



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES VERSIÓN  
2018 PARA MAXIMIZAR LOS COSTOS DE LA CARGA  
DE PERSONAL EN LA EMPRESA HALCÓN S.A. -  
TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

**Administrador**

**Autor:**

Br. Argomedo Núñez Juan José  
Br. Revolledo Ezaine Alejandro Rene

**Asesor:**

Mg. Roger Hurtado Rojas

Trujillo – Perú  
2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Juan José Argomedo Núñez** y **Alejandro Rene Revollo Ezaine**, denominada:

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES VERSIÓN 2018 PARA  
MAXIMIZAR LOS COSTOS DE LA CARGA DE PERSONAL EN LA EMPRESA  
HALCÓN S.A. - TRUJILLO”**

---

Mg. Roger Hurtado Rojas  
**ASESOR**

---

Doc. Julia Otilia Sagástegui Cruz  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Ing. Luigi Vatslav Cabos Villa  
**JURADO**

---

Doc. Carlos Alberto Pastor Casas  
**JURADO**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
1.1. Realidad problemática .....	15
1.2. Formulación del problema.....	23
1.3. Justificación.....	23
1.4. Limitaciones .....	24
1.5. Objetivos .....	24
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	24
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	24
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>59</b>
3.1. Operacionalización de variables .....	59
3.2. Diseño de investigación .....	60
3.3. Unidad de estudio .....	60
3.4. Población .....	60
3.5. Muestra (muestreo o selección).....	60
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos .....	60
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	61
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>

4.1.	Manual de Organización y Funciones 2018.....	63
4.2.	Tareas y actividades de todo el personal año 2017 .....	99
4.3.	Mapa de procesos y organigrama .....	108
4.4.	Analizar los tiempos de todas las tareas del personal.....	112
4.5.	Determinar y maximizar el costo de la Carga de Personal (mano de obra).....	138
	<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>140</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>142</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>143</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>144</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>148</b>
	Anexo n.º 1. Ficha de observación. ....	149
	Anexo n.º 2. Costo mensual del Administrador.....	150
	Anexo n.º 3. Costo mensual de la Secretaria. ....	151
	Anexo n.º 4. Costo mensual del Jefe de Producción.....	152
	Anexo n.º 5. Costo mensual del Supervisor de Producción. ....	153
	Anexo n.º 6. Costo mensual del Supervisor de Almacén. ....	154
	Anexo n.º 7. Costo mensual del Asistente de Almacén.....	155
	Anexo n.º 8. Costo mensual del Especialista en Diseño de Producción. ....	156
	Anexo n.º 9. Costo mensual del Supervisor Control de Calidad.....	157
	Anexo n.º 10. Costo mensual del Jefe de Planificación de la Producción.....	158
	Anexo n.º 11. Costo mensual del Operario de Corte y Dobleza.....	159
	Anexo n.º 12. Costo mensual del Operario de Pintura. ....	160
	Anexo n.º 13. Costo mensual del Operario de Ensamblado.....	161
	Anexo n.º 14. Costo mensual del Operario de Acabados Finales.....	162
	Anexo n.º 15. Ficha de Observación del proceso Compras. ....	163
	Anexo n.º 16. Ficha de Observación del proceso Apoyo a la Gerencia. ....	164
	Anexo n.º 17. Ficha de Observación del proceso Gestión de Órdenes de Producción. ....	165
	Anexo n.º 18. Ficha de Observación del proceso Despacho de Materiales. ....	166

Anexo n.º 19. Ficha de Observación del proceso Diseño.....	167
Anexo n.º 20. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Corte y Doblez. .....	168
Anexo n.º 21. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Ensamblado. .....	169
Anexo n.º 22. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Pintado.....	170
Anexo n.º 23. Ficha de Observación del proceso de Producción – Sub Proceso de Acabados Finales. .....	171
Anexo n.º 24. Ficha de Observación del proceso Entrega de Producto Final.....	172
Anexo n.º 25. Diagrama de procesos: Proceso Compras. ....	173
Anexo n.º 26. Diagrama de procesos: Proceso Apoyo a la Gerencia. ....	174
Anexo n.º 27. Diagrama de procesos: Proceso Gestión de Órdenes de Producción. ....	175
Anexo n.º 28. Diagrama de procesos: Proceso de Despacho de Materiales. ....	176
Anexo n.º 29. Diagrama de procesos: Proceso de Diseño.....	177
Anexo n.º 30. Diagrama de procesos: Proceso de Producción.....	178
Anexo n.º 31. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Corte y Doblez. .....	179
Anexo n.º 32. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Ensamblado. .	180
Anexo n.º 33. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Pintado. ....	181
Anexo n.º 34. Diagrama de procesos: Proceso de Producción – Sub proceso de Acabados Finales. .....	182
Anexo n.º 35. Diagrama de procesos: Proceso Entrega de Producto Final. ....	183

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1. Problemas en área de Producción de la empresa Halcón S.A. en el año 2017. ....	22
Tabla n.º 2. Total de entregas perfectas y entregas a tiempo en el año 2017 en Halcón S.A. ....	23
Tabla n.º 3. Operacionalización de variables.....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1. Producción de Carrocerías del mes de Setiembre 2017. ....	19
Figura n.º 2. Producción de furgones y barandas en el último trimestre de 2017. ....	20
Figura n.º 3. Tiempo de fabricación Hora/Hombre por unidad de Barandas y Furgones en campaña alta. ....	21
Figura n.º 4. Ventajas y desventajas de documentos de gestión. ....	44
Figura n.º5. Actividades del Administrador. ....	99
Figura n.º6. Actividades del Jefe de Producción.....	99
Figura n.º7. Actividades del Jefe de PCP. ....	100
Figura n.º8. Actividades del Supervisor de Producción. ....	101
Figura n.º9. Actividades del Supervisor de Almacén. ....	102
Figura n.º10. Actividades del Asistente de Almacén. ....	102
Figura n.º11. Actividades del Especialista en Diseño de Producción.....	103
Figura n.º12. Actividades del Supervisor de Control de Calidad. ....	103
Figura n.º13. Actividades de la Secretaria. ....	104
Figura n.º14. Actividades de Operario de Corte y Doble. ....	104
Figura n.º15. Actividades del Operario de Ensamblado. ....	105
Figura n.º16. Actividades del Operario de Pintado. ....	106
Figura n.º17. Actividades del Operario de Acabados Finales.....	107
Figura n.º18. Mapa de procesos actual de la empresa Halcón S.A. ....	108
Figura n.º19. Organigrama actual de la empresa Halcón S.A. ....	109
Figura n.º20. Mapa de procesos propuesto para la empresa Halcón S.A.....	110
Figura n.º21. Organigrama propuesto para la empresa Halcón S.A. ....	111
Figura n.º22. Tiempo actual promedio del proceso de Compras.....	113
Figura n.º23. Tiempo actual promedio del proceso de Apoyo a la Gerencia. ....	114
Figura n.º24. Tiempo actual promedio del proceso de Gestión de Órdenes de Producción.....	115
Figura n.º25. Tiempo actual promedio del proceso de Despacho de Materiales. ....	116

Figura n.º26. Tiempo actual promedio del proceso de Diseño. ....	117
Figura n.º27. Tiempo actual promedio del proceso de Producción. ....	119
Figura n.º28. Tiempo actual promedio del sub proceso de Corte y Doble. ....	121
Figura n.º29. Tiempo actual promedio del sub proceso de Ensamblado. ....	122
Figura n.º30. Tiempo actual promedio propuesto del sub proceso de Pintado. ....	123
Figura n.º31. Tiempo actual promedio del subproceso de Acabados Finales.....	124
Figura n.º32. Tiempo actual promedio del proceso de Entrega de Producto Final. ....	125
Figura n.º33. Tiempo promedio propuesto del proceso de Compras. ....	126
Figura n.º34. Tiempo promedio propuesto del proceso de Apoyo a la Gerencia. ....	127
Figura n.º35. Tiempo promedio propuesto del proceso de Gestión de Órdenes de Producción. .	128
Figura n.º36. Tiempo promedio propuesto del proceso de Gestión de Órdenes de Producción. .	129
Figura n.º37. Tiempo promedio propuesto del proceso de Diseño.....	130
Figura n.º38. Tiempo promedio propuesto del proceso de Producción.....	131
Figura n.º39. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Corte y Doble. ....	133
Figura n.º40. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Ensamblado. ....	134
Figura n.º41. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Pintado.....	135
Figura n.º42. Tiempo promedio propuesto del sub proceso de Acabados Finales. ....	136
Figura n.º43. Tiempo promedio propuesto del proceso de Entrega de Producto Final.....	137
Figura n.º44. Tiempo de los procesos operativos en minutos. ....	138
Figura n.º45. Costo del Proceso Operativo/ Costo del Proceso Operativo Propuesto.....	139



## RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito determinar qué documento de gestión maximizara el costo de la carga de personal en la empresa Halcón S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2018. Esta empresa se encarga de la fabricación de carrocerías, en los últimos años la empresa ha mejorado la tecnología, pero no las capacidades de sus colaboradores. En el área de producción, específicamente en almacén y logística y producción en sí, se han detectado, mediante la observación y análisis documental, debilidades en el personal las cuales están relacionadas con el cumplimiento de funciones, así se puede mencionar que no se han difundido los objetivos organizacionales para que todos trabajen alineados en base a ellos, por ejemplo no todos conocen la misión, visión y objetivos de la empresa y/o área; actividades que no están contempladas en un Manual de Organización y Funciones (MOF), existe desconocimiento de tareas por parte del personal; falta de inducción al incorporarse un nuevo colaborador; no existe un documento que indique y sustente los requisitos mínimos del puesto; falta de comunicación y coordinación entre los colaboradores lo cual se refleja al momento de que las Órdenes de Producción llegan a almacén y logística y la entrega de la materia prima necesaria y requerida para estas órdenes se ve retrasada, esto causa el retraso de la producción de la carrocería demandada por el cliente y su posterior insatisfacción, además del retraso y demora en producción cuando el material solicitado no fue suficiente y se requiere más, asimismo al término de cada sub proceso del proceso de producción donde los operarios no saben muy bien que hacer para continuar con el procedimiento; ante la actual necesidad de obtener una certificación de calidad no se cuenta con las funciones detalladas, documentadas y difundidas en un Manual de organización y funciones (MOF); así también de presentarse auditorías internas o externas se evidenciaría el inconveniente de la inexistencia de un MOF que determine las responsabilidades en cada puesto de trabajo. Además, se identificó que los colaboradores de la empresa son, en su mayoría jóvenes, algunos practicantes del SENATI, estos tienden a ser más productivos en el trabajo, por su misma juventud. Se recomienda implementar instructivos para el mejor aprendizaje de los procesos laborales y se propone Desarrollar un programa de capacitación de acuerdo a las exigencias del trabajo realizado por los colaboradores para elevar los niveles de productividad.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (Fincowsky, 2007)

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica

y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal. (Macchiavello, 2010)

Por lo tanto, se propone el MOF para maximizar los costos de la carga de personal de la empresa Halcón S.A., con el fin de que el personal pueda producir más en el mismo tiempo.

**Palabras clave:** Carga de personal; Manual de Organización y Funciones; Producción; Maximización de costos.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to determine how the implementation of a Jobs Description maximizes the costs of the human resources in the company Halcón S.A. of the city of Trujillo in 2018. This company is responsible for the manufacture of bodies, in recent years the company has improved technology, but not the capabilities of its employees. In the area of production, specifically in warehouse and logistics and production itself, have been detected, through observation and document analysis, weaknesses in the staff which are related to the fulfillment of functions, so it can be mentioned that they have not been disseminated the organizational objectives so that everyone works aligned based on them, for example not everyone knows the mission, vision and objectives of the company and / or area; activities that are not contemplated in a Manual of Organization and Functions (MOF), there is ignorance of tasks on the part of the personnel; lack of induction upon the incorporation of a new collaborator; there is no document that indicates and supports the minimum requirements of the position; lack of communication and coordination among collaborators which is reflected at the moment that the Production Orders arrive at warehouse and logistics and the delivery of the necessary and required raw material for these orders is delayed. This causes the delay in the production of the body demanded by the customer and its subsequent dissatisfaction, in addition to the delay and delay in production when the material requested was not enough and more is required, also at the end of each production process where the operators do not know very well what to do to continue with the process; in view of the current need to obtain a quality certification, the detailed, documented and disseminated functions are not available in an organization and functions manual (MOF); Also, if internal or external audits were to be presented, the drawback of the lack of an MOF that determines the responsibilities in each job position would be evident. In addition, it was identified that the employees of the company are, mostly young, some SENATI practitioners, these tend to be more productive at work, for their very youth. It is recommended to implement instructions for the best learning of work processes and it is proposed to develop a training program according to the demands of the work done by employees to raise productivity levels.

Administrative manuals are documents that serve as means of communication and coordination that allow recording and transmitting in an orderly and systematic way an organization's information (background, legislation, structure, objectives, policies, systems, procedures, etc.), as well as instructions and guidelines that are considered necessary for the best performance of their tasks. (Fincowsky, 2007)

The Organization and Functions Manual is a normative document that describes the specific functions at the position or job level, developing them from the organizational structure and general functions established in the Organization and Functions Regulation, as well as based on the requirements of charges considered in the Table for Personnel Allocation. (Macchiavello, 2010)

Therefore, the MOF is proposed to maximize the costs of the personnel load of the company Halcón S.A., in order that the personnel can produce more in the same time.

**Keywords:** Human resources; Jobs Description; Production; Costs maximization

## **NOTA DE ACCESO**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.**

## REFERENCIAS

- Ahumada Recabarren, F. (2009). *"Ingeniería en sistemas computacionales"*. Chile.
- Aiteco. (2018). *AITECO CONSULTORES SL*. Recuperado de <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>
- Alonso, I. (06 de 04 de 2011). *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/sobrecostos-laborales/>
- Ángel, S. M. (21 de Octubre de 2010). *"Manual de Organización y Funciones"*. Recuperado el 24 de Abril de 2018, de <http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html>
- Reyes Diaz, G. (2017). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA COMPURED S.A.C., DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, LA LIBERTAD, DEL AÑO 2017*. Trujillo.
- Arrus Chira, L. (02 de 10 de 2018). *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/contar-con-un-ahorro-en-sobrecostos-laborales-genera-una-mayor-liquidez/>
- Bank, S. (13 de Diciembre de 2016). *Blog self bank*. Recuperado el 07 de Setiembre de 2018, de <https://blog.selfbank.es/productividad-produccion-y-factores-productivos/>
- Begoña Prieto Moreno, P. A. (2006). *Contabilidad de Costes y de Gestión: Un Enfoque Práctico*. Madrid : Delta, Publicaciones Universitarias.
- Castellanos, Z. A. (1 de Setiembre de 2008). *ISSUU*. Obtenido de <https://issuu.com/dr.pach/docs/mof>
- CEJA, G. (1997). *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS*. . Mexico: Mc GRAW HIL.
- Chiavenato. (1995). *"Gestión de Recursos Humanos"*. México DF: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. Mexico: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *"Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición*. México DF: Mc Graw Hill.
- Congreso.gob. (2008). *TRATAMIENTO LABORAL DE LAS GRATIFICACIONES*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/095DCB802E2F85FB05257DFE00540D52/\\$FILE/tratamiento\\_laboral\\_gratificaciones\\_legales.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/095DCB802E2F85FB05257DFE00540D52/$FILE/tratamiento_laboral_gratificaciones_legales.pdf)
- Criollo.R, G. (2005). *Estudio del Trabajo, 2da ed*. México, DF: McGraw-Hill.

- D.S N° 001-97-TR. (01 de 03 de 1997). *Mintra*. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS\\_001\\_1997\\_TR.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_001_1997_TR.pdf)
- Definicion MX. (13 de 12 de 2015). *Definicion MX*. Obtenido de <https://definicion.mx/?s=Proceso>
- Diana, V. (2017). *“Los organigramas y el Manual de Organización y Funciones (MOF)”*. Obtenido de [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/diana\\_vasquez\\_3/](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/diana_vasquez_3/)
- Economia Simple. (2016). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/gastos-de-personal>
- Ramos, R. (2015). *Diagrama de análisis de procesos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/153985165/Diagrama-de-Analisis-de-Proceso-DAP>
- Economia Simple. (2016). <https://www.economiasimple.net/glosario/gastos-de-personal>.
- EMPRENDEPYME. (2016). *EMPRENDEPYME.COM*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-organigrama.html>
- Fincowsky, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.
- Florencia Ucha. (07 de 02 de 2013). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/carga-social.php>
- Gago, E. G. (07 de MAYO de 2012). *EMAKUNDE*. Recuperado el 10 de SETIEMBRE de 2018, de [http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/formacion\\_trabajo/es\\_def/adjuntos/2012.05.07.texto-completo-CEET.pdf](http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/formacion_trabajo/es_def/adjuntos/2012.05.07.texto-completo-CEET.pdf)
- Gerencie. (30 de Abril de 2018). *Gerencie.com*. Recuperado el 2018 de Setiembre de 12, de <https://www.gerencie.com/materia-prima.html>
- Gomez Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos "Análisis y Diseño"*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Heizer, J. B. (2009). *“Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones tácticas”*. MADRID, ESPAÑA: Pearson Education S.A.
- I.Chiavenato. (2000). *“Gestión de Recursos Humanos”*. México DF.
- Jack, F. (2000). *“Negocios de éxitos”*. Mc Graw Hill.
- Kanaway, G. (2014). *“Introducción al estudio del trabajo”*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo (OIT).
- Koontz, H. y. (1999). *“Administración, una perspectiva global” 11 ed*. México DF: Mc Graw Hill.
- Lasso, C. (10 de 03 de 2017). *Porto Viejo*. Obtenido de <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/julio->

2017/40%20Procedimiento%20para%20la%20codificacion%20y%20lectura%20de%20los  
%20procesos.pdf

Ley N° 27056 ESSALUD. (30 de 01 de 1999). *Ley de creacion del seguro social de salud*.  
Recuperado de  
<http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/LEY27056ESSALUD.pdf>

Lorenzo, M. A. (s.f.). *scrib*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de  
<https://es.scribd.com/presentation/20616576/Tipos-de-Organigrama>

Macchiavello, M. A. (21 de Octubre de 2010). *salasmacchiavello.blogspot.pe*. Recuperado el 20 de  
Abril de 2018, de <http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html>

Ministerio de Educacion. (30 de Agosto de 2005). Recuperado el 23 de Abril de 2018, de  
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/xtras/GuiaFormulacionMOF-DREyUGEL.pdf>

MINSA, B. (2003). *REGLAMENTO DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LAS DIRECCIONES DE RED DE SALUD*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de  
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1760-2.pdf>

Montoya, Y. (16 de Mayo de 2018). *Tribunal empresarial*. Obtenido de Tribunal empresarial:  
<http://documentacion.tribunaempresarial.com/home>

Morales Razuri, C. A. (20 de Octubre de 2016). *tesis.usat.edu*. Recuperado el 11 de Setiembre de  
2018, de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/831/1/TL\\_MoralesRazuriCarlosAlberto.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/831/1/TL_MoralesRazuriCarlosAlberto.pdf)

Niebel Benjamin, F. A. (2009). *"Ingeniería Industrial. Métodos, estándares y diseño del trabajo"*.  
Mexico: Mc. Graw Hill.

Nordhaus, P. S. (2005). *Economía*. España: McGraw -Hill.

Ley N° 30082 - Poder Legislativo. *Ley que modifica la ley 29903, ley de Reforma del sistema privado de pensiones y el texto único ordenado de la ley del sistema privado de administración de fondos de pensiones*. Recuperado de  
[https://www.onp.gob.pe/pensiones\\_peru\\_onp/sistema\\_previsional](https://www.onp.gob.pe/pensiones_peru_onp/sistema_previsional)

Peru 21. (09 de 08 de 2018). *Peru21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/cts-2018-pagan-me-corresponde-calculo-me-corresponde-beneficio-laboral-peru-74093>

Prokopenko, J. (1989). *LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD*. Ginebra: Copyright .

Ricardo, S. (1993). *"Administración de Organizaciones"*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.

Rios Ramos, F. (17 de Agosto de 2012). *www.victorzegarra.net*. Obtenido de [www.victorzegarra.net](http://www.victorzegarra.net).



- Rios, F. (06 de 07 de 2011). *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/carga-de-trabajo/>
- Robledo, T. (2015). *AUXILIARES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID*. Sevilla: Editorial Mad. S.L.
- Soto, A. S. (Abril de 2005). Obtenido de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/13-guia-para-elaborar-organigramas.pdf>
- Soto, R. Z. (2013). *PRODUCTIVIDAD Y VALOR EN LA EMPRESA*. Puebla, Mexico.
- Tejero, L. (1990). *Metodología para la organización de pequeños productores y evaluación de su desarrollo*. IICA.
- Thomas, D. (2000). *“Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las personas”*. Madrid.
- Ticona Huaman, W. A. (2013). *DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RACIONALIZACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, AÑO 2010. UNA PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO*. Tacna , Peru.
- USAID.(2016). *Hacienda.gov* Obtenido de <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20de%20Gestio%20por%20Procesos.pdf>