redacción, formatos y gráficos que sigan un estilo predefinido.

Cabe mencionar que de acuerdo al objetivo de esta tesis los manuales a los que se harán referencia serán según su contenido, entre ellos:

a. Manual de organización y funciones (MOF)

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

La principal información específica que debe contener es la siguiente:

- Denominación de la unidad orgánica. De modo que pueda identificarse la unidad orgánica que será analizada.
- Finalidad. Concepto que resuma la razón de ser de la unidad orgánica en análisis.
- Funciones. Descripción de las diversas funciones que debe desarrollar tal unidad orgánica e indicación de la importancia relativa (ponderación) de cada una de ellas.
- Personal asignado. Relación de puestos de trabajo asignados internamente a dicha unidad orgánica.

En algunas ocasiones el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) se confunde con el de Manual de Organización y Funciones (MOF). La diferencia radica en que el MOF trata exclusivamente de la descripción de cada una de las unidades orgánicas o puestos dentro del ámbito específico del diseño organizacional, mientras el ROF, además de señalar las funciones de las diversas unidades orgánicas, se ocupa de establecer aspectos distintos del diseño, como el régimen laboral, el régimen económico, las relaciones interinstitucionales, etc.

b. Manual de puestos

Se encarga de describir las características de los puestos y de las personas que van a ocuparlos. Es el complemento detallado del manual de funciones. En ocasiones el manual de organización y funciones y el manual de puestos se convierten en un sólo documento.

La principal información específica que debe contener el manual de puestos, con relación a cada puesto específico, es la siguiente:

- Unidad orgánica. Establece cuál es la unidad orgánica a la cual pertenece el puesto en análisis.
- Puesto. Señala de modo específico el puesto de trabajo que será analizado.
- Finalidad. Explica de forma sucinta pero concreta cuál es la razón de ser del puesto analizado.
- Funciones. Define las principales funciones que deben realizarse en dicho puesto.
- Subordinación. Indica de qué unidad orgánica superior depende jerárquicamente el puesto.

- Mando. Indica las unidades orgánicas que dependen jerárquicamente del puesto.
- Coordinación. Señala las unidades orgánicas con las cuales el puesto se vincula para realizar actividades conjuntas en la propia institución e inclusive en otras instituciones.
- Competencias. Indica las competencias que debe reunir quien aspire a ocupar el puesto analizado. Deben tenerse en cuenta tres dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes.

c. Manual de procedimientos

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

La principal información específica que debe contener es la siguiente:

- Denominación del procedimiento. Identifica el procedimiento técnico de alguna función o proceso administrativo por desarrollar.
- Flujograma. Señala de forma gráfica la secuencia que debe seguirse para cumplir con la función o el proceso.
- Texto explicativo. Busca complementar el gráfico explicando cada una de las etapas de la secuencia desarrollada.
- Unidad orgánica responsable. Es la que administrará dicho procedimiento y verificará su cumplimiento.

3. MARCO CONCEPTUAL

Administración: Es el proceso de toma de decisiones sobre los objetivos y el uso de recursos y su impacto en la sociedad, bien administradas tienen una gran influencia en la calidad de vida de la sociedad.

Análisis de minerales: Es una técnica de investigación geológica de laboratorio, dedicada a la identificación de los minerales y al conocimiento detallado de sus propiedades físicas y químicas, cuya asistencia es de vital importancia en las diferentes etapas de desarrollo de un proyecto minero.

Control: Está vinculado a la persecución de los objetivos, implica tener información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y decisiones de control permiten mantener cualquier sistema en equilibrio orientado hacia el objetivo.

Competencias: La habilidad de una persona de llevar a cabo tareas y actividades con los estándares exigidos en el empleo, aplicando una mezcla apropiada de conocimientos, destrezas y actitudes. Muchas organizaciones tienen pautas de competencia que definen los niveles de habilidad sobre cuya base se mide el desempeño de los empleados.

Dirección: Consiste en realizar las acciones planeadas que implican un gasto de energía física e intelectual; que sigue un plan explícito o no. Se sustenta en la planeación y organización de la empresa.

Diseño de organización: Es la secuencia de trabajo que resulta de la alineación de visión/misión valores/principios operativos, estrategias, persona proceso, medidas de cultura y desempeño. Resultado de actividades intencionales que alinean todos los componentes de una organización de modo que la mantiene adaptable en su concepto operativo.

Diseño Organizacional Funcional: Es la primigenia de los diseños usados para las empresas, orientadas a maximizar los márgenes, optimizar economías pequeñas y explotar la experiencia funcional.

Efectividad Empresarial: El término es sinónimo de eficiencia para muchos autores; la RAE la define como capacidad de lograr el efecto que se espera o

desea. En el uso de los recursos y el procesamiento de los mismos para obtener un resultado favorable para la empresa y mercado

Eficacia Empresarial: Evalúa el grado en que se alcancen múltiples metas oficiales u operativas, sin tomar en cuenta el tiempo ni los recursos utilizados; pero que son cumplidas si o si.

Eficiencia Empresarial: Algunos expertos como Koontz y Weihrich aseguran que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa con la menor cantidad posible de recursos.

Estructura Organizativa: Está referida a la manera como se ordenan las actividades que están relacionadas entre sí y que llevan a cabo las tareas o actividades en la empresa, formalizando los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue.

Estructura Operativa: Se refiere a los distintos tipos de proceso de transformación (manufactura y/o producción) de distintos insumos que se llegan a utilizar para obtener un producto-satisfactor o un servicio-satisfactor, y que son identificados como un departamento o área de “producción”, dentro del mismo organigrama.

Estructura Organizacional Vertical: Es la estructura vertical orienta a la toma de decisiones no comunes a los directivos de la empresa se concentra en los procesos o flujos de trabajo, la comunicación de los problemas es ascendente y la resolución de los mismos es descendente.

Fundamentos de la Administración: Sustentada en cuatro pilares: la planeación, organización, dirección y control.

Laboratorio de análisis de minerales en estudio: Laboratorio dedicado al servicio de análisis químico de productos minerales, tales como: oro, plata, cobre, plomo, zinc, fierro.

Liderazgo: Es el centro del proceso administrativo, las personas; la administración es competencia intelectual pero también interpersonal. Comprende diversas actividades y competencias; coordinación, dirección, motivación,

comunicación y participación. Se depende del liderazgo para que los demás procesos de administración funcionen.

Manual de Funciones: Contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada trabajador en sus actividades cotidianas y se elabora técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas,

Manual de procedimientos: Es un instrumento administrativo donde se apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Muestra: Una muestra se define como una parte representativa de un todo. De tal forma que la proporción y distribución de las características que se investigan (Ley), sean iguales en ambos. Deben ser tomadas de manera adecuada y precisa para realizar el análisis de minerales correspondiente. Esta se encuentra normalmente entre uno y cinco kilos de peso.

Minería artesanal: Actividad de extracción minera que se vienen desarrollando de manera informal y con escasos recursos, intensificándose a partir de la década de los 80's hasta la fecha.

Minería informal: La minería informal no está controlada ni regulada por el Estado. Los que la promueven y realizan, actúan al margen de los mecanismos de control del Estado y evaden las normas legales pertinentes. Los involucrados en la minería informal, actúan al margen de la ley, aunque tengan los medios para desarrollarse legalmente.

Minería pequeña: La pequeña minería invierte capitales relativamente pequeños, está orientada a la explotación de canteras o a la extracción de minerales metálicos y extrae menos de 350 toneladas de material al día.

Medición: Una actividad organizada (evaluar, monitorear, medir, averiguar, encuestar, etc.) dirigida a producir datos estructurados que luego son

interpretados y aplicados en el proceso de establecer juicios, decisiones y elecciones.

Organización: Para llevar a cabo los planes es necesario organizar los recursos, el proceso a utilizar en una estructura que facilite la realización de planes.

Planeación: El proceso de planeación es una herramienta para administrar las relaciones presentes con el futuro; tomando decisiones que de alguna manera buscan influir en el futuro de la empresa o se pondrán en práctica.

Proceso: El flujo de trabajo de un extremo al otro, de entrada a salida de un producto o servicio. Por ejemplo un proceso de reclutamiento típicamente incluye los siguientes pasos: desarrollar la especificación del trabajo, determinar criterios de selección, publicar una vacante, proveer información de los candidatos, seleccionar los solicitantes entrevistarlos, hacer ofertas, negociar y firmar contratos.

III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA G&S LABORATORY

1. PRESENTACIÓN

Las herramientas administrativas para mejorar la gestión en la empresa son ineludibles por tal razón el Diseño Organizacional cumple un papel fundamental para el crecimiento y desarrollo de la entidad, es pertinente porque a través de él, la organización puede tener claros sus objetivos, estrategias y cursos de acción que desee alcanzar en un tiempo establecido.

Dentro de una empresa tanto jefes como colaboradores de cada área deben coordinar sus actividades para lograr los objetivos con el propósito de lograr el bienestar de la organización, el proceso que orienta la gestión administrativa es el diseño organizacional que se fundamenta en la estructura de una organización para que pueda coordinar y ejecutar acciones necesarias para alcanzar sus metas.

El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios y valores que han marcado sus actividades cotidianas en cada una de las áreas que conforman la estructura administrativa de una empresa. El estudiar el entorno de una empresa y sus dinámicas cambiantes hacen que el administrador que lidera la organización tengan un arduo trabajo que consiste en la adecuación de las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos y las metas programadas para cada periodo económico en el que debe primar el trabajo conjunto de sus colaboradores y la capacidad para interiorizar el compromiso ético de bienestar para todos los involucrados con la empresa.

Con el propósito de presentar las funciones generales establecidas, se ha elaborado el Diseño Organizacional para la empresa **G&S Laboratory S.R.L.** En este, se ha tomado en cuenta la estructura orgánica y funciones generales.

Mediante este Diseño organizacional cada funcionario y trabajador de **G&S Laboratory S.R.L.** deberá conocer sus funciones y su ubicación dentro de la estructura general de la organización, con el fin de participar, de manera integral, en el logro de los principales objetivos de la Empresa.

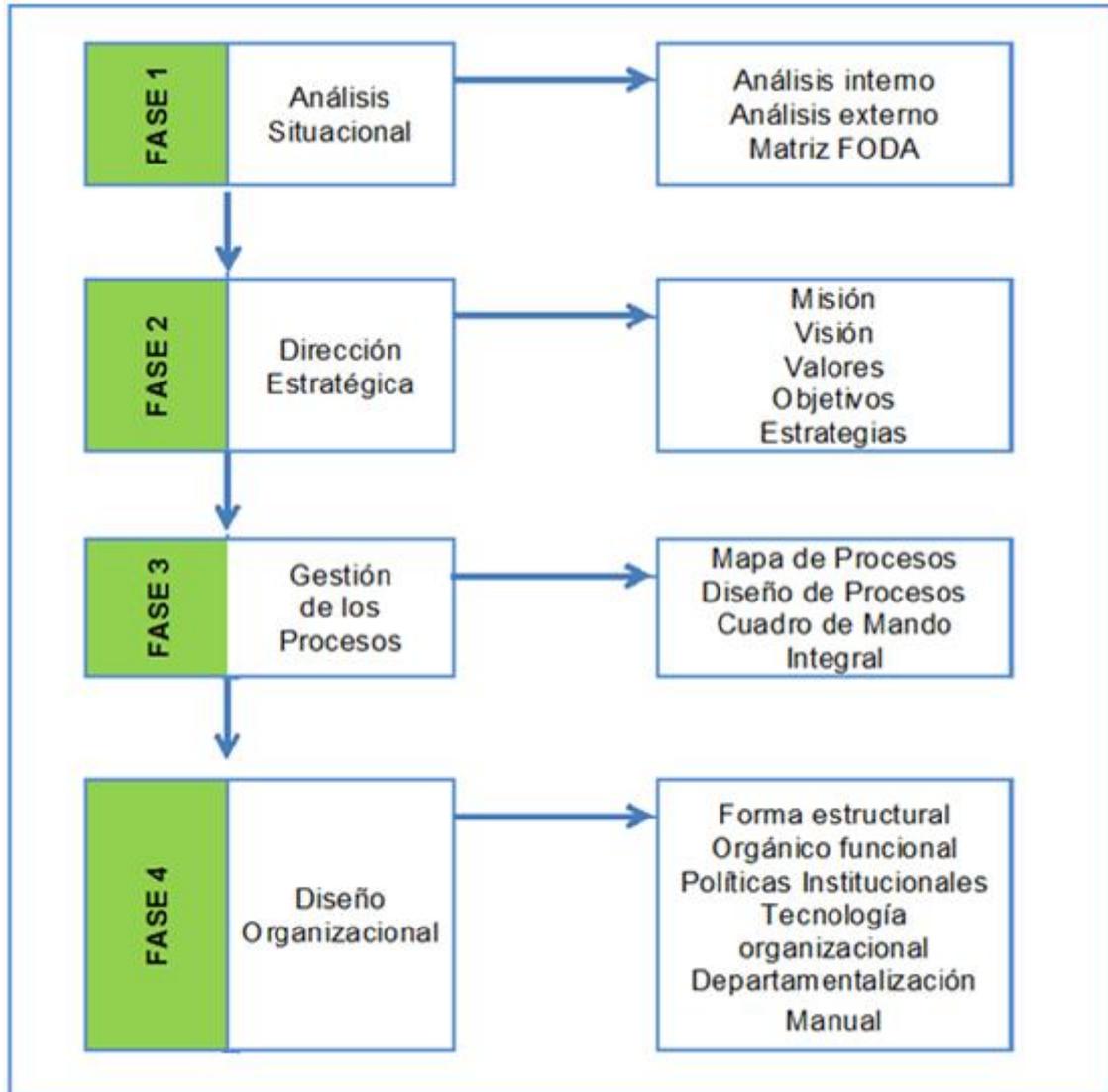
2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL ENFOQUE DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La propuesta de estructura organizativa para la empresa G&S Laboratory, esta se sustenta en la teoría Clásica de la administración se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Además, aplica los principios científicos generales de la administración, poniendo el énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización. Desarrolla un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos). El diseño de la organización se basa el criterio de departamentalización por funciones, generándose una organización formal con estructura vertical, por las siguientes razones:

- La estructura organizativa estaría conformada por un conjunto de unidades organizativas y estas por flujos de trabajo o funciones, que debidamente integradas permitirán el logro de los objetivos trazados por la organización;
- La estructura organizativa formal debe surgir del Planeamiento Estratégico que se basa en el enfoque de inverso, cuya aplicación contribuye con el aporte de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos, componentes que permiten obtener los Objetivos Organizacionales, los que servirán de base para desarrollar el proceso del diseño organizacional.
- El citado enfoque visualiza a la organización como sistema cerrado, en la que en la unidad de entrada ubica a la cadena de clientes (Necesidad); la unidad de proceso representada por la empresa G&S Laboratory; y la unidad de salida al entorno específico donde se sitúan los clientes (Satisfechos).

3. ETAPAS PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA G&S LABORATORY

Gráfico 19. Pasos para el diseño organizacional.



4. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1. Análisis Interno

Constituye el estudio minucioso de las Fortalezas y Debilidades que se detectan en la empresa con el fin de analizar las alternativas estratégicas que requiere implementar para mejor y fortalecer a la organización.

FORTALEZAS

- Mantener precios competitivos.
- Contar con buena infraestructura.

- Cercanía con los clientes
- Buena relación calidad/costos
- Equipamiento tecnológico
- Fidelización de los clientes
- Profesionales creativos y con alta experiencia
- Disponer de herramientas tecnológicas.

DEBILIDADES

- Deficiente organización administrativa.
- Mala comunicación interna
- Inadecuada departamentalización
- Escasa innovación
- Ausencia en delegación de funciones
- Insuficiente inversión en tecnología

4.2. Análisis Externo

Comprende el estudio de las Oportunidades y Amenazas que dispone la empresa según el entorno en que se desenvuelve, con la finalidad de identificar el contexto en el que se desarrollan las actividades de la empresa.

OPORTUNIDADES

- Altas expectativas por el servicio e análisis de minerales.
- Mercado potencial muy alto.
- Avance tecnológico
- Oportunidad para posicionar la empresa "G&S Laboratory".
- Incremento de oportunidades de financiamientos
- Incentivo a la actividad industrial por parte del Estado.
- Ser proveedores de otras microempresa del sector.

AMENAZAS

- Alta participación en el mercado de competidores potenciales.
- Presencia alta de competidores directos en el mercado.
- Competidores con precios bajos.
- Alta participación en el mercado de personas naturales o intermediarias que proporcionan el mismo servicio sin marca en los mercados objetivos.
- Incremento de los impuestos.
- Alto Poder de negociación de los clientes.

4.3. Matriz FODA

Tabla 1. Matriz FODA de la empresa G&S Laboratory.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener precios competitivos. Contar con buena infraestructura. Cercanía con los clientes Buena relación calidad/costos Equipamiento tecnológico Fidelización de los clientes Profesionales creativos y con alta experiencia Disponer de herramientas tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente organización administrativa. Mala comunicación interna Inadecuada departamentalización Escasa innovación Ausencia en delegación de funciones Insuficiente inversión en tecnología
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> Altas expectativas por el servicio e análisis de minerales. Mercado potencial muy alto. Avance tecnológico Oportunidad para posicionar la empresa "G&S Laboratory". Incremento de oportunidades de financiamientos Incentivo a la actividad industrial por parte del Estado. Ser proveedores de otras microempresa del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cursos en los Clientes sepan más acerca del servicio brindado. Capacitar a su personal por medio de cursos de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructurar la distribución organizativa de acuerdo con el cliente. Realizar un manual de organización que les permita definir las funciones, misión y propósitos de cada puesto de trabajo, para que así de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones y las desarrolle a cabalidad.
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> Alta participación en el mercado de competidores potenciales. Presencia alta de competidores directos en el mercado. Competidores con precios bajos. Alta participación en el mercado de personas naturales o intermediarias que proporcionan el mismo servicio sin marca en los mercados objetivos. Incremento de los impuestos. Alto Poder de negociación de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la cultura participativa a nivel de todos los trabajadores. Mantener la fortaleza como laboratorio y luchar sin mirar atrás y con una visión futurística. Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y ejecutar planes para que brindar un mejor servicio a un costo más competitivo.

4.4. Análisis competitivo

En un mundo de globalización, avances tecnológicos, mayores regulaciones y mercados en continua fluctuación, la exploración y la minería se enfrentan a retos más complejos que nunca. Para ayudarle a cumplir con estos retos, G&S

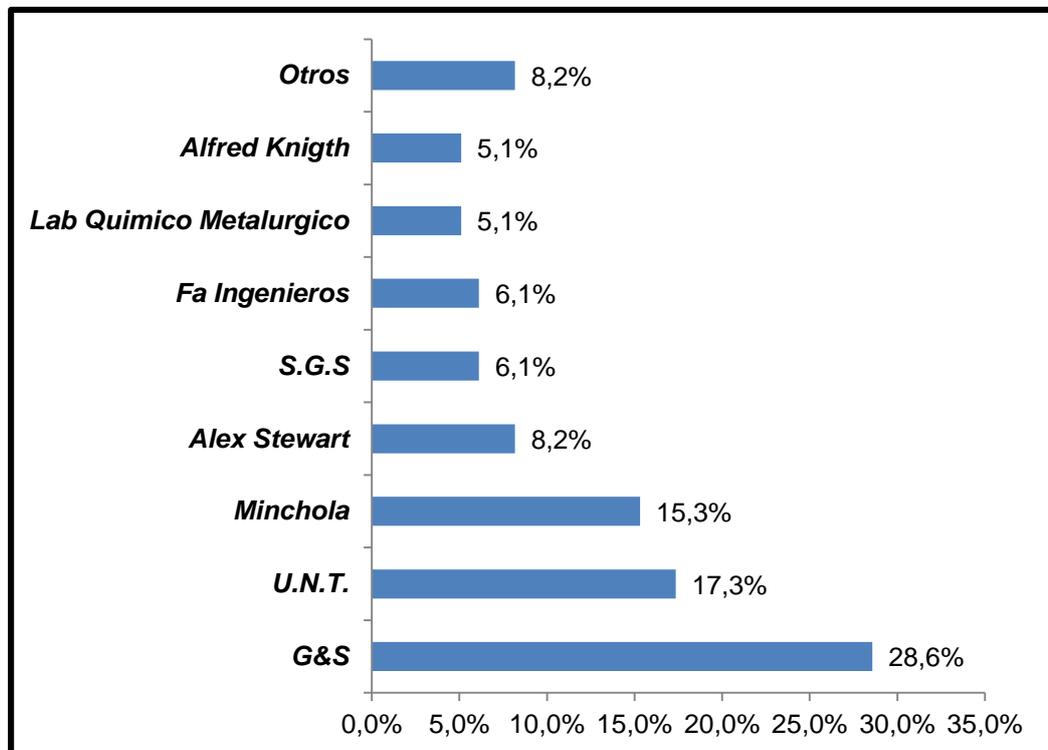
Laboratory ofrece una amplia gama de servicios en análisis de minerales. Como socio estratégico, proporcionamos pruebas y ensayos, para que pueda ofrecer una eficiencia y un crecimiento mayores.

Tabla 2. Empresas de análisis de minerales.

Etiquetas de fila	Número de clientes	% de clientes
G&S	28	28.57
U.N.T.	17	17.35
Minchola	15	15.31
Alex Stewart	8	8.16
S.G.S	6	6.12
Fa Ingenieros	6	6.12
Laboratorio Químico Metalúrgico	5	5.10
Alfred Knigth	5	5.10
Otros*	8	8.16
Total general	98	100.00

El 28.6% de los clientes, realizaron sus análisis en la Empresa G&S, mientras que el 17.3% realizaron sus análisis en la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), seguido de la empresa Alex Stewart (8.2% de clientes).

Gráfica 20. Relación de empresas de análisis de minerales.



5. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

5.1. Misión

Brindar servicios de ensayo asegurando la plena confidencialidad, confiabilidad, objetividad y seguridad al sector minero y metalurgia cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes, a través de la mejora continua, que satisface las necesidades del cliente y busca bienestar de los involucrados.

5.2. Visión

Aspiramos a ser la organización de servicios más competitiva. Nuestras competencias clave en ensayos se someten a un proceso de mejora continua para mantenernos a la vanguardia del sector. Son la médula espinal de nuestra identidad. Los mercados de elección están determinados únicamente por nuestra capacidad de ser los más competitivos, y de ofrecer sistemáticamente servicios sin rival a nuestros clientes de todo el mundo.

5.3. Valores Corporativos

5.3.1. Responsabilidad. En la empresa y con los clientes, brindar servicio de calidad y cumplir fechas de entrega. Con la comunidad generando nuevas fuentes de trabajo.

5.3.2. Compromiso. Compromiso con la entidad y las normas del medio ambiente. Asumir y aceptar los efectos de sus acciones de quienes integran la empresa.

5.3.3. Justicia. Generar equilibrio, respeto y el trato justo que se le brinda al personal interno, como a los clientes en las actividades laborales.

5.3.4. Honestidad. Demostrar honradez en las actividades involucradas con el análisis de minerales de la extracción minera. En la declaración de impuestos establecidos por la ley y las normas vigentes.

5.4. Objetivos

5.4.1. General.

Ofertar a la comunidad servicio de calidad, en base una plena confidencialidad, confiabilidad, objetividad y seguridad adecuada y oportuna con personal capacitado y entrenado que promueva la satisfacción de la demanda existente para los clientes locales.

5.4.2. Específicos

- Desarrollar procesos de análisis efectivos, mediante tecnología apropiada para generar mayor productividad con la optimización de recursos en la empresa.
- Formular políticas ambientales mediante la elaboración de programas de reciclaje y tratamiento adecuado de los desechos para la mejora continua de la gestión de servicios.
- Proporcionar estabilidad laboral a los trabajadores a través de honorarios y beneficios establecidos por la ley para mejorar las condiciones de vida de los colaboradores de la empresa.
- Generar rentabilidad que permitan la expansión de la empresa mediante el manejo eficiente de los recursos para el bienestar de los clientes.

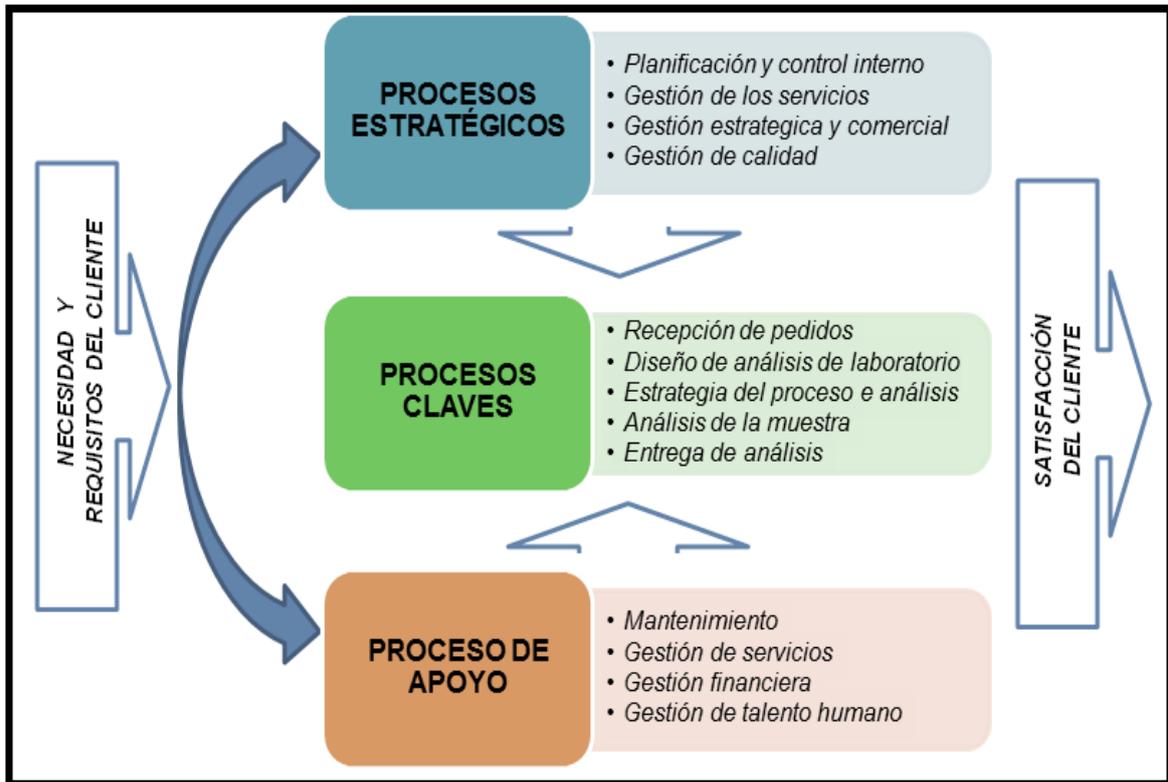
5.5. Estrategias Organizacionales

- a) Realizar seminarios-exposiciones para que los clientes conozcan más sobre los servicios que ofertamos.
- b) Capacitar al talento humano de la organización por medio de seminarios, talleres y cursos de actualización y desarrollo de potencialidades acordes al área de trabajo.
- c) Estructurar la distribución organizativa de acuerdo a los mapas de procesos y en función del servicio.
- d) Elaborar orgánico funcional que les permita definir el perfil, las funciones, misión y propósitos de cada puesto de trabajo, para lograr que el trabajador tenga claro sus obligaciones y responsabilidades para cumplirlas a cabalidad.
- e) Promover los elementos y medios que logren crear la cultura participativa a nivel de todos los trabajadores para fortalecer la imagen corporativa.
- f) Mantener la fortaleza como laboratorio análisis para luchar con una visión objetiva.
- g) Determinar sus objetivos generales y específicos acordes con la misión y visión y en especial con el propósito de orientar sus esfuerzos para el bienestar de la comunidad en general que labora en la empresa.
- h) Elaborar y ejecutar planes y programas para lograr el posicionamiento proyectado en el mercado local y nacional.
- i) Fomentar el desarrollo de proyectos vinculados con la expansión del mercado hacia el exterior aprovechando las normativas gubernamentales.

6. GESTIÓN DE PROCESOS

6.1. Mapa de procesos

Gráfico 21. Mapa de procesos



6.2. Diseño de procesos

6.2.1. Flujo de la muestra mineral

Se consideran dos etapas, la primera que empieza en la recepción de la muestra hasta la fase de pulverizado, donde la muestra está lista para ser analizada por ensayo al fuego o ensayo volumétrico. La segunda etapa está dividida en dos partes, donde se considera los ensayos (Al fuego y volumétrico).

- **Área de chancado:** Se puede trabajar en un turno alrededor de 60 muestras hasta el cuarteo, debido a que contamos con chancado primario y secundario. Además en el proceso de cuarteo se cuenta con 2 mesas de trabajo.
- **Área de pulverizado:** Se puede trabajar 8 muestras por hora, para una sola pulverizadora.
- **Área de fundición:** Se cuenta con dos (02) hornos, uno de ellos es para calcinación debido a que es un horno de capacidad pequeña, óptima para este tipo de función, mientras que la segunda tiene una capacidad mayor para 30 crisoles.

- **Área de análisis volumétrico:** Se cuenta con una plancha cuya temperatura máxima es de 200 °C lo cual no es óptimo además de tener una capacidad de solo 8 matraces. Se requiere de una plancha que tenga una temperatura máxima de 300°C para que el proceso de digestar sea más rápido y de mayor capacidad.

Gráfico 22. Flujo de la muestra mineral para análisis.

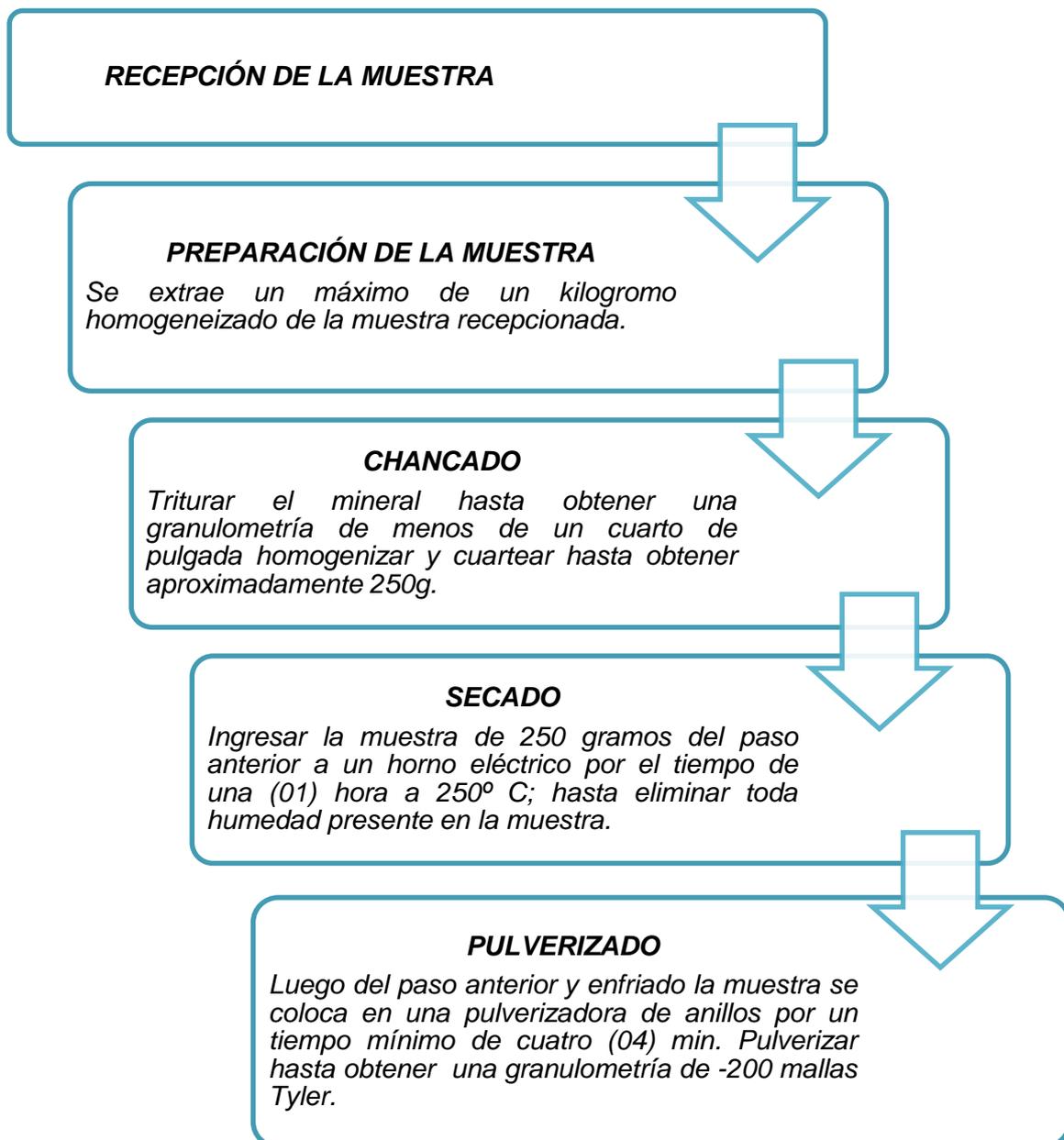


Gráfico 23. Flujo del ensayo al fuego.

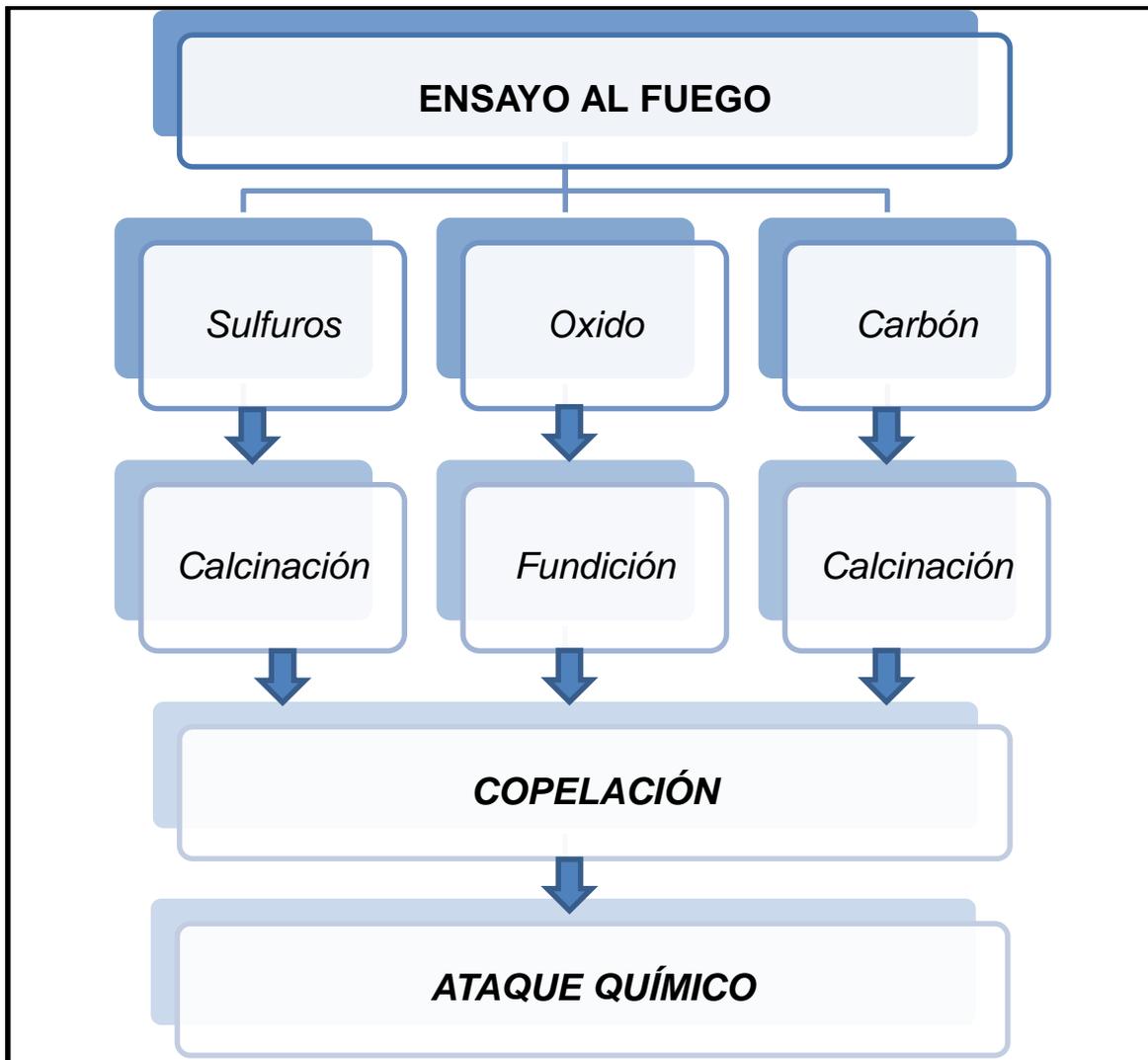


Gráfico 24. Flujo del ensayo volumétrico.



6.2.2. Tiempo por análisis para ensayo al fuego

Tabla 3. Tiempo del proceso de análisis de minerales por Ensayo al Fuego.

FASE	TIEMPO DE DURACIÓN	OBSERVACIÓN
Chancado por muestra	3 minutos	Con estos tiempos, se calcula trabajar un primer bloque de 15 muestras en sulfuros y 15 muestras en óxidos.
Cuarteo por muestra	3 minutos	
Secado de una muestra normal	4 minutos	
Pulverizado de una muestra(incluido limpieza)	7 minutos	
Pesado del mineral (por ser doble)	2 minutos	
Calcinación de un sulfuro	30 minutos	
Enfriado de la muestra calcinada	10 minutos	
Fundición de la muestra	60 minutos	
Copelación	45 minutos	
Encuarte	15 minutos	
Pesado y preparación para ataque	4 minutos	
Ataque hasta obtener resultado	20 minutos	

NOTA: Las muestras son procesadas en un periodo de ocho (08) horas. Para eso se recomienda acumular las muestras hasta las seis (06) de la tarde y traerlas al laboratorio para trabajarlas a primera hora.

6.2.3. Otros procesos

Minería y metalurgia

- Ensayos en calizas, cales y rocas
- Ensayo a soluciones
- Pruebas de flotación
- Pruebas de cianuración
- Pruebas de lixiviación

Medio ambiente

- Muestreo y monitoreo ambiental
- Análisis de muestras ambientales

6.3. Cuadro de Mandos

Está constituido por los ejes principales de la organización como cabeza de área, que son la Misión y Visión, las cuales direccionan las perspectivas consideradas los pilares fundamentales de la gestión financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y conocimiento, con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas estratégicas que fortalecen el Cuadro de Mando Integral.

Tabla 4. Mando integral para la empresa G&S Laboratory.

Misión		Visión			Iniciativas estratégicas
Perspectiva	Indicadores	2016	Metas 2017	2018	
FINANCIAMIENTO					
Maximizar el uso del cash flow durante los tres primeros años.	Estado de resultados, Balance General, Flujo de Caja, TIR.	10%	12%	15%	Programa de aprovechamiento de beneficios especiales de los proveedores
Aumentar la cartera de clientes en un 20% durante el primero y segundo año.	Flujo de Caja, Porcentaje de incremento trimestral en ventas.	23%	42%	65%	Programa de identificación y gestión de inventarios de poca rotación
CLIENTE					
Lograr que un nuevo segmento de mercado identifique la marca de la empresa como la primera opción de servicio, en un lapso de dos años.	Número de clientes que prefieren la marca sobre el número de clientes que prefieren a la competencia (estudio de mercado).	Min. 10 clientes nuevos	Min. 20 clientes nuevos	Min. 30 clientes nuevos	<i>Creación y ejecución de programas de posicionamiento y fortalecimiento de la imagen de la empresa</i>
Conseguir que los clientes se fidelicen con la marca en el primer año.	Porcentaje de clientes satisfechos en relación con el porcentaje de clientes insatisfechos (estudio de mercado).	80% clientes satisfechos	85% clientes satisfechos	95% clientes satisfechos	Programa de utilización de herramientas promocionales
PROCESOS					
Diseñar Permanentemente soluciones para el cliente.	Número de quejas sobre quejas solucionadas.	Min. 20 quejas	Min. 15 quejas	Min. 8 quejas	Programa de creación de soluciones integrales para los actuales y nuevos clientes
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Lograr constantemente efectividad en el personal.	Porcentaje del cumplimiento de las metas establecidas.	80%	85%	95%	Programa de realización, ejecución y control de cursos de capacitación

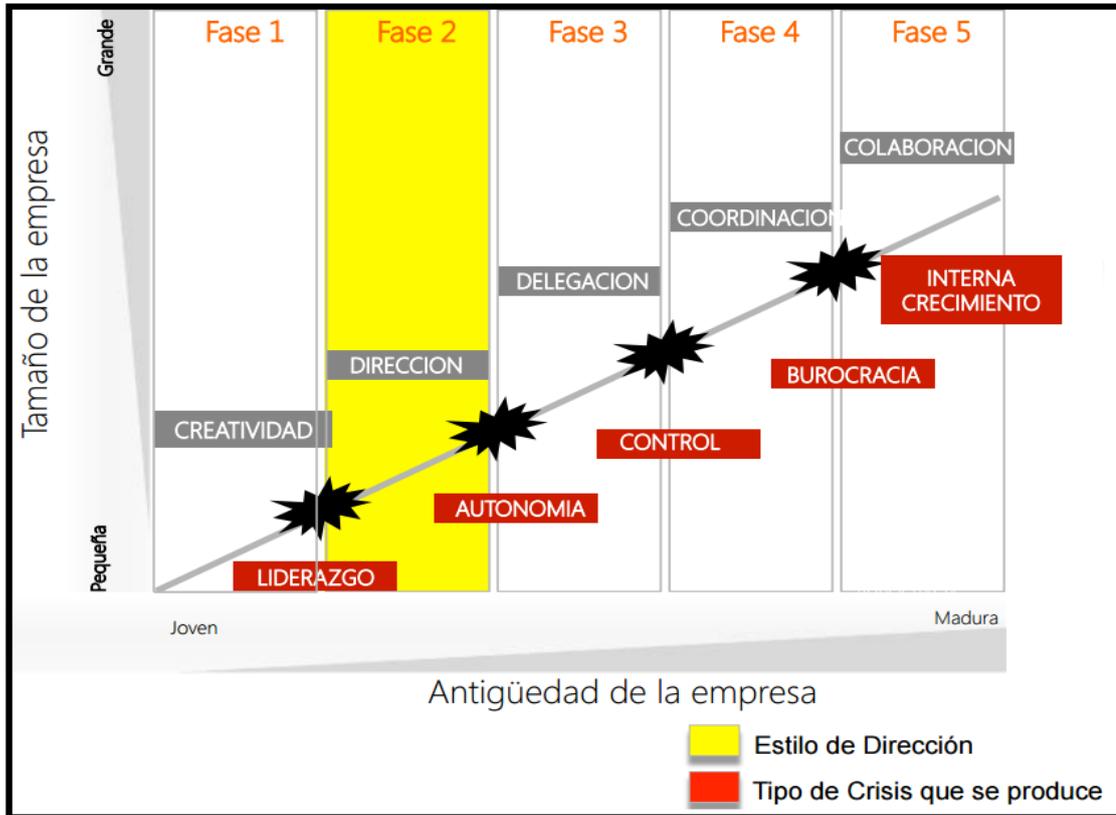
Desarrollar de forma continua competencias en los colaboradores.	Volumen de ventas	Max. 80% en ventas	Max. 85% en ventas	Max. 95% en ventas	Programa de aplicación de incentivos a la fuerza de venta
--	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---

7. ETAPA DEL CICLO DE VIDA

El ciclo de vida organizacional en una empresa equivale al sendero evolutivo transitado por ella a través de su existencia. Dicha ruta inicia desde los primeros pasos de la firma y culmina en sofisticadas formas de gestión de conglomerados empresariales. La empresa se identifica de acuerdo a Flamhotz y Greiner en la etapa:

- Considerando el modelo Piramidal de Flamhotz, la empresa se encuentra en etapa de expansión - profesionalización.
- Por otro lado considerando el modelo propuesto por Greiner, la empresa se encuentra ubicada en el nivel 2, destacándose por:
 - *El emprendedor:* En primera instancia debe aprender a administrar el recurso humano y delegar efectivamente. Aunque suene obvio muchas veces no sucede, el emprendedor debe delegar cuestiones operativas y empezar a ocuparse prioritariamente de aspectos estratégicos.
 - *Enfoque de gestión:* Es fundamental consolidar muy bien la oferta y conocer completamente el mercado. La empresa surge asociada a una idea para satisfacer cierta necesidad, pero con el transcurrir del tiempo esa idea original puede sufrir transformaciones producto del conocimiento adquirido del mercado, por ejemplo: cosas se descubren que se puede adicionar a la oferta de la empresa, algunas nuevas necesidades se detectan, se establecen diferentes nichos, entre otros.
 - *Rol de los recursos humanos:* Es tiempo de estimular la aparición de personas claves en posiciones claves. Suceden seguramente las primeras contrataciones y ese puede ser el inicio de personas claves.
 - *Estructura:* A partir de las personas claves y en función del enfoque de la empresa generar un proceso de estructuración orientado a funciones o procesos en lugar de personas.
 - *Sistemas:* Desarrollar los restantes sistemas operativos como son los de cobros, contratación, pagos (tanto empleados y socios), promocional e información entre otros. A la vez se debe iniciar la sistematización de los procesos directivos de planeación y control.
 - *Ventas y resultados:* Iniciar el desarrollo de indicadores de rentabilidad básicos.

Gráfico 25. Ciclo de vida de la empresa G&S Laboratory.



8. TECNOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La **tecnología de la información y de la informática** deben constituir parte esencial de la nueva estructura organizativa, los nuevos dispositivos digitales inteligentes, el internet, la intranet y la extranet, con los software y módulos aplicativos informáticos de aplicación en los sistemas de direccionamiento estratégico, de servicios, de los sistemas de asesoramiento y apoyo, como una etapa de transición a la forma organizativa de red.

- *Intranets*

La herramienta tecnológica de la información ofrece a los usuarios comunicarse de manera “abierta”, es decir, todos los miembros de la organización pueden tener acceso a información para el desarrollo de sus proyectos. Gracias a que la intranet opera mediante la red, los usuarios pueden tener acceso desde cualquier computadora en cualquier departamento o división de trabajo. Algunos beneficios que pueden obtener los colaboradores de una organización

al acceder a la intranet son: análisis de mercados, nuevos proyectos, desarrollo de productos o servicios, existencias, controles internos y más.

Gráfico 26. Página para comunicación interna (Intranet).

G&S LABORATORY S.R.L

Este Sitio

Noticias Herramientas Institucional Documentos Comerciales Aplicaciones Areas Internas Sociales

Nombre Usuario

[Home](#)

[Links](#)

Blog del CEO

Título

Imagen

[Ver más...](#)

Anuncios

[Título Anuncio 1](#) [Leer Más...](#)

24/11/2010 15:30 AM

[Título Anuncio 2](#) [Leer Más...](#)

24/11/2010 15:30 AM

Próximos Eventos

[Curso de Telecomunicaciones](#)

Logicalis - sala de reuniones
24/11/2010 11:30 AM

[Curso de Marketing de Servicios](#)

Logicalis - sala de reuniones
24/11/2010 15:30 AM

Prensa

[Conociendo Logicalis](#)

Clarín - 24/11/2010

[Posicionamiento de Mercado](#)

Apertura - 24/11/2010

X

Bienvenidos a la nueva intranet

Últimas Noticias

10/11/2009 11:30 AM

Noticia 1

Lorem ipsum onsectetuer adipiscing elit ... [Más información...](#)

Enviado por [RRHH](#) Categoría [Eventos](#) [Comentarios \(0\)](#)

09/11/2009 11:30 AM

Noticia 2

Imagen

Lorem ipsum onsectetuer adipiscing elit ... [Más información...](#)

Enviado por [RRHH](#) Categoría [Ingresos](#) [Comentarios \(0\)](#)

X

Espacio de Video

[Feriados 2010](#)

X

Hora y Clima

X

Gadgets Personales

Directorio

Buscar por

Nombre

X

Cumpleaños

Sugerencias/Comentarios

Ingrese su sugerencia

Conectándonos

[Asunto 1](#)

Creación: usuario - 24/11/2010 11:30 AM
Ult. Resp.: Usuario - 24/11/2010 11:30 AM

[Asunto 2](#)

Creación: usuario - 24/11/2010 11:30 AM
Ult. Resp.: Usuario - 24/11/2010 11:30 AM

[Agregar Asunto](#)

- *Planeación de recursos para la empresa*

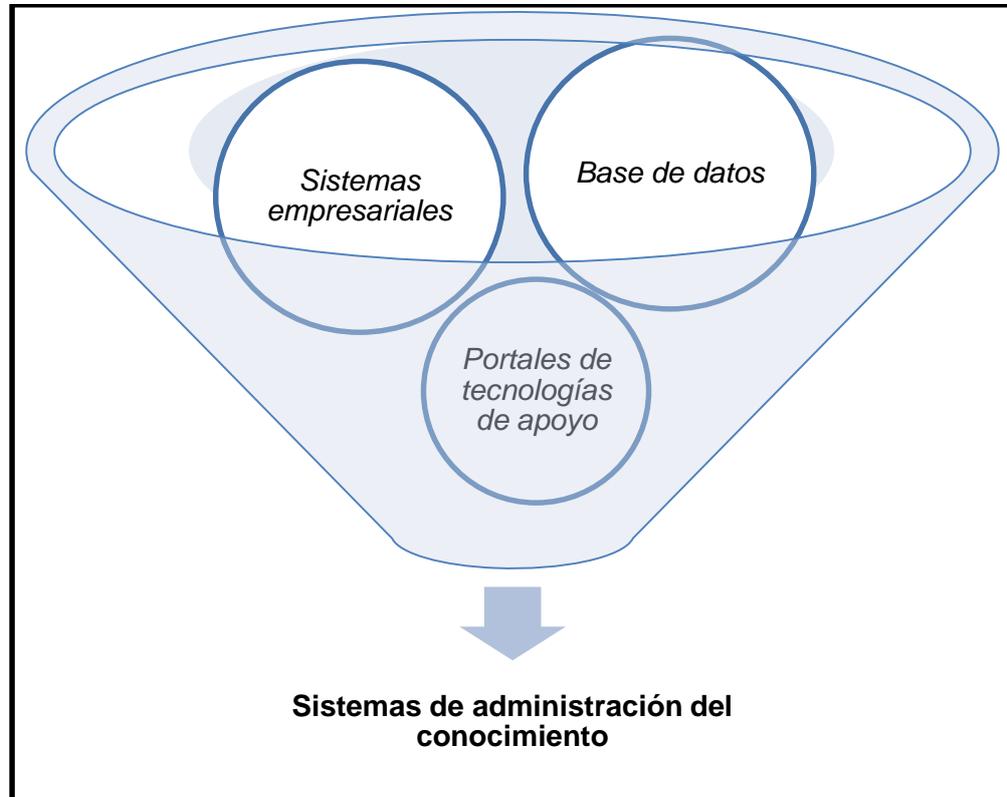
El sistema de información de planeación de recursos para la empresa, estructura los procesos, actividades y todo lo relacionado con la organización mediante una interconexión de aplicaciones que permite a los usuarios optimizar costos, tiempo y recursos.

Este sistema automatizado es una excelente estrategia de trabajo para vincular actividades que se relacionan entre diferentes departamentos o divisiones de la organización, ya que por medio de la red los usuarios se conectan y obtienen la información que necesitan.

- *Sistemas de administración del conocimiento*

El sistema de administración del conocimiento propone recolectar, almacenar, compartir y distribuir la información que posee el personal como producto de sus capacidades y experiencias para ser administrado por medio de sistemas de comunicación y control. Esta ideología considera que los conocimientos deben preservarse y ser difundidos en un sistema de procesamiento abierto.

Gráfico 27. Sistema de administración del conocimiento.



9. DISEÑO ORGANIZACIONAL

9.1. Departamentalización

En esta parte se propone una departamentalización por funciones, debido a la estructura vertical de la empresa. Este tipo de departamentalización, permitirá agrupar las actividades de acuerdo con los productos que se producen. Identificándose las siguientes características:

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

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

9.2. Estructura orgánica

BASE LEGAL

Estatutos de G&S Laboratory S.R.L. determina facultades del Directorio y de la Gerencia General.

Ley N° 26887, Ley General de Sociedades

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

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

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones G&S Laboratory S.R.L., cuenta con la siguiente Estructura Orgánica:

ALTA DIRECCIÓN

Gerencia General

ÓRGANOS DE LÍNEA

Gerencia de Administración

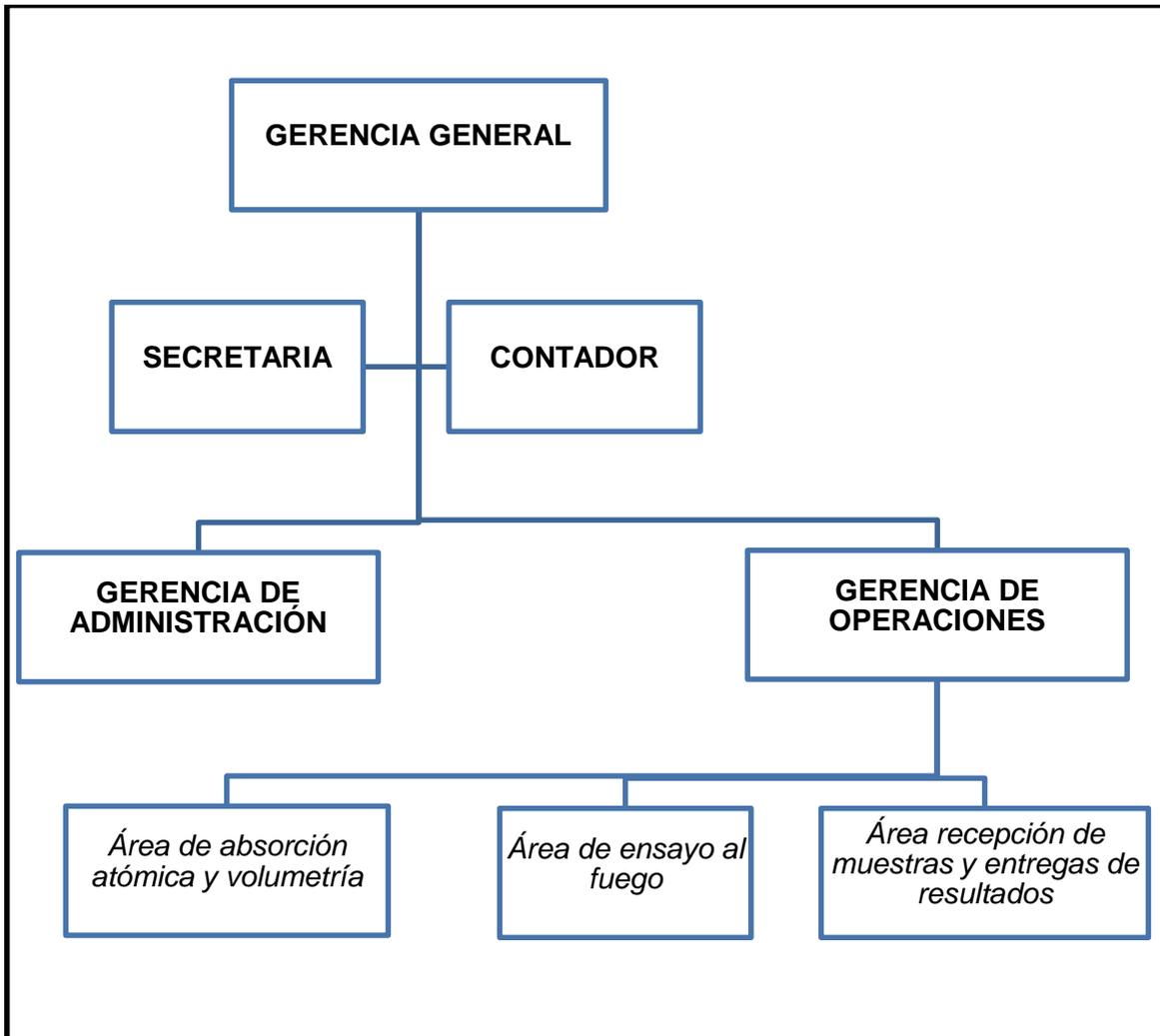
Gerencia de Operaciones

ÓRGANO DE APOYO

Secretaría

El organigrama de la empresa tiene distribución vertical y departamentalización por función (Gráfico 28).

Gráfico 28. Organigrama para G&S Laboratory



9.3. Manual de Organización y funciones

9.3.1. Gerente General:

9.3.1.1. Objetivo

El Gerente General tiene responsabilidad directa en la dirección, coordinación, control y evaluación del funcionamiento y actividades de la Empresa, en concordancia con las políticas, planes y estrategias aprobadas; garantiza que los procedimientos y políticas se lleven a cabo dentro del marco de la ley, y que se obtengan los objetivos propuestos, sobre la base de una organización

y administración eficientes; y asesora al Directorio en la buena marcha de la Empresa.

9.3.1.2. Funciones Generales

- a) Formular y presentar al Directorio para su aprobación el plan anual de la Empresa que incluye las estrategias de planeamiento, objetivos, políticas, metas, programas y presupuestos referidos a las actividades institucionales.
- b) Asesorar al Directorio en cuestiones técnicas proporcionándole la información necesaria.
- c) Dirigir las medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos, planes, programas, metas y presupuestos establecidos.
- d) Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos, se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas.
- e) Hacer cumplir de manera eficiente los acuerdos y resoluciones que adopte la Junta General de Accionistas y el Directorio.
- f) Dirigir las actividades que permitan adoptar nuevos enfoques para G&S Laboratory S.R.L.
- g) Evaluar los criterios y procedimientos de selectividad en la calidad de clientes, a fin de garantizar una mejor rentabilidad lucrativa dentro de los planes diseñados.
- h) Plantear al Directorio el nombramiento, promoción y traslado de los funcionarios, así como sus remuneraciones.
- i) Llevar a la aprobación del Directorio asuntos que conlleven salir de los límites de su autoridad, de acuerdo con lo dispuesto en los Estatutos.
- j) Inspeccionar directamente o por medio de los funcionarios responsables el sistema de contabilidad adecuado y el buen desarrollo financiero de conformidad con el presupuesto anual de la Empresa, informando mensualmente al Directorio.
- k) Aprobar los Estados Financieros, Estados de Resultados e información complementaria, con la percepción respecto de los objetivos de la Empresa, antes que sean sometidos a consideración del Directorio.
- l) Plantear al Directorio propuestas de cambio en cuanto a la Estructura Orgánica determinada en el ROF y en el MOF de la Empresa.

- m) Proponer al Directorio planteamientos necesarios para que se cumplan los objetivos esperados y proyectados en el plan anual de la Empresa, enmarcados de conformidad con las normas establecidas.
- n) Planificar, supervisar el desarrollo de proyectos estratégicos modernos que faciliten la mejora de la Empresa.
- o) Revisar y evaluar periódicamente las operaciones que se llevan a cabo en la Empresa.
- p) Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas, con las facultades generales del mandato y especiales de los artículos noveno y décimo del código de procedimientos civiles.
- q) Transigir las cuestiones litigiosas hasta por el monto autorizado, dando cuenta al Directorio.
- r) Orientar las acciones que permitan atender las recomendaciones de auditoría interna y externa.
- s) Supervisar la política laboral y las normas generales para su correcta aplicación.
- t) Proponer al Directorio la conformación de los Comités Especiales que sean necesarios para las contrataciones y adquisiciones que requiera G&S Laboratory S.R.L.
- u) Aprobar la adquisición y contratación de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de las actividades y operaciones de G&S Laboratory S.R.L. Asimismo, el Gerente General es responsable por la evaluación y aprobación de los Expedientes de Contratación y de aprobar los plazos y procedimientos de las contrataciones y adquisiciones que le presente la Subgerencia de Administración y Finanzas de todos los procesos de selección así como aprobar bases cuyo valor referencial sea menor a 4 UIT. Cumplir las demás funciones técnicas que el Directorio le asigne.

9.3.1.3. Relaciones de Responsabilidad y de Autoridad

Es directamente responsable ante el Directorio. Para el cumplimiento de sus responsabilidades, el Gerente General es apoyado por los Órganos de Apoyo y Funcional de G&S Laboratory S.R.L., así como asesores legales externos.

9.3.1.4. Relación de Coordinación Funcional

Dentro de las relaciones de coordinación internas y sin perjuicio de la directa dependencia, determinada en la estructura orgánica, mantiene continúa

concordancia y respuesta de función con los diferentes órganos de la Empresa.

Respecto a coordinación con el exterior, mantiene relación con los diferentes Órganos como: FONAFE, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General de la República, Contaduría Pública de la Nación, Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, Bolsa de Valores de Lima; y otros Organismos públicos y privados.

9.3.2. Gerencia de Administración

9.3.2.1. Objetivo

El Administrador es el encargado de planificar, establecer, normar, conducir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar la aplicación de los procesos técnicos de los sistemas administrativos financieros de la Empresa; así como, del personal, contabilidad y Laboratorio. De igual forma es la encargada de la correcta ejecución y registro de las operaciones técnicas, administrativas, contables, económicas y financieras.

9.3.2.2. Funciones Generales

- b) Proponer las estrategias, planes y metas relacionados con los recursos humanos y financieros, presentándolos ante la Gerencia General.
- c) Elaborar el presupuesto anual a ser presentado por la Gerencia General al Directorio, disponer las acciones y planeamientos necesarios para su correcta ejecución; deberá establecer los mecanismos de control y evaluación del mismo.
- d) Supervisar la emisión de los Estados Financieros mensuales los mismos que deben contener información, confiable, veraz y oportuna; en concordancia con las Normas Tributarias y Contables vigentes; presentarlos a la Alta Dirección para su aprobación y velar por que se remitan a los organismos que los requieren oportunamente.
- e) Dirigir, coordinar y controlar las transacciones administrativas y financieras de la Empresa, velando por la correcta aplicación de los gastos e inversiones de conformidad con el presupuesto.
- f) Controlar continuamente el manejo de las Cuentas Bancarias de la Empresa con las entidades del Sistema Financiero Nacional, proponiendo a la Gerencia General los cambios necesarios que contribuyan al logro de los objetivos establecidos en el presupuesto anual.

- g) Formular y proponer a la Gerencia General los lineamientos de política para el adecuado funcionamiento de los Sistemas Administrativo y Contable.
- h) Evaluar periódicamente que las actividades relacionadas con la Administración de los recursos humanos y financieros de la Empresa, se efectúen de acuerdo con los objetivos, planes, estrategias y presupuestos establecidos aprobados por la Alta Dirección, informando sobre su cumplimiento a la Gerencia General.
- i) Supervisar la emisión de los registros oficiales y principales de la Empresa, así como los registros auxiliares de los que se valga la organización para exponer su situación económica financiera y los medios de control de los mismos.
- j) Cautelar el patrimonio de la Empresa, disponiendo y supervisando periódicamente la ejecución de los inventarios físicos.
- k) Dirigir las acciones necesarias para controlar las actividades de seguridad del personal, equipos e instalaciones de la Empresa.
- l) Adquirir y contratar, en las mejores condiciones para la Empresa, los bienes y servicios que sean necesarios para la buena marcha de G&S LABORATORY S.R.L. Formular y proponer el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de la Empresa, sobre la base de los requerimientos de la Gerencia General, Subgerencia de Administración y Finanzas y Jefe de laboratorio; así como otorgar la conformidad a los bienes y/o servicios requeridos por su Subgerencia. Asimismo, deberá definir conjuntamente con el área usuaria las características técnicas de los bienes y/o servicios a adquirir o contratar respectivamente así como determinar el valor referencial de los procesos de selección establecidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de la Empresa teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal a fin de remitir el expediente de contratación de los procesos de selección conteniendo las características técnicas, valor referencial y disponibilidad presupuestal para evaluación y aprobación de la Gerencia General.
- m) Velar porque los bienes y servicios que requieren la Gerencia General y Subgerencias de la Empresa, sean utilizados de manera óptima y racional, buscando el mejor desarrollo de sus funciones.

- n) Establecer y conducir el programa de comunicación interna y apoyar las acciones tendientes a conservar y/o proyectar la imagen de la Empresa ante la opinión pública cuando sea necesario.
- o) Establecer las medidas correctivas e impartir las instrucciones para su aplicación, cuando se observen desviaciones y/o incumplimiento en lo planificado.
- p) Formular, emitir o modificar, normas y procedimientos, de conformidad con las normas de control vigentes, de modo que se logre una eficiente y eficaz administración de los recursos y patrimonio de la Empresa.
- q) Administrar las pólizas de seguro contratadas por la Empresa.
- r) Cautelar y verificar el uso adecuado de los equipos en las distintas Subgerencias de la Empresa; e informar a la Gerencia General, de cualquier eventualidad producida.
- s) Supervisar la implantación de niveles de seguridad y acceso a Internet.
- t) Establecer la aplicación de normas y procedimientos de entrega, cambio, devolución, reposición, verificación y responsabilidad por los equipos de cómputo asignados a los distintos usuarios de la Empresa
- u) Evaluar y comunicar de los equipos en desuso, obsoletos y/o siniestrados para su baja.
- v) Las demás funciones que le sean asignadas por la Alta Dirección.

9.3.2.3. Relaciones de Responsabilidad y de Coordinación Funcional

Es directamente responsable ante la Gerencia General. Coordina internamente con la Alta Dirección y otros órganos de la Empresa, para tratar y resolver asuntos propios de su función. Asimismo, coordina con el Contador que presta servicios de asesoramiento contable y tributario con la Empresa, así como el asesor de Informática.

9.3.3. Gerencia de Operaciones

9.3.3.1. Objetivo

Es el órgano encargado de planificar, programar y ejecutar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos propios del giro de G&S Laboratory S.R.L. y propuestos por la Alta Dirección. Vela por el mantenimiento y seguridad de los Equipos, materiales y procesos pertenecientes a los Activos Inmobiliarios de la Empresa, con el fin de generar mayor rentabilidad;

ejecutando inversiones y contrataciones, de así requerirlo, para el logro de sus metas.

9.3.3.2. Estructura Orgánica de Cargos

Para el desarrollo de sus actividades, la Gerencia de Operaciones requiere:

A. Jefe de Laboratorio

Objetivo

Desarrollar conceptos, ideas, dirigir y controlar el rol de actividades vinculadas con la administración, rentabilidad, perfeccionamiento, arrendamiento, mantenimiento y seguridad de las propiedades Inmobiliarias de la Empresa.

Funciones Generales

- a) Plantear al Gerente y dirigir las políticas, planes y metas en relación a la administración, arrendamiento, mantenimiento y seguridad de los bienes inmuebles de la Empresa.
- b) Dirigir y controlar la implementación de las políticas, planes, metas y presupuestos establecidos para el Área, así como la aplicación de las directivas formuladas por la Alta Dirección.
- c) Aplicar medidas correctivas sobre desviaciones de los planes, logro de metas y cumplimiento de políticas, establecidas por la Gerencia General. o Supervisa las líneas de producción durante todo el proceso, realiza la atención a los proveedores, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.
- d) Analiza todos los fallos o imprevistos durante la producción y los soluciona, supervisa los componentes, transferencias de sitio de manufactura, rechazos de cliente y retornos de garantía, se asegura de seguir los proyectos de mejora continua y calidad, revisa el plan de actividades y sugiere ajustes a este de ser necesario.
- e) Se encarga de seleccionar los candidatos a los puestos dentro del departamento.
- f) También realiza la administración de los programas de ingeniería del producto, supervisa y cotiza cambios al producto e identificación de mejora continua.

- g) Proponer reglamentos, contratos y normas para la adecuada administración de los activos y procedimientos de la empresa.
- h) Formular conjuntamente con su personal de apoyo el presupuesto anual de adquisición de materiales y servicios de terceros para el mantenimiento de los bienes inmuebles, muebles y activos.
- i) Velar por la conservación de los bienes inmuebles de la Empresa proponiendo programas de mantenimiento.
- j) Proponer y supervisar los requerimientos de mantenimiento, servicio de terceros y compras para las propiedades inmobiliarias de la Empresa, en concordancia con los dispositivos legales vigentes, normas y procedimientos establecidos.
- k) Disponer la elaboración de informes y/o cuadros estadísticos en relación a la administración, arrendamiento, mantenimiento y seguridad de los bienes inmuebles.
- l) Informar permanentemente al Gerente General y Administración sobre los aspectos técnicos y administrativos el área a su cargo.
- m) Efectuar las demás funciones técnicas que asigne el Gerente General y Administración, y coordinar con él, los asuntos que sobrepasen el límite de su autoridad.

Relaciones de Responsabilidad y Coordinación Funcional

Depende jerárquicamente y es responsable ante la Gerencia General. Coordina internamente con la Administración y las demás Áreas de la Empresa, en lo concerniente a la disposición, adquisición, seguridad y mantenimiento de los inmuebles propiedad de G&S LABORATORY S.R.L. Coordina con los proveedores, usuarios y potenciales clientes de los servicios de G&S Laboratory S.R.L.

B. Área de ensayo al fuego

Objetivo

Desarrollar otras tareas diversas en apoyo del funcionario responsable de la Área, que incluyen labores de recepción, ingreso y ejecución de las muestras ingresadas al laboratorio. Supervisa la línea de producción específica de su proceso, con un correcto funcionamiento del plan de trabajo establecido. Capacita a los técnicos de su área. Reporta los resultados obtenidos de su área a la persona responsable

Funciones Generales

- a) Recepcionar, ordenar y controlar diariamente el ingreso y salida de muestras.
- b) Elaborar informes o reportes estadísticos sobre el resultado de las actividades desarrolladas en su área.
- c) Llevar el orden correlativo de las muestras ingresadas analizadas en su área.
- d) Llevar el control de los materiales utilizados dentro de su área.
- e) Elaborar mensualmente cuadro de ingresos de muestras y procesamiento de las mismas al laboratorio.
- f) Emisión y refrendo de los siguientes documentos: Informes, estadísticas, reportes de G&S Laboratory S.R.L. .
- g) Entrega información para el presupuesto anual, respecto a las proyecciones por servicios de terceros para el mantenimiento de los muebles y equipos del laboratorio
- h) Actualizar la base de datos en el sistema de G&S Laboratory S.R.L.
- i) Participar en la formulación de objetivos, políticas, planes, metas y presupuestos relacionados con la administración, evaluación y control de las propiedades inmobiliarias de la Empresa.
- j) Efectuar las demás tareas que le asigne la Jefe de laboratorio.

Relación de Responsabilidad y Coordinación Funcional

Es responsable ante la Jefe de laboratorio.

C. Área de absorción atómica y volumétrica

Objetivo

Desarrollar otras tareas diversas en apoyo del funcionario responsable de la Área, que incluyen labores de recepción, ingreso y ejecución de las muestras ingresadas al laboratorio. Supervisa la línea de producción específica de su proceso, con un correcto funcionamiento del plan de trabajo establecido. Capacita a los técnicos de su área. Reporta los resultados obtenidos de su área a la persona responsable

Funciones Generales

- k) Recepcionar, ordenar y controlar diariamente el ingreso y salida de muestras.

- l) Elaborar informes o reportes estadísticos sobre el resultado de las actividades desarrolladas en su área.
- m) Llevar el orden correlativo de las muestras ingresadas analizadas en su área.
- n) Llevar el control de los materiales utilizados dentro de su área.
- o) Elaborar mensualmente cuadro de ingresos de muestras y procesamiento de las mismas al laboratorio.
- p) Emisión y refrendo de los siguientes documentos: Informes, estadísticas, reportes de G&S LABORATORY S.R.L. .
- q) Entrega información para el presupuesto anual, respecto a las proyecciones por servicios de terceros para el mantenimiento de los muebles y equipos del laboratorio
- r) Actualizar la base de datos en el sistema de G&S LABORATORY S.R.L.
- s) Participar en la formulación de objetivos, políticas, planes, metas y presupuestos relacionados con la administración, evaluación y control de las propiedades inmobiliarias de la Empresa.
- t) Efectuar las demás tareas que le asigne la Jefe de laboratorio.

Relación de Responsabilidad y Coordinación Funcional

Es responsable ante la Jefe de laboratorio.

9.3.4. SECRETARIA:

9.3.4.1. Objetivo

Realiza labores específicas de apoyo al Directorio y a la Gerencia General, y en general a todos los órganos de la Empresa; así como, otras tareas asignadas por la Gerencia General y/o Administración y finanzas y/o Gerencia de operaciones

9.3.4.2. Funciones Generales

- a) Apoyar en las labores de su cargo a la Alta Dirección de la Empresa.
- b) Atender a los miembros del Directorio en el transcurso de sus sesiones.
- c) Archivar, registrar y controlar las Actas del Directorio, y otros documentos importantes.
- d) Recepcionar, registrar y distribuir toda la documentación que ingresa a la Empresa (Cartas, Informes, Facturas, Recibos, etc.).

- e) Tramitar y procesar los expedientes que fluyen de la Gerencia General; controlar y distribuir el despacho de la correspondencia a través del Servicio Local.
- f) Atender la central telefónica, efectuar y atender las comunicaciones e informar a nivel interno y al público sobre las gestiones que se vienen realizando en el área de su competencia.
- g) Centralizar los requerimientos de suministros diversos: Útiles de oficina, aseo y limpieza y suministros para equipos de oficina y velar por mantener un stock adecuado. Gestiona la compra, control y distribución de los mismos.
- h) Controlar y supervisar los servicios de limpieza en la sede de la Empresa.
- i) Controlar el Registro de Asistencia.
- j) Controlar y archivar las Normas Legales.
- k) Tramitar las publicaciones de los avisos en los Diarios.
- l) Archivar, controlar y registrar las pólizas de seguros por los bienes de la Empresa.
- m) Tramitar el pago de las facturas y recibos por honorarios.
- n) Registrar y controlar el Fondo de Caja Chica de conformidad con las normas y procedimientos establecidos.
- o) Apoyar en las labores de su cargo a todas las Subgerencias de la Empresa.
- p) Y cualquier otra labor que le asigne o encomiende la Gerencia General.

9.3.4.3. Relaciones de Responsabilidad y Coordinación Funcional

Depende y reporta directamente al Presidente del Directorio, al Gerente General, y administración.

Coordina con los otros órganos lo relacionado a sus funciones y labor de apoyo.

9.4. Políticas Institucionales

- Capacitaciones constantes para todos los colaboradores.
- Reunión de trabajo para informe de actividades cada semana.
- Reunión con jefes de departamento para detectar falencias y necesidades que presenta cada una de las áreas o sucursales que conforman la empresa.
- Los colaboradores de la empresa se regirán bajo un comportamiento ético.

- Impulsar a los colaboradores con los objetivos de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas y permanentes del personal de acuerdo a los procesos y actividades que realizan.
- Mantener la seguridad y la armonía del personal que integra la microempresa.
- Contar con un personal administrativo, operativo y de venta competente y responsable con las actividades designadas.
- Fomentar el trabajo en equipo entre el personal de cada departamento y de igual manera a nivel institucional.
- Establecimiento de un horario fijo de trabajo.
- Gestionar e implementar los procesos de manera adecuada para el logro de los objetivos.
- Transparencia en el desarrollo de actividades en el trabajo.
- Mantener buenas relaciones laborales con todos los miembros de la empresa.
- Se elegirá al empleado del mes y el empleado del año.
- Responsabilidad con la empresa y con el medio ambiente.

9.5. Reglamentos

9.5.1. Reglamento Interno De Trabajo De G&S Laboratory S.R.L

PRESENTACIÓN

Con el propósito de proveer de un reglamento interno de trabajo para **G&S Laboratory S.R.L.** se presenta la siguiente propuesta sustentado en el Decreto Supremo N 039-91-TR de 30.12.1991. El Reglamento Interno de Trabajo determina las condiciones a que deben sujetarse los empleadores y trabajadores en el cumplimiento de sus prestaciones.

El empleador está obligado a hacer entrega a los trabajadores de un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo o su modificación, dentro de los cinco (5) días naturales de la aprobación otorgada por el Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

Artículo 1.- El Reglamento Interno de Trabajo de G&S LABORATORY S.R.L. tiene por objeto normar y regular la relación con sus Trabajadores dentro del marco de los valores, cultura y principios de la compañía, con sujeción a las disposiciones legales vigentes.

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

- a) **Director.-** Se entenderá referido al Director o Sub Director del área en la cual se desempeña el Trabajador.
- b) **Empresa.-** Se utilizará para referirse a G&S LABORATORY S.R.L.
- c) **Gerente.-** Se entenderá referido al gerente del área específica en la cual se desempeña el Trabajador, sea éste su Jefe Directo o no.
- d) **Jefe Directo.-** Se entenderá referido al superior jerárquico a quien el Trabajador debe reportar directamente.
- e) **Recursos Humanos o RRHH.-** Se utilizarán indistintamente cualquiera de ellas para denominar a la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa.
- f) **Reglamento Interno de Trabajo o RIT.** Se utilizarán indistintamente cualquiera de ellas para denominar al presente Reglamento Interno de Trabajo.
- g) **Trabajador(es).-** Se utilizará para identificar a todas aquellas personas que prestan servicio o laboren a título subordinado para la Empresa bajo cualquier modalidad.

Artículo 3.- El Reglamento Interno de Trabajo será distribuido por el área de Recursos Humanos a todos los Trabajadores haciéndole entrega a cada uno de ellos de un ejemplar del mismo. Los Trabajadores por su parte deberán firmar el cargo de recepción correspondiente, el mismo que se conservará en el File del Trabajador.

Los Trabajadores están en la obligación de conocer y cumplir las disposiciones contenidas en el presente RIT, sin distinción de cargo o ubicación jerárquica dentro de la organización, desde su primer día de incorporación a la Empresa.

Los actos no contemplados en el presente RIT se regirán por las disposiciones que en cada caso dicte la Empresa en el ejercicio del derecho que le otorga el ordenamiento jurídico vigente.

No se encuentra sujetos al presente RIT el personal que preste servicios a la Empresa mediante empresas de servicios temporales o complementarios, contratos de locación de servicios u otro vínculo distinto al laboral.

Artículo 5.- El presente RIT podrá ser modificado parcial o totalmente cuando, a criterio de la Empresa, sea necesario para optimizar su funcionamiento. Las modificaciones del RIT serán puestas en conocimiento de los Trabajadores y las autoridades laborales.

Artículo 6.- Recursos Humanos es la encargada de establecer, mantener y desarrollar las condiciones necesarias para el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales entre la Empresa y sus Trabajadores, así como la encargada de atender los asuntos laborales y la tramitación de los mismos.

Artículo 7.- De las facultades y atribuciones del Gerente y Jefe Directo

Corresponde al Gerencias y Jefe Directo en el ámbito de su competencia:

- a) Asignar las funciones y responsabilidades de acuerdo a los niveles y categorías del personal a su cargo.
- b) Ejercer la administración del personal, orientada a la obtención de altos niveles de calidad y eficiencia laboral.
- c) Evaluar el desempeño y el grado de cumplimiento del personal a su cargo.
- d) Aplicar las medidas disciplinarias de su competencia, de acuerdo al presente Reglamento e informar por escrito a la Dirección de Recursos Humanos sobre las faltas cometidas por los trabajadores a su cargo.
- e) Proponer los aspectos referidos a las necesidades de desarrollo y capacitación, a efectos de contribuir a incrementar los niveles de eficiencia y productividad del personal a su cargo. Ejercer el control de la permanencia y rendimiento del personal en su correspondiente área de trabajo, sin perjuicio de las obligaciones inherentes al propio trabajador.
- f) Supervisar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente RIT, respecto del personal a su cargo.
- g) Dar cumplimiento al rol vacacional del personal a su cargo.

CAPÍTULO II

INCORPORACIÓN Y CESE DE LOS TRABAJADORES

Artículo 8.- La Empresa determinará las condiciones generales y los requisitos para postular a cualquiera de las posiciones vacantes, reservándose el derecho a incorporar a los postulantes que considere adecuados para las posiciones en búsqueda.

El inicio de la relación laboral se produce en la fecha efectiva en que el Trabajador inicia sus labores, la misma que se hará constar en: i) su contrato de trabajo, de ser el caso, ii) en la planilla de sueldos de la Empresa; y, iii] en su boleta de pago. Ello, independientemente se trate de un contrato de trabajo sujeto a modalidad o a plazo indeterminado. El contrato puede ser verbal o escrito, el cual da origen a la relación laboral.

La Empresa se reserva el derecho de iniciar cualquier tipo de procedimiento administrativo, proceso civil y/o penal en contra del Trabajador que realice falsas

declaraciones, en base a lo afirmado por él mismo en las Declaraciones Juradas que la Empresa le proporcione antes de su ingreso.

Artículo 9.- Los seis [06] primeros meses de trabajo de todo nuevo Trabajador serán de prueba, de acuerdo con las leyes vigentes. Esta disposición se refiere tanto a los contratos sujetos a modalidad como a los celebrados a plazo indefinido.

Artículo 10.-A todo Trabajador que ingrese a laborar en la Empresa se le abrirá un file personal, en el cual se registrarán sus datos personales y académicos. En dicho file, se archivarán los documentos relacionados a su quehacer administrativo y comportamiento laboral, al cual se denominará en adelante File del Trabajador.

El File del Trabajador es de propiedad de la Empresa quien a su opción, podrá entregar copias de los documentos en él archivados al Trabajador siempre que medie solicitud expresa de éste.

Artículo 11.- Obligación de proporcionar documentación

Todos los trabajadores están en la obligación de hacer entrega a la Empresa la documentación

Que se les solicite y en el plazo que para tal efecto señale Recursos Humanos.

Artículo 12.- Fiscalización Posterior

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

Artículo 13.- Obligación de mantener información actualizada

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

Artículo 14.- La Empresa entregará al Trabajador un carné o fotocheck que lo acreditará como personal de la Empresa y le dará acceso al centro de trabajo. Dicho carné o fotocheck es de propiedad de la Empresa siendo responsabilidad exclusiva del Trabajador su cuidado y custodia. Su uso es personal, intransferible y obligatorio en el centro de trabajo. En caso de pérdida o deterioro el Trabajador tiene la obligación de reportarlo a Recursos Humanos.

Artículo 15.- El vínculo laboral concluye por los siguientes motivos:

- a) Renuncia del Trabajador.
- b) Despido del Trabajador.
- c) Resolución del contrato.
- d) Jubilación del Trabajador.

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

Artículo 16.- Renuncia:

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

El Trabajador podrá solicitar se le exonere del plazo de treinta (30) días previsto en el párrafo anterior, quedando la Empresa en potestad de aceptarla en forma parcial o total en coordinación con Recursos Humanos, la respuesta a la solicitud de exoneración le será comunicada al Trabajador por escrito.

Todo Trabajador que solicite la exoneración total o parcial del plazo de pre-aviso debe indicar expresamente en su carta de renuncia el último día de vinculación laboral con la Empresa.

La referida solicitud de exoneración se entenderá aceptada si no es rechazada por escrito dentro del tercer día hábil de presentada.

Artículo 17.- Despido:

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

Artículo 18.- Vencimiento del Contrato de Trabajo Temporal

El Trabajador deberá de laborar hasta la fecha de vencimiento del plazo estipulado en su contrato de trabajo temporal. Si la empresa no le comunica su contratación a plazo indeterminado de manera anticipada, vencido el contrato o las prórrogas pactadas por escrito entre la Empresa y el Trabajador, el vínculo laboral con la Empresa se entenderá por concluido, con lo cual el Trabajador deberá retirarse definitivamente de la Empresa.

Artículo 19.- Cualquiera que sea el motivo que determine el término del vínculo laboral de un Trabajador con la Empresa, ambos reconocerán, aceptarán y cumplirán a cabalidad todas las disposiciones legales vigentes en materia de carácter laboral.

Al cese del vínculo laboral y antes que el Trabajador se retire definitivamente de la Empresa deberá cumplir con devolver todos los activos de la Empresa que se le hubiere entregado para el desarrollo de sus funciones, incluido el carné o fotocheck. En caso que el Trabajador no cumpla con la devolución de dichos activos y/o el fotocheck, deberá

pagar a la Empresa el valor de los mismos.

CAPÍTULO III

JORNADAS, HORARIOS DE TRABAJO Y TIEMPO DE REFRIGERIO

Artículo 20.- Sólo el tiempo real y efectivamente trabajado otorga derecho a remuneración, la cual es fijada en función a la jornada completa de labores.

Artículo 21.- Las jornadas, horarios, turnos de trabajo y tolerancia en la Empresa son establecidos y modificados por ella en función de cada caso concreto y según sus necesidades comerciales, administrativas y operativas. De esta forma, cuando las circunstancias lo requieran, la Empresa podrá establecer horarios especiales para la realización de determinadas labores.

Artículo 22.- La Empresa con arreglo a la legislación de la materia, informará a los Trabajadores las jornadas, horarios y turnos de trabajo respectivos que establezca, así como las modificaciones que se dispongan.

Artículo 23.- Los aspectos relacionados con la asistencia y puntualidad se encuentran establecidos en las disposiciones que sobre el particular determine la Empresa. Cada Trabajador deberá registrar personalmente su ingreso y salida del centro de trabajo donde presta servicios habituales, incluyendo el inicio y término del refrigerio en el sistema correspondiente, o en cualquier otro medio de control que la Empresa determine para tal fin., lo cual constituye una obligación del Trabajador, siendo responsabilidad directa de los Gerentes y Jefes Directos la supervisión de su cumplimiento, estando obligados a reportar oportunamente sobre ello a Recursos Humanos para las acciones que resulten pertinentes.

Está prohibido marcar o registrar el ingreso o salida de otro trabajador. Esta acción constituye falta grave.

Artículo 24.- Durante la jornada laboral, los Trabajadores no podrán abandonar sus puestos de trabajo. Las únicas excepciones al abandono del puesto de trabajo son la existencia de una emergencia y las autorizaciones previas y expresas del superior inmediato. El abandono injustificado del centro de trabajo es considerado como inasistencia, sujeto a las sanciones y descuentos correspondientes.

Artículo 25.- Durante su jornada de trabajo, los Trabajadores dispondrán del tiempo establecido por la Empresa para descansar y/o tomar su refrigerio o alimentación necesaria, el mismo que no será inferior a cuarenta y cinco (45) minutos por día laborado. A la finalización de dicho período, el Trabajador reanudará sus labores de inmediato respetando los horarios establecidos.

Artículo 26.- Es política de la Empresa que todas las actividades se cumplan dentro del

horario y jornada de trabajo establecidos, no obstante ello, y de manera excepcional, podrá solicitar la realización de trabajos en sobretiempo.

Artículo 27.- La prestación de trabajo en sobretiempo es de carácter voluntario para el Trabajador, debiendo ser autorizada en todos los casos por el Jefe Directo o Gerente de la Empresa, salvo los casos de emergencia o cuando su no realización pueda causar graves problemas en la marcha normal de la Empresa, en cuyo caso es obligatoria.

Artículo 28.- La labor en sobretiempo se desarrollará en el lugar que establezca la Empresa. Asimismo, la labor en sobretiempo podrá tener como objeto la realización de labores distintas a las que habitualmente desarrolla el Trabajador, siendo éstas sólo de carácter extraordinario.

El Trabajador reconoce que para casos de trabajo en sobretiempo deberá cumplirse con el procedimiento interno establecido y contar con las aprobaciones de su Gerencia, quien a su vez deberá informar de ello a Recursos Humanos, justificando la necesidad del trabajo prestado en sobretiempo.

Artículo 29.- El trabajo en días de descanso semanal y/o feriado requerirá de la autorización expresa por parte de la Empresa, debiéndose cumplir con el procedimiento interno que, para estos efectos, se establezca.

Artículo 30.- Los Trabajadores que deban realizar sus labores fuera del centro de trabajo, deberán hacerlo en el lugar y horario que le sea indicado por la Empresa.

Artículo 31.- Teniendo en cuenta la naturaleza del cargo desempeñado, si por razones de trabajo o de índole personal el Trabajador tuviera que retirarse de su puesto de labores, pero sin hacerlo del centro de trabajo, deberá ponerlo en conocimiento de su Jefe Directo, indicando las razones que justifiquen su ausencia y el lugar al que se dirige.

Artículo 32.- Se consideran Trabajadores no comprendidos en la jornada máxima, a los siguientes Trabajadores:

- a) Trabajadores de dirección, conforme a los lineamientos que establezca la Empresa.
- b) Trabajadores que prestan servicios intermitentes de espera vigilancia o custodia, es decir aquellos que regularmente prestan servicios efectivos de manera alternada con lapsos de inactividad.
- c) Trabajadores de confianza no sujetos a fiscalización inmediata, es decir, aquellos Trabajadores que realizan sus labores o parte de ellas sin supervisión inmediata de la Empresa.
- d) Trabajadores no sujetos a fiscalización inmediata, debido a que realizan sus labores o parte de ellas parcial o totalmente fuera del centro de trabajo; acudiendo a él para dar cuenta de su trabajo y realizar las coordinaciones pertinentes.

CAPÍTULO IV

CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Artículo 33.- Cualquier inasistencia, independientemente de las causas que la originen, deberá ser comunicada de inmediato por el Trabajador a su Jefatura, quien a su vez deberá informar de ello a la Gerencia o Dirección correspondiente, sin que ello justifique la ausencia del Trabajador.

En caso de ausencia justificada, el Trabajador deberá presentar a Recursos Humanos, el día de su reincorporación al centro de trabajo, los documentos que justifican su ausencia, con copia al Gerente. En caso la ausencia se prorrogue por más de dos (02) días hábiles el Trabajador deberá hacer llegar dichos documentos al Gerente no más tarde del tercer día hábil de ausencia, a fin de que éste lo comunique a Recursos Humanos.

Artículo 34.- Cuando el Trabajador no comunique su inasistencia, ésta se considerará injustificada, debiendo su Jefe Directo comunicarlo a su Gerente quien deberá informar a Recursos Humanos, a efectos que se tomen las medidas pertinentes.

Queda claramente establecido que en los casos de inasistencia, la Empresa sólo abonará la remuneración del Trabajador cuando las disposiciones legales así lo exijan, y siempre que la misma sea justificada; reservándose la facultad de calificar las pruebas que el Trabajador presente para tales efectos.

Artículo 35.- La calificación de una ausencia no sólo tendrá efectos para determinar si el Trabajador tiene o no derecho a percibir su remuneración, sino también para el cómputo del récord vacacional y de inasistencia para efectos de lo dispuesto en las disposiciones legales vigentes.

Artículo 36. Se considera tardanza el hecho de ingresar al centro de trabajo después de la hora establecida para el ingreso y para el retorno del refrigerio.

Artículo 37.- Para efectos del control de asistencia y puntualidad, la Empresa cuenta con un sistema de control que ha sido oportunamente puesto en conocimiento de los Trabajadores, quienes deberán cumplir con registrarse diariamente tanto a su ingreso como a su salida del centro de trabajo donde presta servicios habituales, incluyendo el inicio y termino del refrigerio, siendo este registro personal, de conformidad con lo establecido por las leyes que rigen la materia.

CAPÍTULO V

PERMISOS, LICENCIAS, DESCANSOS MÉDICOS

Artículo 38.- Se considera licencia a la autorización expresa que se concede a un Trabajador para dejar de asistir al trabajo por un periodo de tiempo, la cual es otorgada por el Jefe Directo.

Artículo 39.- Se considera permiso, la ausencia del Trabajador en horas de trabajo, por razones debidamente justificadas, y siempre que cuente con el conocimiento y consentimiento expreso de la Gerencia o Dirección a la cual pertenece, no procederá por ningún motivo la aceptación tácita, por parte de la Empresa, para el otorgamiento de cualquier permiso.

Artículo 40.- Compensación de los permisos

Son compensables todos los permisos personales.

El tiempo de permiso otorgado, se recuperará conforme a las políticas internas establecidas por la Empresa para dicho fin.

Artículo 41.- La Empresa otorgará permisos de acuerdo con su criterio y sólo si las necesidades del trabajo lo permiten, salvo en casos de extrema urgencia debidamente acreditados por el Trabajador.

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

Artículo 42.- Los casos imprevistos, que exigen la atención del Trabajador deben ser informados dentro de la primera hora de labores al superior inmediato o personas designadas, los que notificarán la ocurrencia a la Gerencia del área para que ésta la ponga en conocimiento de Recursos Humanos. Al momento de incorporarse al trabajo, el Trabajador deberá justificar su ausencia explicando el motivo que lo obligó a estar ausente el total o una parte de la jornada de trabajo.

Artículo 43.- Está permitida la ausencia al trabajo en las siguientes situaciones:

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

la fecha de nacimiento del nuevo hijo o hija y la fecha en que la madre o el hijo o hija sean dados de alta por el centro médico respectivo.

- f) Descanso pre y post natal.
- g) Licencias o permisos formalmente otorgadas por la Empresa.
- h) Accidentes.- Cualquier situación imprevisible e incontrolable que ponga en riesgo la salud.

Artículo 44.- En caso de que la persona no justifique sus ausencias, éstas se considerarán como días no laborables para todo efecto legal. En caso se repita esta situación en forma consecutiva, se tomarán medidas disciplinarias y correctivas pertinentes.

Artículo 45.- Del descanso médico

Los descansos médicos deberán ser acreditados con el respectivo certificado médico. El período

Dejado de laborar por encontrarse con descanso médico no es compensable por el trabajador.

Recursos Humanos podrá fiscalizar la documentación presentada como sustento de los descansos médicos, respetando el derecho a la intimidad del Trabajador.

CAPÍTULO VI

DESCANSO SEMANAL Y VACACIONES

Artículo 46.- El Trabajador tiene derecho como mínimo a un (1) día de descanso semanal obligatorio, y se tomará preferentemente el día domingo, salvo que por razones de fuerza mayor sea indispensable trabajar el día domingo, en cuyo caso se tomará un día distinto de acuerdo a la conveniencia del Trabajador.

Artículo 47.- Cada Trabajador tiene derecho a treinta (30) días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios a la Empresa.

Artículo 48.- Las vacaciones son acordadas entre el Gerente y el Trabajador. En caso de no mediar acuerdo, la Empresa podrá determinar la fecha de inicio del período vacacional.

Ningún Trabajador podrá iniciar o ampliar el disfrute del descanso vacacional sin contar con la autorización del Jefe Directo, quien deberá comunicar a Recursos Humanos, sujetándose a las políticas internas establecidas para dicho fin por la Empresa.

Artículo 49.- El período vacacional deberá tomarse dentro de los siguientes once (11) meses posteriores a la fecha de haber adquirido este derecho, según las fechas establecidas en el rol vacacional.

Artículo 50.- Podrán anticiparse vacaciones con la autorización escrita del Director o Gerente del área. En estos casos, el número de días estará en relación proporcional al tiempo de trabajo.

La Empresa únicamente autorizará el anticipo de vacaciones cuando el Trabajador haya adquirido como mínimo (07) siete días calendario de descanso vacacional, según lo establecido en las normas vigentes.

Artículo 51.- El Trabajador antes de gozar del descanso vacacional, deberá hacer entrega del puesto a la persona que designe su Jefe Directo.

Artículo 52.- La Empresa establecerá el rol vacacional, solicitando para ello la participación de los responsables, los mismos que coordinarán con los Trabajadores pertenecientes a su área, a fin de definir la oportunidad de su descanso vacacional.

Se brindará facilidades para que los Trabajadores puedan gozar del período vacacional en forma fraccionada, en periodos no menores a los establecidos en los dispositivos legales vigentes.

Es responsabilidad del Gerente del área velar porque se cumpla con el rol del descanso vacacional programado.

CAPÍTULO VII

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Artículo 53.- Son facultades de la Empresa, además de las emitidas en el marco legal vigente, las siguientes:

- a) Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades en sus centros de trabajo. Determinar las labores y responsabilidades que son asignadas a sus Trabajadores, además de transferencias, rotaciones y reasignaciones ocupacionales para el mejor desarrollo de su fuerza laboral, con las únicas limitaciones que establece la Ley. Programar las jornadas, horarios y turnos de trabajo, de acuerdo con sus necesidades comerciales, administrativas y operativas.
- b) Contratar y cesar a los Trabajadores, de conformidad con las leyes y las necesidades de la Empresa.
- c) Determinar la capacidad e idoneidad de los Trabajadores para ocupar un puesto.
- d) Impartir instrucciones, señalar políticas y establecer disposiciones vinculadas a las labores y al desempeño y conducta de su personal en el centro de trabajo.
- e) Introducir y aplicar nuevos métodos, procedimientos y sistemas que faciliten las operaciones y garanticen la competitividad.
- f) Establecer y dictar las medidas de seguridad que considere adecuadas para garantizar la seguridad de su personal e instalaciones. Para lo cual, la Empresa podrá

- instalar cámaras de video para controlar la seguridad dentro de las instalaciones del centro o centros de trabajo; sin que ello afecte la intimidad de los Trabajadores.
- g) Vigilar y controlar sus inmuebles, bienes, instalaciones y documentación de la manera que considere más conveniente.
 - h) Determinar, en caso de puestos vacantes, las personas idóneas para cubrir dicho requerimiento.
 - i) Determinar el cargo a desempeñar y las funciones y responsabilidades correspondientes de cada Trabajador, las cuales podrán ser modificadas en función a los requerimientos del negocio.
 - j) Introducir cualquier tipo de entrenamiento que se considere conveniente a efectos de incrementar la eficiencia de los Trabajadores.
 - k) Establecer medidas de identificación a los Trabajadores dentro de las instalaciones de la Empresa, como por ejemplo el uso del fotocheck y los demás que establezca la Empresa.
 - l) Conceder permisos y licencias a los Trabajadores de acuerdo a lo establecido en el CAPÍTULO V del presente Reglamento.
 - m) Supervisar, fiscalizar y controlar periódicamente el uso adecuado de las herramientas de trabajo que le proporcione a sus Trabajadores, sin que ello signifique una afectación a la privacidad o intimidad de los Trabajadores. Para ello, la Empresa podrá verificar la frecuencia y periodicidad de los correos electrónicos enviados y recibidos por los
 - n) Trabajadores, los destinatarios de los mismos, así como las páginas Web que revisen los Trabajadores, durante su jornada de trabajo o durante el tiempo que permanecen en el centro de trabajo.
 - o) Establecer y aplicar las medidas disciplinarias correspondientes ante la comisión de faltas laborales en que pudiere incurrir el Trabajador de acuerdo a lo establecido en el Capítulo X del presente Reglamento Interno de Trabajo.

Artículo 54.- Son obligaciones de la Empresa, las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales vigentes en el centro de trabajo.
- b) Cumplir y hacer cumplir el presente RIT y demás procedimientos y disposiciones internas con relación al mantenimiento y administración del centro de trabajo.
- c) Determinar la política de remuneraciones y beneficios que corresponda a los Trabajadores.
- d) Programar las jornadas, turnos y horarios de trabajo, que sean necesarios, en armonía con las disposiciones legales y acuerdos contractuales.

- e) Fijar de manera unilateral la oportunidad del descanso vacacional, en caso no pueda fijarse de común acuerdo con el Trabajador.
- f) Supervisar y evaluar las labores de sus Trabajadores, con el propósito de procurar que el trabajo sea realizado de acuerdo a los valores de la Empresa.
- g) Cumplir con todas aquellas exigencias impuestas por su condición de empleador y responsable de la marcha y desarrollo del centro de trabajo.
- h) Cumplir los procedimientos y disposiciones internas con relación al mantenimiento y administración del centro de trabajo.
- i) Cumplir con las disposiciones de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la legislación vigente y en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

CAPÍTULO VIII

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 55.- Son derechos de los Trabajadores, los siguientes:

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

condiciones de trabajo. Se presume que todo Trabajador recibe información salvo que haya dejado expresa constancia de lo contrario.

m) Los demás derechos establecidos por Ley

Artículo 56.- Son obligaciones de los Trabajadores, imprescriptibles y de manera enunciativa y no limitativa las siguientes:

- a) Cumplir con las labores para las cuales ha sido contratado.
- b) Cumplir con sus labores con eficiencia y eficacia durante el íntegro de la jornada laboral.
- c) Acatar las disposiciones señaladas por sus superiores jerárquicos, relacionadas con el ejercicio de su cargo, otros afines y/o que transitoriamente se le encomienden.
- d) Cumplir con registrarse diariamente tanto a su ingreso como a su salida del centro de trabajo donde presta servicios habituales, incluyendo el inicio y término del refrigerio en el sistema correspondiente. El registro de la asistencia es total y completa responsabilidad de cada Trabajador.
- e) Reportar inmediatamente a su Jefe Directo cualquier inconveniente que se presente en el sistema del control de asistencia. No faltar al centro de trabajo sin causa debidamente justificada, ni efectuar el registro de control de asistencia para el retiro o ingreso de otro Trabajador, ni dejar que otro Trabajador efectúe su propio registro.
- f) Prestar sus servicios con buena fe, poniendo el máximo de su habilidad y eficiencia en el desempeño de la labor encomendada por la Empresa.
- g) Conocer a plenitud las labores que conciernen al cargo que ocupa.
- h) Dar estricto cumplimiento a todos los procedimientos, directrices y/o políticas de la Empresa que estén aprobadas o que sean aprobadas posteriormente por la Empresa que formen parte de las labores que conciernen al cargo que ocupa el Trabajador, debiendo cumplir con dichos procedimientos como órdenes directas del Jefe Directo con honradez, lealtad y eficiencia.
- i) Respetar el principio de autoridad y línea jerárquica, dando cumplimiento al principio de subordinación jerárquica que rige la relación laboral.
- j) Consultar y obtener la autorización respectiva del Jefe Directo, frente a eventuales dudas que pudiesen surgir durante el desempeño de sus funciones; cuando éstas pudiesen contravenir algún extremo del presente RIT.
- k) Presentar información veraz, estando prohibido de manipular, alterar o cambiar la información y/o los documentos que maneja o presenta a sus superiores o demás áreas de la Empresa.
- l) Concurrir al centro de trabajo aseado y bien presentado, respetando el Código de Vestimenta señalado por la Empresa.

Si la Empresa asigna u otorga a los Trabajadores un uniforme o vestimenta para realizar sus actividades laborales, cada Trabajador deberá hacer uso obligatorio del mismo durante su horario de trabajo, siendo responsable de su cuidado.

- m) Dar cuenta de manera inmediata a sus superiores y/o niveles de control pertinentes, de los actos dolosos, irregulares o anormales que puedan poner en riesgo la buena marcha del negocio, el desarrollo normal de las operaciones, el patrimonio de la Empresa que denoten negligencia; en el momento en que tenga conocimiento o sospecha de la existencia de los mismos, ya sea que éstos hayan sido cometidos por sus compañeros de trabajo, terceros o desconozca su autoría.
- n) Someterse a las evaluaciones que la Empresa disponga para verificar la idoneidad de los ocupantes de los puestos y/o sus posibilidades de desarrollo.
- o) Mantener un comportamiento correcto, cortés y respetuoso con sus superiores y demás compañeros de trabajo, a fin de fomentar y mantener la armonía, el respeto mutuo, el orden y la disciplina en el centro de trabajo.
- p) Entregar a Recursos Humanos los documentos e información que soliciten para su File Personal, tales como fotografías, títulos académicos, certificados, constancias, entre otros.
- q) Cumplir las disposiciones de este RIT y cumplir con todos los procedimientos, directrices, políticas, lineamientos, pautas y reglas dictadas por la Empresa en cualquier medio de comunicación, estando totalmente prohibido que los Trabajadores por iniciativa propia realicen cambios no autorizados.
- r) Cumplir puntualmente con los horarios, turnos y ciclos de trabajo, señalados por la Empresa.
- s) Cumplir a cabalidad con todas las medidas de seguridad que disponga la Empresa tanto para la protección del centro de trabajo, los activos, el patrimonio o la imagen de la Empresa, así como, la integridad del propio Trabajador y sus compañeros de trabajo.
- t) Velar por que su centro de trabajo se encuentre limpio, ordenado y en buen estado de conservación.
- u) Velar por la armonía laboral no participando, ni propiciando, actividades que atenten contra la misma, causen alboroto en el centro de trabajo o distraigan a sus compañeros de trabajo en sus labores.
- v) Evitar situaciones en las que sus intereses personales entren en conflicto o puedan dar la impresión de entrar en conflicto con sus obligaciones para con la Empresa. Cuando los conflictos no puedan evitarse, el Trabajador deberá reportarlos por escrito a su Jefe Directo y abstenerse de participar en dichas situaciones o de realizar

- acciones o tomar decisiones con relación a la misma.
- w) Leer y cumplir los avisos, boletines y comunicaciones de la Empresa.
 - x) Reportar inmediatamente cualquier falla encontrada en las promociones de la Empresa.
 - y) Verificar sus boletas de pago.
 - z) Recibir y firmar los cargos de todas las comunicaciones que le remita la Empresa, dejando a salvo su derecho de descargo según lo señalado en el inciso b) del artículo 49 del presente RIT.
 - aa) Comunicar en forma inmediata a la Empresa los cambios de domicilio y las variaciones en las cargas de familia (nacimiento, fallecimiento, matrimonio, divorcio, etc.). Mientras El Trabajador no comunique dichos hechos a la Empresa, ésta actuará válidamente con la información anterior a aquella que no fuera comunicada por El Trabajador.
 - bb) Tratar con cortesía, esmero y prontitud a las personas ajenas a la Empresa con las que tuviera que alternar, en razón de las funciones que desempeñe.
 - cc) Proteger la imagen de la Empresa tanto en el centro de trabajo como fuera de él poniendo especial atención a aquellas situaciones en las que participe en representación de la Empresa tales como eventos, celebraciones, viajes, actividades promocionales a desarrollarse dentro o fuera de la Empresa, para los Trabajadores y/o terceros, o similares.
 - dd) Mantener en todo momento, dentro y fuera del centro de trabajo, la más absoluta y estricta reserva sobre las actividades y operaciones de la Empresa en que hubiera intervenido o sobre la que haya tomado conocimiento. Igualmente, respetar la confidencialidad de la Empresa, no pudiendo divulgar a terceros ninguna información relativa a los clientes de la Empresa.
 - ee) Ser responsable por sus propios actos. La Empresa no se responsabilizará por las obligaciones que tenga o adquiera el Trabajador en forma personal ante las autoridades civiles, judiciales y / o entidades administrativas públicas, privadas ni comerciales.
 - ff) Observar y cumplir el Código de Ética establecido por la Empresa
 - gg) Observar y cumplir el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la Empresa en cumplimiento de las normas legales sobre la materia,
 - hh) Utilizar de manera ética, legal, diligente y con el debido cuidado las herramientas de trabajo que la Empresa ponga a su disposición.
 - ii) Asistirá las sesiones a las que se les convoque con fines de instrucción, entrenamiento, desarrollo o capacitación.

- jj) Portar, en lugar visible, el documento de identificación interna (fotocheck) durante todo el tiempo de permanencia en el centro de trabajo. En caso de pérdida o sustracción del fotocheck, el Trabajador deberá comunicar inmediatamente dicha pérdida a su Jefe Directo.
- kk) Cuidar de la presentación y conservación de los locales, mobiliario e instalaciones para la mejor imagen al público y para el resguardo patrimonial de la Empresa.
- ll) Requerirá autorización expresa del Área de Seguridad, de acuerdo a las normas internas vigentes, para el retiro o cambio de ubicación de muebles, equipos o materiales.
- mm) Los demás que se establezcan expresamente mediante normativa interna.

Artículo 57.- Sin perjuicio de Los actos tipificados por el Código Penal y las normas laborales, los Trabajadores están expresamente prohibidos de:

- a) Dedicarse, durante la jornada de trabajo, a atender asuntos personales u otros que no estén vinculados con la ejecución de las labores para las cuales han sido contratados.
- b) Comunicar o difundir, por cualquier medio, expresiones atentatorias del buen nombre o imagen de la Empresa.
- c) Utilizar los ambientes y bienes de propiedad de la Empresa para realizar actividades ajenas a sus fines, tales como introducir o distribuir propaganda de cualquier naturaleza, realizar cualquier actividad de venta y otras que redunden en beneficio propio o de terceros.
- d) Efectuar operación alguna con clientes o proveedores de la Empresa que le deparen provecho personal o a favor de terceros, con perjuicio o conflicto frente a los intereses de la Empresa.
- e) Utilizar o disponer de materiales, útiles o bienes de la Empresa en perjuicio de ésta y/o en beneficio propio o de terceros.
- f) Utilizar las promociones de la Empresa de uso exclusivo de clientes en provecho propio, salvo aprobación previa y expresa de su Jefe Directo. Asimismo, utilizar en provecho propio o de terceros, las fallas encontradas en las promociones de la Empresa.
- g) Hacer ingresar a la Empresa a personas extrañas al centro de trabajo, sin contar con la debida autorización o justificación por la naturaleza de sus funciones.
- h) Entregar para uso de terceros las tarjetas de acceso a las oficinas de la Empresa o utilizar tarjetas ajenas para el mismo fin.
- i) Apropiarse, de manera consumada o frustrada, de bienes y/o servicios que no sean de su propiedad o que no le hayan sido asignados por la Empresa, independientemente del valor de los mismos.

- j) Hacer concesiones u ofrecimientos a favor de terceros y en nombre de la Empresa sin las autorizaciones o poderes correspondientes. Las obligaciones que adquiriera el Trabajador ante terceros irrogándose poderes que no le han sido conferidos por la Empresa, no serán respetados por ésta debiendo el Trabajador responder directamente ante dichos terceros.
- k) Ingresar en el centro de trabajo, fuera de las horas de labor y sin autorización de su Dirección. Si el Trabajador olvidase algún objeto personal y tuviera necesidad de retirarlos fuera del horario de trabajo, deberá identificarse ante el personal de Seguridad como Trabajador de la Empresa, explicar el motivo de su entrada y mostrar el objeto olvidado antes de retirarse.
- l) Participar como representante de la Empresa en reuniones, seminarios, etc. Sin autorización previa por parte de ésta.
- m) Realizar cambios por iniciativa propia en la organización, conducción y/o procedimientos de trabajo. Toda modificación debe ser autorizada expresamente, siguiendo las pautas e instrucciones de los superiores jerárquicos.
- n) Hacer declaraciones o publicaciones sobre asuntos relacionados con la Empresa a través de los diversos medios de comunicación, salvo quienes así hayan sido expresamente y por escrito, autorizados por la Empresa para ello.
- o) Hacer valer su condición de Trabajador de la Empresa para obtener ventajas de cualquier índole ante terceros, excepto aquellas obtenidas por la Empresa en beneficio de todos los Trabajadores.
- p) Utilizar dentro de las instalaciones de la Empresa equipos personales del tipo laptops, discos portátiles o cualquier otro equipo de procesamiento o almacenamiento de información, que no sean los asignados o autorizados por la Empresa para el desarrollo de las actividades laborales, aún si éstos no se conecten a la red de Datos de la Empresa.
- q) Procesar y/o almacenar datos que pertenezcan a la Empresa y/o a sus clientes en los dispositivos o equipos mencionados en el acápite p] del presente artículo.
Cualquier excepción a lo señalado deberá ser comunicado y autorizado por la Dirección respectiva a la Jefatura de Seguridad de la Información.
- r) Instalar y/o utilizar software no autorizados en las computadoras a su cargo.
- s) Retirar del centro de trabajo y sin la debida autorización, los bienes de la Empresa.
- t) Manejar, operar, conducir y/o retirar de las instalaciones de la Empresa, equipos, máquinas, vehículos, que no les han sido asignados por ser ajenos a la gestión de los mismos, salvo autorización expresa y previa de la unidad correspondiente.
- u) Fumar en los lugares donde las normas de seguridad y las normas respectivas (Ley

- N° 28705) no lo permitan.
- v) Introducir bebidas alcohólicas y cualquier tipo de drogas en los lugares y/o instalaciones de la Empresa.
 - w) Dormir o descansar durante la jornada de trabajo o presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo el efecto de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes.
 - x) Portar cualquier tipo de armas, salvo autorización expresa de Recursos Humanos, o por la propia naturaleza de su cargo.
 - y) Atentar contra la moral y las buenas costumbres, así como contra el normal desenvolvimiento de las actividades de la Empresa,
 - z) No asistir al centro de trabajo o abandonar su puesto durante su horario de labores, salvo que haya sido autorizado por su superior jerárquico correspondiente.
 - aa) Comunicar a otro Trabajador y/o tercero la clave de acceso al sistema o a cualquier aplicativo asignado, salvo autorización expresa de la Empresa.
 - bb) Hacer uso de la clave de acceso perteneciente a otro Trabajador, salvo que esté expresamente autorizado para ello. En caso el Trabajador tomase conocimiento que otra persona conoce su clave de acceso, está obligado a informarlo a su Jefe Directo y efectuar las gestiones para obtener una nueva clave.
 - cc) Burlar los sistemas de control de asistencia que pudieran ser implementados por la Empresa, registrando el ingreso y/o salida, incluyendo el inicio y término del refrigerio, de otro Trabajador o generando que otro Trabajador registre su ingreso y/o salida, incluyendo el inicio y término del refrigerio.
 - dd) Faltar el respeto al personal de vigilancia, servicios de limpieza y otros que laboren en la Empresa o en entidades que presten servicios a la Empresa.
 - ee) Proporcionar información inexacta o falsa a la Empresa, Jefe Directo, Gerente, sus clientes o proveedores, o alterar, modificar, falsificar o destruir correspondencia o documentos de trabajo, sin el previo consentimiento de su Jefe Directo.
 - ff) Las demás prohibiciones establecidas por Ley o normatividad interna.
- De modo general, también constituyen prohibiciones los actos u omisiones que atenten contra el normal desenvolvimiento de las actividades.

CAPÍTULO IX

REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES

Artículo 58.- Las remuneraciones así como todos los demás conceptos remunerativos serán pagadas mensualmente mediante depósito en la cuenta bancaria del trabajador, entendiéndose cumplida la obligación de pago de la Empresa con la acreditación del

depósito respectivo.

Artículo 59.- La entrega de la boleta de pago podrá realizarse a través de medios tecnológicos como el correo electrónico asignado por la empresa al trabajador, así como el Intranet u otros medios de similar naturaleza, lo cual determinará su recepción y pleno conocimiento.

La empresa se encuentra facultada para, en cualquier momento, modificar la forma de entrega de las boletas de pago.

Artículo 60.- Será responsabilidad del Trabajador recoger la documentación correspondiente y el pago de los beneficios sociales que se devenguen al momento de su cese como trabajador de la Empresa, dentro de las 48 (cuarenta y ocho) horas de producido el cese.

CAPÍTULO X

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Artículo 61.- Las medidas disciplinarias tienen por finalidad brindar al trabajador la oportunidad de corregir su conducta o rendimiento laboral, salvo que ésta constituya causa justa de despido, en cuyo caso el procedimiento se sujetará a las normas legales vigentes.

Artículo 62.- Es función y responsabilidad de la Empresa y de los Trabajadores velar por la disciplina como condición necesaria e indispensable para el normal y armonioso desenvolvimiento del trabajo.

Artículo 63.- Serán consideradas como infracciones y/o faltas laborales, las acciones u omisiones que conlleven el incumplimiento de normas laborales contenidas en disposiciones legales de carácter general, en el presente RIT, en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y en el Código de Ética de la Empresa. Por lo tanto, se sancionará según la naturaleza de la irregularidad en el desempeño de sus funciones, las circunstancias objetivas y subjetivas concurrentes en cada caso.

Artículo 64.- Corresponde al Jefe Directo en estrecha coordinación con el Gerente y Recursos Humanos imponer la aplicación de medidas disciplinarias, para lo cual deberá tomarse en cuenta lo siguiente:

- a) Actuar con inmediatez y oportunidad, desde que se conoce del caso.
- b) Considerar la naturaleza de la falta, antecedentes y circunstancias en las que fue cometida, responsabilidad del Trabajador y, de ser el caso, el perjuicio ocasionado a la Empresa.
- c) El nivel jerárquico del Trabajador dentro de la Empresa.

d) Las faltas en que puedan incurrir los Trabajadores, así como las medidas disciplinarias o sanciones a que den lugar, son independientes de las implicancias y responsabilidades de carácter civil o penal, a que hubiere lugar.

Artículo 65.- Según la importancia, intención y circunstancias en que se cometan, las faltas se clasifican en i) leves, ii) de consideración; y, iii) graves.

Artículo 66.- Faltas Leves.- Son aquellas de poca importancia pero que deben ser corregidas para evitar que se repitan. Entre otras, se encuentran las siguientes:

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

Artículo 67.- Faltas de Consideración.- Son aquellas de mayor importancia que las Leves y que demuestran voluntad de quebrantar las normas vigentes, tanto legales como convencionales.

Entre otras, se encuentran las siguientes:

- a) La comisión de dos o más Faltas Leves iguales o distintas.
- b) Faltar al centro de trabajo sin causa debidamente justificada.
- c) Marcar intencionalmente el control de asistencia de otro Trabajador o hacer registrar

- la suya por otra persona. Así como registrar su ingreso y no incorporarse a sus labores en forma inmediata.
- d) El incumplimiento o resistencia a cumplir las labores para las cuales ha sido contratado, siempre y cuando no sea reiterada en dichos actos.
 - e) No acatar disciplinariamente las disposiciones de sus superiores jerárquicos relacionadas con el ejercicio de su cargo y otros afines y/o que transitoriamente se le encomienden, siempre y cuando no sea reiterada en dichos actos.
 - f) No cumplir con todos los procedimientos, directrices y políticas de la Empresa que formen parte de las labores que conciernen al cargo que ocupa, no cumpliendo con dichos procedimientos como órdenes directas del Jefe Superior.
 - g) No respetar el principio de autoridad y línea jerárquica que rige la relación laboral.
 - h) No dar cuenta de manera inmediata a sus superiores y/o niveles de control pertinentes, de los actos dolosos, irregulares o anormales que puedan poner en riesgo la buena marcha del negocio, el desarrollo normal de las operaciones, el patrimonio de la Empresa o que denoten negligencia; en el momento en que tenga conocimiento o sospecha de la existencia de los mismos, ya sea que éstos hayan sido cometidos por sus compañeros de trabajo, terceros o desconozca su autoría.
 - i) La pérdida de bienes por negligencia o imprudencia producidas dentro o fuera de las oficinas de la Empresa.
 - j) El daño negligente a los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación, materias primas y demás bienes de propiedad de la Empresa o en posesión de ésta.
 - k) El daño negligente de la imagen de la Empresa tanto en el centro de trabajo como fuera de él.
 - l) No mantener un comportamiento correcto, cortés y respetuoso con sus superiores y demás compañeros de trabajo.
 - m) El incumplimiento de las disposiciones de este RIT, del Código de Ética, del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo y todos los procedimientos, directrices, políticas, lineamientos, pautas y reglas dictadas por la Empresa en cualquier medio de comunicación.
 - n) No cumplir cabalmente con todas las medidas de seguridad que disponga la Empresa, tanto para la protección del centro de trabajo, los activos, el patrimonio o la imagen de la Empresa, así como la integridad del propio trabajador y sus compañeros de trabajo.
 - o) Estar envuelto en situaciones en las que sus intereses personales entren en conflicto con sus obligaciones para con la Empresa. Si los conflictos no pueden evitarse, no

- reportar por escrito a su Jefe Directo ni abstenerse de participar en dichas situaciones y/o realizar acciones y/o tomar decisiones con relación a la misma.
- p) No recibir ni firmar los cargos de todas las comunicaciones que le remita la Empresa.
 - q) No utilizar adecuada y cuidadosamente las herramientas de trabajo que la Empresa ponga a su disposición.
 - r) No asistir, salvo justificación, a las sesiones a las que se les convoque con fines de instrucción, entrenamiento, desarrollo o capacitación.
 - s) No someterse a las evaluaciones que la Empresa disponga para verificar la idoneidad de los ocupantes de los puestos y/o sus posibilidades de desarrollo.
 - t) El retiro o cambio de ubicación de muebles, equipos o materiales sin la autorización expresa del Área de Seguridad, de acuerdo a las normas vigentes.
 - u) Fomentar o participar en actos de indisciplina o desorden laboral dentro del centro de trabajo.
 - v) Dedicarse, durante la jornada y en el centro de trabajo, a atender asuntos personales u otros que no estén vinculados con la ejecución de las labores para las cuales han sido contratados.
 - w) Utilizar los ambientes y bienes de propiedad de la Empresa para realizar actividades ajenas a sus fines, tales como introducir o distribuir propaganda de cualquier naturaleza, realizar cualquier actividad de venta y otras que redunden en beneficio propio o de terceros.
 - x) Hacer ingresar a la Empresa a personas extrañas al centro de trabajo, sin contar con la debida autorización o justificación por la naturaleza de sus funciones
 - y) Entregar para uso de terceros las tarjetas de acceso a las oficinas de la Empresa o utilizar tarjetas ajenas para el mismo fin.
 - z) Ingresar en el centro de trabajo, fuera de las horas de labor, sin justificación y sin autorización de su Dirección.
 - aa) Hacer declaraciones o publicaciones sobre asuntos relacionados con la Empresa a través de los diversos medios de comunicación, salvo quienes así hayan sido expresamente, y por escrito, autorizados por la Empresa para ello.
 - bb) Utilizar dentro de las instalaciones de la Empresa equipos personales del tipo laptops, discos portátiles o cualquier otro equipo de procesamiento o almacenamiento de información, que no sean los asignados o autorizados por la Empresa para el desarrollo de las actividades laborales, aún si éstos no se conecten a la red de Datos de la Empresa.
 - cc) Procesar y/o almacenar datos que pertenezcan a la Empresa y/o a sus clientes en los dispositivos o equipos personales, sin la autorización de la Dirección respectiva a la

Jefatura de Seguridad de la Información.

- dd) Manejar, operar, conducir y/o retirar de las instalaciones de la Empresa, equipos, máquinas, vehículos, que no les han sido asignados por ser ajenos a la gestión de los mismos, salvo autorización expresa y previa de la unidad correspondiente.
- ee) Fumar en los lugares donde las normas de seguridad y las normas respectivas (Ley N° 28705) no lo permitan.
- ff) Dormir o descansar durante la jornada de trabajo o presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo el efecto de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes, siempre y cuando la naturaleza del trabajo no la convierta en falta grave. Así como Introducir bebidas alcohólicas y cualquier tipo de drogas en los lugares y/o instalaciones de la Empresa.
- gg) Practicar juegos o navegar por Internet en la PC, durante las horas de trabajo, siempre que no tengan relación directa con las labores propias de la Empresa.
- hh) Cometer actos reñidos con la moral y / o las buenas costumbres en el centro de trabajo.
- ii) No asistir al centro de trabajo o abandonar su puesto en horas de labor, sin autorización alguna, siempre que no constituya falta grave.
- jj) Comunicar a otro Trabajador y/o tercero su clave de acceso al sistema (password), salvo autorización expresa de la Empresa; y/o hacer uso de la clave de acceso perteneciente a otro Trabajador.
- kk) No tratar con cortesía, esmero y prontitud a las personas ajenas a la Empresa con las que tuviera que alternar, en razón de las funciones que desempeñe.
- ll) Portar cualquier tipo de armas, salvo autorización expresa de Recursos Humanos, o por la propia naturaleza de su cargo.
- mm) Participar como representante de la Empresa en reuniones, seminarios, etc. Sin autorización previa por parte de ésta.
- nn) Otras faltas que por su naturaleza o gravedad sean calificadas como tales por la Empresa.

Artículo 68.- Faltas Graves.- Son las infracciones a los deberes esenciales que emanan del contrato, o que producen el quebrantamiento de la buena fe laboral de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación:

- a) La comisión de dos o más Faltas de Consideración iguales o distintas.
- b) No presentar información veraz, manipulando, alterando y/o cambiando la información y/o los documentos que maneja o presenta a sus superiores o demás áreas de la Empresa.
- c) La pérdida de bienes por negligencia o imprudencia producidas dentro o fuera de las

- oficinas de la Empresa, cuando el valor de los bienes lo califiquen como falta grave.
- d) El uso o entrega a terceros de información reservada de la Empresa, la sustracción o utilización de documentos de la Empresa sin autorización, y la competencia desleal.
 - e) La violación o incumplimiento del deber de reserva respecto al secreto de las telecomunicaciones y de los datos personales de los usuarios.
 - f) El daño intencional a los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación, materias primas y demás bienes de propiedad de la Empresa o en posesión de ésta.
 - g) El daño intencional a la imagen de la Empresa tanto en el centro de trabajo como fuera de él.
 - h) Efectuar operación alguna con clientes o proveedores de la Empresa que le deparen provecho personal o a favor de terceros, con perjuicio o conflicto frente a los intereses de la Empresa.
 - i) Utilizar o disponer de materiales, útiles o bienes de la Empresa en perjuicio de ésta y/o en beneficio propio o de terceros.
 - j) Utilizar las promociones de la Empresa de uso exclusivo de clientes en provecho propio, salvo aprobación previa y expresa de su Jefe Directo. Asimismo, utilizar en provecho propio o de terceros, las fallas encontradas en las promociones de la Empresa.
 - k) La apropiación consumada o frustrada de bienes y/o servicios de la Empresa, que se encuentren o no bajo su custodia, así como la retención o utilización indebida de los mismos, en beneficio propio o de terceros, con prescindencia de su valor.
 - l) Negociar y/o contratar directamente la adquisición de bienes y/o servicios para la Empresa, sin la validación y aprobación del Departamento y/o del área definida por la Gerencia General; o beneficiar directa o indirectamente a un proveedor violando los procedimientos establecidos por la Empresa.
 - m) Realizar cambios por iniciativa propia en la organización, conducción y/o procedimientos de trabajo sin la autorización expresa de los superiores jerárquicos.
 - n) Hacer valer su condición de Trabajador de la Empresa para obtener ventajas de cualquier índole ante terceros, excepto aquellas obtenidas por la Empresa en beneficio de todos los Trabajadores.
 - o) Aceptar recompensas, dádivas o préstamos de personas, directa o indirectamente vinculadas a la Empresa, por el cumplimiento de sus funciones, que pudieran comprometer el ejercicio de ellas.
 - p) La concurrencia reiterada en estado de embriaguez, bajo influencia de drogas o sustancias estupefacientes, aunque no sea reiterada cuando, por la naturaleza de su

función o del trabajo revista excepcional gravedad. La autoridad policial prestará su concurso para coadyuvar a la verificación de tales hechos. La negativa del Trabajador a someterse a la prueba correspondiente se considerará como reconocimiento de dicho estado, lo que se hará constar en el atestado policial respectivo.

- q) Cometer actos de violencia, grave indisciplina, injuria y falta de palabra verbal o escrita en agravio del empleador, de sus representantes, del personal jerárquico y/o del personal de vigilancia, servicios de limpieza y otros que laboren en la Empresa o en entidades que presten servicios a la Empresa, sea que se cometan dentro del centro de trabajo o fuera de él cuando los hechos se deriven directamente de la relación laboral.
- r) El incumplimiento injustificado de las obligaciones del cargo desempeñado, la reiterada resistencia a acatar y cumplir las órdenes de sus superiores con respecto a sus labores, así como la inobservancia de las obligaciones y la trasgresión de las prohibiciones dispuestas en el presente reglamento.
- s) Las inasistencias injustificadas por más de tres (3) días consecutivos, o por más de cinco [5] días no justificados dentro de un período de treinta (30) días calendario, o más de quince [15] días dentro de un período de ciento ochenta (180) días calendario.
- t) Realizar algún tipo de inversión, como accionista o de cualquier otra clase, en empresas cuyas actividades puedan estar en conflicto con los intereses industriales y comerciales de la Empresa.
- u) Prestar servicios en forma dependiente o independiente para personas o empresas que compiten directa o indirectamente con la Empresa.
- v) Utilizar información técnica, procesos de comercialización y/o distribución, secretos de producción y/o distribución y cualquier otra información y/o documentos de carácter reservado que le fueran proporcionados o informados por la Empresa, para desarrollar por cuenta propia o de terceros, actividades que compitan con las que realiza o planea realizar La Empresa.
- w) Inducir o intentar influenciar, directa o indirectamente, a algún Trabajador para que termine su vínculo laboral, con la finalidad que preste servicios para él o cualquier otra persona, entidad o empresa que compita con la Empresa.
- x) Las demás señaladas por la ley.

Artículo 69.- La Empresa está facultada para perdonar la comisión de faltas o sancionar de distinta manera a personas que incurran en la misma conducta laboral, de acuerdo a las circunstancias.

Artículo 70.- Las sanciones disciplinarias que aplicará la Empresa serán las siguientes:

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

El orden de enumeración de las sanciones señaladas no significa necesariamente su aplicación en forma correlativa.

Las sanciones disciplinarias se aplicarán en función de la gravedad de la falta cometida, la categoría, antigüedad y antecedentes disciplinarios del Trabajador; las cuales se aplicarán sobre la base de un criterio de gradualidad y de razonabilidad entre la falta cometida y la sanción que se imponga.

Artículo 71.- Las amonestaciones escritas se dirigirán al Trabajador sancionado, alcanzando una copia a Recursos Humanos para su archivo en el File del Trabajador.

Artículo 72.- Todas las amonestaciones escritas y las sanciones que se apliquen a un Trabajador se archivarán en su File de Trabajador y serán tomadas en cuenta como parte de su récord.

Artículo 73.- Durante la vigencia del vínculo laboral, la Empresa podrá aplicar las medidas disciplinarias que se establecen en el presente Reglamento Interno de Trabajo, en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y aquellas que prevé la legislación laboral vigente.

Artículo 74.- Los Trabajadores están obligados a recibir y firmar el cargo de los documentos que les sean entregados ya sea para hacer de su conocimiento la aplicación de una determinada medida disciplinaria o cualquier otra que la Empresa le curse. En caso de negativa, la entrega del documento se hará por conducto notarial en el domicilio que el Trabajador haya señalado a RRHH.

Artículo 75.- El despido es la separación definitiva del Trabajador por haber cometido falta grave de acuerdo con lo previsto en la legislación laboral vigente, en el presente Reglamento Interno de Trabajo y en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Artículo 76.- La suspensión imposibilita al Trabajador acudir a su centro laboral, no percibiendo remuneración mientras dure la medida disciplinaria.

Artículo 77.- Las sanciones disciplinarias se aplicarán con criterio, discreción, honestidad, responsabilidad y justicia, de la siguiente manera:

- a) La amonestación verbal, será aplicada por el Jefe Directo del Trabajador con el apoyo de Recursos Humanos.
- b) La amonestación escrita, será aplicada por el Jefe Directo del Trabajador con el apoyo de Recursos Humanos.

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

Artículo 78.- Las faltas en que puedan incurrir los Trabajadores, así como las sanciones o medidas disciplinarias que de ella se deriven, son independientes de las implicancias y responsabilidades de carácter civil o penal que de ellas puedan derivarse.

CAPÍTULO XI

RECLAMACIONES LABORALES

Artículo 79.- Los Trabajadores de la Empresa pueden presentar cualquier reclamo ante sus Jefes Directos, Gerente o Director, así como ante Recursos Humanos, la misma que será atendida en la medida que se plantee por escrito y con la documentación probatoria que la sustente.

Artículo 80.- Ningún reclamo individual o colectivo constituye razón para abandonar el puesto en el centro de trabajo, sin la autorización expresa del gerente del área correspondiente.

CAPÍTULO XII

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Artículo 81.- La Empresa, en cumplimiento de la legislación laboral vigente, adoptará las medidas de seguridad y salud en el trabajo, con la finalidad de preservar la vida y la salud de los Trabajadores, tal como se establece en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la Empresa.

Artículo 82.- Es responsabilidad de todo los Trabajadores velar por el cuidado y el aseo de todas las instalaciones de la Empresa. Asimismo, es igualmente responsabilidad de todo los Trabajadores velar por que su zona de trabajo se mantenga limpia y libre de materiales y desperdicios.

Artículo 83.- Es responsabilidad de todos los Trabajadores someterse a los exámenes médicos pre-ocupacionales, periódicos y de retiro definidos por norma expresa y/o que la empresa haya definido, así como a Los procesos de rehabilitación integral, siempre y cuando se garantice la confidencialidad del acto médico.

Artículo 84.- Para la atención de repentinas indisposiciones de la salud de los Trabajadores, la Empresa mantendrá además de un botiquín para primeros auxilios, contacto con algún establecimiento especializado en prestar inmediato socorro y atención

al Trabajador afectado.

Artículo 85.- Con la finalidad de prevenir accidentes y mantener la buena imagen de la Empresa, todo Trabajador está obligado a cumplir las reglas de seguridad y salud en el trabajo, entre las cuales se encuentran las siguientes:

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

Artículo 86.- La Empresa mantendrá un sistema de vigilancia de las instalaciones, del centro o centros de trabajo con el objeto de velar por la seguridad y conservación del mismo.

Artículo 87.- Cualquiera que sea la modalidad del servicio utilizado, el vigilante se encargará de la custodia, ingreso, salida y permanencia de las personas que concurran al local de la Empresa.

Artículo 88.- Las personas que realizan las labores de vigilancia están autorizadas para controlar el ingreso y salida de las personas, materiales y vehículos que concurran al local de la Empresa, estando autorizado además a impedir la salida de objetos cuya salida no estuviera permitida.

Artículo 89.- Si alguna de las personas que realizan las labores de vigilancia faltara de palabra o hecho a algún Trabajador o visitante, o viceversa, el agraviado o Trabajador que presencie el hecho, deberá informarlo de inmediato a Recursos Humanos para que adopten las medidas y, de ser el caso, apliquen las sanciones correspondientes.

Artículo 90.- Todos los Trabajadores, sin importar el cargo que ocupen, están obligados a colaborar y tratar con respeto a las personas que realizan las labores de vigilancia para fines de los controles de seguridad y vigilancia; accediendo, en los casos que resulte necesario para la seguridad de la Empresa y de los demás Trabajadores, a la revisión de paquetes, bolsos, maletines, vehículos, y demás objetos que les fueran requeridos.

Artículo 91.- Los Trabajadores están obligados a asistir a las charlas y/o prácticas que la Empresa organice, con la finalidad de preparar al personal en casos de emergencia o cualesquier otro.

Artículo 92.- Todos los Trabajadores están obligados a protegerse a sí mismos y a informar inmediatamente a la Empresa sobre cualquier circunstancia o condición de trabajo que se considere peligroso con la finalidad de mejorar las condiciones de seguridad.

Los Trabajadores deberán comunicar a sus superiores los accidentes sufridos durante el trabajo, estando en capacidad de hacerlo en forma oportuna, por más leve que sea.

Artículo 93.- Los Trabajadores están obligados a cooperar plenamente en los casos de accidentes y/o siniestros, así como en la previsión de los riesgos.

Artículo 94.- Cuando las circunstancias lo requieran, el Trabajador enfermo o accidentado será conducido de inmediato al servicio de emergencia, consultorio o clínica más cercana.

CAPÍTULO XIII

TRASLADO DE LOS TRABAJADORES

Artículo 95.- Es derecho exclusivo de la Empresa planear, organizar, coordinar, dirigir, orientar y controlar las actividades de los Trabajadores en el centro de trabajo.

Artículo 96.- La Empresa, como consecuencia de lo señalado en el artículo anterior, se reserva el derecho de determinar los puestos, sus títulos, deberes y responsabilidades, así como de desarrollar y/o asignar a los Trabajadores en los puestos idóneos como resultado de las recomendaciones técnico-administrativas de las funciones especializadas y sin más limitaciones que las que señalan los dispositivos vigentes sobre esta materia.

Artículo 97.- Es derecho de la Empresa revisar y cambiar la estructura organizativa, así como transferir a los Trabajadores a diferentes puestos dentro de la misma, cuando se considere que ello es necesario para las operaciones de la Empresa, el desarrollo y la mejor aplicación del potencial humano; sin más limitaciones que las establecidas por la legislación laboral respectiva.

Artículo 98.- Es derecho de la Empresa la introducción y aplicación de nuevos métodos, políticas y procedimientos de trabajo, pudiendo, por ello, realizar los movimientos de personal o cambios necesarios para la implementación de éstos.

Artículo 99.- Para una mejor administración de los recursos humanos y con la finalidad de asegurar la prestación de sus servicios en forma eficiente, la Empresa podrá efectuar la rotación de puestos en forma periódica, individual o global.

CAPÍTULO XIV

USO DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Artículo 100.- La utilización de los equipos de cómputo de la Empresa está reservada a los Trabajadores para los que se haya asignado específicamente dicho equipo, y está prohibido su uso por parte de Trabajadores no autorizados.

Artículo 101.- En caso la Empresa proporcione al Trabajador un equipo de cómputo u ordenador personal, éste queda obligado a utilizar el mismo y sus equipos periféricos (impresoras, aparatos de escaneo, fotocopiadores y demás) para fines exclusivamente laborales lo cual incluye tareas que le hayan sido encomendadas. La utilización de dicho equipo para fines personales sea de recreación, comunicación personal o de acceso a información que no esté relacionada con sus actividades laborales en la Empresa, requiere de permiso del Gerente, quien de ser el caso deberá autorizado preferiblemente fuera de las horas de trabajo. El incumplimiento de esta norma originará la aplicación de las sanciones disciplinarias del caso y podrá justificar el despido de ser el incumplimiento recurrente.

Artículo 102.- El equipo de cómputo que le proporciona la Empresa al Trabajador viene implementado con los software autorizados necesarios para el ejercicio de su trabajo, los mismos que no podrán ser duplicados, copiados y/o manipulados total o parcialmente por El Trabajador, quien también está prohibido de duplicar los archivos que se pudieran encontrar en la computadora o el sistema de la Empresa.

No sólo está terminantemente prohibida la modificación o alteración de Los software que utiliza la Empresa, sino también la colocación de programas diferentes de aquellos expresamente autorizados por la Empresa. La inclusión de cualquier software requerirá autorización previa y por escrito de la Empresa.

Artículo 103.- La violación de las reglas sobre propiedad intelectual de programas de ordenador (software), será de responsabilidad del Trabajador infractor, quién asumirá exclusivamente la responsabilidad de cualquier programa no autorizado que se coloque en el mismo frente a la Empresa y terceros.

En relación a la información que pueda desarrollar y/o elaborar el Trabajador, en el ejercicio de su actividad laboral, ya sea con o sin los bienes y/o herramientas de la Empresa; es de propiedad exclusiva de la Empresa.

Artículo 104.- Queda terminantemente prohibida la conexión a los sistemas de comunicación de la Empresa de cualquier aparato de cómputo de propiedad del Trabajador salvo que cuente con autorización expresa del Gerente de su área.

Asimismo queda prohibido el retiro de información que se encuentre en los aparatos de cómputo de la Empresa, sea a través de cualquier medio directo o indirecto.

Artículo 105.- La Empresa, en su calidad de propietario o titular del derecho de uso de los aparatos de cómputo que se encuentran en la Empresa, está facultada para inspeccionarlos directa o indirectamente, así como para copiar íntegramente la información que se encuentre dentro de los mismos sin requerir para ello autorización previa del Trabajador.

Artículo 106.- La cuenta de correo electrónico proporcionada por la Empresa al Trabajador para el ejercicio de su trabajo deberá ser usada únicamente para fines laborales, es decir para comunicarse internamente o externamente con sus compañeros de trabajo, clientes, asesores externos, proveedores y cualquier otro relacionado con la actividad de la Empresa. Está terminantemente prohibido su uso para cursar mensajes o comunicaciones de índole personal. Asimismo, siendo que la actividad de la Empresa califica como servicio público regulado y que es responsable de la tutela de la información calificada como "secreto de las telecomunicaciones"; el área de seguridad de la Empresa efectúa un monitoreo constante de sus sistemas, equipos, software, archivos y demás comunicaciones cursadas a través de los sistemas de la Empresa, incluido el sistema de correo electrónico (Outlook), por lo que los Trabajadores conedores de esta circunstancia, no deben mantener ninguna expectativa de privacidad respecto del contenido de las comunicaciones que cursen a través de dichos sistemas, dentro o fuera del horario de trabajo, ya que los mismos son continuamente monitoreados.

Artículo 107.- El servicio telefónico y otros relacionados (fax, Internet, etc.) son para uso exclusivo del trabajo. Su utilización para asuntos de índole personal se limitará a casos de seria necesidad, previa autorización del superior jerárquico correspondiente.

La Empresa, en su calidad de propietario o titular del derecho de uso de los equipos y líneas de teléfono fijo y/o celular, puede adoptar las medidas que considere más apropiadas para fiscalizar el uso de las mismas.

CAPÍTULO XV

CONFIDENCIALIDAD

Artículo 108.- El Trabajador debe mantener reserva y confidencialidad absoluta en relación con la información y documentación obtenida con ocasión de su trabajo. En este sentido, los Trabajadores están obligados:

- a) A observar ante cualquier persona, entidad o empresa una discreción absoluta sobre cualquier actividad o información sobre la Empresa y/o sus representantes, a las que hubiera tenido acceso con motivo de la prestación de sus servicios. En consecuencia, El Trabajador no deberá revelar a ninguna persona, entidad o empresa, ni usar para ningún propósito, en provecho propio o de terceros, cualquier

información vinculada a la Empresa, de cualquier naturaleza; incluyendo, sin limitación de ninguna clase, conceptos, técnicas, procedimiento, métodos, sistemas, diseños, circuitos, datos sobre costos, programas de computación, fórmulas, trabajos en desarrollo experimentales, relaciones con clientes y proveedores, etc.

- b) A mantener ante los clientes, competidores y ante cualquier otro tercero con quienes haya tenido contacto con motivo de la prestación de sus servicios, absoluta confidencialidad sobre cualquier información relacionada con las actividades que realiza la Empresa.
- c) A no revelar a ninguna persona, entidad o empresa, ni usar para ningún propósito, cualquier información que haya obtenido con ocasión de su trabajo para la Empresa.
- d) A no entregar a persona, entidad o empresa alguna, ni directa ni indirectamente, informaciones técnicas, fórmula y procesos de comercialización, ni cualquier otra información relacionada con las actividades que realiza la Empresa, en su sentido más amplio e integral.
- e) A no revelar a ninguna persona dentro de la Empresa, ningún tipo de información confidencial o de su propiedad, salvo que dicha persona necesite conocer tal información por razón de sus funciones. Si hubiese cualquier duda sobre lo que constituye información confidencial, o sobre si la información debe ser revelada y a quién, el Trabajador se obliga a solicitar autorización de sus superiores.
- f) A no usar en forma inapropiada ni revelar ningún secreto comercial, información confidencial o de propiedad de la persona, entidad o empresa para la cual trabajó con anterioridad a ser contratado por la Empresa, así como a no introducir en las instalaciones de la Empresa ningún documento que no haya sido publicado, ni ninguna clase de bien que pertenezca a cualquiera de dichas persona, entidades o empresa, sin su consentimiento previo.
- g) El Trabajador se obliga igualmente a no violar ningún convenio de confidencialidad o sobre derechos de propiedad que haya firmado en conexión con tales personas, entidades o empresas.
- h) A devolver a La Empresa al resolverse el vínculo laboral, sea cual fuere la causa, cualquier documento, información técnica, disquetes, discos compactos, USB, correo electrónico, facsímil y cualquier otro material contenido o fijado en cualquier otro medio que contenga o revele información que sea confidencial o de propiedad de La Empresa.
- i) A mantener absoluta reserva y confidencialidad en salvaguarda del secreto de las comunicaciones y de los datos personales de los usuarios.

Artículo 109.- Cada Trabajador contratado firmará un Acuerdo de Confidencialidad como

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

CAPÍTULO XVI COMPETENCIA

Artículo 110.- Durante la vigencia del vínculo laboral, los Trabajadores se comprometen a:

- a) No realizar ningún tipo de inversión, como accionista o de cualquier otra clase, en empresas cuyas actividades puedan estar en conflicto con los intereses industriales y comerciales de la Empresa.
- b) No prestar servicios en forma dependiente o independiente para personas o empresas que compiten directa o indirectamente con la Empresa, durante la vigencia de la presente relación de trabajo.
- c) No utilizar información técnica, procesos de comercialización y/o distribución, secretos de producción y/o distribución y cualquier otra información y/o documentos de carácter reservado que le fueran proporcionados o informados por la Empresa, para desarrollar por cuenta propia o de terceros, actividades que compitan con las que realiza o planea realizar La Empresa.
- d) No inducir o intentar influenciar, ni directa ni indirectamente, a ningún Trabajador para que termine su vínculo laboral, con la finalidad que preste servicios para él o cualquier otra persona, entidad o empresa que compita con la Empresa.

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

Artículo 111.- Fomento de la Armonía Laboral

La Empresa considera que el fomento y mantenimiento de una relación laboral armónica es indispensable para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

En este sentido conceptúa las relaciones de trabajo como una obra común de integración, responsabilidad, cooperación y participación de todos los trabajadores y La Empresa destinada a la consecución de las metas empresariales y la satisfacción de las necesidades y bienestar del personal.

Artículo 112.- Recursos Humanos es el encargado de ejecutarlas políticas y normas tendientes al mantenimiento de la paz y armonía laboral dentro de La Empresa.

CAPÍTULO XVIII

DE LA POLÍTICA CONTRA EL HOSTIGAMIENTO SEXUAL

Artículo 113.- La Empresa reconoce que todos sus Trabajadores tienen derecho a un lugar de trabajo libre de hostigamiento sexual físico o verbal.

En tal sentido, la Empresa se encuentra obligada a:

- a) Distribuir a todos los Trabajadores copias del presente RIT.
- b) Distribuir a todos los Trabajadores información de la Empresa sobre la naturaleza del hostigamiento sexual, los métodos mediante los cuales puede evitarse o eliminarse, y los canales que pueden emplear las víctimas para obtener asistencia.
- c) Informar a todo aquel que tenga personal a su cargo, sobre el problema del acoso sexual y las funciones que deberá cumplir para su eliminación.
- d) Promover y establecer medidas de difusión, prevención y sanción del hostigamiento sexual.
- e) Colocar en lugares visibles de la Empresa información sobre el procedimiento para denunciar y sancionar el hostigamiento sexual.
- f) Informar al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo los casos de hostigamiento sexual, el resultado de las investigaciones efectuadas, y de ser el caso sobre las sanciones impuestas, dentro de los treinta (30) días calendario siguiente contados desde la fecha de la resolución final del procedimiento.

Artículo 114.-

Siguientes:

Constituyen conductas tipificadas como hostigamiento sexual en el trabajo, las

- a) Los avances sexuales no deseados, solicitud de favores sexuales y otra conducta verbal o física de naturaleza sexual.
- b) Promesa implícita o expresa a la víctima de un trato preferente o beneficioso respecto a su situación laboral actual o futura a cambio de favores sexuales.
- c) Amenazas mediante las cuales se exija en forma implícita o explícita una conducta no deseada por la víctima, que atente o agravie su dignidad, o el ejercicio de actitudes de presión o intimidación con la finalidad de recibir atenciones o favores de naturaleza sexual, o para reunirse o salir con la persona agraviada.
- d) Conductas que tienen por objeto interferir de forma poco razonable con el rendimiento laboral individual o crear un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo.

Artículo 115.- El hostigamiento sexual puede incluir, entre otras cosas:

- a) Acercamientos corporales, roces, tocamientos u otras conductas físicas de

naturaleza sexual que resulten ofensivos y no deseadas por la víctima tales como: pellizcar, palmear, obstruir intencionalmente el paso, u otros actos de similar naturaleza.

- b) Insinuaciones, chistes, gestos, silbidos o comentarios con carga sexual.
- c) Propositiones o demandas repetidas de actos sexuales que no resultan mutuamente agradables para ambas partes.
- d) Fotografías u objetos con connotación sexual en el lugar de trabajo.
- e) Insultos o comentarios degradantes basados en el sexo o la inclinación sexual.

Artículo 116.- Constituyen obligaciones de los Trabajadores, supervisores, ejecutivos y directores mantener el lugar de trabajo libre de acoso sexual. Cualquier persona que viole esta política debe ser sometido a acciones disciplinarias, llegando incluso a ser sancionado con el despido.

Ningún Trabajador debe sufrir amenazas, dañoso represalias de ningún tipo por presentar una queja por acoso sexual, debiendo la Empresa velar por el mantenimiento de sus condiciones de trabajo.

Artículo 117.- Cualquier Trabajador que considere ser víctima de hostigamiento sexual en el desempeño de sus funciones laborales puede presentar una queja.

Para estos efectos, el agraviado deberá seguir con el siguiente procedimiento:

- a) El agraviado interpondrá queja formal, y por escrito, describiendo los hechos que configuran el hostigamiento, adjuntando material probatorio que permita acreditar sus alegaciones. El agraviado deberá dirigir su comunicación a Recursos Humanos.
- b) Para estos efectos, se comunicará al denunciado de los hechos imputados en un plazo de tres (3) días hábiles de recibida la denuncia, a efectos que realice sus descargos.
- c) El denunciado cuenta con cinco (5) días hábiles, contados desde el día siguiente de la notificación de la queja, para presentar sus descargos, adjuntando las pruebas que considere oportunas.
- d) Recursos Humanos correrá traslado de la contestación al denunciante y deberá poner en conocimiento de ambas partes todos los documentos que se presenten.
- e) La Empresa cuenta con diez (10) días hábiles a efectos de realizar una investigación previa y determinar el grado de participación y/o responsabilidad del denunciado, el plazo de diez (10) días hábiles correrá a partir del día siguiente de notificada a la presunta víctima la contestación del denunciado.
- f) Durante este período de evaluación, cuya duración máxima es de diez (10) días hábiles, Recursos Humanos podrá decidir la aplicación de las siguientes medidas

cautelares:

- Rotación del puesto de trabajo del presunto hostigador. Suspensión temporal del presunto hostigador.
- Rotación de la víctima, siempre y cuando este pedido haya sido efectuado por la víctima a través de su queja.
- Orden de Impedimento al presunto hostigador de acercarse a la víctima o a su entorno familiar.
- Asistencia psicológica u otras medidas de protección que garanticen la integridad física o psíquica de la víctima.

Vencido el término de diez (10) días útiles señalados, la Empresa cuenta con un plazo de cinco (5) días hábiles para emitir un pronunciamiento que ponga fin al procedimiento interno.

En caso se determine la existencia del acto de hostigamiento sexual cometido por un Trabajador de la Empresa las sanciones aplicables dependerán de la gravedad de la infracción o infracciones cometidas, debiéndose tener en cuenta que pueden ser: amonestación, suspensión o despido.

Artículo 118.- Las quejas deben considerarse confidenciales en la medida de lo posible, realizándose una investigación completa. Toda audiencia y documentación tienen el carácter de confidencial y privado, debiendo la Empresa abstenerse de publicar cualquier información con relación a las quejas presentadas; ya sea a los implicados directamente en la investigación o a terceros.

El propósito de esta medida es proteger la confidencialidad del miembro o Trabajador que presenta una queja, fomentar el que se denuncie cualquier caso de hostigamiento sexual, y proteger la reputación de cualquier persona que podría ser acusada indebidamente de acoso sexual.

Artículo 119.- La Empresa deberá garantizar que la política sea adecuadamente implementada y que todos los Trabajadores estén al corriente de la misma.

CAPÍTULO XIX

MEDIDAS FRENTE AL VIH Y SIDA

Artículo 120.- La Empresa realizará acciones de promoción y prevención del VIH y SIDA, mediante consejería especializada, capacitaciones, charlas sobre el tema con la finalidad de coadyuvar a la prevención del contagio.

Artículo 121.- Son obligaciones de la Empresa, las siguientes:

- a) No exigir pruebas de VIH o exhibición del resultado de éstas para la contratación de nuevo personal, durante la relación laboral, ni como requisito para que el Trabajador

permanezca en la Empresa., salvo que las labores para las cuales sea contratado el Trabajador exijan la realización de un examen médico, lo cual será comunicado expresa y oportunamente al Trabajador.

- b) Garantizar la confidencialidad respecto a la condición de aquellos Trabajadores viviendo con VIH y SIDA en el lugar de trabajo, que sean de su conocimiento.
- c) No realizar las pruebas de VIH ni que éstas se efectúen por un tercero vinculado económicamente a la Empresa, para garantizar la autonomía de la voluntad del Trabajador y la confidencialidad de las pruebas del VIH y sus resultados.
- d) Promover el desarrollo y la implementación de políticas y programas de VIH y SIDA, destinados a ejecutar acciones permanentes, para prevenir y controlar su progresión, proteger los derechos laborales, así como erradicar el rechazo, estigma y la discriminación de los Trabajadores real o supuestamente VIH positivos.
- e) Apoyar a aquellos Trabajadores que desarrollen el SIDA, para la tramitación de su pensión de invalidez, como consecuencia de dicha enfermedad, ya sea ante la ONP o ante la AFP respectiva.
- f) No despedir a un Trabajador por el hecho que éste se encuentre afectado a consecuencia del VIH y SIDA, así como tampoco podrá realizar actos orientados a menoscabar la integridad de este Trabajador.

Artículo 122.- Los Trabajadores, están expresamente prohibidos de cometer cualquier acto discriminatorio contra un Trabajador real o supuestamente VIH positivo. Cualquier acto que infrinja esta disposición se considerará falta grave.

Artículo 123.- Cuando se esté frente a un acto u hecho discriminatorio de un Trabajador afectado o supuestamente afectado con el VIH positivo; éste podrá acercarse a la Oficina de Recursos Humanos, a efectos de presentar una queja formal por escrito y comunicar a la Empresa de:

- I. Los actos de los cuales viene siendo víctima, (ji) Las circunstancias precisas en que ocurrieron dichos actos; y
- II. El Trabajador o los Trabajadores que lo habrían ofendido y/o discriminado por la condición materia del presente CAPÍTULO.

Recibida la denuncia formal, la Empresa efectuará de forma inmediata una investigación con el objeto de determinar si efectivamente ocurrieron los hechos materia de la misma, las circunstancias en que ocurrieron y los responsables de las acciones tendientes a menoscabar la integridad del Trabajador afectado.

Posteriormente, la Empresa podrá sancionar a aquellos Trabajadores que sean causantes de los actos de discriminación teniendo en consideración la gravedad de las faltas cometidas.

En cualquier caso, la Empresa deberá adoptar las medidas necesarias con la finalidad de que dichos actos cesen de inmediato.

Artículo 124.- La Empresa implementará medidas de seguridad y salud en el trabajo que garanticen la protección de sus Trabajadores en torno al VIH y SIDA. Dichas medidas se deberán encontrar coordinadas con el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo o los Supervisores de ser el caso, y con lo previsto en el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa.

9.5.2. Reglamento Interno De Seguridad Y Salud En El Trabajo Para G&S Laboratory S.R.L.

INTRODUCCIÓN

Se considera de su entera responsabilidad la prevención de accidentes y la seguridad de su personal. Asimismo, entiende que es responsabilidad de cada trabajador cumplir estrictamente todas las disposiciones y reglas que contiene el presente Reglamento.

Cuando hablamos sobre la importancia de la Seguridad y Salud en el Trabajo, nos referimos a que no se puede concebir la idea de mantener instalaciones laborales eficientes y productivas, junto a lesiones y accidentes del personal de

G&S LABORATORY S.R.L.

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

Cabe mencionar, que todos los manuales, estándares o normas internas referidas a Seguridad y Salud en el Trabajo, que elabore o haya elaborado la empresa, estarán ligados al presente Reglamento.

Reconocemos que es muy difícil poder abarcar todas aquellas circunstancias del trabajo diario que pueden dar lugar a accidentes; sin embargo, hemos tratado de considerar todas las actividades de la empresa que suponen algún riesgo. Asimismo, les reafirmamos el compromiso de estar permanentemente atentos y dispuestos a realizar cualquier mejora adicional al respecto.

Base legal:

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

Decreto Supremo 005-2012 – TR 25.04.2012

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

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

D.S. Nro. 015-2005-SA, Reglamento sobre valores límites permisibles para agentes químicos en el ambiente de trabajo.

Ley Nro. 28806 Ley General de Inspección del Trabajo.

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

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

D.S. Nro. 009-2004-TR, Reglamento de la Ley de Protección a favor de la Mujer Gestante.

D.S. 019-2006-TR Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo.

Ley Nro. 28518- Ley sobre Modalidades Formativas Laborales.

Ley 28705- Ley General para la Prevención y Control de los Riesgos de Consumo de Tabaco.

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

D.S. Nro. 039-93-PCM, Reglamento de Prevención y Control de Cáncer Profesional.

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

Reglamento Nacional de Edificaciones.

Código Nacional de Electricidad.

Reglamento Nacional de Construcciones.

Normas Técnicas Peruanas.

D.S. Nro. 027-94-EM

CAPÍTULO I GENERALIDADES

Art. 1. Resumen Ejecutivo

G&S LABORATORY S.R.L. es una empresa que se dedica al análisis de muestras de minerales de oro, plata, cobre, plomo, zinc, fierro, arsénico, principalmente; en el que se labora en el horario de lunes a viernes de 08:00 hrs. a 18:00 hrs., y los sábados de 08:15 hrs a 12:30 hrs.

Art. 2. Objetivos del Reglamento

El presente reglamento tiene como objetivos:

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

Art. 3. Alcance

El alcance de este reglamento se aplica a todas las actividades, servicios y procesos que desarrolla la empresa en todas sus instalaciones a nivel nacional.

El presente Reglamento establece las funciones y responsabilidades que con relación a la seguridad y salud en el trabajo deben cumplir obligatoriamente todos los trabajadores,

los contratistas, proveedores, visitantes y demás personal cuando se encuentren en las instalaciones de G&S LABORATORY S.R.L.

Art. 4. Definiciones y Abreviaturas

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

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

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

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

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

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

Accidente de trabajo Suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y que produce pérdidas tales como lesiones personales, daños materiales, derroches y/o impacto al medio ambiente. Con respecto al trabajador, le puede ocasionar una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte.

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

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

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

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

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

alcanzar dichos objetivos, estando íntimamente relacionado con el concepto de responsabilidad social empresarial, en el orden de crear conciencia sobre el ofrecimiento de buenas condiciones laborales a los trabajadores, mejorando así la calidad de vida de los mismos y promoviendo la competitividad de las empresas en el mercado.

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

Art. 5. Documentos de Referencia

- Ley 29783 - Ley de seguridad y salud en el trabajo.
- DS 009-2005-TR - Reglamento de seguridad y salud en el trabajo.
- RM 148-2007-TR - Reglamento de constitución y funcionamiento del comité y designación y funciones del supervisor de seguridad y salud en el trabajo.

CAPÍTULO II

SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Art. 6. Principios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de G&S LABORATORY S.R.L. se rige por los siguientes principios:

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

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

Art. 7. Metodología de mejoramiento continuo

La metodología de mejoramiento continuo considera:

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

Art. 8. Implementación de registros y documentación del sistema de gestión

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

- a) Registro de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales e incidentes, que incluirá la investigación y las medidas correctivas.
- b) Registro de exámenes médicos ocupacionales.
- c) Registros del monitoreo de agentes físicos, químicos, biológicos y factores de riesgo ergonómicos.
- d) Registro de inspecciones internas de seguridad y salud en el trabajo.
- e) Estadísticas de seguridad y salud.
- f) Registro de equipos de seguridad y emergencia.
- g) Registro de inducción, capacitación, entrenamiento y simulacros de emergencia.
- h) Registro de accidentes de trabajo, incidentes y enfermedades ocupacionales para el personal de las entidades de intermediación laboral, para aquellos que prestan servicios de manera independiente y quienes están contratados bajo modalidades formativas.
- i) Contar con el libro de actas vigente.
- j) Mapa de riesgos. El mapa de riesgos consiste en una representación gráfica a través de símbolos de uso general o adoptados, indicando el nivel de exposición, ya sea bajo, mediano o alto, de acuerdo a la información recopilada en archivos y los

resultados de las mediaciones de los factores de riesgos presentes, con el cual se facilita el control y seguimiento de los mismos, mediante la implantación de programas de prevención.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO, COMPROMISOS Y LA POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD

Art. 9. Liderazgo y compromiso

La Gerencia General de la empresa se compromete:

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

Art. 10. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

En G&S Laboratory S.R.L. se realiza análisis de minerales. Para el mejoramiento continuo de la gestión preventiva y contando con todos nuestros trabajadores, proveedores y socios comerciales, hemos decidido mantener e implementar un sistema

de gestión de seguridad y salud ocupacional con el objeto de:

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

CAPÍTULO IV

ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES

Art. 11. Del Empleador

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

Seguridad y Salud en el trabajo se cumplan

Art. 12. De los Jefes y/o Supervisores

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

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

Art. 13. De los Trabajadores

Todos los trabajadores de la empresa cualquiera sea su modalidad de contratación están obligados a cumplir las normas contenidas en este reglamento e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo y otras disposiciones complementarias que puedan añadirse para su mejor aplicación. Los trabajadores tendrán que cumplir con las siguientes atribuciones y obligaciones:

- a) Hacer uso adecuado de todos los resguardos, dispositivos de seguridad y demás medios suministrados, de acuerdo con este reglamento, para su protección o la de las personas que se encuentren en las instalaciones de la empresa. Además, obedecerán todas las instrucciones de seguridad procedentes o aprobadas por la autoridad competente, relacionadas con el trabajo y/o con su permanencia en las instalaciones de la compañía.
- b) Informar a su jefe inmediato y estos a su vez a la gerencia, acerca de los accidentes e incidentes ocurridos en las instalaciones, por más pequeños que éstos sean.
- c) No intervenir, cambiar, desplazar, dañar o destruir los dispositivos de seguridad u aparatos destinados para su protección, o la de terceros; ni cambiar los métodos o procedimientos adoptados por la empresa.
- d) Mantener en orden y limpieza todos los espacios internos de la empresa donde se realice alguna actividad.
- e) No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y/o capacitados en caso de ser necesarios.
- f) Someterse a los exámenes médicos ordenados por las normas legales, así como a los procesos de rehabilitación integral que se hubieran determinado.
- g) Asistir a las capacitaciones y entrenamientos que la empresa disponga en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- h) Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los

demás trabajadores que dependan de ello durante el desarrollo de sus labores,

- i) No hacer bromas ni juegos bruscos; sobre todo y bajo ninguna circunstancia, trabajar bajo el efecto de alcohol, drogas y/o estupefacientes, j) Todo trabajador que descubra defectos o condiciones peligrosas en edificios o cualquier otro accesorio e instrumento que se utilice o forme parte de las instalaciones, deberá informarlo inmediatamente a su superior y/o al área de mantenimiento.

Art. 14. Del Comité de Seguridad y Salud y/o Supervisor de Seguridad y Salud

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

La composición del comité es de carácter paritario entre los representantes de la empresa y los trabajadores, debiendo existir continuidad en las actividades que el comité realice. En caso la instalación cuente con menos de 20 trabajadores, se designará un supervisor de seguridad y salud ocupacional.

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

- a) Aprobar el plan anual de seguridad y salud en el trabajo,
- b) Hacer recomendaciones apropiadas para el mejoramiento de las condiciones de seguridad. Velar por que se lleven a efecto las medidas adoptadas y examinar su eficiencia.
- c) Hacer visitas periódicas en las áreas administrativas, operativas, instalaciones, maquinaria y equipos en función de la seguridad y salud en el trabajo.
- d) Vigilar el cumplimiento de los reglamentos, procedimientos e instrucciones, relacionados con la seguridad de la empresa.
- e) Considerar las circunstancias e investigar las causas de todos los accidentes que ocurran en la empresa.
- f) Procurar la colaboración de todos los trabajadores en el fomento de la seguridad.
- g) Estudiar las estadísticas de los accidentes de la empresa.
- h) Cuidar que todos los trabajadores reciban una formación sobre seguridad, instrucción y orientación adecuada,
- i) Hacer recomendaciones pertinentes para evitar la repetición de accidentes.
- j) Cuidar que todos los trabajadores conozcan los reglamentos, procedimientos, instrucciones, avisos y demás material escrito o gráfico relativo a la seguridad de la empresa,
- k) Hacer inspecciones periódicas de la empresa y de sus equipos con fines de seguridad.

- l) Reunirse mensualmente para analizar y evaluar el avance de los objetivos establecidos en el plan anual. Además, estudiar los accidentes graves y cuando las circunstancias lo exijan,
- m) Reportar a la Jefatura de Recursos Humanos de la empresa, la siguiente información:
 - i) Reporte de cada accidente mortal dentro de las veinticuatro (24) horas de ocurrido.
 - ii) Investigación de cada accidente mortal y medidas correctivas dentro de los diez días (10) de ocurrido.
- n) Elaborar y presentar a la Gerencia de Recursos Humanos los reportes de los accidentes de trabajo, así como los informes de investigación de cada accidente ocurrido y las medidas correctivas adoptadas por la empresa.
- o) Colaborar con los inspectores del Ministerio de Trabajo y/o fiscalizadores autorizados cuando efectúen inspecciones a la empresa, debiendo exhibirse los registros pertinentes, de hasta 5 años anteriores a la fecha, debiendo mantenerse copias de las notificaciones a la autoridad competente, p) Tener carácter promotor, consultivo y de control en las actividades orientadas a la prevención de riesgos y protección de la salud de los trabajadores.
- p) Propiciar la participación activa de los trabajadores y la formación de los mismos, con miras a lograr una cultura preventiva de seguridad y salud en el trabajo, donde se promueva la resolución de los problemas de seguridad y salud generados en el centro de labores.
- q) Solicitar asesoría a la autoridad competente en seguridad y salud en el trabajo para afrontar problemas relacionados con la prevención de riesgos, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- r) Aprobar el reglamento interno de seguridad y salud de la empresa.
- s) Asegurarse que en cada centro de trabajo, se forme un comité subsidiario cuya composición sea de carácter paritario, con cuatro miembros cuyas funciones sean el reportar, registrar, informar y realizar la investigación que se les solicite en relación a cualquier accidente que ocurra en su unidad.

Art. 15. Organización del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo

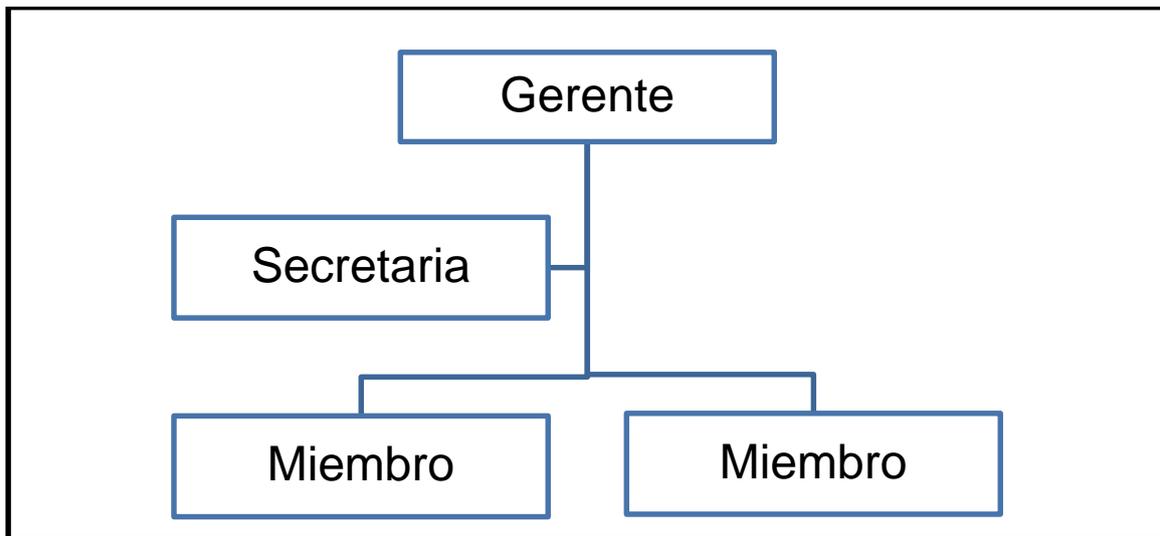
G&S LABORATORY S.R.L. organiza internamente el comité de seguridad y salud, el cual servirá para el estudio y análisis de la organización en temas de seguridad y salud en el trabajo, así como para prever e implementar los posibles cambios.

La empresa, adoptará el siguiente organigrama para el comité:

ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

El comité de seguridad y salud en el trabajo de la empresa estará conformado por cuatro miembros que serán designados, dos en representación de los trabajadores y dos en representación del empleador y tendrá la siguiente estructura:

Gráfico 29. Organigrama del comité



La estructura orgánica del comité será como sigue:

- a) Presidente
 - b) Secretario,
 - c) Miembros
- a) El presidente es elegido por el propio comité entre los representantes de la Dirección de la empresa y actúa de nexo entre el comité y la Gerencia de la empresa. Sus funciones son convocar, presidir y dirigir las reuniones del comité y facilitar la aplicación y vigencia de los acuerdos de éste, canalizando el apoyo de la Dirección.
 - b) El secretario es el encargado de la unidad orgánica o funcional de la seguridad y salud en el trabajo; sus funciones son encargarse de las labores administrativas del comité.
 - c) Los miembros aportan iniciativas propias o del personal operativo para ser tratados en las reuniones y son los encargados de fomentar y hacer cumplir las disposiciones o acuerdos tomados por el comité sobre seguridad y salud en el trabajo.
 - d) El empleador designará a sus representantes titulares ante el comité entre quienes desempeñe cargos de responsabilidad ejecutiva o administrativa dentro de la estructura de la empresa.
 - e) Para ser integrante del comité se requiere ser trabajador a tiempo completo, tener 18

- años de edad como mínimo y estar capacitado en temas de seguridad y salud en el trabajo; en otro caso, deberá laborar en un puesto que permita tener conocimiento e información sobre riesgos laborales.
- f) Los integrantes del comité serán renovados periódicamente, siendo los cargos de carácter honorífico y obligatorio. La duración del mandato es de un año como mínimo y dos como máximo, debiéndose dejar transcurrir al menos un periodo para volver a ser miembro del comité.
 - g) La empresa convocará a la instalación del comité seguridad y salud en el trabajo.
 - h) El comité se reunirá en forma ordinaria una vez por mes, debiendo realizarse las reuniones dentro o fuera de las horas de trabajo, siendo requisito para poder sesionar la asistencia mínima de la mitad más uno de sus integrantes.
 - i) Cuando a la sesión del comité no asista el mínimo de asistencia requerido, dentro de los ocho días subsiguientes se citará una nueva reunión, la cual se realizará con el número de asistencia que hubiere.
 - j) En forma extraordinaria el comité se reunirá; a convocatoria de su presidente, a solicitud de dos o más de sus miembros o en caso de ocurrir un accidente o enfermedad grave.
 - k) Las reuniones versarán sobre temas de seguridad y salud en el trabajo y no de otros asuntos. Se prefiere que los acuerdos sean adoptados por consenso y no por sistema de votación. En caso de no lograr el mencionado consenso, se requerirá de mayoría simple para adoptar acuerdos, teniendo el presidente del comité el voto dirimente en caso de empate.
 - l) Al término de cada sesión de comité se levantará la respectiva acta que será asentada en el correspondiente libro de actas. Una copia de la misma será entregada a cada uno de los miembros del comité y a la gerencia de la empresa,
 - m) Al final de cada periodo, el comité redactará un informe resumen de las labores realizadas, el cual servirá de referencia a los miembros del nuevo comité,
 - n) La empresa proveerá al personal que conforma el comité un distintivo especial que acredite su condición.
 - o) El cargo como miembro del comité queda vacante por alguna de las siguientes causales:
 - i. En caso de muerte.
 - ii. En caso de renuncia como trabajador de la empresa.
 - iii. En caso de renuncia como integrante del comité, debidamente justificada.
 - iv. Inasistencia injustificada a tres sesiones consecutivas del comité o a cuatro alternadas en el lapso de su vigencia.

- v. Por cualquier otra causa que extinga el vínculo laboral.
- p) Los cargos que pudieran quedar vacantes en el comité, deben ser cubiertos de inmediato.
- q) El comité de seguridad y salud en el trabajo implementará y llevará el libro de actas donde se tome nota de los acuerdos establecidos en cada sesión, debiendo velar por el cumplimiento de tales acuerdos en el plazo previsto.
- r) En dicho libro de actas, a partir de su segunda hoja, se asentará el acto de constitución e instalación del comité; consignando como mínimo la siguiente información:
 - i. Nombre de la empresa
 - ii. Nombres y cargos de los miembros titulares
 - iii. Lugar, fecha y hora de instalación
 - iv. Otros de importancia

Art. 16. De las empresas que brindan servicios

Toda empresa especial de servicios, intermediación laboral, contratistas, subcontratistas y cooperativas de trabajadores, deberá garantizar:

- a) La coordinación de la gestión en prevención de riesgos laborales.
- b) La seguridad y salud de los trabajadores.
- c) La verificación de la contratación de los seguros de acuerdo a la ley por cada empleador.
- d) El cumplimiento de la normatividad en materia de seguridad y salud en el trabajo
- e) Informar en caso de accidente o incidente peligroso al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, conforme a lo dispuesto en los artículos 75, 76 y 77 del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 009-2005-TR, modificado por Decreto Supremo N° 007-2007-TR.

CAPÍTULO V

ESTÁNDARES DE SEGURIDAD Y SALUD EN LAS OPERACIONES

Art. 17. Ingreso de vehículos a los almacenes

- a) Durante la carga o descarga, todos los vehículos que ingresen a los almacenes deberán seguir las instrucciones del personal de seguridad y deberán trasladarse sólo por los lugares señalizados.
- b) Al momento de la descarga, se deberá verificar la zona de descarga y se identificarán los posibles riesgos que puedan existir. En caso de que exista algún

riesgo, se deberá tomar las acciones necesarias para evitar cualquier tipo de accidente e incidente.

- c) Al momento de realizar la carga del vehículo, éste se deberá encontrar apagado.
- d) Antes de poner en marcha el vehículo recién cargado, se deberá asegurar la carga existente para que ésta no se pueda caer durante el traslado.
- e) Si el vehículo se encuentra en retroceso, deberá contar con la luz y alarma de retroceso en estado operativo.

Art. 18. Alzado y conducción de mercadería y materiales

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

Art. 19. Manipulación y transporte de mercadería y materiales para el centro de distribución Carretillas Hidráulicas (Stockas)

El piso de los lugares de trabajo donde se realiza el transporte de los materiales utilizando carretillas hidráulicas, se mantendrá libre de huecos y en lo posible suficientemente nivelado.

Para maniobrar las carretillas hidráulicas, se deberán seguir las siguientes normas básicas:

- a) Las carretillas hidráulicas se ubicarán para sacar o colocar carga de los estantes metálicos de los almacenes, no se permitirá el transporte de personas en dichos vehículos.
- b) Mirar la dirección del recorrido y controlar la visibilidad.
- c) Poner la horquilla como corresponde antes de aproximarse a una curva.
- d) Colocar la horquilla debajo de la carga una vez que esta se encuentre bien alineada.
- e) Balancear bien la carga levantando por el centro.
- f) Inclinar la carga contra el soporte de atrás.
- g) Evitar arranques y paradas bruscas, para que no se desequilibre la carga,
- h) Introducir la horquilla, tanto como sea posible, debajo de la carga que habrá de ser levantada,
- i) Mantener la horquilla baja mientras el vehículo está en movimiento.
Detener y levantar la carga a la altura deseada antes de moverse para descargar,
- j) Al bajar la carga, no detener bruscamente su descenso, ya que esto puede hacer volcar el vehículo hacia adelante.

Art. 20. Apilamiento de mercadería y materiales

Los materiales serán apilados de tal forma que no interfieran con:

- i. La adecuada distribución de la luz natural o artificial,
 - ii. El funcionamiento apropiado de las máquinas u otros equipos,
 - iii. El paso libre en los pasillos y pasajes de tránsito; y
 - iv. El funcionamiento eficiente de rociadores o el uso de cualquier otro equipo de combatir incendios.
- a) La mercadería y los materiales no serán apilados contra tabiques o paredes de los edificios a menos que se compruebe que dichos tabiques o paredes son de suficiente resistencia para soportar la presión.
 - b) La mercadería y los materiales no serán apilados a una altura tal que no pueda causar la inestabilidad de la pila.
 - c) Es obligatorio clasificar y ordenar los materiales de manera que sea fácil su ubicación, control y utilización.
 - d) En cada almacén, se deberá disponer de estanterías o anaqueles, de acuerdo a las necesidades de almacenaje.

Art. 21. De la ropa de trabajo

- a) Cuando se seleccione ropa de trabajo, se deberán tomar en consideración los riesgos a los cuales el trabajador puede estar expuesto y se escogerán los tipos de prendas que reducen los riesgos al mínimo.
- b) Queda prohibido el uso de prendas de vestir sueltas, desgarradas o rotas, cadenas de llaveros o de relojes, anillos, aros y/o pendientes cerca de maquinaria en movimiento.
- c) No se deberán llevar en los bolsillos, objetos afilados o con puntas, ni materiales explosivos inflamables.
- d) Es obligación del personal utilizar la ropa de trabajo otorgada por la empresa, para ingresar al centro de labores y mientras dure la jornada de trabajo.

Art. 22. De los Equipos de Protección Personal (EPP)

Cuando se realicen remodelaciones al interior de las instalaciones de la empresa o se construyan nuevas instalaciones, se deberán tomar las siguientes medidas de protección:

Protección de la cabeza

- Los trabajadores deberán usar casco de seguridad en las zonas donde exista peligro de caída de materiales u objetos, y donde estén



expuestos de sufrir golpes en la cabeza.

- Los cascos de seguridad deberán ser de material resistente, liviano e Incombustible.
- Cuando se use cascos de seguridad, el personal tendrá especial cuidado en mantener la cabeza separada del casco mismo mediante el ajuste correcto de las bandas de soporte.

Protección de la vista

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



Protección auditiva

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



Calzado

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



Guantes

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



Protección del sistema respiratorio (mascarillas y respiradores)

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



Art. 23. De los exámenes médicos pre ocupacionales, periódicos y de retiro

- a) El área de Recursos Humanos es la responsable de realizar los exámenes médicos ocupacionales al postulante (antes de que sea admitido en un puesto de trabajo).
- b) El área de Recursos Humanos, realizará exámenes periódicos

- ocupacionales una vez al año y/o según lo requerido por el cliente y es obligatorio para todo trabajador de G&S LABORATORY S.R.L.
- c) Todo colaborador, una vez concluido su vínculo laboral con G&S LABORATORY S.R.L., se someterá de carácter obligatorio a un examen médico ocupacional de retiro.
 - d) Las historias clínicas son de carácter confidencial. El tema sólo es tratado entre el área de Recursos Humanos y el trabajador. Dichos documentos serán custodiados por el prestador de servicio de salud o el área de Recursos Humanos.
 - e) El trabajador puede solicitar la copia de su historia clínica al prestador de servicio de salud o al área de Recursos Humanos.

CAPÍTULO VI

ESTÁNDARES DE SEGURIDAD Y SALUD EN LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES CONEXAS

Art. 24. Manipulación de herramientas manuales y eléctricas

- a) Las herramientas manuales y portátiles se emplearán sólo para los fines para los que fueron construidas y se mantendrán en buen estado de conservación.
- b) Las cabezas de las herramientas manuales como cinceles deberán mantenerse sin deformaciones ni agrietamientos.
- c) Se tendrá especial cuidado en el almacenamiento de las herramientas con filos y puntas agudas con el fin de evitar lesiones al personal.
- d) Los mangos de las herramientas de toda clase, se mantendrán en buen estado de conservación y firmemente asegurados.
- e) Los trabajadores que emplean herramientas tales como cinceles, taladros, esmeriles, etc., que por acción de trabajo pueden desprender partículas, deberán estar provistos de anteojos a prueba de impacto.
- f) No se empleará tubos, barras u otros elementos para extender o aumentar el brazo de palanca de las herramientas manuales. Esto, con el fin de no sobrepasar la resistencia mecánica de estas, a menos que dichos elementos estén especialmente diseñados o preparados para estos efectos.
- g) Se dispondrá de gabinetes, portaherramientas o estantes adecuados para las herramientas en uso.

Art. 25. Uso y mantenimiento de equipos y máquinas

- a) Se protegerán todas las partes móviles de las máquinas y/o equipos, a menos que estén contruidos o colocados de tal manera que eviten que una persona u objeto

entre en contacto con ellas.

- b) Ninguna persona quitará los resguardos o dispositivos de seguridad que protejan una maquina o parte de ella; excepto, cuando la maquina esté detenida y con el fin de efectuar reparaciones u operaciones de mantenimiento. Finalmente, se colocarán de inmediato dichos resguardos o dispositivos de seguridad.
- c) Los trabajadores darán cuenta inmediata sobre los defectos o deficiencias que descubran en una máquina, resguardo o dispositivo; a efecto de suspender su funcionamiento y prohibir su uso hasta que se hayan hecho las reparaciones necesarias, debiéndose colocar los avisos de prevención respectivos.
- d) Sólo personal calificado y autorizado podrá realizar trabajos o manejar máquinas y motores, adoptando para ello las medidas de seguridad necesarias.
- e) Los motores eléctricos estarán previstos de cubiertas permanentes, guardas de seguridad u otros resguardos adecuados en cada caso, dispuestos de tal manera que prevengan el contacto con personas u objetos.
- f) Antes de prender las máquinas, se tomarán las precauciones de seguridad en torno al personal que labora cerca de ellas. Todo trabajo de mantenimiento, ajuste o reparación se efectuará cuando las maquinas no estén en funcionamiento.
- g) La transmisión de energía por cadenas, correas, cuerdas, engranajes, etc., estarán siempre resguardadas.
- h) Los botones de arranque y parada, los pedales y otros, estarán aislados de manera que eviten ser accionados en forma accidental.
- i) Los resguardos de las máquinas serán quitados solamente cuando la máquina no se encuentre en movimiento.
- j) La persona encargada del trabajo de reparación será responsable de que los resguardos y demás dispositivos de protección hayan sido apropiadamente reinstalados, antes de permitir que la máquina, aparato o instalación se ponga de nuevo en operación.
- k) Para los trabajos de reparación o mantenimiento se dispondrá de iluminación adecuada.
- l) Será responsabilidad de las personas asignadas a trabajos de mantenimiento y reparación, el utilizar calzado y ropa de trabajo adecuada a la naturaleza de la labor que realicen evitando el empleo de bolsillos o partes sueltas o peligrosas.
- m) Cuando se realice el mantenimiento de cualquier máquina de la empresa, se deberá dejar en la puerta del ambiente donde esta funcione, un aviso que indique el motivo, fecha, nombre del responsable, tipo de máquina o equipo.

Art. 26. Equipos y/recipientes a presión

Se considera equipo a presión a cualquier recipiente que esté sometido a una presión, este recipiente puede contener gases inflamables, inertes o de otro tipo. Para manipular los cilindros que contengan gases comprimidos, se observará lo siguiente:

- a) Podrán ser depositados al aire libre, de pie, debidamente atados con una cadena o material que impida que éstos se caigan.
- b) Deberán estar protegidos contra los cambios excesivos de temperatura y los rayos directos del sol o de la humedad permanente.
- c) Los cilindros de acetileno, oxígeno u otros gases deben ser manejados con precauciones por personas experimentadas. No se depositarán gases comprimidos cerca de sustancias inflamables.
- d) No hacer rodar los cilindros. Estos deberán transportarse de pie o en carritos.
- e) Los cilindros que contengan gases licuados se almacenarán en posición vertical o cercana a la vertical, debidamente sujetos para evitar su caída.
- f) No se deberá dejar caer, ni exponer a choques violentos los cilindros de gases.
- g) Cuando se utilicen cilindros, estos se sujetarán con correas, collares o cadenas para evitar que se vuelquen.
- h) Los casquetes de protección de las válvulas que poseen los cilindros de gases, estarán colocados en su posición cuando los cilindros se transporten o no estén en uso.
- i) Los cilindros se mantendrán a suficiente distancia, desde el punto de vista de la seguridad, de todo trabajo en el que se produzcan llamas, chispas o metal fundido, que pueda ocasionar un calentamiento excesivo de los cilindros.
- j) Los cilindros de oxígeno no se manipularán con las manos o guantes grasos. No se emplearán grasas ni aceite como lubricante en las válvulas, accesorios, manómetro o cualquier equipo regulador.

Art. 27. Trabajos en altura

Para realizar trabajos en altura, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- a) Contar con un arnés o cinturón de seguridad de buena confección y de buen material, con resistencia y durabilidad adecuadas. El arnés de seguridad deberá contar con amortiguador de impacto.
- b) Cables salvavidas (línea de vida) de longitud y resistencia adecuadas con dispositivos que puedan ser enganchados al cinturón de seguridad, de manera que el trabajador pueda moverse libremente a lo largo y ancho de la ventana. La longitud de la línea no deberá ser superior a 1.80 mts. de largo.

- c) Se contará con dispositivos de anclaje para cinturones, de tal manera que se evite con seguridad que los mismos se suelten durante el trabajo.
- d) En general, se debe evitar la permanencia y circulación de personas y/o vehículos debajo del área sobre la cual se efectúan trabajos en altura. La persona que se encuentre abajo, deberá mantenerse alejado de los trabajos en altura que se estén realizando; asimismo, la persona que esté realizando trabajos en altura y necesite trasladarse a otro lugar, deberá verificar que debajo no se encuentren personas o vehículos.
- e) En trabajos de montaje, mantenimiento y reparación de estructuras, el ascenso y descenso a través de la estructura se hará con doble línea de enganche con amortiguador de impacto.
- f) En caso se observen cortes, abrasiones, quemaduras o cualquier tipo de daño o deterioro; el arnés y sus elementos deben ser inmediatamente puestos fuera de servicios. Todo arnés y línea de vida que haya soportado la caída de un trabajador debe descartarse de inmediato.

Art. 28. Uso de andamios

- a) Sólo se permitirá fijar la línea de enganche a la estructura del andamio cuando no exista otra alternativa. De darse el caso, debe garantizarse la estabilidad del andamio con anclajes laterales para evitar su desplazamiento o volteo.
- b) El andamio se organizará en forma adecuada para que quede asegurada su estabilidad, y al mismo tiempo, los trabajadores puedan estar en él con las debidas condiciones de seguridad, siendo estas últimas extensivas a los restantes trabajadores.
- c) El piso donde se armará el andamio o plataforma de trabajo será nivelado y firme. El andamio no deberá ser colocado sobre tierra, fango, césped, grava o superficies irregulares. En estos casos, debajo del andamio debe colocarse madera firme de 10 o 12 pulgadas de espesor a fin de evitar que las garruchas y/o patas del andamio se hundan.
- d) Cualquier elemento de un andamio o plataforma de trabajo que haya sido dañado por cualquier razón, debe ser inmediatamente reemplazado.
- e) Todos los tablonces del andamio o plataforma serán colocados juntos. Los tablonces tendrán topes o ganchos seguros en ambos extremos para prevenir desplazamientos longitudinales y movimientos o desplazamiento lateral, además deberán estar firmemente amarrados o asegurados.
- f) Los andamios deben ser amarrados a estructuras estables o estabilizados con

soportes cuando tengan una altura mayor a tres veces la dimensión más corta de su base. Por regla general, un andamio mayor de dos cuerpos será asegurado en el 2do, 4to, 6to cuerpo, etc. En ambos lados.

- g) Se prohíbe el uso de andamios expuestos a vientos fuertes.
- h) Los trabajadores, en todo momento, deberán usar sus EPP's durante el armado y desarmado de andamios.
- i) Ninguna de las partes del andamio debe estar en contacto o cerca de líneas eléctricas o equipos eléctricos.

Art. 29. Manipulación manual de cargas

Gráfico 30. Manipulación de carga.



Los trabajadores que tengan que levantar carga a mano deberán seguir las siguientes reglas:

Art. 30. Manipulación mecánica de cargas

- a) Solamente el personal entrenado y autorizado podrá operar las grúas, así como todo equipo de elevación y transporte.
- b) Los equipos de elevación y transporte deberán ser montados y operados de acuerdo a lo establecido por el fabricante y por el manual de operaciones correspondientes al equipo.
- c) El ascenso y/o descenso de personas sólo se realizará en equipos de elevación habilitados especialmente para tal fin.
- d) El área de maniobra deberá encontrarse restringida y señalizada.
- e) El supervisor y/o prevencionista se asegurará que no haya personas dentro del área de influencia de la grúa, antes de mover la carga.
- f) Nunca arrastre las eslingas, cadenas, ganchos o estrobos por el suelo.
- g) El operador debe verificar que el gancho de la grúa esté directamente encima de la carga antes de levantarla.

- h) Los estrobos, cadenas, cables y demás equipos de izaje deben ser cuidadosamente revisados antes de usarlos. Aquellos que se encuentren en malas condiciones deben ser retirados del proyecto de forma inmediata.
- i) Se deberá prestar atención en caso de que existan cables eléctricos en el área de maniobra.

Art. 31. Uso de Montacargas

- a) Los ascensores y montacargas deberán ser suficientemente resistentes y seguros para manipular de manera segura las cargas. Esta carga no deberá sobrepasar la capacidad máxima del equipo. El montacargas deberá tener, en un lugar visible, una indicación de la carga máxima que pueda soportar.
- b) No se deberá trasladar personal en el montacargas o equipo elevador, a menos que estos equipos hayan sido diseñados o modificados para tal fin.
- c) No se deberán trasladar personas sujetadas al montacargas.
- d) Ninguna persona deberá pasar por debajo de las horquillas y/o canastillas del montacargas, se encuentre o no levantando una carga.

CAPÍTULO VII

ESTÁNDARES DE CONTROL DE LOS PELIGROS EXISTENTES Y RIESGOS EVALUADOS

Art. 32. De las oficinas administrativas

Los empleados de oficina deberán conocer y practicar las siguientes reglas:

No sentarse en los extremos de los escritorios. Utilizar las sillas.

Mantener cerrados los cajones de los escritorios mientras no sean utilizados, si se dejan abiertos alguien podría lastimarse.

- a) Recoger los objetos que estén en el suelo. Mantener el suelo limpio para evitar resbalarse.
- b) Informar toda condición insegura que exista en su oficina.
- c) No hacer ninguna conexión eléctrica. Comunicar al área de mantenimiento.
- d) No sobrecargar los tomacorrientes.
- e) Al terminar su labor diaria, apagar y desconectar las computadoras, ventiladores, calculadoras, cafeteras y todo aquello que funcione con energía eléctrica.
- f) No guardar alimentos en los escritorios.

Art. 33. De las áreas comunes

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

Art. 34. De los almacenes

- a) Las cajas de cartón, bolsas de papel o plástico que contengan mercadería, se deberán colocar en el suelo sobre parihuelas o estantes de metal para facilitar su acarreo mediante el uso de carretillas (u otros medios de traslado).
- b) Los productos que se almacenen en el suelo, se colocarán sobre parihuelas en lugares donde no dificulten el tránsito del personal, ni oculten u obstruyan los equipos contra incendios.
- c) Los trabajadores que laboren dentro de los almacenes utilizarán ropa de trabajo y zapatos de seguridad adecuados para cada caso. Quienes tengan que transportar materiales abrasivos y cortantes, serán dotados de guantes de cuero.
- d) Para sacar los productos ubicados en la parte superior de los estantes en los almacenes, los trabajadores deberán utilizar las escaleras que allí se encuentren disponibles.
- e) Se evitará en todo momento el almacenamiento de la mercadería en forma desordenada y sin tomar las medidas necesarias de seguridad.
- f) Las carretillas, las estocas y otros equipos para levantar objetos pesados, no deberán ser sobrecargadas, ni utilizarse para patinar o transportar personas. Una vez utilizados, estas deberán colocarse en lugares donde no dificulten el tránsito del personal.
- g) No se permitirá la existencia de basura en el piso de los almacenes. Estas instalaciones deberán ser barridas a diario.
- h) La empresa contará con depósitos, estantes o anaqueles, los cuales estarán debidamente distribuidos según las necesidades de almacenamiento.

Art. 35. De los comedores

De acuerdo a la dimensión de sus locales, G&S LABORATORY S.R.L. dotará de un ambiente adecuado, ventilado e iluminado y provisto de mobiliario para ser utilizado como

comedor por los trabajadores, este ambiente estará alejado de los lugares de trabajo.

Art. 36. De los vestuarios

- a) La empresa proporcionara en sus almacenes y en la Planta; ambientes adecuados para ser utilizados como vestuarios por los trabajadores.
- b) El área de vestuario será adecuado al número de trabajadores que simultáneamente lo utilicen.
- c) Está prohibido guardar alimentos y/o bebidas en los vestuarios

Art. 37. De las escaleras, plataformas y andamios

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

Art. 38. De la limpieza de las instalaciones

- a) Cada trabajador deberá dejar limpio y ordenado su espacio de trabajo antes de finalizar la jornada laboral.
- b) La limpieza y mantenimiento de la base de las máquinas, paredes, techos, lunas de ventanas, etc. se efectuará periódicamente.
- c) Está prohibido arrojar basura al suelo.
- d) Se tomarán las medidas de seguridad necesarias para proteger a las personas empleadas en trabajos de reparación o conservación de los edificios o estructuras de

la maquinaria en movimiento, cerca de la cuál trabajen.

Art. 39. De las instalaciones eléctricas

- a) Todos los equipos e instalaciones eléctricas deberán ser construidas, instaladas y conservadas, de tal manera que no exista peligro de contacto con los elementos a tensión y/o riesgo de incendio.
- b) Se evitará en lo posible efectuar instalaciones eléctricas provisionales. De darse el caso, se instalarán en forma definitiva en la brevedad posible.
- c) Los conductores eléctricos susceptibles a deteriorarse deberán estar empotrados y/o protegidos con una cubierta de caucho duro u otro material equivalente.
- d) El material para cada uno de los equipos eléctricos será seleccionado en relación a la tensión de trabajo, la carga y todas las condiciones particulares de su uso.
- e) Cuando se realicen reparaciones, ampliaciones o trabajo de pintado en las estructuras y/o ambientes de la empresa, se adoptará las medidas necesarias de seguridad.
- f) Sólo podrá obtenerse energía eléctrica de los toma corrientes. Para ello, se emplearán enchufes adecuados, sólidos y aislados; quedando terminantemente prohibido efectuar conexiones directas de los tableros de distribución, llaves generales y/o emplear alambres sueltos para dichas conexiones.
- g) Para cualquier tipo de trabajo eléctrico, sólo se utilizarán alicates, destornilladores, saca fusibles y demás herramientas manuales que se hallen debidamente aisladas.
- h) Antes de procederá reemplazar fusibles defectuosos, deberá suspenderla fuente de energía del circuito correspondiente.

Conexión a tierra y protección de los alimentos a tensión

- i) Los equipos y elementos eléctricos, portátiles o no; deberán tener conexión a tierra por medio de conductores que posean baja resistencia y suficiente capacidad para poder llevar con seguridad el caudal de corriente más fuerte.
- j) Se dispondrá de conmutadores para desconectar los equipos de conductores eléctricos de la fuente de abastecimiento y cuando haya que efectuar trabajos de reparación o conservación en dichos equipos o conductores.

Sub - estaciones eléctricas

- k) Mantenga permanentemente cerrada con llave la puerta de la subestación eléctrica, las rejas de protección de los transformadores y del sistema de alta tensión; así

como del área posterior de los tableros.

- l) Conserve en buen estado y ubicada en un lugar prominente, la señalética de peligro que está instalada en los circuitos de alta tensión para indicación de los voltajes.
- m) Está prohibido el ingreso de personas extrañas a la sub-estación eléctrica.
- n) No se deberá obstruir la puerta de ingreso de la sub-estación eléctrica.
- o) Asegúrese de mantener los canales del piso limpios y libres de materiales extraños para la eliminación del aceite de los transformadores.
- p) Antes de efectuar trabajos en las barras de distribución, asegúrese de haber retirado los fusibles correspondientes.
- q) No deje los contactores con sus correspondientes protectores de cerámica para evitar fogonazos y cortocircuitos.
- r) Mantenga siempre en su lugar las tapas de las cajas de control que posee el regulador de voltaje del rectificador y del excitador.
- s) Los condensadores de corrección del factor de potencia deben descargarse en una situación de corto circuito antes de manipularlos, así no estén en funcionamiento, debido a la remanencia que queda en ellos aún después de varios minutos.

Grupo electrógeno

- t) Mantenga en lugar visible las instrucciones para el arranque y parada del grupo electrógeno. Así también, las listas de chequeo, las instrucciones de mantenimiento preventivo y las normas de seguridad del fabricante del equipo.
- u) Asegúrese de que todos los instrumentos de control funcionen correctamente y en ellos se marque de forma clara los límites del trabajo normal y de seguridad.
- v) Cuando repare el grupo electrógeno tome todas las precauciones necesarias.
- w) Conserve el piso libre de petróleo y grasa, así evitará caídas u otro tipo de accidentes que pongan en peligro la integridad personal. No deje líquidos inflamables cerca del grupo electrógeno.
- x) Si trabaja operando el grupo electrógeno o labora cerca a él, deberá utilizar protección auditiva.

Art. 40. Sistema de tuberías Los sistemas de tuberías, accesorios, válvulas, etc. estarán:

- a) Instalados de tal manera que puedan ser fácilmente ubicados.
- b) Coloreados o marcados distintivamente en lugares adecuados para identificación de su contenido.

Las líneas de tubos de los sistemas de tuberías estarán:

- c) Provistas de codos o juntas de expansión para garantizar una libre expansión y contracción.
- d) Firmemente ancladas a puntos entre las curvas o juntas de expansión con el resto de la tubería, sobre ménsulas ajustables o soportes debidamente alineados.
- e) Provistas de aberturas para la inspección y drenaje en lugares apropiados, como en los puntos más bajos de cada circuito.
- f) Las líneas de tubos tendrán colocadas las instrucciones de uso en los lugares de distribución, indicando claramente qué clase de precauciones se deben tomar en la manipulación del contenido.
- g) Los sistemas de tuberías, reglares y todas las válvulas defectuosas deberán ser examinados frecuentemente. Las conexiones con tramos de tubos corroídos deberán ser reemplazadas.
- h) En la seguridad industrial se emplean colores claves que permiten comprender con mayor rapidez la posibilidad de accidentes, tipos de accidentes y/o la existencia de circunstancias particulares.

Art. 41. De las condiciones ambientales de trabajo

Iluminación

- a) La empresa en cada uno de sus locales, ofrecerá iluminación natural adecuada a las necesidades de todas sus instalaciones.
- b) Las paredes serán de colores que reflejen cuanto menos el 50% de la luz incidente, evitándose aquellos colores que por su claridad pueden dar efectos de deslumbramiento.
- c) La iluminación natural se complementará con iluminación artificial, en cualquiera de sus formas y cuando sea necesario, siempre que ofrezca garantías de seguridad, no vicie la atmósfera, no constituya peligro de incendio, ni afecte la salud de los trabajadores.

Ruidos y vibraciones

- d) En los lugares de trabajo se evitarán, en lo posible, ruidos y vibraciones desde su mismo punto de origen.
- e) Las máquinas que produzcan ruido o vibraciones se cimentarán o fijarán fuertemente

al piso.

- f) Cuando el nivel del ruido exceda los 90 decibeles, siempre que no se logre su disminución, se dotará obligatoriamente de dispositivos de protección auditiva a los trabajadores expuestos.

Temperatura

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

Ventilación

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

Art. 42. De las condiciones de seguridad en general

- a) Todos los edificios y estructuras, las máquinas, instalaciones eléctricas, mecánicas y demás; así como las herramientas y equipos se deberán conservar siempre en buenas condiciones de seguridad.
- b) En caso de que algún defecto pueda ocasionar peligro a la vida o a la salud de los trabajadores u otras personas en o alrededor de las instalaciones, inmediatamente se deberá tomar las medidas adecuadas para evitar accidentes.
- c) Todas las construcciones e instalaciones de la empresa serán de construcción segura y firme para evitar el riesgo de desplome. Además, deberá reunir las exigencias del reglamento nacional de construcción y de las normas técnicas respectivas.
- d) Los techos tendrán suficiente resistencia para proteger a los trabajadores de las condiciones climatológicas normales de la zona, y cuando sea necesario, para soportar la suspensión de la cargas.
- e) Los cimientos y pisos tendrán suficiente resistencia para sostener con seguridad las cargas para las cuales han sido calculadas. No serán sobrecargadas.
- f) Cualquier abertura en los pisos que signifique cierto riesgo de sufrir un accidente para las personas que transitan en la zona, estará resguardada por barandas permanentes en todos los lados expuestos, o en su defecto, protegidas con tapas de resistencia adecuada.

- g) Toda persona que ingrese o salga de las instalaciones de la empresa portando maletas, maletines o paquetes, está obligado a mostrar el contenido del mismo al personal de vigilancia para verificar que no esté ingresando con productos que signifiquen un peligro para la empresa.
- h) Todo vehículo, sea particular o propiedad de la empresa, que ingrese o salga de las instalaciones, será inspeccionado por el personal de vigilancia. Esta regla no es aplicable a la playa de estacionamiento,
- i) Está terminantemente prohibido el ingreso de personas en estado etílico o bajo la influencia de drogas o sustancias alucinógenas.
- j) Toda persona o trabajador está obligado a identificarse con su fotocheck ante el personal de vigilancia, a su solicitud y antes de ingresar a la empresa.

CAPÍTULO VIII

ACCIDENTES DE TRABAJO

Art. 43. Accidentes de trabajo

- a) Se considera accidente de trabajo a toda lesión orgánica o funcional que en forma violenta o repentina sufran los trabajadores debido a causas externas a la víctima o al esfuerzo realizado por ésta, que origine una reducción temporal o permanente en su capacidad de trabajo o produzca su fallecimiento. Asimismo se considera accidente de trabajo:
 - El que sobrevenga al trabajador en la ejecución de órdenes del empleador, aún fuera del lugar y las horas de trabajo.
 - El que sobrevenga antes, durante y en las interrupciones del trabajo, si el trabajador se hallase por razón de sus obligaciones laborales, en el lugar de trabajo de los locales de la empresa; y
 - El que sobrevenga por acción del empleador, de parte de un compañero de labor o por acción de terceras personas, durante la ejecución del trabajo.

Art. 44. Notificación de accidentes de trabajo

- a) Todo accidente de trabajo por más leve que este sea, se trate de un trabajador de la empresa, de una entidad de intermediación laboral, contratista o subcontratista que destaque personal a la empresa; deberá ser informado a la brevedad posible al jefe del área y al comité de seguridad y salud en el trabajo. De igual forma, todo accidente mortal deberá ser informado por escrito al Ministerio de Trabajo dentro de las 24 horas de producido, precisando los daños que hayan sufrido los trabajadores, los hechos acontecidos y los resultados de la investigación practicada,

según el formulario anexo del D.S. N° 007-2007-TR.

- b) El supervisor o jefe de área llenará el formato "Informe de Accidente/Incidente" de la empresa. En caso de ser accidente mortal, deberá llenar el formulario previsto por el D.S. N° 007-2007-TR para informar al Ministerio de Trabajo por todo lo ocurrido en su área, aun cuando éste no haya dado por resultado una lesión en un plazo máximo de 24 horas luego de ocurrido el accidente para obtener información relacionada con los actos y condiciones inseguras.
- c) El supervisor o jefe de área entregará el informe de accidente / incidente al comité de seguridad y salud en el trabajo para su revisión, toma de acciones y seguimiento de las mismas.

Art. 45. Investigación de accidentes

- a) La investigación de un accidente o de alguna ocurrencia, tendrá como fin determinar responsabilidades, descubrir las prácticas y condiciones peligrosas existentes, a fin de que otros accidentes por causas similares sean prevenidos.
- b) El supervisor, jefe de área y/o comité de seguridad y salud deberá investigar el accidente por fuente del lesionado o a través de los testigos. El resultado de la investigación se registrará en el informe de accidente/incidente.
- c) El informe de accidente / incidente comprende la identificación de los factores de riesgo de la empresa, las causas inmediatas (toda condición en el entorno de trabajo que pueda causar accidentes y toda acción o práctica incorrecta ejecutada por el trabajador que pueda causar accidentes), las causas básicas (referidas a factores personales como limitaciones en experiencia, fobias y tensiones presentes en el colaborador y factores de responsabilidad referidos al trabajo, condiciones y medio ambiente laboral: Organización, método, ritmo, turnos de trabajo, mantenimiento, ambiente, procedimientos, comunicación) y cualquier deficiencia del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- d) El supervisor, jefe del área y/o comité de seguridad y salud deberá llenar cada campo del formato de investigación de accidente / incidente.

Art. 46. Estadísticas de accidentabilidad

La frecuencia para elaborar las estadísticas sobre accidentes es mensual. Para realizar el cálculo de dichas estadísticas, se deberá conocer la siguiente información:

- Número de trabajadores/mes.
- Número de horas hombre/mes.
- Número de enfermedades ocupacionales/mes.

- Número de accidentes leves/mes.
- Número de accidentes incapacitantes (total temporal, parcial permanente, total permanente)/mes.
- Número de accidentes mortales/mes.

En base a la información anterior, se deberá calcular los índices de probabilidad o frecuencia de accidentes, de consecuencia o severidad y el índice de accidentabilidad.

Para el cálculo del índice de frecuencia se utilizará la siguiente fórmula:

$$IF = \frac{N^{\circ} \text{ total de accidentes} \times 1000000}{N^{\circ} \text{ total de Horas hombre}}$$

Para el cálculo del índice de gravedad se utilizará la siguiente fórmula:

$$IG = \frac{N^{\circ} \text{ total de días perdidos} \times 1000000}{N^{\circ} \text{ total de Horas hombre}}$$

Para el cálculo del índice de accidentabilidad se utilizará la siguiente fórmula:

$$IA = \frac{IF \times IC}{1000}$$

CAPÍTULO IX PREPARACIÓN Y RESPUESTA A EMERGENCIAS

Art. 47. De la preparación y respuesta para emergencias

- a) La empresa contará con un plan de contingencias, el que será difundido a todo el personal.
- b) La empresa contará con brigadas de emergencia, preparadas para actuar eficientemente ante las diversas contingencias que puedan producirse.
- c) Los planes de contingencias deberán ser redactados en su totalidad, al nivel y contenido adecuado, y puestos en conocimiento a los miembros participantes en el plan y trabajadores en general.

Art. 48. Prevención de incendios

- a) Mantener siempre una zona de seguridad (sin combustibles ni materiales inflamables) alrededor de los equipos de instalaciones eléctricas.
- b) Nunca sobrecargar los tomacorrientes y comunicar de inmediato sobre cualquier

- anomalía o desperfecto que se detecte en las instalaciones eléctricas al responsable del área.
- c) No aproximar focos de calor a materiales combustibles e inflamables. Respetar los avisos de prohibición de fumar, y solicitar permiso para trabajos en caliente en áreas restringidas.
 - d) Conservar las áreas de trabajo limpias y ordenadas, evitando el derrame de líquidos combustibles y la acumulación de trapos engrasados, virutas, papeles, cartones y similares. Utilizar los depósitos destinados para desperdicios.
 - e) Inspeccionar el lugar de trabajo al finalizar la jornada laboral para asegurarse que no exista la presencia simultánea de focos de ignición y materiales combustibles. Si es posible, desconectar los aparatos eléctricos que no se requiera mantener conectados.
 - f) Poner especial cuidado en la manipulación, traslado y almacenamiento de productos inflamables.
 - g) No se deberán obstaculizar por ningún motivo los recorridos y salidas de evacuación y emergencia; así como el acceso a los equipos contra incendios, tales como extintores, tomas de agua (hidrantes y gabinetes contra incendios), monitores, pulsadores de alarma, estaciones de bombeo y equipo motorizado de emergencia.
 - h) Todos los equipos (móviles o fijos) contra incendios, deberán ser mantenidos en los lugares asignados y en zonas debidamente señalizadas, listos para ser utilizados. Deberán inspeccionarse y probarse regularmente para garantizar su óptima operatividad, poniendo especial énfasis en la red contra incendio en lo que respecta a reserva y presión de agua.
 - i) En caso de incendios eléctricos, no se permitirá la manipulación de equipos e instalaciones por personal no experto, incluido el cuerpo de bomberos o personal de las brigadas de emergencia. Deberá intervenir sólo personal de servicio que se encuentre a cargo de los equipos e instalaciones eléctricas y esté debidamente entrenado en aplicación de planes de acción o respuesta para estos casos.

Art. 49. Protección contra incendios - condiciones generales

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

Los incendios, de acuerdo al tipo de material combustible con que arden, se clasifican en:

- **INCENDIO CLASE A:** Fuego que se produce en materiales combustibles sólidos, como madera, papel, cartón, tela, etc.

- INCENDIO CLASE B: Fuego producido por líquidos inflamables, como • gasolina, aceite, pintura, solvente, etc.
- INCENDIO CLASE C: Fuego producido en equipos eléctricos como motores, interruptores, reóstatos, etc.
- INCENDIO CLASE K: Fuego producido en grasas y residuos derivados, como en cocinas, campanas extractoras, etc.
- a) Cualquier trabajador de la empresa que detecte un incendio, procederá de la forma siguiente:
 - Dará alarma interna al área de prevención.
 - Comunicará a los integrantes de la brigada contra incendios.
 - Seguirá las indicaciones de las brigadas correspondientes.
 - De ser necesario y con orden del jefe de brigadas, se ordenará evacuar el área de manera ordenada con dirección a la puerta de salida más cercana.

Art. 50. Extintores portátiles

- a) La empresa cuenta con extintores portátiles adecuados al tipo de incendio que pueda acaecer, considerando la naturaleza de los procesos y las operaciones.
- b) Los aparatos portátiles contra incendios serán inspeccionados periódicamente y recargados cuando venza su tiempo máximo de vigencia (01 año); hayan sido utilizados o no.
- c) Todos los extintores se colocarán en lugares visibles y de fácil acceso.
- d) Cuando ocurran incendios donde estén implicados equipos eléctricos, los extintores para combatirlos serán de polvo químico seco. En caso de que el incendio sea en el centro de cómputo o implique equipos sofisticados, se utilizarán los extintores de gas carbónico (CO₂) para su extinción.

Art. 51. Sistema de alarmas y simulacros de incendio

- a) La empresa dispondrá de un número suficiente de estaciones de alarma operadas a mano. Estarán colocadas en lugares visibles en el recorrido natural de escape de un incendio y debidamente señalizadas.
- b) En la empresa se realizarán ejercicios de modo que se simulen las condiciones de un incendio. Además, se adiestrará a las brigadas en el empleo de los extintores portátiles, evacuación y primeros auxilios. La programación de los ejercicios y simulacros se registrará en el programa de gestión de seguridad y salud ocupacional.
- c) En casos de evacuación, el personal deberá seguir la señalización indicada como

SALIDA.

- d) La empresa formará en cada uno de sus centros de trabajo, la brigada de lucha contra incendios, que le permitirá enfrentar de manera eficiente un posible amago de incendio.

Art. 52. Almacenaje de sustancias inflamables

- a) El almacenaje de grandes cantidades de petróleo (o aceites lubricantes, alcohol, tintas, etc.) se efectuará en ambientes de construcción resistentes al fuego, realizándose su traslado a través de tuberías y válvulas.
- b) Se tomarán las medidas necesarias para evitar escapes de líquidos inflamables hacia los desagües y detener cualquier pérdida de líquido dentro de la zona de seguridad. Así se evitará la formación de mezclas de vapores y aire explosivos o inflamables, especialmente durante el trasiego.
- c) Queda terminantemente prohibido el empleo de líquidos inflamables para fines de limpieza en general; excepto, en aquellos casos donde las condiciones técnicas de trabajo así lo exijan. En dichos casos, los trabajos se efectuarán en locales adecuados, libres de otras materias combustibles y dotados de los sistemas preventivos contra incendios.
- d) En los locales donde se use, manipule, almacene y/o transporte materiales o líquidos combustibles, estará terminantemente prohibido fumar, usar llamas descubiertas o luces que no sean a prueba de fuego o explosión.

Art. 53. Pasillos y pasadizos

- a) En los lugares de trabajo, el ancho de los pasillos entre muebles, instalaciones y rumbas de materiales, no será menor de 60 cm.
- b) Donde no se tenga acceso inmediato a las salidas, se dispondrá de pasajes o corredores continuos y seguros, que conduzcan directamente a la salida.

Art. 54. Escaleras, puertas y salidas

- a) Los accesos de las escaleras que puedan ser empleadas como medios de salida serán señalizadas, de tal forma, que la dirección de salida hacia el exterior de las instalaciones sea clara.
- b) Las puertas de salida se colocarán de modo que sean fácilmente visibles. No se permitirán obstrucciones que interfieran el acceso o la visibilidad de las mismas.
- c) Las salidas estarán dispuestas de tal manera que las personas que ocupan los lugares de trabajo, puedan evacuar el lugar de forma inmediata en caso de

emergencia.

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

Art. 55. Disposición de desperdicios

- a) Diariamente el encargado de limpieza recolectará los recipientes de basura de cada ambiente, colocándolos en un lugar determinado para luego ser erradicados de la empresa.
- b) No se permitirá que se acumule en el piso desperdicios de material inflamable. Este tipo de desecho será destruido o aislado de otros desperdicios.
- c) Se dispondrá de recipientes para recoger inmediatamente los trapos saturados de aceite, pintura u otros materiales de combustión espontánea en los lugares de trabajo donde estos se produzcan.

Art. 56. De los primeros auxilios

Generalidades

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

Reglas generales

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

- a) Evite el nerviosismo y el pánico. Mantenga la calma.
- b) Si se requiere acción inmediata para salvar una vida (respiración artificial, control de hemorragias, etc.), haga el tratamiento adecuado sin demora.
- c) Haga un examen cuidadoso de la víctima.
- d) Nunca mueva a una persona lesionada a menos que sea absolutamente necesario para retirarla del peligro.
- e) Avise al médico de inmediato.

Tratamientos

Shock

Cuando ocurra un "shock" siga estas reglas básicas:

- a) Colocar al paciente con la cabeza hacia abajo. Esto se puede conseguir levantando los pies de la camilla, aproximadamente unos 15 centímetros más arriba de la altura de la cabeza.
- b) Constatar que la boca esté libre de cuerpos extraños y la lengua esté hacia adelante.
- c) Suministrarle abundante cantidad de aire fresco u oxígeno, si hubiera disponible.
- d) Evitar al paciente el enfriamiento. Se le debe abrigar con una frazada y llevarlo al médico.

Heridas con hemorragias

Seguir el siguiente tratamiento:

- a) Se puede parar o retardar la hemorragia colocando una venda o pañuelo limpio sobre la herida, presionando moderadamente.
- b) Si la hemorragia persiste, aplique el torniquete (cinturón, pañuelo, etc.), en la zona superior a la herida y ajuste fuertemente.
- c) Acueste al paciente y trate de mantenerlo abrigado.
- d) Conduzca al herido al hospital.
- e) Si el viaje es largo, suelte el torniquete cada 15 minutos para que haya circulación.

Fracturas

- a) No doble, tuerza, ni jale el miembro fracturado.
- b) Mantenga al paciente descansado y abrigado.
- c) Para fracturas de espalda, cuello, brazo o pierna, no mueva al paciente y llame al médico.
- d) Para fracturas de cualquier otra parte del cuerpo, lleve al accidentado al médico.
- e) Si hay duda de si un hueso está fracturado o no, trátese como fractura.

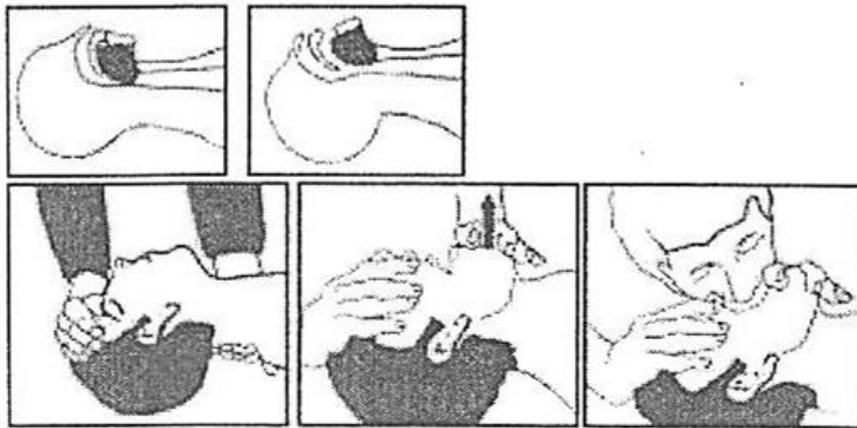
Quemaduras

- a) Son lesiones que se producen a causa del calor seco o húmedo. Se clasifican de acuerdo al grado de lesión que causa en los tejidos del cuerpo. Pueden ser: 1er, 2do y 3er grado.
- b) Para quemaduras leves o de 1er grado, se puede aplicar ungüento y ser cubierta por una gasa esterilizada.
- c) Para quemaduras de 2do y 3er grado, quite la ropa suelta y aplique una gasa esterilizada, suficientemente grande y larga, para cubrir la quemadura y la zona circundante por completo.

Respiración boca a boca

Es un método efectivo mediante el cual se revive a una persona que no puede respirar por sí misma. Su aplicación nunca daña a la víctima, más bien, la ausencia de esta acción puede resultar fatal. Cualquier demora puede producir consecuencias graves o fatales. Las acciones a realizar son las observadas en el gráfico 23.

Gráfico 31. Procedimiento de respiración boca a boca.



Respiración boca a boca

- a) Acueste de espaldas y en posición horizontal al lesionado. Colóquese a su lado junto a la cabeza.
- b) Levante la mandíbula inferior para asegurar el paso del aire.
- c) Trate de cubrir la boca. Para ello coloque el dedo pulgar en el mentón y tire hacia adelante. Con la otra mano, tape los orificios nasales (Esto evitará la pérdida del aire).
- d) Respire profundamente, coloque su boca sobre la de la víctima y sople en forma suave y regular.
- e) Retire su boca para permitir que la víctima exhale y vuelva a soplar. Repita esta acción 12 veces por minuto como mínimo. Algunas veces, la víctima cierra la boca fuertemente y resulta difícil abrirla. En estos casos, selle los labios con el dedo índice de la mano y sople el aire por la nariz.

Art. 59. De los botiquines de primeros auxilios

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

Art. 60. Referencias para casos de emergencias

En caso de emergencia, llamar a los siguientes números telefónicos de acuerdo a la ocurrencia:

Tabla 5. Instituciones y números de emergencia.

AMBULANCIAS	
CRUZ ROJA	292243
CENTRAL DE EMERGENCIAS BOMBEROS	297191
ASISTENCIAS PUBLICAS	
SERENAZGO	484242 / 298734
DEFENSA CIVIL	473799
EMERGENCIAS POLICIALES	
III DITERPOL – PNP	291437 / 105
COMISARÍA PNP AYACUCHO	291436
COMISARIA PNP LA NORIA	217433
COMPLEJO POLICIAL SAN ANDRES	293213
EMERGENCIA DE SERVICIO PÚBLICO	
SEDALIB	482335 / 482336 / 482337
HIDRANDINA	481300
EMERGENCIAS HIDRANDINA	481313
URGENCIA MÉDICA	
HOSPITAL BELEN	480200
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE TRUJILLO	231581
CENTRAL	
EMERGENCIAS	216119

Art. 57. De las señalizaciones de seguridad y salud

El objeto de las señales de seguridad es:

- Informar las vías de circulación y evacuación de las instalaciones.
- Identificar zonas seguras ante eventos inesperados.
- Señalar zonas restringidas (Dar a conocer con la mayor rapidez posible).
- Informar la posibilidad de accidentes y sus tipos; la existencia de riesgos y circunstancias particulares.

Tabla 6. Aplicación de los colores en símbolos y señales de seguridad

COLOR DE SEÑAL	SIGNIFICADO
Rojo	Prohibición, material de prevención y lucha contra incendios. Ejemplo: Señal de extintores.
Azul	Señales obligatorias. Ejemplo: Señal de uso obligatorio de EPP.
Amarillo	Señalización de riesgo de peligro. Ejemplo: Señal de riesgo eléctrico.
Verde	Información de emergencia. Ejemplo: Señal de salida de emergencia.

CAPÍTULO X

ESTÍMULOS, INFRACCIONES Y SANCIONES

En ejercicio de la potestad disciplinaria que la legislación laboral vigente le reconoce, G&S LABORATORY S.R.L., en su calidad de empleador, puede sancionar a los trabajadores a través de la aplicación de medidas disciplinarias por el incumplimiento de las obligaciones que tienen a su cargo, conforme al presente Reglamento o disposiciones complementarias que establezca la empresa. Asimismo, los trabajadores serán sancionados en caso incumplan con los estándares de seguridad y salud en las operaciones y los servicios de actividades conexas, los estándares de control de los peligros existentes y riesgos evaluados; así como también, con las medidas de emergencia.

La aplicación de medidas disciplinarias tiene por finalidad esencial dar al trabajador la oportunidad de corregir su conducta cuando ésta sea contraria a las disposiciones del presente Reglamento. Por otro lado, la medida de separación de un trabajador del centro de labores, se limitará a los casos de falta grave, conforme prevé la legislación vigente en dicha materia.

Art. 58. Estímulos

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

- Cumplimiento de los estándares de seguridad y salud ocupacional.
- Número de condiciones de riesgo inminente identificado y comunicado al área de RRHH.

- c) Participación de las actividades relacionadas a seguridad y salud ocupacional.
- d) Cantidad de incidentes reportados al área de RRHH.
- e) Mayor número de propuestas de solución a los problemas de seguridad y salud ocupacional identificados.

Art. 59. Infracciones

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

Art. 60. Tipos de infracciones

Todas las infracciones son objeto de sanción y se clasifican de acuerdo al tipo de incumplimiento y cantidad de colaboradores afectados. Pueden ser; leves, graves y muy graves.

Art. 61. Infracciones Leves

Serán infracciones leves:

- a) a) Obstaculizar o impedir el desarrollo y aplicación del Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.
- b) No informar a los colaboradores de los riesgos al que están expuestos durante la ejecución de su labor.
- c) Incumplir el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, siempre que carezcan de trascendencia grave para la integridad física o la salud de los trabajadores.
- d) La falta de orden y limpieza del ambiente de trabajo.
- e) Realizar acto inseguro/sub estándar en el área de trabajo.
- f) No reportar a tiempo los incidentes.
- g) No proporcionar oportunamente los equipos de protección personal a los colaboradores.
- h) No participar de las capacitaciones de SSO impartidas por su empleador o cliente.

Art. 62. Infracciones Graves

Serán infracciones graves:

- a) Reincidir en faltas leves.
- b) Incumplimiento del presente reglamento.

- c) No informar los incidentes de trabajo, ni realizar la investigación correspondiente.
- d) No realizar Análisis Seguro de Trabajo (AST) a las actividades de alto riesgo.
- e) No realizar las inspecciones generales de seguridad, salud y medio ambiente en las actividades operativas y administrativas según lo programado.
- f) No realizar la Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER), ni controlar o prever los efectos y consecuencias de nuevas actividades.
- g) No haberse realizado los Exámenes Médicos Pre Ocupacionales, Periódicos y de Retiro.
- h) No mantener confidencialidad sobre los resultados de reconocimientos médicos y pruebas de vigilancia periódica acerca del estado de salud de los trabajadores por parte del personal de RRHH.
- i) No registrar y archivar los datos obtenidos en las evaluaciones, controles, o reconocimientos médicos y las investigaciones o informes de los incidentes,
- j) No cumplir las normas específicas de seguridad y salud ocupacional para trabajadores en período de embarazo o lactancia,
- k) Presentarse al centro de trabajo en estado de ebriedad o bajo los efectos de drogas y/o estupefacientes.

Art. 63. Infracciones Muy Graves

Serán infracciones muy graves

- a) Cualquier acto de imprudencia o negligencia que cause la muerte o lesión muy grave a un colaborador.
- b) Realizar actividades que pongan en riesgo la seguridad y la salud propia, la de otros trabajadores o la de terceros (actividades de alto riesgo como trabajos en altura, trabajos en caliente, trabajos en espacios confinados, operar máquinas y herramientas eléctricas o vehículos, etc.), bajo los efectos del alcohol, drogas y/o estupefacientes.
- c) Proporcionar información errada de la forma deliberada o alterada sobre el proceso de análisis e investigación de accidentes.
- d) No paralizar ni suspender de forma inmediata, los trabajos que representen riesgo inminente para la seguridad y salud de los colaboradores; ni reanudar las actividades sin haber subsanado previamente las causas que motivaron dicha paralización.
- e) No adoptar medidas correctivas oportunas a las condiciones sub estándares que han sido previamente identificadas.

- f) No adoptar las recomendaciones concernientes a la Seguridad y Salud Ocupacional por la entidad competente.

Art. 64. Sanciones

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

Las sanciones a las que se hagan acreedores los trabajadores que incumplan la normas a las que se refiere el artículo anterior y las contenidas en el artículo 25° de la Ley de Productividad y Competitividad, aprobada mediante D.S.03-97-TR, son:

- a) Amonestación verbal,
- b) Amonestación escrita,
- c) Suspensión,
- d) Despido.

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

Tabla 7. Infracciones y sanciones.

INFRACCIÓN	SANCIONES
Leves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amonestación verbal 2. Amonestación escrita con copia al legajo personal.
Graves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suspensión sin goce de haber 2. Inhabilitación de sus funciones por tiempo definido
Muy Graves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despido

IV. RESULTADOS

1. DIAGNOSIS

1.1. Análisis de los resultados de la entrevista

Ítem 1. ¿Se siente usted satisfecho con sus responsabilidades asignadas?

El 70% de los colaboradores entrevistados, indicaron que se sienten satisfechos con las responsabilidades asignadas, debido a que las funciones labores están designadas de acuerdo al perfil profesional de cada colaborador, permitiéndole realizar sus actividades de manera correcta, tener buenas relaciones no solo con los superiores sino también con los colegas, seguridad en la ejecución de las actividades, para que desarrollen sus habilidades, capacidades, destrezas en beneficio de la institución.

El 30% expresaron inconformidad con las responsabilidades asignadas, ya que consideran, que no se tomó en cuenta su experiencia, capacidad y perfil profesional al momento de la designación, impidiéndoles aportar de una manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

Ítem 2. ¿Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?

Según los resultados recabados el 50% de los entrevistados confiesan que con frecuencia toman decisiones importantes dentro de su área de trabajo, algunas de éstas tienen mayor complejidad que otras pero consideran que ese el éxito, mientras más compleja sea la toma de decisiones mayor es el riesgo y mayor es el mérito profesional y personal. Un 30% expresan que rara vez toman decisiones y cuando lo hacen son en situaciones de poca relevancia e importantes, debido a que esta función es actividad netamente de los jefes y el 20% restante manifiestan que se dedican esencialmente a la ejecución del trabajo y que nunca toman decisiones ya que esta diligencia siempre la han desempeñados de los jefes, por otro lado están convencidos de que esta actividad es compleja, que requiere contar con experiencia necesaria, personalidad y principalmente gozar de la confianza de los jefes, considerando que la toma de decisiones conduce al éxito de la empresa.

Ítem 3. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus labores?

El 70% de los entrevistados consideran que el ambiente de trabajo es muy cómodo y apropiado ya que en los últimos años se ha dado gran importancia a establecer la situación real del ambiente de trabajo en el Laboratorio, según diferentes estudios en todo tipo de organizaciones, se ha encontrado una relación directa entre la satisfacción del cliente con la satisfacción laboral, es decir un cliente interno satisfecho genera clientes externos satisfechos.

El 30% consideran que el ambiente de trabajo en la organización es inapropiado, y en ocasiones, puede ponerse un tanto complicado para realizar las tareas. Este factor contribuye de manera negativa al buen desempeño de los colaboradores, sumado a esto las propias frustraciones y preocupaciones de cada colaborador, que hacen doblemente difícil lograr un ambiente laboral ameno.

Ítem 4. ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñarse en el área que se los requiere?

Según los datos recopilados el 80% de los entrevistados expresan que los el personal de la empresa está capacitado y se desempeña adecuadamente en cada área, debido a que las actividades están debidamente establecidas y de acuerdo a cada puesto de trabajo, permitiéndoles programar sin interrupción laboral las actividades.

Desde el punto de vista del 20% de los entrevistados, señalan que algunos trabajadores presentan dificultades a la hora de realizar sus actividades.

Ítem 5.- ¿Cuál de las fortalezas de la empresa considera más relevante?

Al 50% de los entrevistados consideran que la mayor fortaleza que posee el Laboratorio es la infraestructura, ya que están debidamente equipadas y acorde a las necesidades de la empresa, dando lugar al posicionamiento en el mercado local y nacional.

El 30% de los consultados piensan que la mayor fortaleza son las maquinarias, ya que con el uso de estos equipos no solo se alcanza un alto nivel de calidad en el servicio, sino que además su práctica favorece el desarrollo sostenible del Laboratorio y el 20%

restante se inclinan por la tecnología ya que consideran que la empresa está dotada de equipos de alta tecnología.

Ítem 6.- ¿Cómo es la comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados en la empresa?

El 50% de los informantes consideran que existe buena comunicación entre los jefes y los subordinados, convirtiéndose en un factor motivador para los colaboradores, quienes han creado una buena cultura organizacional, logrando la mejora continua dentro de la empresa.

Para el restante 50% de los entrevistados la comunicación entre jefes y subordinados es muy buena ya que los jefes, dan definiciones claras de las tareas a las personas a su cargo, el rol que debe cumplir, además que conversan sobre lo que se espera de cada uno. Además, se fijan prioridades de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa; hacen partícipe a los colaboradores en la planificación, toma de decisiones e implementación de cambios; que se relacionan con las tareas y metas de los mismos y las prioridades y estrategias del laboratorio. La comunicación asertiva ha permitido alcanzar los objetivos de cada dependencia sin obstáculo alguno.

Ítem 7. ¿Se realiza seguimiento a los objetivos planteados?

El 80% de los informantes indican que en el Laboratorio se realiza el seguimiento de las actividades programadas, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados, corregir alguna desviación y evitar que se vuelvan a cometer, obteniendo los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

El seguimiento y control dentro del Laboratorio tiene como objetivo fundamental cuidar que todas las actividades se desarrollen conforme a lo planeado, sin duda alguna esta es una de las labores más importantes en la empresa, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos permite detectarlas cuanto antes. En la empresa se realiza un correcto seguimiento y control, debido a que los Jefes dedican todo el tiempo necesario en vigilar el estado de cada una de las tareas que se están desarrollando, prestando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso, toman las correcciones oportunas y recuperaran el tiempo perdido.

Ítem 8. ¿Qué valores aplican en la organización los colaboradores?

El 60% de entrevistados expresa que la responsabilidad es el valor más relevante ya que permite hacer las cosas de la mejor manera, de tal forma que nunca se perjudique al otro; Asumir las consecuencias de nuestras palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos.

Un 20% piensa que la puntualidad es un valor corporativo muy importante ya que permite que organizar y distribuir el tiempo, cumplir los compromisos sobre todo en la entrega de los productos que debe ser oportuna y sin retraso. El 20% de entrevistados mencionaron que el trabajo en equipo es un valor importante porque es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo.

Ítem 9.- ¿Qué tipo de estrategias se utilizan en la empresa para su crecimiento y desarrollo?

El 30% de entrevistados piensa que una estrategia es la corporativa, ya que el crecimiento y desarrollo empresarial es el objetivo indiscutible perseguido por la mayoría de las empresas, ha sido un tema central en el campo de la dirección estratégica que ha llevado a profesionales y a académicos alcanzar grandes logros.

Al 40% le parece que otra estrategia puede ser las funcionales, se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particular dentro de un negocio. Y a un 30% de encuestados cree que las estrategias operativas son los diferentes Procesos que utilizan las organizaciones para darle acción a sus estrategias Competitivas para así poder tener la ventaja ante sus adversarios.

Ítem 10. ¿Cree usted necesario la implementación de un Diseño Organizacional para mejorar la estructura de la empresa?

El 100% de entrevistados opinó que si es necesario un diseño organizacional porque sirve fundamentalmente para mejorar el futuro a partir de los cambios en el presente, es decir tiene la intención de aplicar estrategias competitivas permitiendo que el diseño organizacional mejore la gestión administrativa.

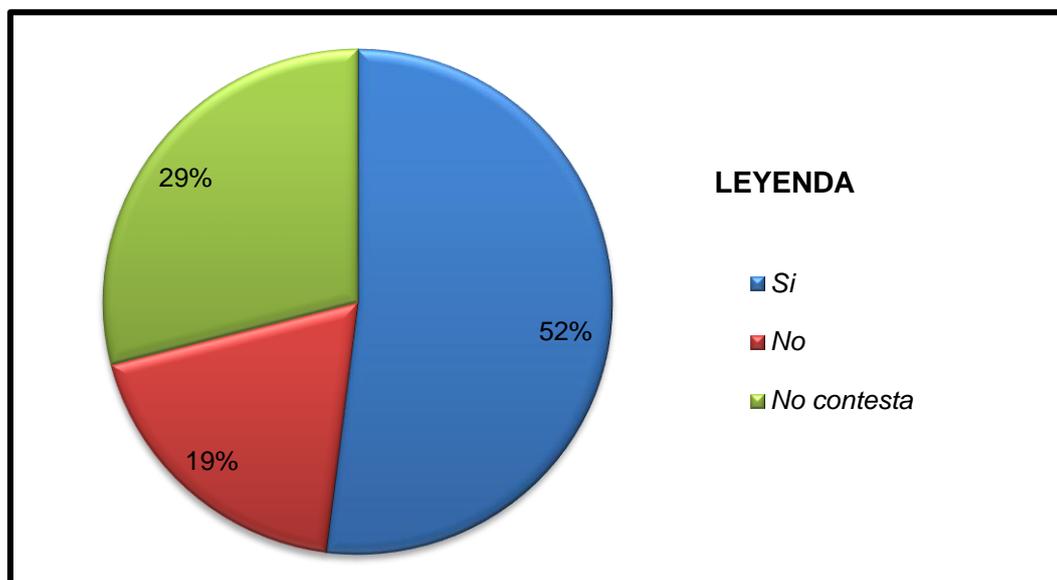
De la misma forma un 40% manifestó que la estructura debe estar diseñada por niveles jerárquicos u de forma vertical, ya que se puede aplicar el órgano regular con dependencia directa procurando mantener la relación cordial que tienen las personas dentro de la empresa. El 40% de personas expresó que la estructura debe estar por departamentos debido a que las áreas de actividad, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos, y el 20% manifestó que deber estar definidas por áreas de trabajo ya que ellos son los encargados de realizar las actividades en cada área de la empresa.

1.2. Análisis de la encuesta al personal

1.2.1. Tecnología organizacional

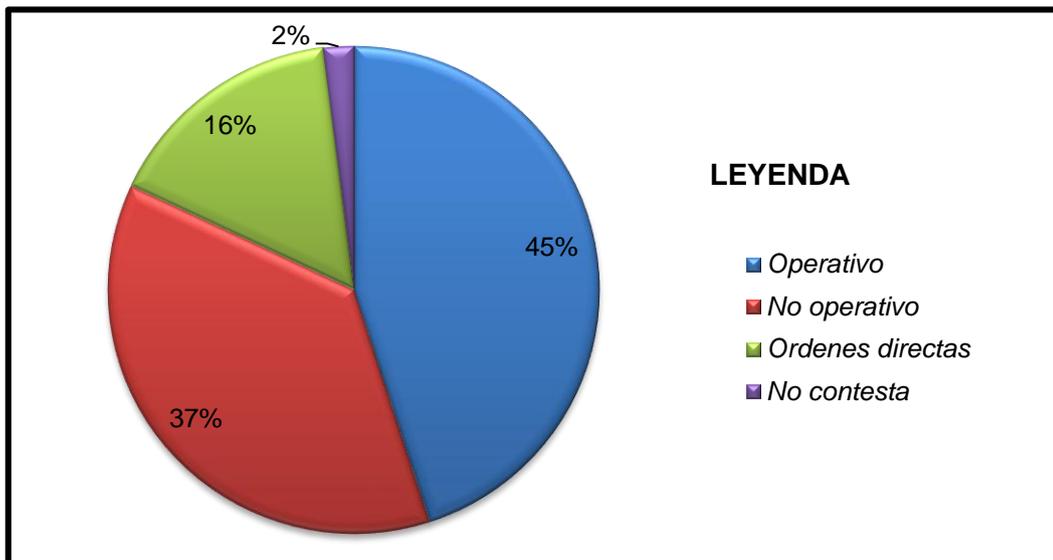
Interpretación de resultados: En la gráfica 32, se pudo apreciar que un 52% de los trabajadores de esta organización indicó que la relación con los gerentes es de doble vía, sin embargo el otro 19% indicó lo contrario y un 29% no respondió la pregunta.

Gráfica 32. Considera que la relación laboral (de gerentes – colaboradores) es de doble vía.



Interpretación de resultados: En la gráfica 33, el 45% de los trabajadores indicó que existe un sistema interno de comunicación operativo (Intranet), un 37% señaló que el sistema aun no es operativo, un 16% indicó que reciben órdenes directas de gerencia y un 2% no contestó la interrogante.

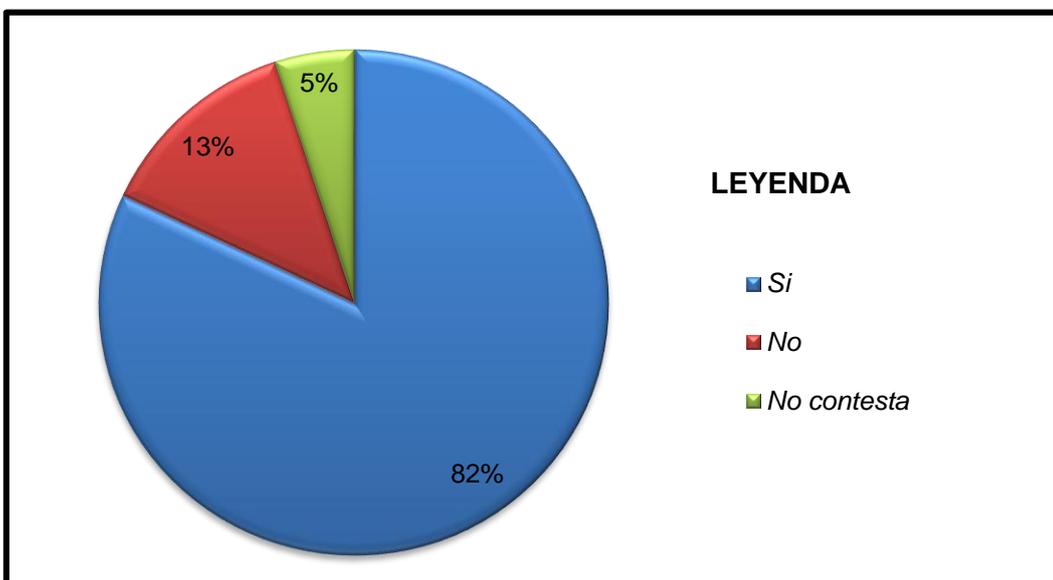
Gráfica 33. Tecnología de comunicación organizacional.



1.2.2. Departamentalización

Interpretación de resultados: En la gráfica 34, se pudo observar que un 82% de los trabajadores indicó que la empresa si está dividida por departamentos o áreas de trabajo, un 13% indicó lo contrario y un 5% no contestó la interrogante.

Gráfica 34. La empresa está dividida por departamentos.



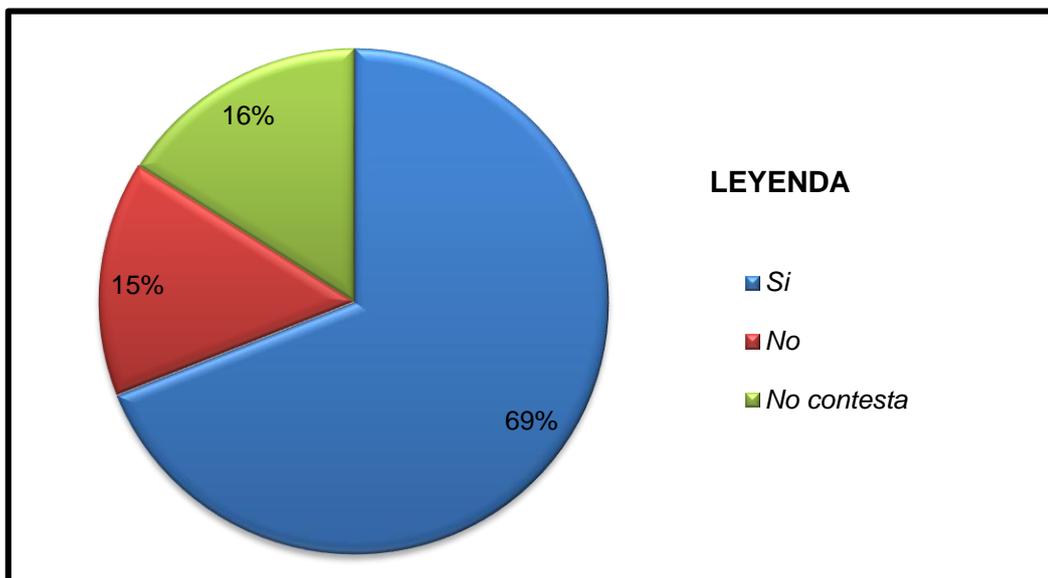
Interpretación de resultados: En la Tabla 8, se puede apreciar que el 100% del persona considera que la empresa está dividida en dos departamentos: Administrativo y Operativo; y que el departamento Operativo está subdividido en tres departamentos.

Tabla 8. Departamentalización de la empresa G&S Laboratory.

Departamentos	Subdepartamentos
Administración	Administración
	Área de absorción atómica y volumetría
Operaciones	Área de ensayo al fuego
	Área recepción de muestras y entrega de resultados

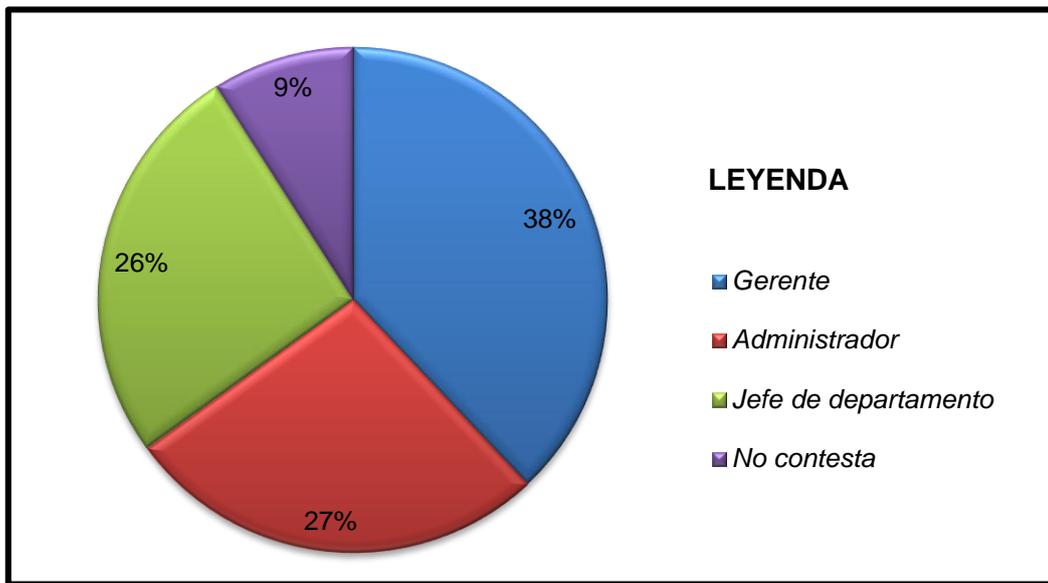
Interpretación de resultados: En la gráfica 35, el 69% de los trabajadores indicó que cada departamento que existe dentro de la organización cuenta con un encargado o jefe del área, mientras que un 15% indicó que no tienen encargado para cada departamento y un 16% no contestó la pregunta.

Gráfica 35. Encargado de cada departamento.



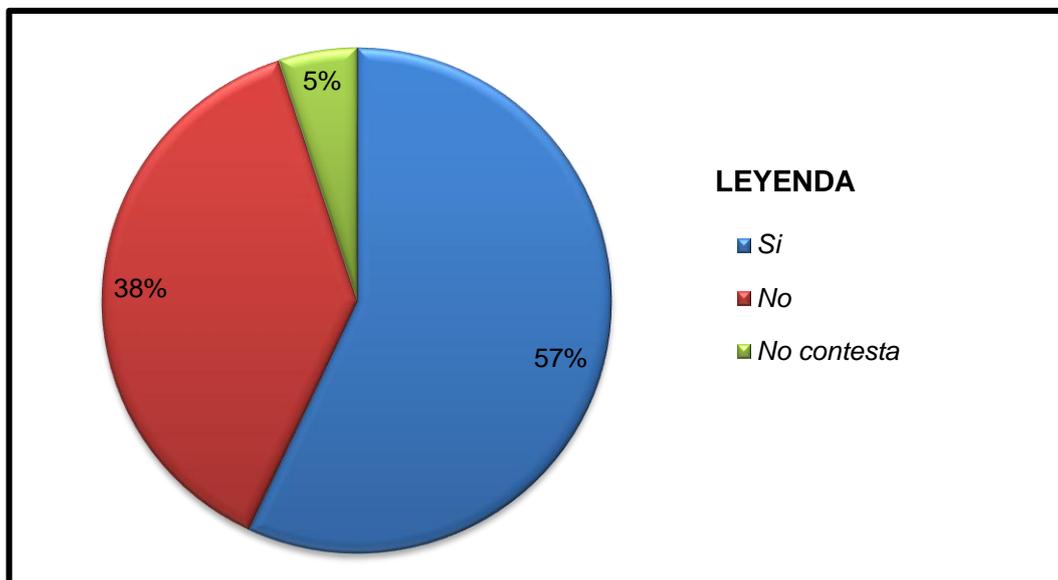
Interpretación de resultados: En la gráfica 36, un 38% de los trabajadores indicó que la persona que toma las decisiones dentro del departamento es el Gerente General, un 27% indicó que es el Administrador inmediato, un 26% señaló que los encargados de cada departamento y un 9% no contestó la interrogante.

Gráfico 36. Toma de decisiones en cada departamento.



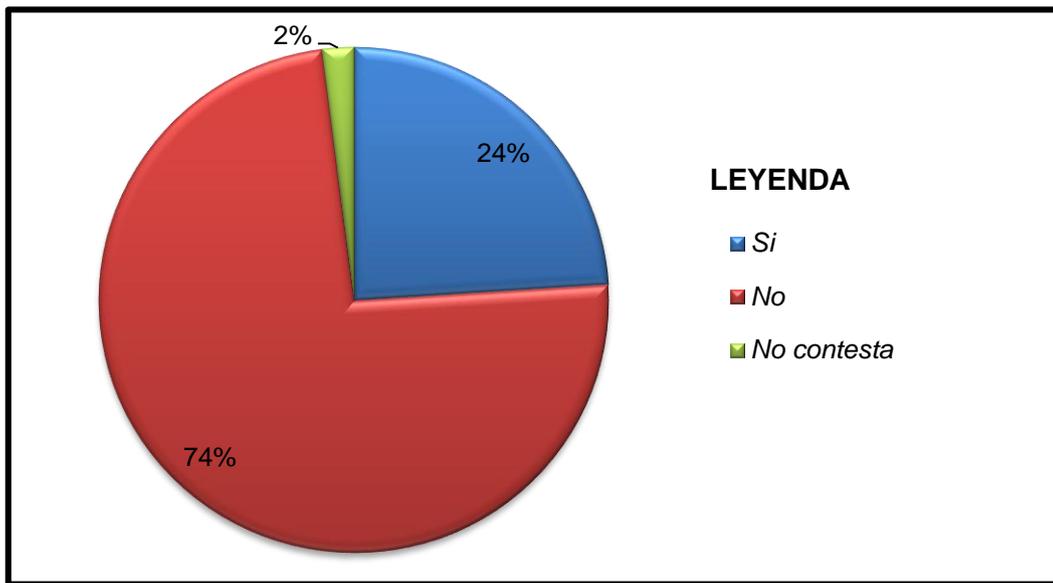
Interpretación de resultados: En la gráfica 37, de los trabajadores encuestados el 57% indicó que si pueden participar en las decisiones de su departamento, un 38% indicó que no se los permiten y un 5% no contestó la interrogante.

Gráfico 37. Usted puede participar en las decisiones de su departamento.



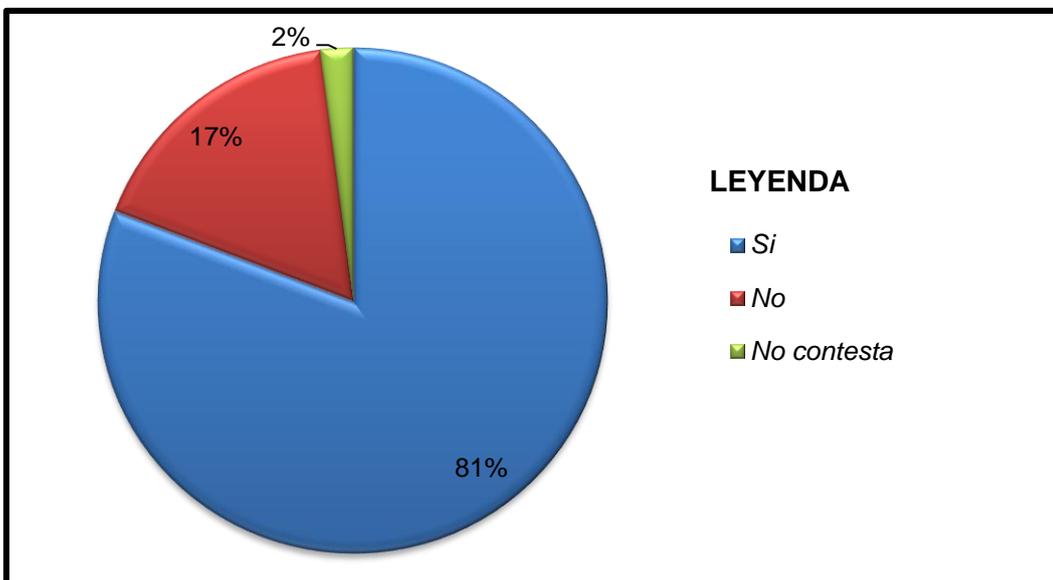
Interpretación de resultados: En la gráfica 38, se pudo apreciar que de los trabajadores encuestados solamente un 24% indicó que si tienen personal bajo su cargo, un 74% indicó lo contrario y un 2% no contestó la interrogante.

Gráfico 38. Personal a cargo.



Interpretación de resultados: En la gráfica 39, el 81% de los encuestados respondió que aparte de sus funciones fijas, si le delegan otras funciones extras, un 17% indicó que no y un 2% no contestó la interrogante.

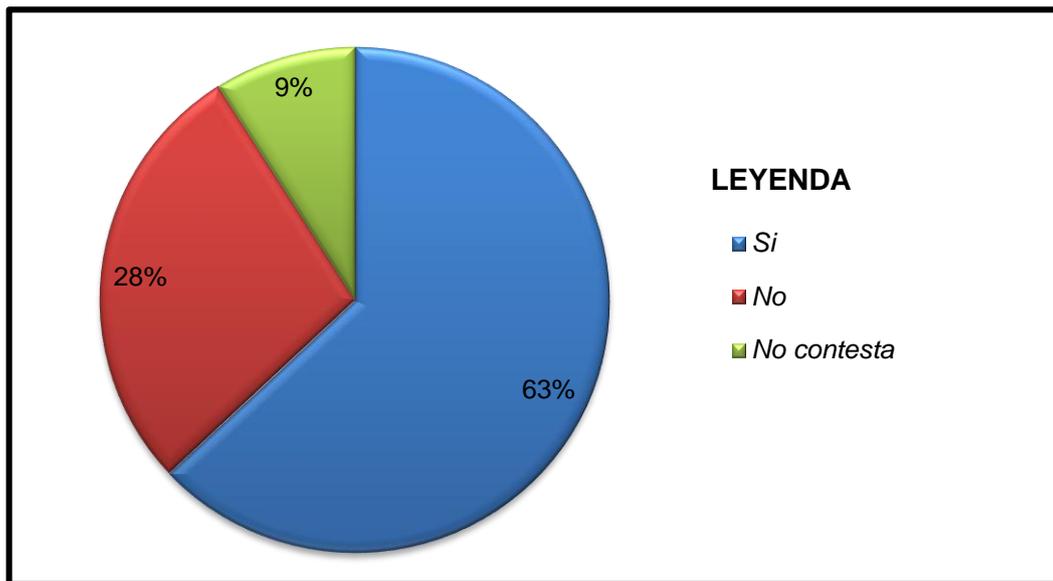
Gráfico 39. Delegan otras responsabilidades o tareas extras.



1.2.3. Organigrama

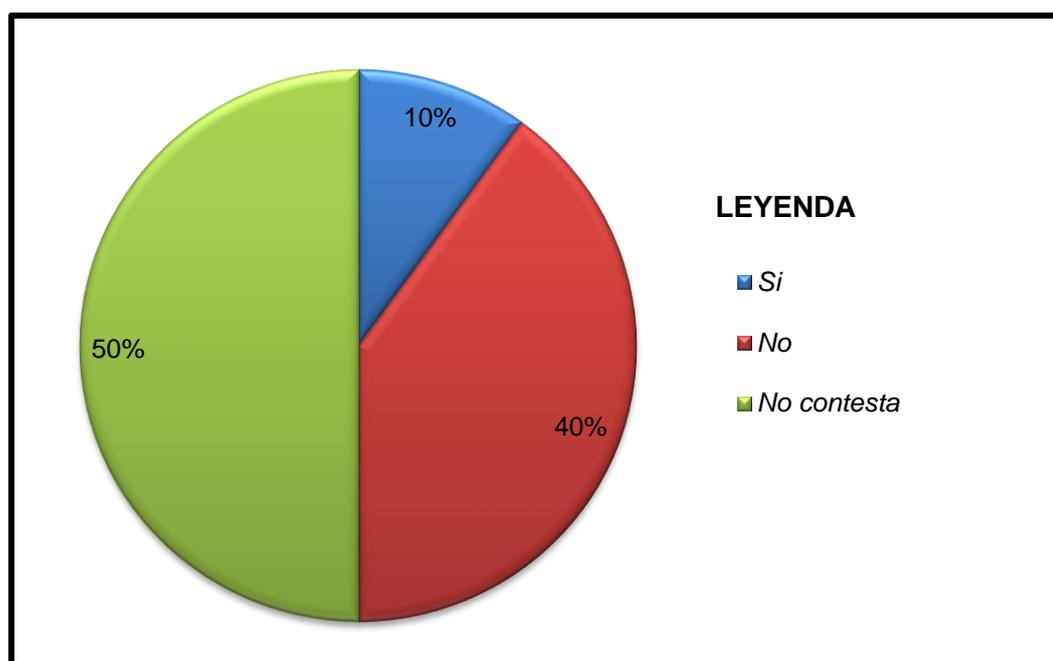
Interpretación de resultados: En la gráfica 40, un 63% de los trabajadores respondió que dentro de la organización si cuenta con organigramas, un 28% respondió que no cuentan con organigramas y solamente un 9% no contestó la interrogante.

Gráfico 40. Cuenta con organigrama.



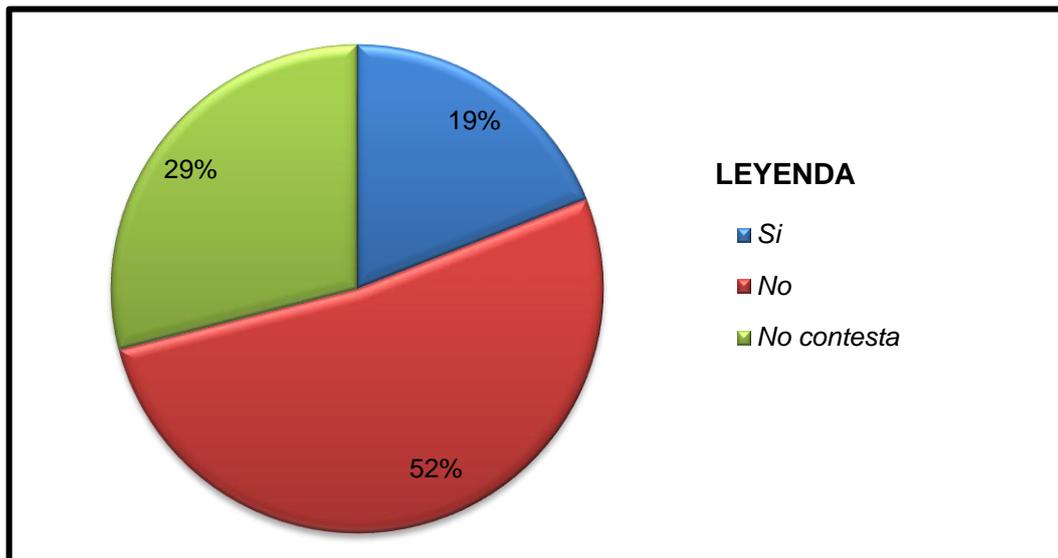
Interpretación de resultados: En la gráfica 41, de los trabajadores encuestados solamente un 10% afirmaron que los organigramas si se encuentran plasmados en manuales o en algún lugar visible, el otro 40% indicó que no, y un 50% no contestó la interrogante.

Gráfico 41. El organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible.



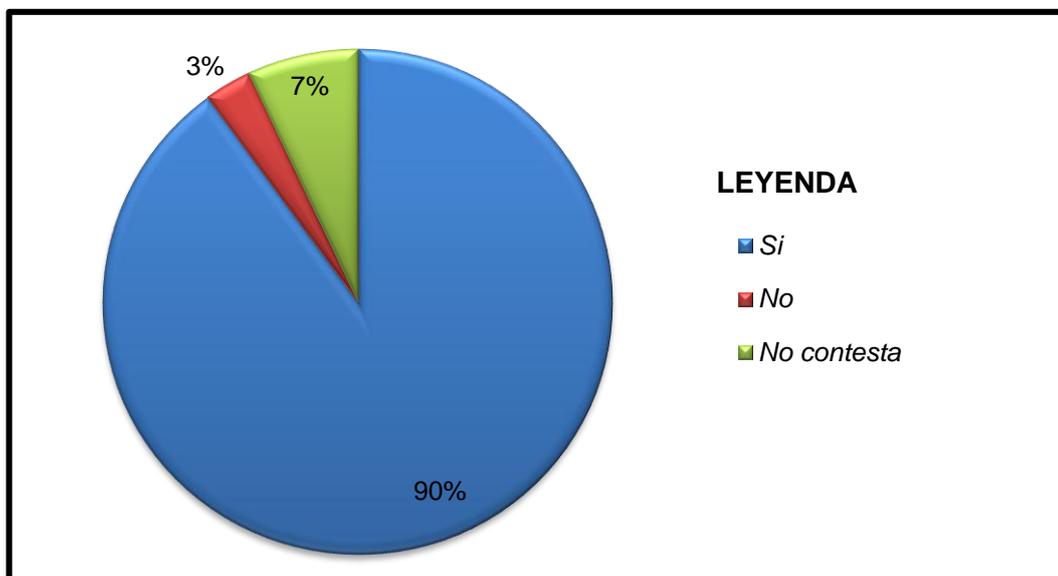
Interpretación de resultados: En la gráfica 42, un 19% de los trabajadores de esta organización indicaron que si conocen la estructura del organigrama de la empresa, sin embargo el otro 52% indicó lo contrario y un 29% no respondió la pregunta porque no aplica.

Gráfico 42. Estructura del organigrama de la empresa.



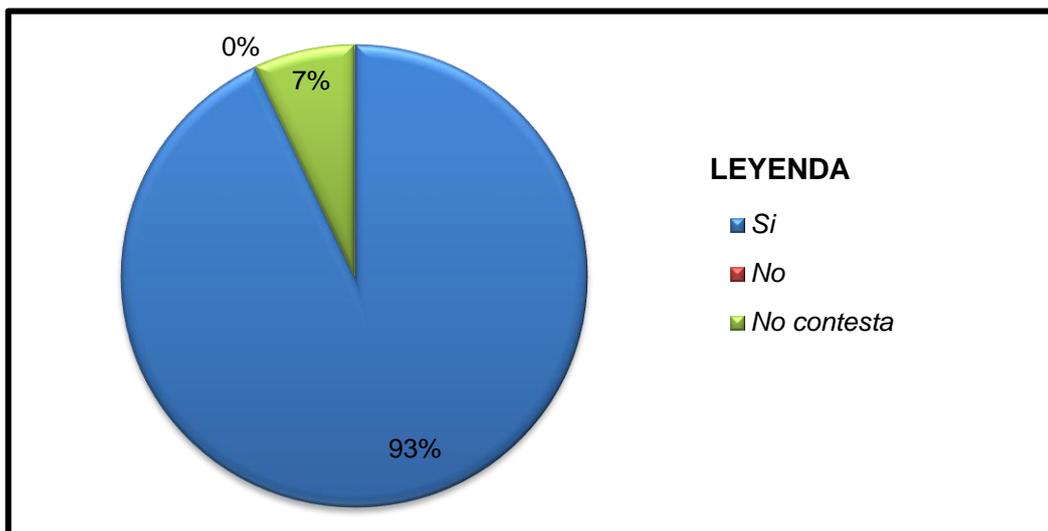
Interpretación de resultados: En la gráfica 43, dentro de esta organización el 90% opinaron que si hay desorganización en los procesos, solamente un 3% indicaron que no y el 7% restante no contestó la interrogante.

Gráfico 43. Existe desorganización en los procesos de trabajo que manejan en la empresa.



Interpretación de resultados: En la gráfica 44, el 93% de los entrevistados indicaron que si se necesita un diseño organizacional porque sirve fundamentalmente para mejorar el futuro a partir de los cambios en el presente, es decir tiene la intención de aplicar estrategias competitivas permitiendo que el diseño organizacional mejore la gestión administrativa; y un 7% no contestó.

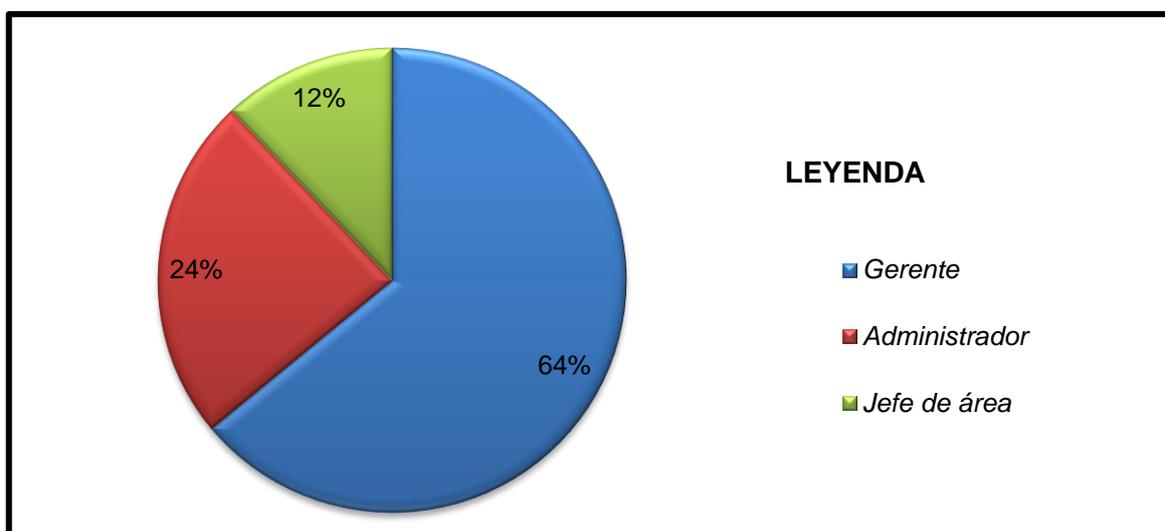
Gráfico 44. Es necesario un Diseño Organizacional.



1.2.4. Teorías Administrativas

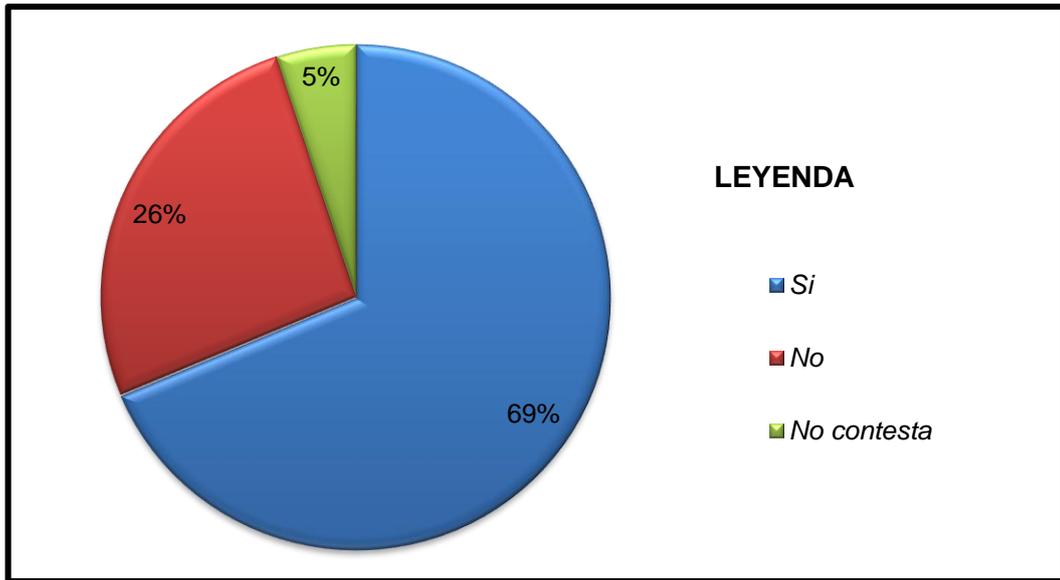
Interpretación de resultados: En la gráfica 45, se aprecia que un 64% de los trabajadores respondió que el Gerente es su jefe directo, un 24% respondió que el Administrador es su jefe directo y un 12% indicó que es el encargado de cada departamento.

Gráfico 45. Identificación de Jefe Directo.



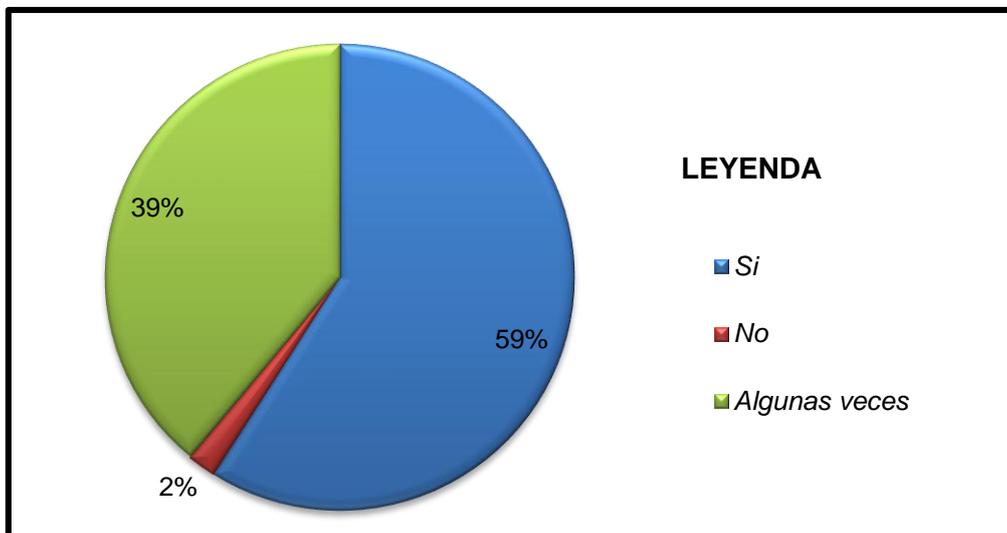
Interpretación de resultados: En la gráfica 46, se observa que el 69% de los encuestados contestaron que si les dan libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo, un 26% respondió que no les dan esa libertad y un 5% no contestó la interrogante.

Gráfica 46. Libertad de toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo.



Interpretación de resultados: En la gráfica 47, se puede identificar que el 59% de los entrevistados contestaron que sus funciones de trabajo si requieren el involucramiento de sus compañeros para llevarlos a cabo, el 2% contestó que no y un 39% contestó que en algunas ocasiones lo requieren.

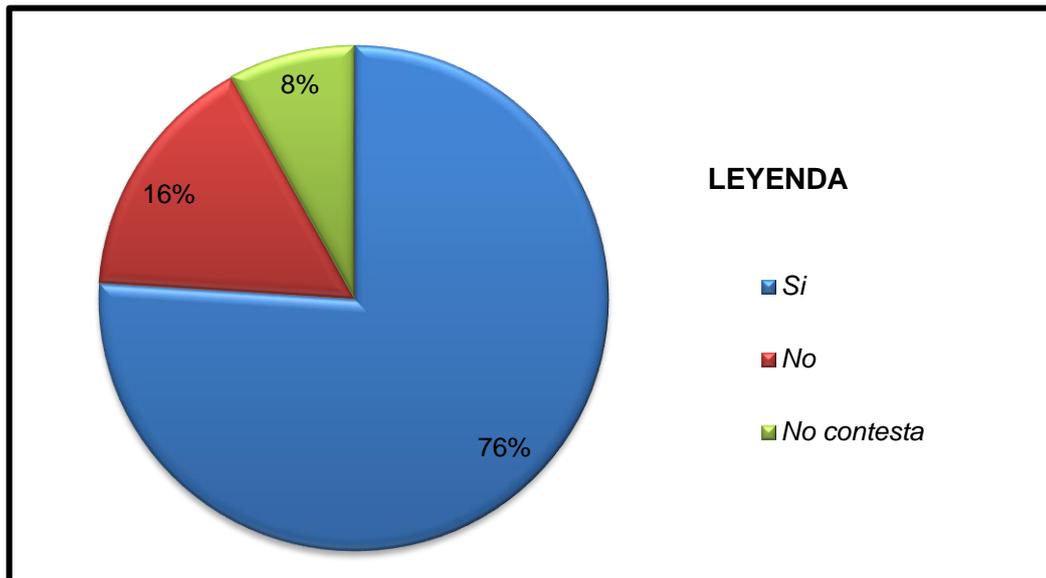
Gráfica 47. Sus funciones de trabajo requieren el involucramiento de algunos compañeros de trabajo para llevarlas a cabo.



1.2.5. Etapa de Ciclo de Vida

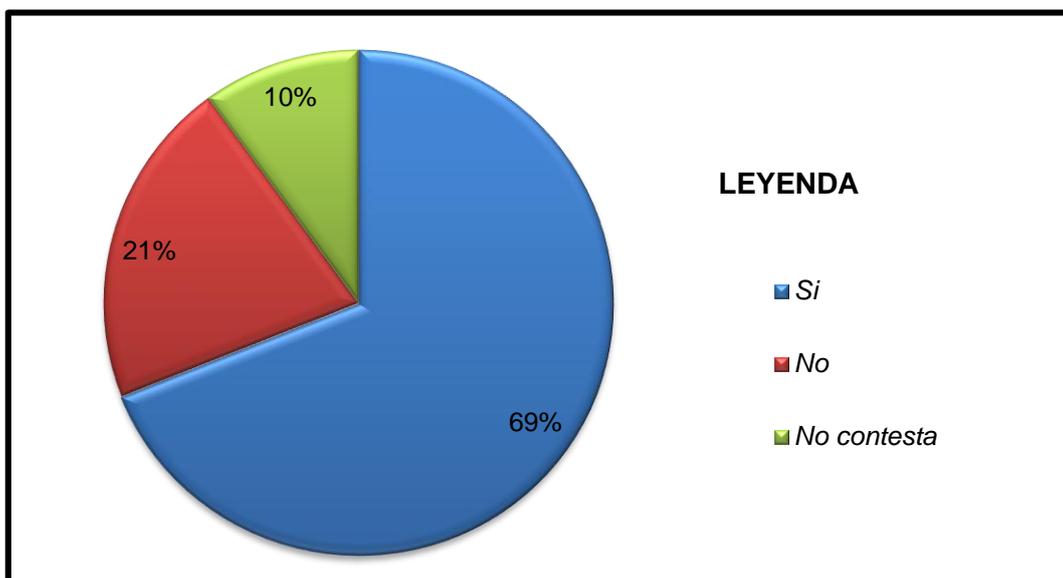
Interpretación de resultados: En la gráfica 48, el 76% de los trabajadores creen que dentro de la organización si hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal, el 16% considera que no, y un 8% no contestó la interrogante.

Gráfica 48. Dentro de la organización hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal.



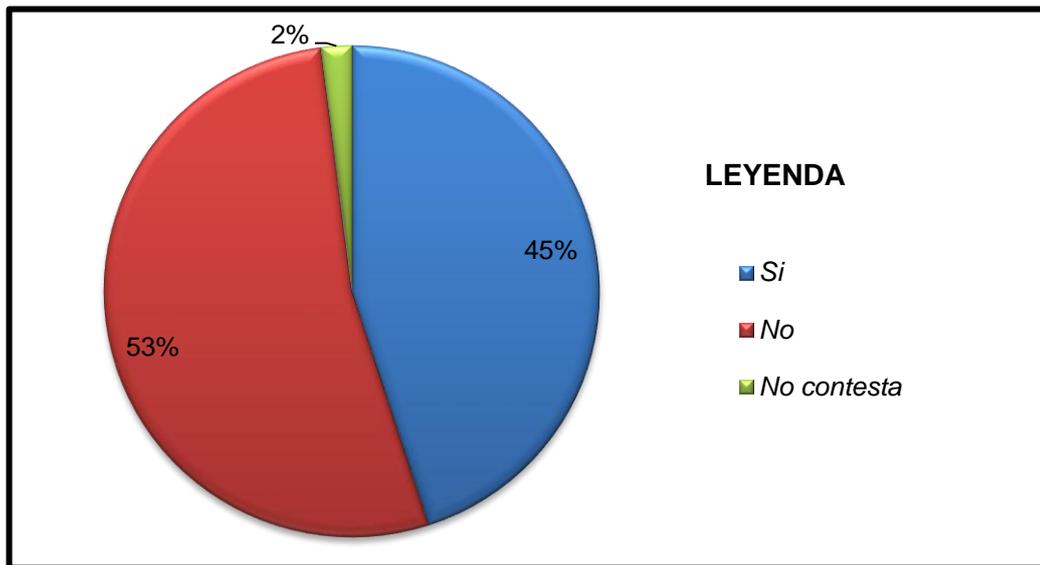
Interpretación de resultados: En la gráfica 49, se puede apreciar que el 69% de trabajadores encuestados consideran que la empresa si cuenta con procedimientos formalizados, el 21 % contestó que no y un 10% no contestó la interrogante.

Gráfica 49. Cuenta con procedimientos formalizados.



Interpretación de resultados: En la gráfica 50, el 45% de los trabajadores de esta organización señaló que si cuentan con manuales descriptores de funciones, pero sin embargo el 53% indicó que no cuentan con este tipo de manuales dentro de la organización y un 2% no contestó la interrogante.

Gráfica 50. Cuenta con manuales descriptivos de funciones para cada puesto de trabajo.

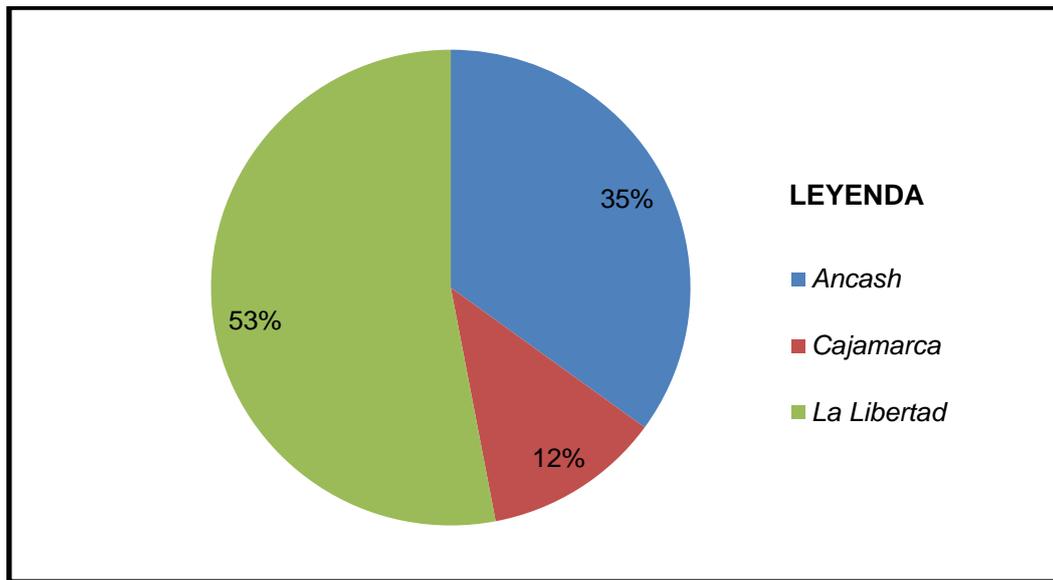


1.3. Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los clientes

Tabla 9. Distribución de los clientes según departamento.

Provincia	Número de clientes	Distribución porcentual
Ancash	34	34.7%
Cajamarca	12	12.2%
La Libertad	52	53.1%
Total general	98	100%

Gráfico 51. Distribución de los clientes según departamento.

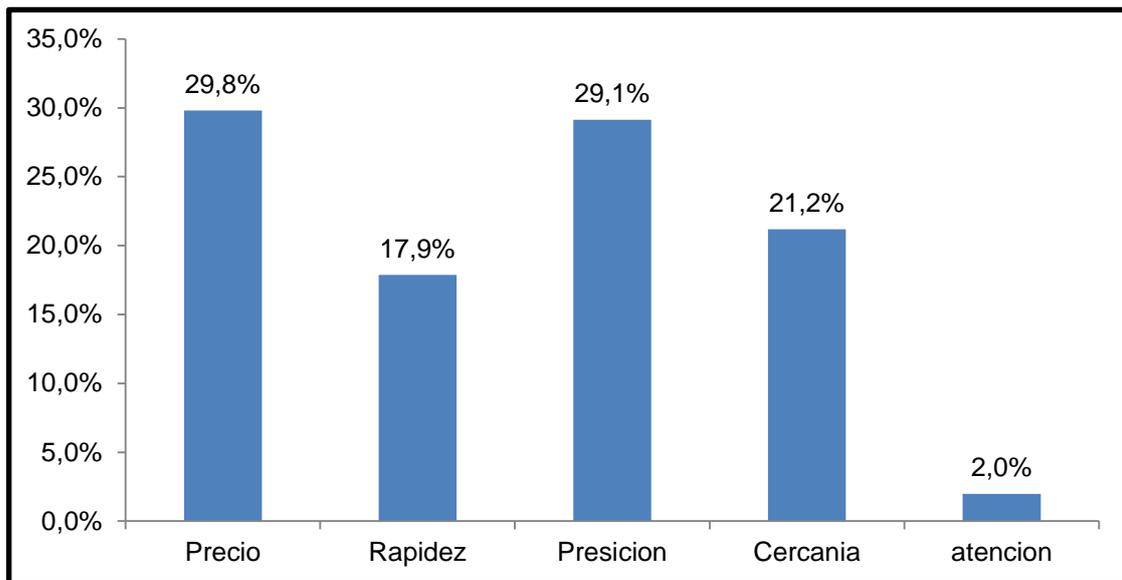


Interpretación: Se observa que el 53% de los clientes de la empresa G&S Laboratory son de la provincia de La Libertad, mientras que el 35% y el 12% de los clientes son de Ancash y Cajamarca respectivamente.

Tabla 10. Principales motivos para preferir G&S Laboratory

Característica	Número de clientes	Distribución porcentual
Precio	45	29.8%
Rapidez	27	17.9%
Precisión	44	29.1%
Cercanía	32	21.2%
Atención	3	2.0%
TOTAL	151	100.0%

Gráfico 52. Principales motivos para preferir G&S Laboratory.

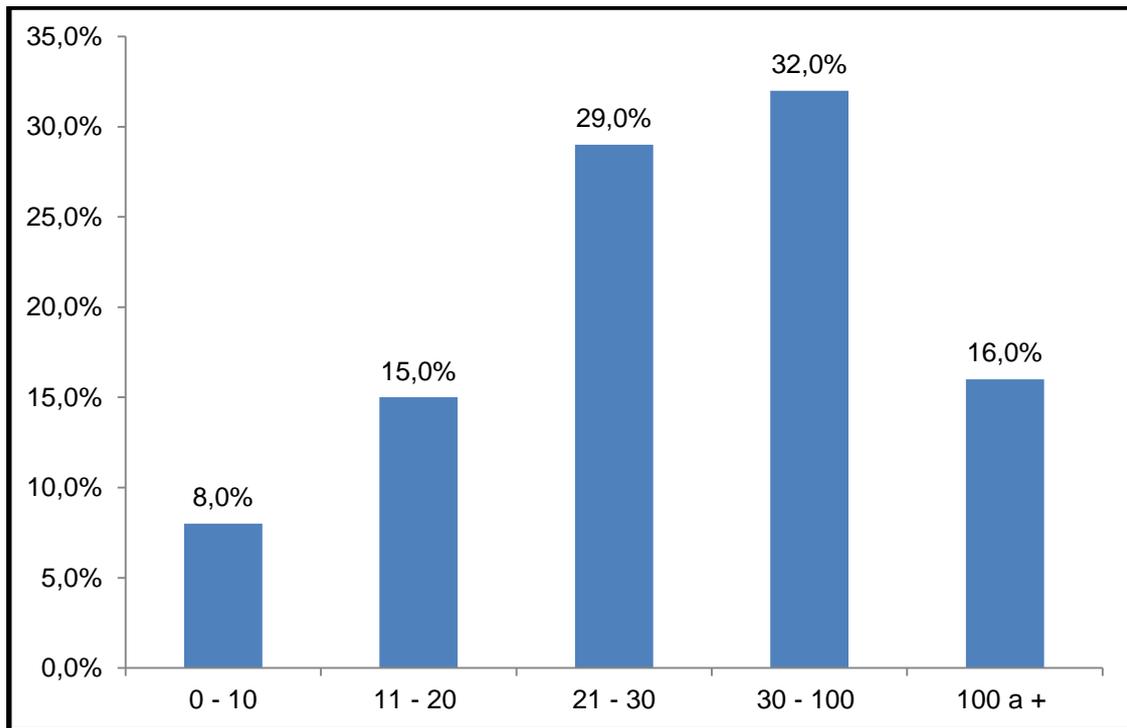


Interpretación: Se observa que el 29.8% de los clientes prefieren a G&S Laboratory por su precio, seguido de su precisión (29.1%) y su cercanía (21.2%).

Tabla 11. Número de veces que realizó análisis en G&S Laboratory.

Etiquetas de fila	Número de clientes	Distribución porcentual
0 - 10	8	8.0%
100 a +	16	16.0%
11 - 20	15	15.0%
21 - 30	29	29.0%
30 - 100	32	32.0%
Total general	100	

Gráfico 53. Número de veces que realizó análisis en G&S Laboratory.

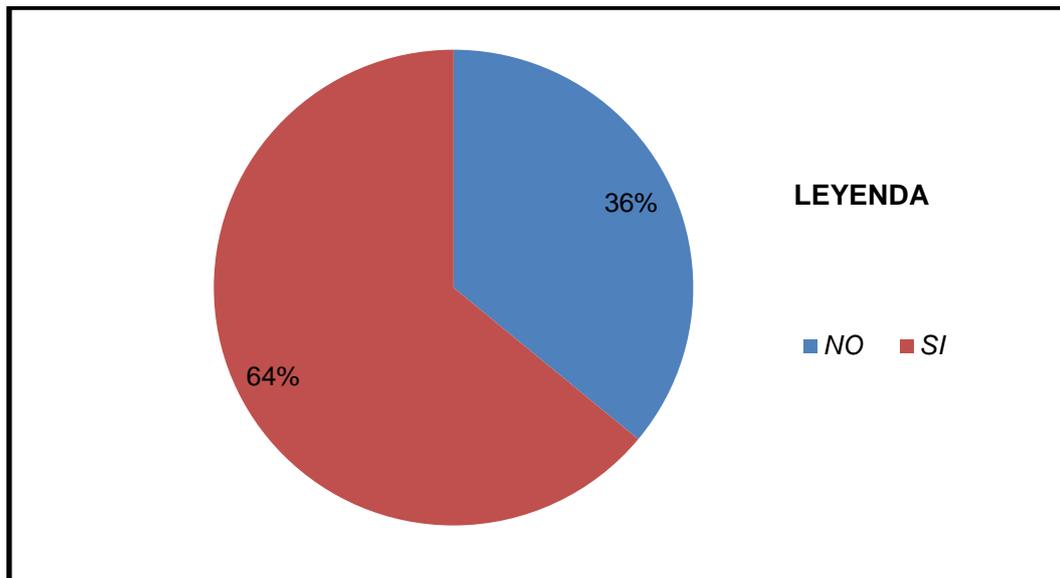


Interpretación: El 32% de los clientes realizaron entre 30 a 100 análisis, el 29% de los clientes realizaron sus análisis entre 21 y 30 veces. Esto indica que la mayoría de los clientes realizan frecuentemente sus análisis en G&S Laboratory.

Tabla 12. G&S Laboratory ha mejorado en los últimos meses /años.

Etiquetas de fila	Número de clientes	Distribución porcentual
NO	36	36%
SI	64	64%
Total general	100	100%

Gráfico 54. G&S Laboratory ha mejorado en los últimos meses /años.

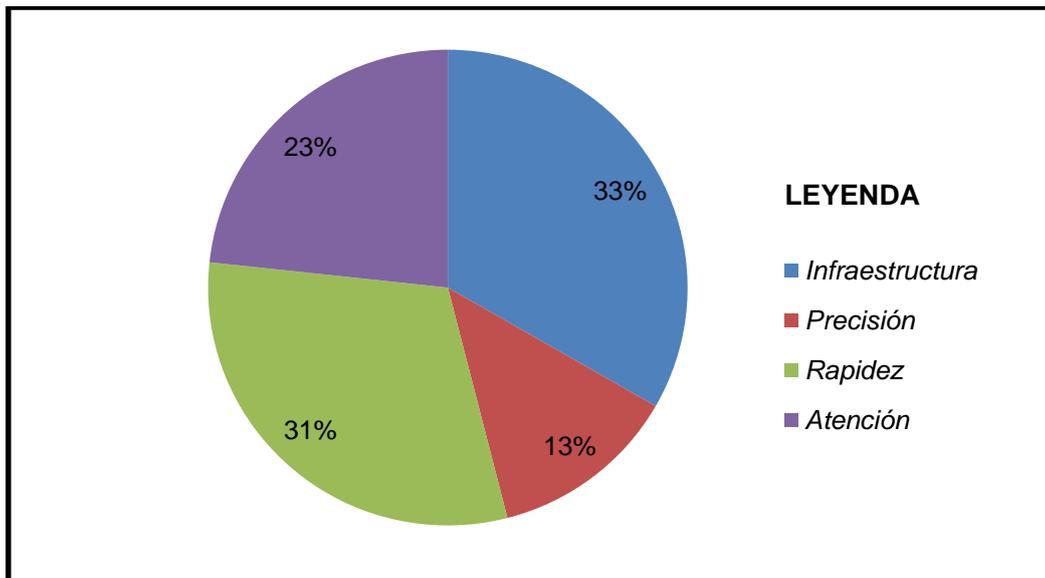


Interpretación: El 64% de los clientes opina que SÍ ha mejorado sus servicios la empresa G&S Laboratory, mientras que el 36% opina que no ha mejorado.

Tabla 13. Principales mejoras de G&S Laboratory.

Mejora en:	Número de clientes	Distribución porcentual
Infraestructura	50	33.3%
Precisión	19	12.7%
Rapidez	46	30.7%
Atención	35	23.3%
Total	150	100%

Gráfico 55. Principales mejoras de G&S Laboratory.

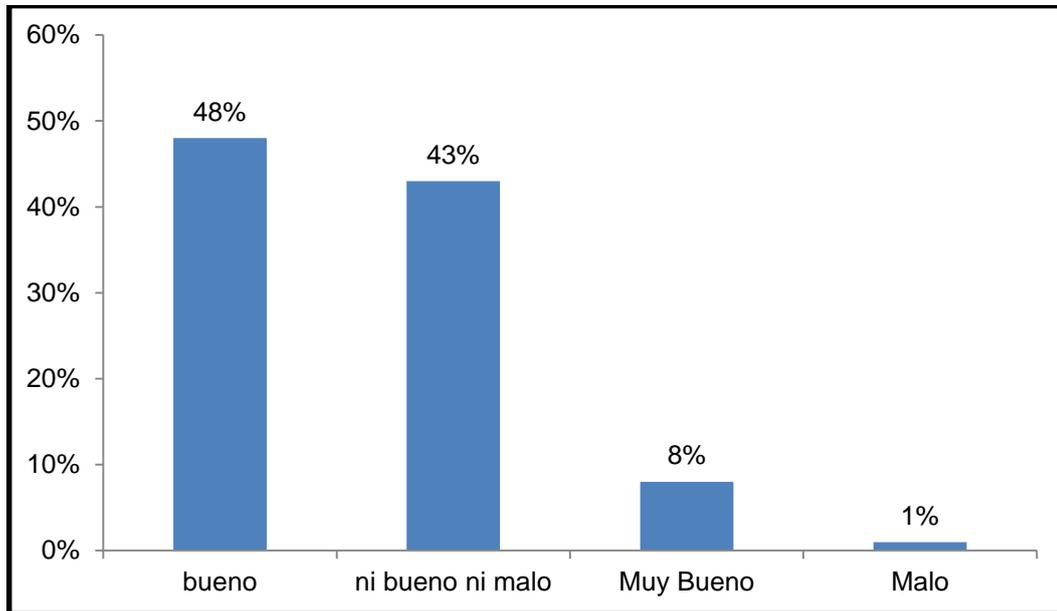


Interpretación: El 33.3% de los clientes opinan que la Empresa G&S ha mejorado en infraestructura, mientras que el 30.7% de los clientes opinan que ha mejorado en rapidez del análisis, seguido de la calidad de atención (23.3%).

Tabla 14. Valoración del servicio de la empresa G&S en relación con sus principales competidores.

Etiquetas de fila	Número de clientes	Distribución porcentual
bueno	48	48.0%
ni bueno ni malo	43	43.0%
Muy Bueno	8	8.0%
Malo	1	1.0%
Total general	100	

Gráfico 56. Valoración del servicio de la empresa G&S en relación con sus principales competidores.

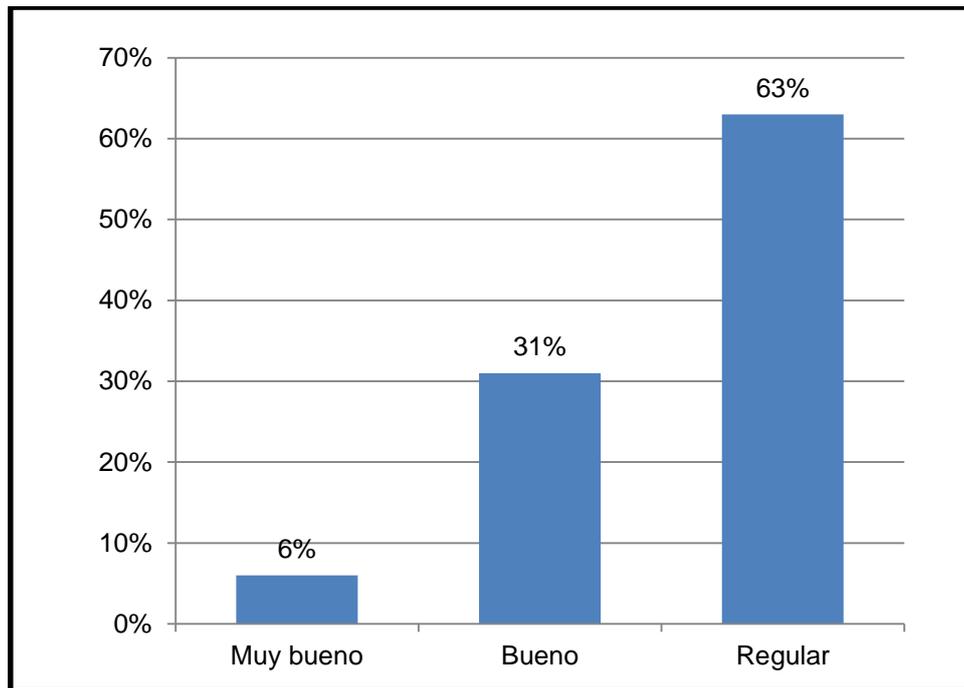


Interpretación: El 56% de los clientes opinan que la empresa G&S Laboratory tiene por lo menos un buen servicio en comparación con sus competidores (48% Bueno y 8% muy bueno), mientras que el 43% de los clientes opinan que el servicio de la empresa G&S Laboratory es igual que sus competidores.

Tabla 15. La estructura organizacional que ofrece G&S Laboratory.

Alternativas	Número de clientes	Distribución porcentual
Muy bueno	6	63.0%
Bueno	31	31.0%
Regular	63	6.0%
Total general	100	

Gráfico 57. La estructura organizacional que ofrece G&S Laboratory.

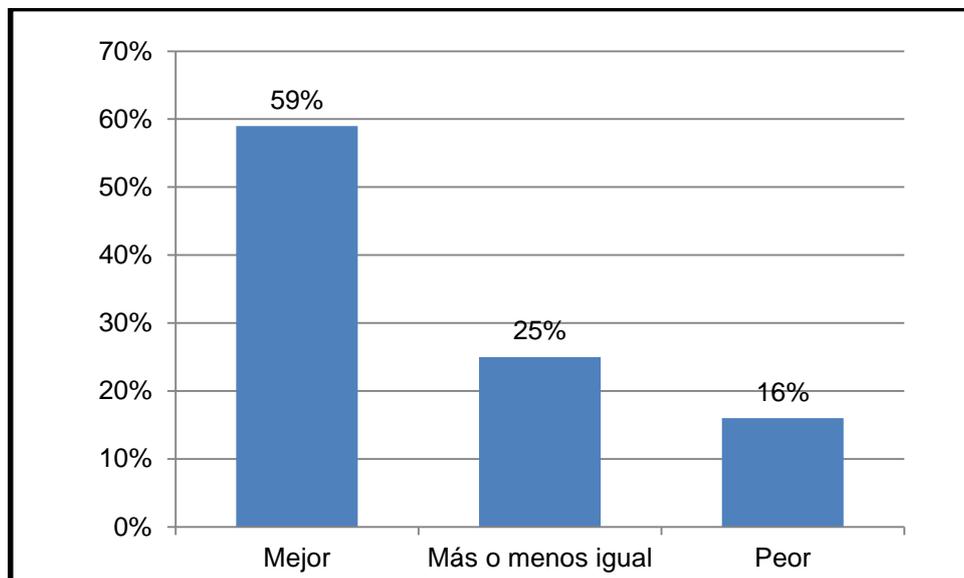


Interpretación: El 6% de los clientes opinan que la estructura organizacional de la empresa G&S Laboratory es muy bueno, mientras que el 31% de los clientes indican que es bueno su diseño.

Tabla 16. En comparación con otras alternativas la calidad y presentación de los servicios de G&S Laboratory.

Alternativa	Número de clientes	Distribución porcentual
Mejor	59	59.0%
Más o menos igual	25	25.0%
Peor	16	16.0%
Total general	100	100%

Gráfico 58. En comparación con otras alternativas la calidad y presentación de los servicios de G&S Laboratory.

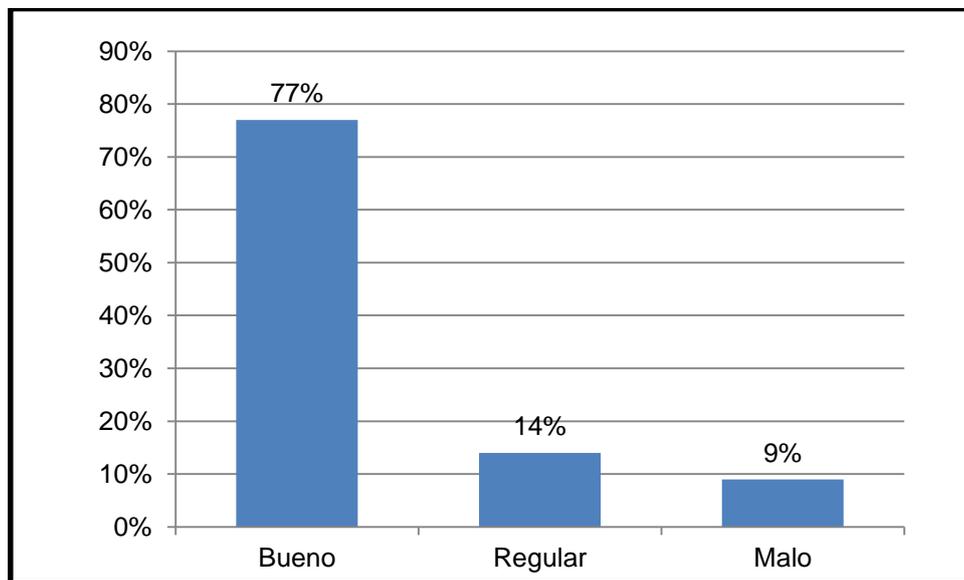


Interpretación: El 59% de los clientes indicaron que la empresa G&S presta el mejor servicio, mientras que el 25% de los clientes señalaron que el servicio prestado es más o menos igual.

Tabla 17. Como considera la comunicación que recibe por parte del personal de G&S Laboratory.

Etiquetas de fila	Número de clientes	Distribución porcentual
Bueno	77	77.0%
Regular	14	14.0%
Malo	9	9.0%
Total general	100	100%

Gráfico 59. Como considera la comunicación que recibe por parte del personal de G&S Laboratory.

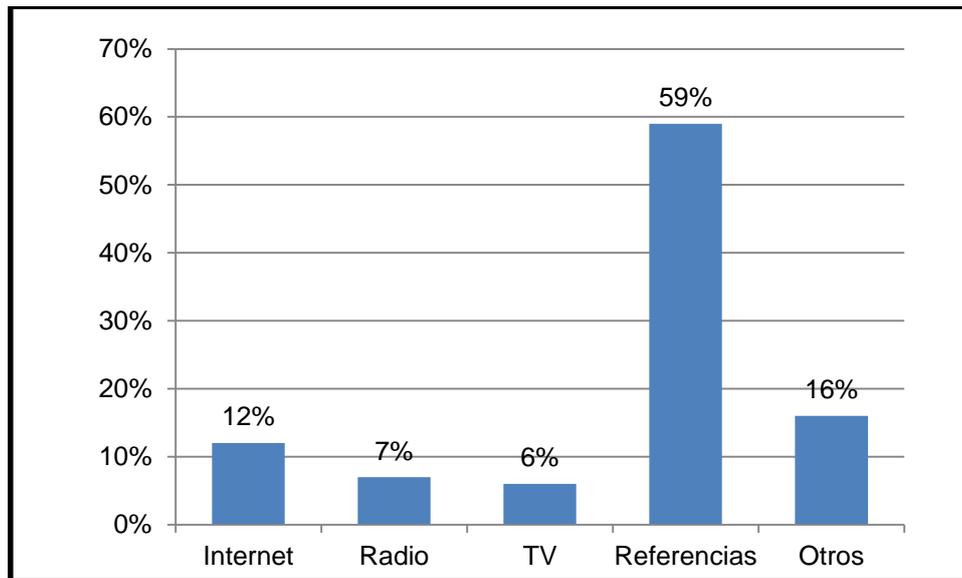


Interpretación: El 77% de los clientes consideran que la comunicación con el personal de la empresa es buena; mientras que el 9% señalan que la comunicación es mala.

Tabla 18. Como se enteró de la existencia de la empresa G&S Laboratory.

Etiquetas de fila	Número de clientes	Distribución porcentual
Internet	12	12.0%
Radio	7	7.0%
TV	6	6.0%
Referencias	59	59.0%
Otros	16	16.0%
Total general	100	100.0%

Gráfico 60. Como se enteró de la existencia de la empresa G&S Laboratory.

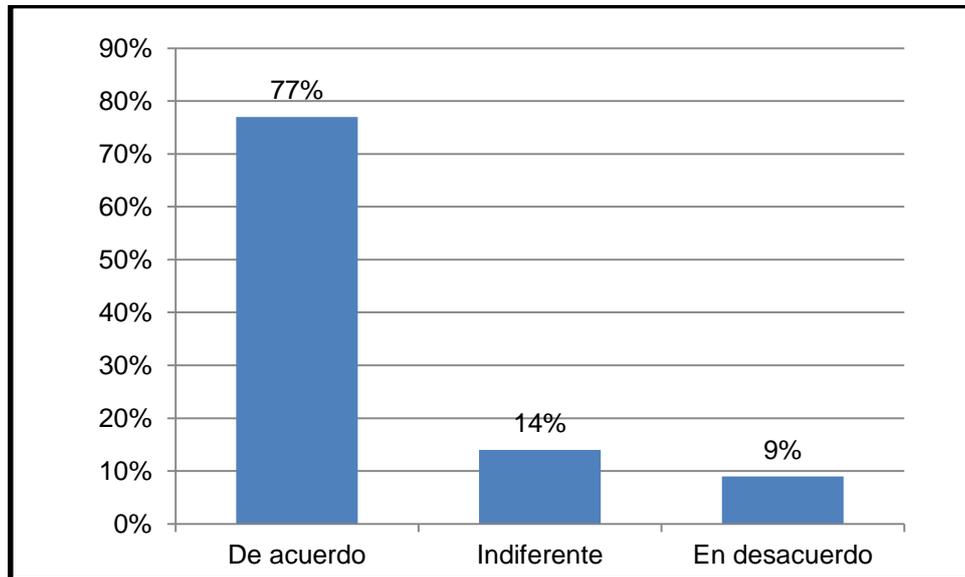


Interpretación: El 59% de los clientes llegaron a la empresa G&S por referencias, mientras que el 12% de los clientes llegaron por su aviso en Internet.

Tabla 19. Podría decir que los servicios ofrecidos por G&S Laboratory cubrieron sus expectativas.

Etiquetas de fila	Número de clientes	Distribución porcentual
De acuerdo	77	77.0%
Totalmente de acuerdo	14	14.0%
Indiferente	9	9.0%
Total general	100	100%

Gráfico 60. Podría decir que los servicios ofrecidos por G&S Laboratory cubrieron sus expectativas.



Interpretación: El 77% de los clientes están satisfechos por el servicio ofrecido por la empresa G&S Laboratory, mientras que a un 14% le es indiferente.

1.4. Lista de verificación

A través de esta lista de verificación, se pudo constatar que la empresa posee con documentación mínima, la cual deja abierta muchas posibilidades de pérdida de recursos,

Tabla 20. Lista de verificación documentaria.

ÍTEM	SI	NO
a) Tiene Manual de Organización y Funciones (MOF).		X
b) Tiene Manual de Procedimientos de Análisis de Minerales.		X
c) Tiene Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.		X
d) Tiene Reglamento Interno de Trabajo.		X
e) Registro manual y/o digital de datos de los clientes.	X	
f) Registro manual y/o digital de datos de los trabajadores de G&S Laboratory S.R.L.	X	
g) Registro manual y/o digital de la asistencia de los trabajadores		X
h) Registro manual y/o digital de datos de muestras recibidas y analizadas de G&S Laboratory S.R.L.	X	
i) Existen registros de compras	X	
j) Existen registros de ventas	X	
k) Registro de mantenimiento de equipos		X
l) Registro de reuniones		X
m) Inventario de equipos y materiales		X
n) Kardex		X
o) La empresa cuenta con un organigrama		X

2. DISCUSIÓN

Según Stoner, Freeman, y Gilbert, (2006) el diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. En G&S Laboratory, el gerente analiza el ambiente interno y externo de la organización con el fin de obtener factores que les permitan la elaboración del diseño y estructura para estas.

Para poder tener un diseño de la estructura organizativa deben tener en cuenta la cadena de mando, Robbins & Coulter (2005) mencionan que la cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien. Pero para entender la cadena de mando debe tomar en cuenta los conceptos de autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

El gerente, cuenta con el organigrama que especifican la distribución formal de los puestos, pero a pesar de esto también les dan libertad a los trabajadores de tomar decisiones, para darles la oportunidad de mejorar, ya que consideran que cada uno tiene responsabilidades y por lo tanto pueden tomar decisiones sin salirse del reglamento. Así mismo, en algunas ocasiones les delegan otras responsabilidades o tareas extras a los trabajadores, con el fin de mejorar la entrega de tiempos en proyectos, ya que saben que estos tienen la capacidad para hacerlo.

Robbins & Coulter (2005) colocan como elemento clave de la estructura organizacional el tramo de control que consiste en la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz. Los trabajadores de esta organización, también indican que reciben órdenes, la mayoría de veces de una sola persona, y en caso existiera algo que deben consultar saben que deben de abocarse a su jefe inmediato. Esto indica que el tramo de control de estas organizaciones es pequeño debido a que el número de personas con las que cuentan estas empresas es reducido. Para este tipo de empresas el tramo de control es el correcto, tramo de uno o tramo de dos, es aceptable.

Benavides (2008), enseña que al diseñar una estructura organizativa debe tenerse en cuenta tres factores: la complejidad, la formalidad y la centralización. En la complejidad se considera el grado de diferenciación de una organización.

Cuanto mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y cuanto más dispersas están geográficamente las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.

Estas organizaciones se encuentran divididas por departamentos, la mayoría cuentan con departamento administrativo y de operaciones. Así mismo cada departamento cuenta con un encargado. También cuentan con un organigrama, que es dado a conocer a los trabajadores de la organización, aunque no se encuentra plasmado en algún manual o lugar visible.

Benavides (2008), también señala que la formalización se refiere al grado en que una organización se basa en las reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Cuanto más normas y reglamentos existan en una organización, más formal será su estructura.

La centralización tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad. En algunas empresas la toma de decisiones está muy centralizada, mientras que en otras la facultad de decidir está muy dispersa, lo que constituye una descentralización. En G&S Laboratory, los trabajadores y gerente manifiestan que efectivamente existe libertad para tomar decisiones dentro de los puestos de trabajo. Ya que los gerentes consideran que cada uno de los trabajadores tienen responsabilidades y por lo tanto tienen la capacidad de tomar decisiones dentro de sus funciones laborales sin salirse del reglamento, con el fin de brindarles la confianza que les permita desarrollar el trabajo de una mejor manera.

Normalmente dentro de estas organizaciones las funciones de trabajo de una persona siempre requieren el involucramiento de algunos compañeros de trabajo para llevarlas a cabo. Los miembros en general también consideran que los trabajos o servicios que prestan muchas veces son eficientes y de calidad, sin embargo se debe mejorar para el beneficio y reconocimiento de la empresa, para la satisfacción del cliente y la búsqueda de la mejora continua.

Es necesario que cada organización cuente con una estructura organizacional, Hutt & Marmiroli (2009), indica que el tipo de estructura organizacional, se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre el gerente y los empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones, según

lo indican Hutt y Marmioli (2009). En el caso de G&S Laboratory, el gerente es el encargado de toda la organización y de él dependen todos los trabajadores, en especial las personas que tienen la función de encargados de alguna área, como el encargado de la gerencia de operaciones. Es a esta persona a la que el gerente comunica la mayoría de información para que esta sea la encargada de trasladarla al resto de trabajadores e inclusive se encarga de delegar funciones a cada trabajador, según su capacidad y conocimiento, muchas veces los roles de los trabajadores cambian según sea el proyecto. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de servicios, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades.

G&S Laboratory cuentan con algunos patrones de la estructura vertical, según lo describe Hutt y Marmioli (2009), ya que es la estructura de la organización en la que cada empleado depende de un gerente de funciones o división.

En una organización con una estructura vertical, los empleados tienen de hecho un jefe; es decir trabajan con una cadena de mando. La cadena de mando es la de funciones o divisiones. La mayoría de trabajadores de G&S Laboratory, manifiestan que si cuentan con un organigrama e incluso el gerente indica que lo dan a conocer a los trabajadores, sin embargo muchas veces debido al tipo de servicio que prestan, se ven en la necesidad de utilizar la formación de equipos para realizar los servicios, cada servicio tiene un encargado el cual trabaja por orientación del gerente, para poder dirigir al resto del grupo de trabajo. Si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficacia, existe el peligro que las directrices se contradigan y las responsabilidades mal definidas, atenen las manos a los gerentes.

Stoner, Freeman & Gilbert (2006) señalan que los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar. El primero de estos pasos es dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo. En G&S Laboratory, cuando es necesario los encargados delegan otras responsabilidades o tareas extras a los trabajadores, con el fin de poder mejorar la entrega de tiempos en servicios o para cubrir emergencias o para suplir necesidades en momentos urgentes.

El segundo paso que Stoner, Freeman & Gilbert (2006) enseñan es la departamentalización que consiste en combinar las tareas en forma lógica y eficiente, o bien la agrupación de empleados y tareas. El gerente, suele preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. El G&S Laboratory maneja una estructura por departamentos los cuales son divididos u organizados según las funciones de cada trabajador, y estos departamentos cuentan con un encargado el cual depende directamente del gerente. La mayor parte de estas organizaciones sí cuentan con esta estructura de funciones y mandos que figura en un organigrama, dicho organigrama, según gerentes y trabajadores, no se encuentra plasmado en algún manual o lugar visible, pero a pesar de esto si se tiene conocimiento del mismo dentro de la organización. Especificar quién depende de quién en una empresa, produce una jerarquía de la organización, que es el tercer paso que Stoner, Freeman & Gilbert (2006) exponen. Dentro de G&S Laboratory, los trabajadores manifiestan que dependen o reciben órdenes solamente de una persona y que tienen claro quién es el jefe inmediato dentro de la organización.

Por último, el cuarto paso es establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación, el cual está bajo el cargo del gerente de G&S Laboratory, porque son ellos los que integran a los grupos de trabajo con el encargado de cada servicio. También en este proceso el gerente como método de integración, permiten que los trabajadores participen en la toma de decisiones ya que creen que las diferentes opiniones pueden enriquecer, favorecer y facilitar la realización de los servicios.

En G&S Laboratory, el gerente delega autoridad a los trabajadores, Slocum (2010), enseña que la autoridad es el derecho de tomar una decisión. La autoridad es el adhesivo que une a la parte vertical con la funcional. Por lo general, pero no siempre, las personas que están en niveles más altos tienen la autoridad para tomar decisiones e indicar a las personas de niveles más bajos lo que deben hacer. Los trabajadores de estas organizaciones, indican que los encargados de tomar las decisiones en la organización es el gerente, sin embargo el gerente indica que les delegan esa autoridad a los encargados de cada departamento, ante esta situación se puede decir que el gerente le brindan confianza a ciertos trabajadores para que estos se puedan desenvolver de mejor forma, y guiar al equipo de trabajo, sin embargo los encargados de equipo o

trabajadores saben en qué momento deben consultar ya que la autoridad implica tanto responsabilidad como rendición de cuentas.

Para Ivancevich (2005), la descripción de puestos es uno de los principales resultados de un análisis sistemático de puestos. Dicho en forma simple, una descripción de un puesto es una explicación por escrito de lo que implica ese puesto. En la actualidad de G&S Laboratory no cuentan con descriptores de puestos, que según Mondy & Noe (2005) son documentos que establecen las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar que hacen, como lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo.

Los resultados encontrados podemos apreciar una respuesta positiva a la aplicación de un diseño de organización para la empresa G&S LABORATORY. Los colaboradores tienen conciencia que es necesario y que aportaría más a su desempeño diario. Los clientes no tienen en consideración como se estructura la empresa y funciona la empresa, pero si toman conciencia de que si sus resultados son entregados con mayor rapidez y precisión a menor costo; ellos se sentirán más satisfechos con el servicio de análisis de minerales de G&S Laboratory.

El 64% de los clientes considera que los servicios de G&S Laboratory ha mejorado en los últimos años. Siendo la infraestructura y rapidez las mejoras que más han observado. Además, los clientes consideran en un 48% de las veces un buen servicio y un 8% lo considera muy bueno, mientras que un 43% no lo consideró ni bueno ni malo.

Se puede comprobar un mejor desempeño, menor tiempo en la entrega de resultados, precisión en los mismos, manejo de recursos económicos por todos los colaboradores, precisión en sus funciones y desempeño de las mismas, entre otras a la estructuración de la empresa. El diseño de la empresa debe ser estacional acorde con su tamaño y acción y deben estar involucrados de alguna manera todos los colaboradores y evolucionar conforme evoluciona la empresa. Ciertamente toda estructura organizativa debe ser evaluada y compartida con los colaboradores para que se sientan parte importante del cambio no siendo meramente piezas que accionarán el cambio. A pesar que aparentemente la empresa funciona, una organización debe estar bien estructurada para poder tener las bases de un crecimiento futuro, en la expansión de sus operaciones o ampliación de sus servicios.

Los objetivos planteados se alcanzan con una organización vertical para G&S Laboratory pues esta tiene concordancia al número de colaboradores que tiene actualmente y como se viene manejando la empresa; la descripción de los puestos de trabajo hará que cada uno de los involucrados tenga claramente establecido que funciones tienen dentro de la empresa; evitando repetir funciones o dejando vacíos entre las áreas que se están estableciendo; pues los colaboradores no tienen una percepción clara de sus actividades dentro de la empresa, así mismo, la empresa realiza seguimientos discontinuos a las labores que realizan estos.

Pero si tienen una fuerte conexión entre si pues al ser un número reducido, si sienten empatía entre ellos; lo que constituye un buen ambiente de trabajo.

Aplicando un diseño organizacional vertical se influye efectivamente en el desempeño de los colaboradores y funcionamiento de la empresa G&S Laboratory; pues los colaboradores tienen una buena apreciación de las acciones y decisiones que toma la gerencia para el correcto desenvolvimiento de los colaboradores. Pero también existen opiniones dispares, no contundentes relacionadas a la libertad para realizar otras acciones. Un 100% de los colaboradores considera que la implementación de un diseño organizacional en la empresa tendrá un impacto positivo en todos ellos, así como; en su competitividad, así como; en la calidad de los servicios prestados por la empresa. Así como, creen que se podrá ordenar muy bien sus labores al tener un manual de organización y funciones y de procedimientos.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- De acuerdo al objetivo general de la investigación se determinó que el diseño organizacional para G&S Laboratory, se ajusta a la teoría clásica de la administración; así mismo, se basa en el criterio de departamentalización por funciones, acordes al tamaño actual de la empresa; siendo una organización formal con estructura vertical.
- Se logró identificar que en estas empresas utilizan líneas de mando, que muestran al personal a quien tienen como autoridad para recibir órdenes o para acudir en casos de que existiera alguna incertidumbre, así mismo permite conocer las tareas y responsabilidades que cada trabajador debe cumplir. En base a esto se define que la tecnología organizacional, la empresa cuenta con un sistema Intranet no operativo.
- Se estableció que el grado de descentralización en esta empresa es mayor al grado de centralización, ya que la relación laboral es de una vía. Esto quiere decir que así como el gerente o mando superior emiten sus órdenes, los empleados pueden dar su opinión e incluso tomar parte en la toma de algunas decisiones. Indicando una estructura por funciones, porque los trabajadores están reunidos por departamentos, depende del tipo de actividad o el tipo de función que desarrollen. Por otra parte cada departamento cuenta con un encargado, el cual depende directamente del gerente para el traslado de información; es por esto que se puede decir que estas organizaciones también utilizan la estructura simple ya que de hecho los empleados tienen un jefe; es decir trabajan con una cadena de mando.
- Las organizaciones en la actualidad están incorporando a sus medios e instrumentos de desarrollo y crecimiento las herramientas administrativas adecuadas para generar mayor productividad por lo que se hace necesario que la empresa incorpore un organigrama de tipo vertical para un direccionamiento eficaz.
- Por medio de la investigación se determinó que estas empresas se adhieren a la teoría administrativa clásica, debido a que la organización presenta un

sistema cerrado, desconsiderando las influencias ambientales y realizando suposiciones irreales sobre la conducta humana, siendo sus principios y fundamentos contradictorios. En G&S Laboratory se utilizan un tipo de diseño de enfoque clásico, esto quiere decir de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos).

- En cuanto a la etapa de ciclo de vida se identificó que se ubicó en la etapa de dirección debido a que se estructuran las áreas básicas de comercial, técnico y administración general (facturación, contabilidad, nominas ...), se traslada cierta responsabilidad a los Jefes de área aunque sin delegación, comienza un proceso inicial de dirección y gestión general, la prioridad sigue siendo la ejecución no la planificación, se empieza a retribuir de forma variable en algunos casos, inestabilidad en la plantilla, dificultad para reclutar y atraer recursos (talento) externos (no competitividad) Modelo retributivo, primeros pasos en implantar cierta metodología y procesos, todavía siguen el modelo inicial, y el enfoque sigue siendo de Producto (vs. Cliente).
- Los resultados analizados de forma global permiten sugerir la urgente elaboración del Diseño Organizacional para la empresa G&S Laboratory, para que fomente la gestión administrativa y productiva de la entidad y permita a su gerente y a sus colaboradores continuar brindando servicio de calidad.

2. RECOMENDACIONES

- Es necesario que de los procesos de estructura organizacional sugerida se realicen revisiones, retroalimentaciones y actualizaciones periódicas para la mejora continua.
- Se recomienda que tengan plasmado en algún manual la estructura de departamentalización que utilizan para poder organizar de una mejor manera a los equipos de trabajo y mejorar la especialización del trabajo.
- Es recomendable que el gerente o propietarios de esta organización, diseñen y coloquen en lugares visibles el organigrama, como recordatorio de las líneas de mando y así mismo que siempre mantengan abiertas las líneas de comunicación.
- Se recomienda que el grado de centralización sea mayor al grado de descentralización para que el entorno de la organización sea más estable.
- Se recomienda a el gerente implemente métodos, guías y estándares para que se tenga una adecuada supervisión de la aplicación del diseño y de las estructuras organizacionales con las que cuentan actualmente, para garantizar su cumplimiento.

FUENTES DE REFERENCIA

- Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Amaru Maximian, A. C. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION Teoria general y proceso administrativo*. (1 ed.). Juarez, Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Avila, P. (2010). *Diseño Organizacional de una Empresa de Valuación Inmobiliaria e Industrial para el Estado de Oaxaca*. Oaxaca de Juarez: Camara Mexicana de la industria de la construcción, Instituto tecnologico de la construcción .
- Bartkus, B., Glassman, M., & Bruce, R. (2000). Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors? *Business Horizons*, 23-28.
- Benavides, J. (2008). *Administración, 2a Ed.* México: MC Graw - Hill.
- Byrnes, N., & Burrows, P. (2007). Where Dell Went Wrong. *Business Week*, 62-63.
- Carl, A., & Paine, F. (1975). Managerial Perceptions and strategic Behavior. *Academy of management Journal*, 8-11.
- Carpio Rivera, R. (2007). *DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA ECUATORIANA*. Tesis de maestria, Universidad Andina Simon Bolivar , Quito.
- Casey, N. (15 de Febrero de 2008). New Nike Sneaker Targets Jocks, Greens, Wall Street. *The Wall Street Journal*, pág. B1.
- Cervera Solorzano, F. G. (2011). *LA PERCEPCION DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL*. Tesis de Doctorado, Universidad Autonoma de Queretaro , Facultad de Contaduria y Administracion, Queretaro.
- Chiavenato, I. (1981). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones*. . México: Interamericana Editore. S.A.

- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and performance: . *The Role of Strategic Choice, Sociology*, 1-2.
- Clifford, M., Nikakant, V., & Hamilton, T. (1994). Management succession and all the stages of small business development. *International Small Business Journal*, 50-62.
- Copeland, M. (2005). Stitching Together an Apparel Power house. *Business 2.0*, 52-54.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional, 8a edición*. México: Editorial Thomson.
- Deise, M. (2000). *Executive Guide to e-business: from tactics to strategy*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.
- Dodge, R., Fullerton, S., & Robbins, J. (01 de Diciembre de 1994). *Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses*. Obtenido de ehis.ebscohost.com: <http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d76cd183-c431-4390-bc75-19264ee5786f%40sessionmgr198&vid=2&hid=104>
- Draft, R. (2011). *Teoria y Diseño Organizacional (decima ed.)*. Ixtapaluca, Mexico: Cengage Learning Editores.
- Drucker, P. (1993). *Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá*. Madrid: Parramón Ediciones.
- Fabrikant, G. (30 de Junio de 2002). The Paramount Team Puts Profit Over Splash. *The New York Times*, págs. Sección 3, 1,15.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (1998). *Cambiar el juego: las transformaciones organizacionales de primer, segundo y tercer grado*. México: Editorial Oxford University Press.
- Flores Saona, J. M. (2000). *Reformulación de estrategias y rediseño de la estructura organizacional y los procesos de trabajo en la intendencia nacional de Informatica - SUNAT*. Tesis Magister, Universidad del Pacifico, Lima.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas. Segunda Edición*. México: Editorial McGraw Hill.

- Fuentes, M. (6 de Noviembre de 2015). *Internet, Intranets, Extranets, ¿Son importantes en la empresa periodística? Cuadernos de documentación multimedia (1997-1998)*. Obtenido de ucm.es: <http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/>
- Galán, J. (2006). *Diseño Organizativo*. Madrid: Editorial Thomson.
- Gallardo, E. (2013). *Apuntes sobre la estructura y el diseño organizacional*. Universidad de Barcelona: Barcelona.
- George, B. (2003). The Company's Mission Is the Message. *Strategy & Business, Edición 33*, 13-14.
- González, E. (2003). *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Gonzalo, W., & Nataly, P. (2011). *Investigación Acción. Primera edición*. México: Editores Rijabal.
- Greiner, L. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Hambrick, D. (2003). On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors: Academic Commentary. *Academy of Management Executive, Vol 17, N° 4*, 115-118.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 148-161.
- Hansen, M., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 106-116.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias, 9a edición*. México: Editorial Thomson.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *ADMINISTRACION. Un enfoque basado en competencias (11 ed.)*. Santa Fe, Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Fundamentos de la metodología de la investigación*. España: Mc Graw-Hill / Interamericana de España S.A.
- Hernández, D. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw - Hill Interamericana de Mexico S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN : Un Enfoque estratégico*. (sexta ed.). Madrid, España: PEARSON EDUCACION S.A.
- Huaco Pastor, E. (2011). *EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL Y PROPUESTA DE UN MODELO ALTERNATIVO CON PRODUCCIÓN DE SERVICIOS CON ESTANDARES DE PRODUCTIVIDAD SATISFACTORIOS*. (caso: *Municipalidad de Pueblo Libre*). Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Post-Grado, Lima.
- Huaman Pulgar-Vidal, L., & Rios Ramos, F. (2008). *METODOLOGÍA PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA : Diseño organizacional de la empresa*. Lima, Perú: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS S.A.C.
- Hutt, G., & Marmioli, B. (2009). *Diseño de organizaciones competitivas, 10a ed.* México: CODEU.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos, 9ª ed.* México: MC Graw - Hill.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACION, una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Lima, Peru: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Laurence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quartely*, 3-4.
- Leiva, J. (2006). PYMES: Ciclo de vida y etapas de su desarrollo. *Revista TEC Empresarial. Vol 1, Ed. 1*, 38-42.
- Lloret, M. (Abril de 1997). Diseños Organizativos emergentes y metamorfosis empresarial: Algunas reflexiones estructurales sobre establecimientos hotelerosn de la provincia de Alicante. Alicante, España.

- Lopez, A. (2015). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango, México: Universidad Rafael Landívar.
- López, V. (2009). *El derecho en la investigación científica (CAPÍTULO), en Introducción a la didáctica y metodología del derecho, 1ra. Edición*. México: Flores Editor y Distribuidor.
- Louffat, E. (2008). *ORGANIGRAMAS Y MANUALES ORGANIZACIONALES, Fundamentos para su elaboracion*. Lima: UNIVERSIDAD ESAN.
- Mangalindan, M. (23 de Abril de 2008). Slow Slog for Amazon's Digital Media-Earnings Today May Provide Data on What Works. *The Wall Street Journal*, pág. B1.
- Medina, A., & Avila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una Visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 262-272.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Nueva York: Editorial McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (10 de Noviembre de 2015). *Power and Organization Life Cycles*. Obtenido de Revista Academic of Management Review. Vol. 9. 1984: <http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c3700600-bd2c-4bf9-96f9-5920c10b4e1c%40sessionmgr114&vid=2&hid=104>
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos, 9ª ed*. México: Pearson, Educación.
- Moyano Fuentes, J., Bruque Camara, S., Maqueira Marin, J. M., Fidalgo Bautista, F. A., & Martinez Jurado, P. J. (2011). *ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Un enfoque teorico practico*. Madrid, España: PEARSON EDUCACION S.A.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis, 2da Edición*. México: Pearson Educación.
- Muro, M. (2013). *Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Nystrom, P., & Starbuck, W. (1981). *Handbook of Organizational Design, vol. 1*. New York: Oxford University Press.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Editorial FreePress.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Santana, M., J., S., Morris, E., & Diaz, R. (26 de noviembre de 2004). *Aduanas del Perú. Aduanas del Perú*. Lima, Lima, Perú: ESAN.
- Serralde, A. (Abril de 1980). ¿Qué es la teoría de efectividad empresarial? *MANAGEMENT TODAY*, 6-9.
- Slocum, H. (2010). *Administración un enfoque basado en competencia, 11ª ed.* Madrid: Cengage Learning.
- Standford, N. (2010). *DISEÑO DE ORGANIZACIÓN como lograr compañías sólidas* (Vol. I). (P. C. SAC., Ed.) Lima, Perú: The Economist.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2006). *Administration, 6a ed.* México: Pearson educación.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Núm. 3, 571-610.
- Thompson, A., & Strickland III, A. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases, 6a. ed.* Boston: Irwin/McGraw-Hill .
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa - 2013*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL* (2 da ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones .
- Wendell, F., & Cecil, B. (2011). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5ª Edición Inglesa*. London: Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Wilson, I. (2004). The Agenda for Redefining Corporate Purpose: Five Key Executive Actions. *Strategy & Leadership*, Vol. 32, Núm. 1, 21-26.

ANEXOS

ANEXO I

GUÍA: OBSERVACIÓN

a) Autoridades del Laboratorio

- A quién se dirige el empleado para resolver un conflicto con: clientes, proveedores o entre ellos mismos.

.....
.....

- Quién son las personas a las que se dirigen en primera instancia

.....
.....

- Cómo los llaman (nombre o puesto)

.....
.....

- Está conforme con el trato de su superiores (gerente, supervisor, otros)

.....
.....

b) Desempeño de Personal

- Qué actividades realiza cada persona dentro del lugar.

.....
.....

- Las actividades las realiza de manera individual o en colaboración con alguien más

.....
.....

- Con qué frecuencia realizas las actividades

.....
.....

- Está satisfecho con su puesto de trabajo

.....
.....

ANEXO II

GUÍA DE ENTREVISTA

1. OBJETIVO

Obtener información del personal de un laboratorio de análisis de minerales, sobre las labores que desempeñan, experiencia previa, capacitaciones recibidas en favor de su desempeño y seguridad, así como; el uso de documentación administrativas y de gestión.

2. COBERTURA

La entrevista se realizará en el laboratorio de análisis de minerales G&S; ubicada en el Distrito de la Esperanza, Provincia de Trujillo.

3. PERIODO DE EJECUCIÓN

La encuesta se realizará del 01 de Octubre al 31 de Octubre del 2013.

4. PERIODO DE REFERENCIA

- El último mes antes de la entrevista.
 - ✓ Labores que ha realizado de manera diaria en el laboratorio, en la función y lugar designado para la realización de su labor.
 - ✓ Labores complementarias que haya realizado fuera de su lugar designado para la realización de sus labores.
- Últimos tres (03) meses de la entrevista
 - ✓ Capacitaciones en seguridad recibidas.
 - ✓ Aportes para mejorar el sistema de trabajo con la tarea y área en el que se desempeña.
 - ✓ Capacitaciones relacionadas con la labor que desempeña.
- Últimos doce (12) meses de la entrevista
 - ✓ Capacitaciones en seguridad recibidas.
 - ✓ Aportes para mejorar el sistema de trabajo con la tarea y área en el que se desempeña.
 - ✓ Capacitaciones relacionadas con la labor que desempeña.

5. POBLACIÓN MUESTRA

Conformado por todos los trabajadores del laboratorio G & S Laboratory S.R.L.

6. DISEÑO DE LA MUESTRA

- Marco muestra

Está basado en todos los trabajadores de G & S Laboratory S.R.L al momento de realizar la encuesta.

7. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Laboratorio de análisis de Minerales G&S Laboratory.

8. PERIODICIDAD

Única vez

9. INFORMANTES

Trabajadores de G&S Laboratory

10. ÍTEMS:

Cargo que desempeña:

- 1º. ¿Se siente usted satisfecho con sus responsabilidades asignadas?
- 2º. ¿Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?
- 3º. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus labores?
- 4º. ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñar en el área que se los requiere?
- 5º. ¿Cuál de las fortalezas de la empresa considera más relevante?
- 6º. ¿Cómo es la comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados en la empresa?
- 7º. ¿Se realiza seguimiento a los objetivos planteados?
- 8º. ¿Qué valores aplican en la organización los colaboradores?
- 9º. ¿Qué tipo de estrategias se utilizan en la empresa para su crecimiento y desarrollo?
- 10º. ¿Cree usted necesario la implementación de un Diseño Organizacional para mejorar la estructura de la empresa?

11. RESULTADOS

- a. Informes en gráficos
- b. Informes en tablas.

ANEXO III

GUÍA: ENCUESTA

1. OBJETIVO

Obtener información de los clientes, sobre el servicio prestado por G&S Laboratory.

2. COBERTURA

La entrevista se realizará en el centro de acopio de muestras y mismo laboratorio de análisis de minerales G&S; ubicada en el Distrito de la Esperanza, Provincia de Trujillo.

3. PERIODO DE EJECUCIÓN

La encuesta se realizará del 01 de Octubre al 31 de Octubre del 2013.

4. PERIODO DE REFERENCIA

- Hasta cinco (05) años previos a su última muestra.

5. POBLACIÓN MUESTRA

Conformado por clientes del laboratorio G & S Laboratory S.R.L.

6. DISEÑO DE LA MUESTRA

- Marco muestra

Está basado en 100 clientes encuestados e G & S Laboratory S.R.L

7. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Laboratorio de análisis de Minerales G&S Laboratory.

8. PERIODICIDAD

Única vez

9. INFORMANTES

Clientes que lleguen a realizar análisis de minerales de G&S Laboratory.

10. DIRIGIDA A:

A TRABAJADORES

Nombre.....

Posición en la empresa.....

1. ¿Quién es su jefe directo?

Gerente _____

Administrador _____

Jefe de área _____

Otros _____

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

Sí _____

No _____

No contesta _____

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

Sí _____

No _____

Algunas veces _____

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

Sí _____

No _____

No contesta _____

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

Sí _____

No _____

No contesta _____

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

Sí _____

No _____

No contesta _____

7. ¿La relación laboral (de gerentes – colaboradores) que se encuentra en el organigrama es de ambas vías?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____
8. ¿Se usa tecnología organizacional se emplea en G&S Laboratory?
- Operativa _____
- No operativa _____
- Órdenes directas _____
- No contesta _____
9. ¿La empresa está dividida por departamentos?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____
10. Mencione los departamentos que existen dentro de la organización:
- _____
- _____
- _____
11. ¿Existe un encargado de cada departamento?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____
12. ¿Quién toma las decisiones en su departamento?
- Gerente _____
- Administrador _____
- Jefe de área _____
- Otros _____
13. ¿Usted puede participar en las decisiones de su departamento?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____
14. ¿Tiene usted personal a su cargo?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____

15. Además de los que usted tiene que hacer en su puesto de trabajo: ¿Le delegan otras responsabilidades o tareas extras?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____
16. ¿Sabe usted si la organización cuenta con un organigrama?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____
17. ¿El organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____
18. ¿Conoce la estructura del organigrama de la empresa?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____
19. ¿Considera que existe desorganización en los procesos de trabajo que manejan en la organización?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____
20. ¿Es necesario un diseño organizacional?
- Sí _____
- No _____
- No contesta _____

A CLIENTES:

1. Distribución de los clientes según departamento.
Ancash _____
Cajamarca _____
La Libertad _____
2. Principales motivos para preferir G&S laboratory.
Precio _____
Rapidez _____
Precisión _____
Cercanía _____
Atención _____
3. Número de veces que realizo análisis en G&S Laboratory.
0 a 10 _____
11 a 20 _____
21 a 30 _____
Más _____
4. G&S Laboratory ha mejorado en los últimos meses /años.
Si _____
No _____
5. Principales mejoras de G&S Laboratory.
Infraestructura _____
Rapidez _____
Precisión _____
Atención _____
6. Valoración del servicio de la empresa G&S en relación con sus principales competidores
Bueno _____
Ni bueno ni malo _____
Muy bueno _____
Malo _____

-
7. La estructura organizacional que ofrece G&S Laboratory.
- Bueno _____
- Regular _____
- Malo _____
8. En comparación con otras alternativas la calidad y presentación de los servicios del G&S Laboratory.
- Mejor _____
- Más o menos igual _____
- Malo _____
9. ¿Cómo considera la comunicación que recibe por parte del personal de G&S Laboratory?
- Bueno _____
- Regular _____
- Malo _____
10. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa G&S Laboratory?
- Internet _____
- Radio _____
- TV _____
- Referencias _____
- Otros _____
11. Los servicios ofrecidos por G&S Laboratory cubrieron sus expectativas.
- De acuerdo _____
- Totalmente de acuerdo _____
- Indiferente _____

11. RESULTADOS

- a. Informe en tablas.

ANEXO IV

FICHA TÉCNICA DE REVISIÓN DOCUMENTARIA

1. OBJETIVO

Obtener información detallada acerca de la presencia, actualización, distribución y uso de los documentos administrativos mínimos necesarios para llevar el orden interno de un laboratorio de análisis de minerales.

2. COBERTURA

Documentos físicos actuales en uso de G&S Laboratory S.R.L.

3. PERIODO DE EJECUCIÓN

La verificación se realizará del 01 de Octubre al 15 de Octubre del 2013

4. PERIODO DE REFERENCIA

El último mes antes de verificación.

5. POBLACIÓN MUESTRAL

Todos los documentos utilizados por G & S Laboratory S.R.L.

6. DISEÑO DE LA MUESTRA

Marco muestra

Está basado en todos los documentos físicos y/o electrónicos encontrados de G & S Laboratory S.R.L al momento de realizar la revisión.

7. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Documentación encontrada

8. PERIODICIDAD

Única vez

9. INFORMANTES

El entrevistado

10. TEMAS INVESTIGADOS

- a) Disposición del Manual de Operación y Funciones (MOF).
- b) Disposición del Manual de Procedimientos de Análisis de Minerales.
- c) Disposición del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- d) Disposición del Reglamento Interno de Trabajo.
- e) Registro manual y/o digital de datos de clientes.
- f) Carpetas manual y/o digital de datos de trabajadores.
- g) Registro de asistencia del personal.
- h) Registro manual y/o digital de datos de muestras recibidas y analizadas.
- i) Registros de compras.
- j) Registros de ventas.

- k) Registro de mantenimiento de equipos.
- l) Registro de reuniones.
- m) Inventarios de equipos y materiales.
- n) Kardex.
- o) Existencia de organigrama.

11. RESULTADOS

- a. Informe en tablas.