

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA JOYERÍA MIA Y CIELO, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

Autora:

Roseli Yohany Zavaleta Cruz

Asesor:

Ing. Edwin Raúl Mendoza Torres

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres por brindarme su apoyo, comprensión y sobre todo paciencia; se lo dedico también a mis amigos que me brindan su conocimiento y me alientan a seguir adelante hasta lograr culminar esta investigación.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por darme la fuerza y salud día a día y poder llegar a la realización
de esta investigación.

En segundo lugar a mi familia en especial mi madre y padre que hacen todo esfuerzo para
brindarme el apoyo necesario en mi carrera profesional

A mis asesores que me apoyaron con su conocimiento, su tiempo y comprensión.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	09
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	62
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	68
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	138
REFERENCIAS.....	146
ANEXOS.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	62
Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	63
Tabla 3: Resumen de procesamiento de casos del instrumento	68
Tabla 4: Valor obtenido del alfa de Cron Bach.....	68
Tabla 5: Pre- test: Resultados de la encuesta.....	69
Tabla 6: Indicadores Actuales – pre test.....	71
Tabla 7: Análisis de la Matriz EFE	79
Tabla 8: Análisis de la Matriz EFI.....	86
Tabla 9: Leyenda del criterio de clasificación de la matriz EFI.....	87
Tabla 10: Análisis de Stakeholders	89
Tabla 11: Mapa de procesos de la joyería Mia y Cielo	90
Tabla 12: Análisis FODA.....	92
Tabla 13: Matriz FODA	93
Tabla 14: Tamaño de la empresa según su número de trabajadores	95
Tabla 15: Cuadro Orgánico de cargos de Mía y Cielo	105
Tabla 16: Detalle de Capacitaciones	119
Tabla 17: Ahorro proyectado anualmente en un periodo de 5 años	121
Tabla 18: Análisis de las encuestas realizadas Post test.....	122
Tabla 19: Resultados de indicadores Post Test	124
Tabla 20: Cuadro comparativo de resultados porcentuales de las encuestas pre test y post test.....	125
Tabla 21: Costos de Implementación	129
Tabla 22: Cálculo de la depreciación por equipo	130
Tabla 23: Proyección anual de los costos de la implementación	130
Tabla 24: Ahorro proyectado con la implementación del Modelo Organizacional	132
Tabla 25: Flujo de caja Incremental	133
Tabla 26: Evaluación financiera.....	134
Tabla 27: Cálculo del VAN, B/C Y TIR.....	135
Tabla 28: Calculo del Indicador Financiero PRI.....	136
Tabla 29: Encuesta De Desempeño Laboral.....	159
Tabla 30: Matriz de consistencia.....	187
Tabla 31: Cronograma del proyecto	189
Tabla 32: Cronograma de la implementación del diseño organizacional.....	190
Tabla 33: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List Estructura Organizacional- Formalización	197
Tabla 34: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List Estructura Organizacional- Especialización	197
Tabla 35: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List Estructura Organizacional- Jerarquía.....	197
Tabla 36: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List Estructura Organizacional- Departamentalización	197

Tabla 37: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List: Desempeño laboral (Vendedor).....	197
Tabla 38: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List: Desempeño laboral (Joyero).....	198
Tabla 39: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List: Desempeño laboral (Logística).....	198
Tabla 40: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List: Desempeño laboral (Logística).....	198
Tabla 41: Conocimiento de las metas que debe alcanzar en la empresa (Post test).....	199
Tabla 42: Cumplimiento de las metas y objetivos asignados (Post test).....	199
Tabla 43: Conocimiento y definición de las funciones y responsabilidades que cumplen en la empresa (Post test).....	199
Tabla 44: Realización de actividades que no corresponden a su cargo de los colaboradores (Post test).....	200
Tabla 45: Conocimiento sobre autoridades inmediatas designadas (Post test).....	200
Tabla 46: Organización de las tareas en equipo en las áreas de la empresa (Post test)...	201
Tabla 47: Conocimiento de los objetivos planteados en el área en la que se desempeñan los colaboradores (Post test).....	201
Tabla 48: Conocimiento de la toma de decisiones en el área de trabajo (Post test).....	202
Tabla 49: Definición de los procesos en el área del colaborador (Post test).....	202
Tabla 50: Orientación de las instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar (Post test).....	203
Tabla 51: Funcionamiento de la comunicación interna dentro de su área de trabajo (Post test).....	203
Tabla 52: Colaboradores capacitados en la empresa (Post test).....	204
Tabla 53: Capacitaciones ejecutadas en la empresa (Post test).....	204

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Metodología de diseño organizacional según Daft	31
Figura 2: Proceso de dirección estratégica	32
Figura 3: Iceberg de la cultura organizacional	35
Figura 4: Metodología de modelo organizacional de Ailed Labrada.....	36
Figura 5: Diseño de la estructura organizacional.....	37
Figura 6: Modelo de estructura funcional.....	42
Figura 7: Comparación del diseño mecanicistas y el orgánico	44
Figura 8: Dimensiones estructurales interactuantes del diseño y los factores contingentes	45
Figura 9: Esquema secuencial del modelo.....	50
Figura 10: Contraste entre las cualidades y los entregables que los operativizan	52
Figura 11: Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional	57
Figura 12: Evaluación de desempeño	58
Figura 13: Metodología a desarrollar para el Modelo de diseño organizacional.....	74
Figura 14: Diseño organizacional propuesto para la joyería Mía y Cielo	76
Figura 15: Macro proceso del Modelo de Diseño Organizacional para la empresa Mía y Cielo	77
Figura 16: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	81
Figura 17: Matriz AMOFHIT	88
Figura 18: Cadena de valor de la joyería Mía y Cielo.....	91
Figura 19: Organigrama de la joyería Mía y Cielo	100
Figura 20: Articulación de los procesos y la estructura organizacional de la joyería Mía y Cielo	101
Figura 21: Logo de Portada del Manual de operaciones y funciones	102
Figura 22: Aplicación de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.....	128
Figura 23: Aplicación de la prueba paramétrica T.....	128
Figura 25: Conocimiento de las metas que debe alcanzar en la empresa (Post test).....	180
Figura 26: Cumplimiento de las metas y objetivos asignados (Pre test)	180
Figura 27: Conocimiento y definición de las funciones y responsabilidades que cumple en la empresa (Pre test)	181
Figura 28: Realización de actividades que no corresponden al cargo de los colaboradores (Pre test)	181
Figura 29: Conocimiento sobre autoridades inmediatas designadas (Pre test)	182
Figura 30: Organización de las tareas en equipo en las áreas de la empresa (Pre test) ..	182
Figura 31: Conocimiento de los objetivos planteados en el área en la que se desempeñan los colaboradores (Pre test)	183
Figura 32: Conocimiento de los objetivos planteados en el área en la que se desempeñan los colaboradores (Pre test)	183
Figura 33: Definición de los procesos en el área del colaborador (Pre test)	184
Figura 34: Orientación de las instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar (Pre test)	184
Figura 35: Funcionamiento de la comunicación interna dentro de su área de trabajo (Pre test)	185
Figura 36: Capacitaciones ejecutadas en la empresa (Pre test)	185
Figura 37: Capacitaciones ejecutadas en la empresa (Pre test)	186
Figura 38: Conocimiento de las metas que debe alcanzar en la empresa (Post test).....	199
Figura 39: Cumplimiento de las metas y objetivos asignados (Post test).....	199

Figura 40: Conocimiento y definición de las funciones y responsabilidades que cumple en la empresa (Post test).....	200
Figura 41: Realización de actividades que no corresponden al cargo de los colaboradores (Post test).....	200
Figura 42: Conocimiento sobre autoridades inmediatas designadas (Post test)	201
Figura 43: Organización de las tareas en equipo en las áreas de la empresa (Post test) .	201
Figura 44: Conocimiento de los objetivos planteados en el área en la que se desempeñan los colaboradores (Post test)	202
Figura 45: Conocimiento de la toma de decisiones en el área de trabajo (Post test).....	202
Figura 46: Definición de los procesos en el área del colaborador (Post test)	203
Figura 47: Orientación de las instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar (Post test).....	203
Figura 48: Funcionamiento de la comunicación interna dentro de su área de trabajo (Post test)	204
Figura 49: Colaboradores capacitados en la empresa (Post test).....	204
Figura 50: Capacitaciones ejecutadas en la empresa (Post test)	205
Figura 51: Stand de la joyería Mía y Cielo	207
Figura 52: Productos de joyería en vitrina.....	207
Figura 53: Producto de personalización	207
Figura 54: Uniforme de los colaboradores en la joyería (parte frontal)	208
Figura 55: Uniforme de los colaboradores en la joyería (Parte de la espalda).....	208
Figura 56: Cuaderno de registros	209
Figura 57: Capacitación del MOF a los colaboradores.....	209
Figura 58: Charla Informativa acerca de la implantación del diseño organizacional.....	210

RESUMEN

La presente tesis se realizó con el objetivo de determinar la influencia en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la implementación de un modelo de diseño organizacional en la joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo, el cual se enfoca en mejorar la estructura interna y generar un nivel positivo de desempeño laboral en los colaboradores, siendo necesario para una cultura sólida que en consecuencia pueda cumplir los objetivos y las metas propuestas internamente.

Para la realización de la implementación del modelo organizacional se siguieron 5 etapas, Diagnostico de pre test, elaboración del modelo, implementación del modelo, la evaluación financiera y la conclusión de resultados post test. La implementación obtuvo un costo de S/ 8.483,50, consecuentemente evaluando el ahorro generado de S/. 14,400.00 y con un VAN de 32.220,91 y una TIR de 131.08%, fueron resultados aceptables con un costo/beneficio de 2,64. La influencia del modelo en el desempeño laboral en los 5 colaboradores tuvo resultados positivos para la joyería evidenciada en: el cumplimiento de metas, la organización correcta de los puestos de trabajo para aumentar la productividad, capacitaciones para todo personal lo que contribuirá en el desempeño de sus labores diarias y la rentabilidad de la inversión.

Palabras clave: Desempeño laboral, modelo organizacional, dirección estratégica, MOF, cultura organizacional

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En el ámbito global, el mercado se encuentra saturado por empresas de diferentes industrias y rubros las cuales brindan sus diferentes productos y servicios a sus segmentos de clientes, según el informe de la Encuesta Nacional de Hogares del año 2016, el 50.1% de las pequeñas y micro empresas se ubican dentro del sector servicios: 33.8 % comercio y 16.1% actividades de extracción y producción, siendo estas últimas las que generan mayores ganancias netas (Perú Retail, 2017); En cuanto al ámbito nacional uno de los sectores es el de producción y comercialización joyera, el cual según el diario (El peruano, 2018) indica que está en expansión, y es que las piezas elaboradas en el Perú son reconocidas en el mundo por su variedad. Una de sus características más importantes es que genera más de 50,000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos, al mismo tiempo que existen ventajas beneficiosas dentro de este rubro, en los negocios joyeros existen un sinnúmero de problemáticas tanto externas en posicionamiento del mercado y segmento donde se encuentran e internas en la estructura y estrategia de la organización. Hernández (2017) afirma que: “En el transcurso de la historia, se ha comprobado que cualquier empresa puede desaparecer si no desarrolla sus fortalezas, los conocimientos y la creatividad necesarios para superar retos que se le presentan.”(p. 6).

Además el diario (Gestión, 2018) indico que en los últimos cuatro años (2015- 2018), vemos que el sector joyero registró una variación positiva en promedio de 17%. En tanto los nuevos avances de técnicas y tecnologías en que se sumergen las organizaciones, tienen un impacto en el crecimiento de las empresas y la competitividad del mercado, haciendo que se eleven muy rápidamente los estándares

con los que la empresa debe manejarse tanto externa como internamente, debido a que son partes fundamentales con los que las empresas van interactuando, resulta necesario que aprovechen y desarrollen sus fortalezas como su cultura, sus recursos, estrategias, formalización de su estructura organizacional, su planteamiento de los objetivos, tener indicadores del desempeño de sus colaboradores todo ello alineado para poder brindar un servicio y/o producto de calidad y satisfacción hacia los clientes. Reforzando lo mencionado en su investigación Fuentes y González (2018), opinan que: Toda empresa debe tener una identidad desde adentro hacia afuera con el fin de que sea visiblemente reconocida y así, poder diseñar y estructurar diferentes estrategias para poder desarrollar sus procesos y poder generar la satisfacción que el cliente busca y necesita la empresa para seguir en el mercado. (p. 9).

Viera (2019), en su investigación en la región de Piura, titulada la propuesta de diseño organizacional para la Mype consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L indica que existen diversos factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú respecto a su estructura organizacional empezando por los conocimientos adecuados sobre estos temas, considerando que no todos los conductores de mypes cuentan con estudios superiores universitarios completos, además de:

- a. La empresa no cuenta con una estrategia definida por lo cual los recursos no son utilizados eficientemente.
- b. La falta de un MOF, lo que ocasiona una duplicidad de funciones, definiciones imprecisas de funciones para un determinado cargo. De hecho, el 63,1% de las microempresas no cuentan con áreas funcionales; y en el caso de las pequeñas empresas es el 25,4%.

- c. Inexistencia de organigrama, lo que produce un aumento de la complejidad del cargo sin el debido aumento salarial. También ocasiona que existan jefes sin personal a cargo o con exceso del mismo.
- d. Centralismo en la toma de decisiones.
- e. Falta de mecanismos de control interno que permitan evaluar la eficacia y eficiencia para conseguir los objetivos y metas de la empresa.
- f. Falta de capacitación adecuada de los trabajadores para realizar las funciones y tareas que deben cumplir.
- g. El estilo de liderazgo no tiene equilibrio con la dimensión estratégica, ejecutiva y de liderazgo. Muchas veces el estilo que se ejerce es autoritario y ocasiona desmotivación en el personal, un mal clima laboral, entre otros.

En este contexto las organizaciones buscan aumentar su eficiencia y eficacia lo que consecuentemente implica un mayor énfasis en encontrar maneras de estructurarse internamente, organizar a los colaboradores y los recursos que les permitan un alto desempeño y una mejor manera de trabajar, todos estos elementos implican que las organizaciones deben modificar su estructura interna de acuerdo a su situación y realidad, en concordancia el diseñar un modelo organizacional es un proceso que integra la estrategia, los procesos, los recursos humanos y los clientes, estructurando de manera adecuada la empresa y proporcionando el marco a través del cual aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales. Jones y George (2019), sostienen que “no existe una forma óptima de diseñar una organización: el diseño refleja la situación particular de cada entidad.” (p. 309).

Asimismo la agencia peruana de noticias (Andina, 2018) señala que el sector minero debe mirar a la joyería como una ventaja competitiva, pues en el futuro no solo generaría los 25,000 puestos de trabajo de ahora, sino hasta 10 veces más. Esto nos da

un antecedente para analizar un factor muy importante dentro de este proceso, los colaboradores y como están identificándose dentro de la organización, como se desenvuelven con sus actividades y funciones en su ámbito de labores, midiendo su desempeño y como está repercutiendo en los objetivos de las empresas. Si se habla de diseño organizacional en el ámbito Global, se han encontrado estudios que favorecen la aplicación dentro de las organizaciones. Soto (2015), recomienda que la implementación de un diseño organizacional hace posible que los colaboradores clientes y proveedores conozcan la cultura organizacional de la empresa en estudio y a la vez con este conocimiento ayudaran en el crecimiento de la organización. Por otro lado, en cuanto al desempeño laboral también se ha encontrado que globalmente las empresas se favorecen de la administración del desempeño de sus colaboradores ya que impacta directamente en los objetivos que la empresa quiere lograr en función al desarrollo diario de sus responsabilidades, y con ello cumplir con la misión y a la vez conseguir un beneficio económico con la satisfacción de las necesidades de sus clientes. En cuanto a un ámbito nacional también se han reportado investigaciones que apoyan la aplicación de manera correcta del diseño organizacional ya que influye positivamente tanto en el desempeño laboral de sus recursos humanos como en la toma de decisiones. Bermudes (2016), afirmó mediante su estudio que realizar un diseño organizacional, es de vital importancia dentro de todas las áreas de la empresa para el cumplimiento de las actividades y la correcta asignación de funciones, posteriormente se conseguirá el progreso en el desempeño laboral consumando los objetivos y metas planteadas. También se encontró que la aplicación en instituciones locales que brindan servicios de educación técnica se obtuvieron resultados positivos.

En tanto se ha podido referenciar las diversas publicaciones y estudios que se han realizado en diferentes organizaciones, tenemos como objeto de estudio a la empresa

Joyería mía y Cielo la cual está ubicada en la región La libertad, en el distrito de Trujillo, su local se encuentra en el C.C. Zona Franca stand B-2 2do nivel, es una empresa familiar que lleva 8 años en el mercado joyero, la cual se encarga de la fabricación, diseño y venta de joyas en oro y plata con diferentes apliques con los que pueden personalizarse las diversas piezas elaboradas como son anillos, collares, aretes, etc. Esta empresa cuenta con un taller propio, recurso humano especializado, la materia prima, capital, recursos físicos y el posicionamiento dentro de un determinado segmento para lograr llevar a cabo el core del negocio, ofrecen servicios acordes con sus clientes y sus necesidades, sin embargo existen deficiencias en cuanto a su estructura interna ya que formalmente no cuentan con una estructura definida ni organizada y documentada que permita visualizar a la empresa de manera estratégicamente jerarquizada que faciliten el cumplimiento de objetivos, las áreas y procesos no están debidamente estandarizados con las funciones y tareas asignadas a sus colaboradores, ya que como la mayoría de empresas siempre tienen un colaborador que se encargan de diversas actividades y funciones que genera una sobrecarga de responsabilidades y a la vez un déficit en la toma de decisiones y en su desempeño en sus actividades diarias. Ante tal situación se plantea la implementación de un diseño organizacional que mejore los puntos críticos en su estructura organizacional y adecue de manera correcta las funciones y responsabilidades asignadas ya que puede estar influenciando en el desempeño laboral de sus colaboradores, teniendo en cuenta los instrumentos de gestión como el MOF (manual de organización y funciones) que no se encuentra definido de acuerdo a las necesidades encontradas, es por ello que se quiere analizar si el diseño organizacional influye en el desempeño laboral de sus trabajadores.

En la presente investigación se han referenciado los antecedentes según cada variable y por cada una de ellas en el ámbito internacional, nacional y local, tomando en consideración el resumen, los resultados y conclusiones de los estudios considerados relevantes.

Con relación al modelo de diseño organizacional Pérez (2014) En su artículo de investigación titulado Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad para la Universidad Militar Nueva Granada, en su investigación genera indicadores considerados como los factores que permiten medir y evaluar los aspectos relacionados con la estructura organizacional, el desempeño laboral y la productividad. El primer indicador tomado en consideración es la estructura organizacional, compuesta por la misión, visión, valores, comunicación entre las áreas, objetivos estratégicos oficiales, información documentada, relaciones de autoridad formales e informales y creencias compartidas; el conocimiento que tenga el colaborador de todos estos símbolos y si tienen sentido para ellos, la participación, el conocimiento de los cambios de la empresa; todo esto en relación con el desempeño. El segundo indicador es el desempeño laboral, compuesto por funciones, responsabilidades, acciones, comportamientos observables, objetivos, metas por puesto, rutinas de trabajo, actividades no programadas, elaboración de informes, conocimientos, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto. El tercer indicador es la productividad, compuesto por eficiencia, insumos, procesos, productos, demanda, estrategia, metas, rendimiento, uso de recursos, eficiencia y estado. Y luego del análisis de las variables afirma que el comportamiento de un trabajador no siempre es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo, estas percepciones dependen en buena

medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que tenga el colaborador con la empresa. En este caso se debe tener en cuenta que el asesoramiento establece un contacto directo con los empleados, y a menudo, influye en ellos para que tengan mejor rendimiento o reconozcan ciertas satisfacciones en el trabajo. Que profundizar en el estudio de los diferentes factores que provocan el bajo desempeño laboral es la clave para el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.

Toala, Quiñones, Saltos y Pionce (2016) en su artículo científico titulado Modelo organizacional TI como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del GAD JIPIJAPA en la revista *3C tecnología* en México mencionan que al ser aplicado un diseño del modelo organizacional en la municipalidad de Jipijapa se obtendría mejoras tanto en el desempeño profesional como en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos. Y en cuanto a sus resultados la pregunta relacionada a la buena comunicación fue estimada el 100% casi nunca, el 46% consideraron que siempre se encuentran desmotivado, a esta respuesta se complementa el 100% valorado con respecto a la desmotivación afecta las relaciones interpersonales. Este análisis demuestra que en la Ilustre Municipalidad de Jipijapa no existe una buena comunicación que mejore las relaciones interpersonales de Autoridades y los servidores públicos, por lo que la aplicación de un diseño de un modelo organizacional en el Ilustre Municipio de Jipijapa permitirá que los servidores públicos laboren motivados y su productividad laboral sea eficiente en función a los objetivos de la institución, lo que valida la hipótesis general de la investigación.

Mondragón (2016). Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la Sedesol. Propuesta de intervención que para obtener el grado de maestro en gestión de innovación de las tecnologías de información y comunicación. Infotec Posgrados en México D.F. En su investigación considera que con la implementación de la propuesta se lograrán reducir en un 50-60% los tiempos de respuesta que usualmente se da a los usuarios. La percepción de los usuarios finales mejorará considerablemente (alcanzando un 80-100% de mejora) pues se lograrán producir mejores resultados en menor tiempo. Con una adecuada cultura organizacional se mejorarán substancialmente los canales de comunicación entre las 5 áreas de la DGTIC así como entre el mismo personal de cada área con los usuarios de otras áreas.

Chamorro (2015). Plan estratégico y diseño organizacional, basado en procesos de la empresa Mivsell Technology Company S.A. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Pontificia universidad católica del Ecuador. En dicha investigación se concluyó que no existe un organigrama estructural, manuales de procedimientos o perfiles de cargo, indispensables en cualquier organización formal, lo cual genera problemas de comunicación, desorden, inadecuada segregación de funciones, ineficiencia en los procesos, etc. Uno de sus resultados luego de la implementación fue que por la eliminación de reprocesos y otras actividades que no generan valor, se genera una reducción en tiempo de 36,95 horas mensuales, presentado en la tabla No. 52. Este ahorro trasladado al gasto de sueldos se convierte en un ahorro mensual de \$378.

Vera (2018), en su artículo titulado “Integración del proceso de gestión del diseño organizacional y de gestión del desempeño en la aplicación de sanciones por

incumplimientos del trabajador en la revista Derecho & Sociedad. En mencionada investigación se analiza el contrato de trabajo y el perfil de los puestos de trabajo y la influencia que tiene sobre el desempeño de un trabajador, menciona que es importante que los colaboradores conozcan sus funciones y responsabilidades que debe cumplir y que su empleador deje constancia de lo que espera de las actividades que realiza en su empresa y concluyó que es fundamental que el empleador diseñe de manera correcta la estructura de sus puestos y defina las funciones de cada uno de estos, con ello los colaboradores pueden conocer su propósito de contratación y su rol en la organización. Asimismo puntualizo que es importante delimitar las funciones del trabajador para que en caso de incumplimiento, este no alegue el desconocimiento de sus obligaciones.

Avalos (2018), El Diseño Organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en administración de negocios globales. Universidad Nacional Ricardo Palma. Facultad de Ciencias económicas y empresariales en Lima, Perú. En dicha investigación El objetivo de esta investigación es determinar la influencia existente entre el diseño organizacional y el desempeño de los colaboradores de la organización Edison Energy Peru S.A.C., se obtuvo como resultado que el valor chi cuadrado es de 3.592 con 2 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.166, como este valor es superior a 0.05, no hay una relación entre el diseño organizacional y el desempeño, porque se percibe un diseño organizacional mecanicista en una organización donde los colaboradores normalmente realizan más de una actividad; ya que su principal actividad se basa en proyectos específicos, donde se necesita que los colaboradores participen en

diferentes actividades para poder lograr los objetivos determinados. El diseño organizacional orgánico es el más adecuado con el tipo de organización (MYPE), ya que este tipo de organización procura promover las comunicaciones abiertas y la colaboración, asimismo, todos deben identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización experimentar continuamente, aumentar y mejorar su capacidad.

Arroyo (2017), Diseño organizacional en la cooperativa de servicios múltiples del centro Ltda. Centrocoop, 2017. Trabajo de investigación para optar al grado de ingeniero por la Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú. En dicho trabajo se demostró que las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Sucursal Trujillo permitieron identificar que la dimensión de diseño organizacional con calificación más desfavorable fue la de estandarización, con un promedio de 6,4 en una escala del 3 al 15. Esto debido a que los trabajadores consideran que sus funciones no se encuentran definidas y ni se dispone con un sistema de seguimiento y control. Tras la identificación de factores de las principales necesidades de la organización, se propuso una estructura de organizacional orgánica que incluía la creación de dos áreas: Logística y Recursos Humanos. Asimismo, se estima que la creación de esta última ayudará a gestionar de mejor manera el recurso humano de la empresa e influenciará en su satisfacción. Además tras una posible implementación de la propuesta, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida ($VAN = S/. 1,065.94$), la tasa interna de retorno es bastante alta con respecto a la tasa de interés considerada (26,08%) y, el beneficio – costo del proyecto da como resultado S/. 14.33, lo cual indica que, por cada sol en costos y gastos, se obtendrá un beneficio de S/. 13.33.

Ángeles (2016), Implementación de un modelo de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa de servicio nacional de adiestramiento en el trabajo industrial – sede la esperanza en el año 2016. Tesis para optar el título de Licenciada en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo, Perú. En dicha tesis dos de los resultados obtenidos fue que el 63% de encuestados consideran que el número de personas no garantiza un trabajo eficiente. Esta situación llevó a determinar que era necesario no solo actualizar el organigrama, sino también el MOF, de manera que cada trabajador conozca su ubicación dentro de la estructura, así como sus funciones y tareas que deben de cumplir en su puesto de trabajo, y el 83% está satisfecho por sus capacitaciones realizadas, pero sería más el ánimo de capacitarse si estas capacitaciones fueran cubiertas por la empresa, así lograrían que el personal se mantenga a la vanguardia y brindar un mejor servicio. También concluyó que la implementación del diseño organizacional orgánico fue favorable para mejorar significativamente el desempeño laboral de los trabajadores del SENATI ya que contaban con una estructura vertical nacional mas no por zonales lo cual hacía que los colaboradores no se sientan incluidos dentro de los cargos y puestos de trabajo del organigrama.

En cuanto desempeño laboral, Mora y Mariscal (2019) en su artículo científico titulado Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral en la revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores en Ecuador menciona que en su análisis al utilizar los datos obtenidos de DISMERO CORP los valores de correlación entre la valoración global de satisfacción y el desempeño laboral es de 0.837899 para un P- Valor de 0.0007 menor que 0.01, por lo que estadísticamente es significativa la relación entre el desempeño y la satisfacción laboral para un 99 % de

confiabilidad. Se concluye, que la relación entre las variables declaradas anteriormente es directa, creciente y relativamente fuerte; por lo que la actuación positiva sobre la satisfacción laboral causa efecto positivo en el desempeño. Al adentrarse en el análisis de las variables, que inciden en la satisfacción laboral (figura 2), se aprecian que las que poseen un mayor nivel de interacción entre ellas son: las condiciones de trabajo, las condiciones de bienestar y la remuneración, el liderazgo, y la superación profesional. Además basado en los resultados concluyen que en el caso de DISMERO CORP, se comprobó que las dimensiones que afectan de manera directa a la satisfacción laboral son las condiciones de trabajo, condiciones de bienestar y remuneración y la superación profesional. En función de estos resultados pueden trazarse las directrices necesarias para el cambio, de manera que impacte en el desempeño laboral, y por consiguiente, en el éxito de la organización.

Parada (2016) en su artículo titulado Diseño de una intervención gerencial para la mejora organizacional en centros de salud de primer nivel de atención en la revista Horizonte Sanitario: Calidad y gestión en servicios de salud en México. El objetivo de su investigación fue diseñar y evaluar una intervención administrativa para mejorar la organización y el trabajo o servicio de un centro de salud de primera clase en el estado de Morelos, México. La intervención gerencial se construyó a partir de 1. Diagnóstico del centro, 2. Diseño de intervención, 3. Implementación del diseño [a partir de talleres]. 4. Evaluación del diseño y de la implementación. La población de estudio fueron los trabajadores del centro de salud. Entre sus resultados los entrevistados reconocen no tener organigrama formal, ni misión y visión del centro (pero sí conocen las propias de la Secretaría Federal y Estatal), y reconocen que el esquema de la organización incorpora una estructura de poder. El diagnóstico mostró

que el clima y la cultura organizacionales presentan fallas, tanto a nivel de dirección como en el área operativa, (desánimo laboral ocasionado por deficiencia en la infraestructura y recursos materiales). La comunicación es escasa, desde el punto de vista de los informantes, debido a los múltiples horarios y el número de personal, y ésta se realiza básicamente de forma oficial. A partir de este ejercicio concluyo que, dado que la frecuencia de este tipo de intervenciones en el centro de salud es nula, no se favorece el desarrollo de una cultura organizacional compartida, así como el conocimiento de necesidades corporativas y situaciones del proceso de organización; ejemplo de esto fue que el área de dirección y la de administración, muestran deficiencias en la comunicación, situación que permea en la organización y que repercute en todos los niveles. Creemos que estas deficiencias pueden estar generadas por la falta de conocimiento de funciones y responsabilidades. La intervención ayudó a diseñar manuales de organización y procedimientos, a partir de ello el centro de salud cuenta ahora con una misión y visión definidas, así como un organigrama, lo que permite identificar funciones y competencias que favorecen la calidad de la atención médica. Concluye con el logro de indicadores entre 95 % y 96%, cumpliéndose las estrategias en un 96.4%.

Del Pezo (2015), Diseño organizacional para el laboratorio de Larvas “Piramilab S.A”, provincia de Santa Elena, año 2015-2016. Trabajo de titulación previa a la obtención del título de ingeniero en administración de empresas. Universidad estatal península de Santa Elena en La Libertad, Ecuador. En esta investigación se obtuvo como resultado que el 50 % de los trabajadores definitivamente desean que se realice la representación gráfica del organigrama para una mayor información de la empresa, el 34% posiblemente desean que se realice un organigrama, el 10% probablemente

no porque conocen el personal de la empresa y el 3 % definitivamente no a casusa de que ellos conocen a cada uno de los que forman parte de esta institución la cual no es necesario y el 1% definitivamente no, porque su criterio nos dice que no es importante y concluye que dentro del objetivo de investigación se realizó la aplicación de las entrevistas nos asegura que el Laboratorio Piramilab S.A necesita de una estructura organizacional con su respectivo organigrama funcional para el mejoramiento de la organización, en las que se determina las labores que deben realizar con las respectivas responsabilidades mediante las funciones que se le asigne a cada trabajador.

De la Torre y Afan. (2017), Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en International Business. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. En esta investigación se sustentó como resultado que en lo relacionado al Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, tenemos que el 54.1% trabajadores tienen un Regular desempeño laboral, el 21.6% tiene un nivel Bueno de desempeño laboral y el 24.3% tiene un Muy Buen desempeño laboral. En general se tiene un desempeño laboral regular por parte de los trabajadores. Concluyendo que la filosofía institucional de la cultura organizacional se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú, con lo cual el establecimiento de una filosofía de trabajo que esté acorde a los objetivos y lineamientos de la empresa ayudaran a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Quispe (2015), Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas, 2015. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. En dicha tesis se concluyó que con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor < 0.05 . También se sugirió que con respecto a la dimensión motivación laboral y eficiencia laboral la relación entre los dos es débil. Por consiguiente se le recomienda a la Municipalidad Distrital de Pacucha a formular un plan de motivación laboral en relación con la eficiencia laboral. Todo ello con la finalidad de mejorar el desempeño del trabajador y alcanzar los objetivos de la institución.

Murga y Mostacero (2017), Clima organizacional y desempeño laboral en el área de ventas de distribuidora Perufarma S.A., La Libertad – 2016. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Privada del Norte, Trujillo. En tal investigación presenta las siguientes conclusiones: El clima organizacional en los trabajadores del área de ventas de la Distribuidora Perufarma S.A., La Libertad destacó el clima favorable con un 64.5%. El desempeño laboral de los trabajadores del área de ventas de la Distribuidora Perufarma S.A., La Libertad,

destacó el desempeño bueno con un 51.6%. Al evaluar el clima organizacional se puede destacar que es adecuado al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse personalmente y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. En tal sentido se puede comentar que el desempeño laboral está muy relacionado con el clima laboral debido a que en los colaboradores intervienen las actitudes motivacionales que se traducen en un comportamiento que puede ser positivo o negativo dependiendo de cómo la empresa gestiona su capital humano y mantiene su ambiente laboral, todo ello trae consecuencias sobre la productividad, nivel de satisfacción y cumplimiento de metas dentro de la empresa.

Soto e Inga (2019), en su artículo de investigación titulado Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en lima y callao en la revista 3C Empresa, Lima. La investigación llevo a cabo una revisión sistemática de tesis que analizan la relación o influencia entre los variables clima y desempeño organizacional en Lima y Callao durante los años 2015 a 2019, teniendo como objetivo el identificar las aproximaciones teóricas sobre el clima organizacional y desempeño laboral. Concluye que en lo que se refiere a desempeño laboral, las dimensiones en las que los autores coinciden son: responsabilidad, productividad laboral, eficiencia, relaciones interpersonales, motivación, eficiencia, habilidades, comportamiento, iniciativa, compromiso, satisfacción y comunicación. De todas las tesis revisadas, solo una concluye que el clima laboral no se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Esto aparentemente indica que independientemente de la dimensión y forma de medir, el clima organizacional y desempeño laboral están relacionadas. Las tesis revisadas muestran realidades problemáticas diversas y un

marco teórico que, si bien coincide en algunos puntos, discrepa en casi la totalidad de los casos a la hora de realizar una medición de estas variables.

Huamanchumo y Aguilar (2018), La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom Rj Abogados, Oficina San Isidro Trujillo, 2018. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Privada del Norte, Trujillo. En su investigación concluye que en el nivel de percepción del desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de Asescom Rj Abogados 2018, se obtiene el 90% de los encuestados registrando un influencia positiva alta, de tal manera que una buena utilización de sus dimensiones como asistencia (alta 96.70%), puntualidad (alta 96.70%), administración de recursos (alto 93,30%), liderazgo (alto 73,30%), presentación personal (86,70%), comunicación interna (86,70%), desarrollo personal y creatividad (63,30%) influye positivamente en la variable. Las dimensiones de la cultura organizacional si influyen en una forma positiva respecto de la variable dependiente desempeño laboral, siendo que la innovación y riesgo contribuirá a que los colaboradores cuenten con equipos tecnológicos que le permita desarrollar eficientemente y en el menor tiempo sus tareas. La atención de detalles permitirá que el aprendizaje y el ser minuciosos a los cambios de la organización le ayuda a mejorar la calidad del servicio dado que detecta deficiencias y las corrige.

Se exploraron diversas bases teóricas en los últimos cinco años con las que se respaldara la investigación, los términos y conceptos que se relacionan con el tema y las dos variables de estudio.

Revisión a la teoría del diseño organizacional

Huamán & Ríos (2015) en su libro Metodologías para implantar la estrategia menciona que el desarrollo práctico del diseño organizacional no ha ido a la par que su desarrollo teórico, dado que no se han desarrollado herramientas o aplicativos para realizar el diseño organizacional e implantar las estrategias en las organizaciones. Asimismo menciona que existen modelos para analizar y diagnosticar los entornos interno y externo de la estructura organizacional.

Diseño Organizacional

Es la etapa en la que los administradores realizan una modificación a la estructura de la organización con una previa planificación de las estrategias a implantar, determinan cuales son las actividades y según su secuencia lógica las dirigen y controlan para verificar su logro conforme a lo planeado. En este proceso fundamental de gestión, la fase organización trata sobre el diseño organizacional, en que la estructura es un medio importante para la implantación de la estrategia. 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. Huamán & Ríos (2015).

Mientras que Torres y Jaramillo (2014) consideran:

Al diseño organizacional como la planeación conceptual de los procesos por medio de los cuales se integran los diferentes sistemas de la empresa en un todo coherente, con el fin de darle un sentido a la actividad de cada uno, y un enfoque unidad conceptual a la organización.

Cuando existe un diseño organizacional pobre, y las actividades productivas no están relacionadas con unos propósitos y unos objetivos, y cuando las actividades humanas no corresponden en su totalidad a los procesos básicos de la organización, podríamos

similar la situación a la de una actividad alienada, en la que el trabajador no conoce lo que hace o las tareas que realiza no tienen ningún sentido para él.

El diseño de la organización es la vía que va a transitar la empresa en su viaje hacia la productividad. Es por esto que el diseño debe partir de una misión y unos objetivos absolutamente claros, pues de ellos dependen y se articulan las tareas que deba desarrollar el funcionario, así como los productos o servicios, y las actividades en las cuales se está utilizando el dinero de los accionistas. (p. 23).

Fundamentos del diseño organizacional

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:

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. Según la definición:

- El diseño organizacional se enfoca en lo que denominamos «parte dura» y «parte blanda» de la organización. La parte dura está formada por la «estructura y los

procesos», y la parte blanda por la «interrelación entre las personas dentro de la organización».

- Los principios fundamentales de la «estructura» son la «división del trabajo», los «mecanismos de coordinación» y la «alineación con la estrategia», siendo la estrategia —que proviene de la planeación— el input del diseño organizacional.
- Los «procesos» son la secuencia lógica de las actividades que realizan las personas empleando recursos para lograr resultados específicos, que son el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia. Su output son los indicadores que miden y muestran su realización.

La «estructura» es la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí.

La estructura se divide a su vez en dos partes según el nivel de profundidad de su diseño o estudio: Macroestructura, que es el organigrama y Microestructura, que es el puesto de trabajo. (pp. 35-36)

Beneficios del Diseño Organizacional

Briceño y Gálvez (2017) opinan que en concreto el diseño organizacional debe:

1. Proporcionar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
2. Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
3. Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno. (p. 24).

Organización

En un marco global Daft (2019) nos aporta que: “Las organizaciones no permanecen estáticas, sino que se adaptan incesantemente a los cambios en el entorno externo. Hoy, muchas compañías encuentran que es preciso convertirse en organizaciones enteramente diferentes debido a los retos nuevos que presenta el entorno.” (p. 8).

Según Münch (2018) en un contexto más específico define que:

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (p. 128).

Estructura organizacional, organigrama y diseño organizacional

Ahora bien Robbins, Coulter y Pineda (2018) nos puntualizan como se entrelazan los términos:

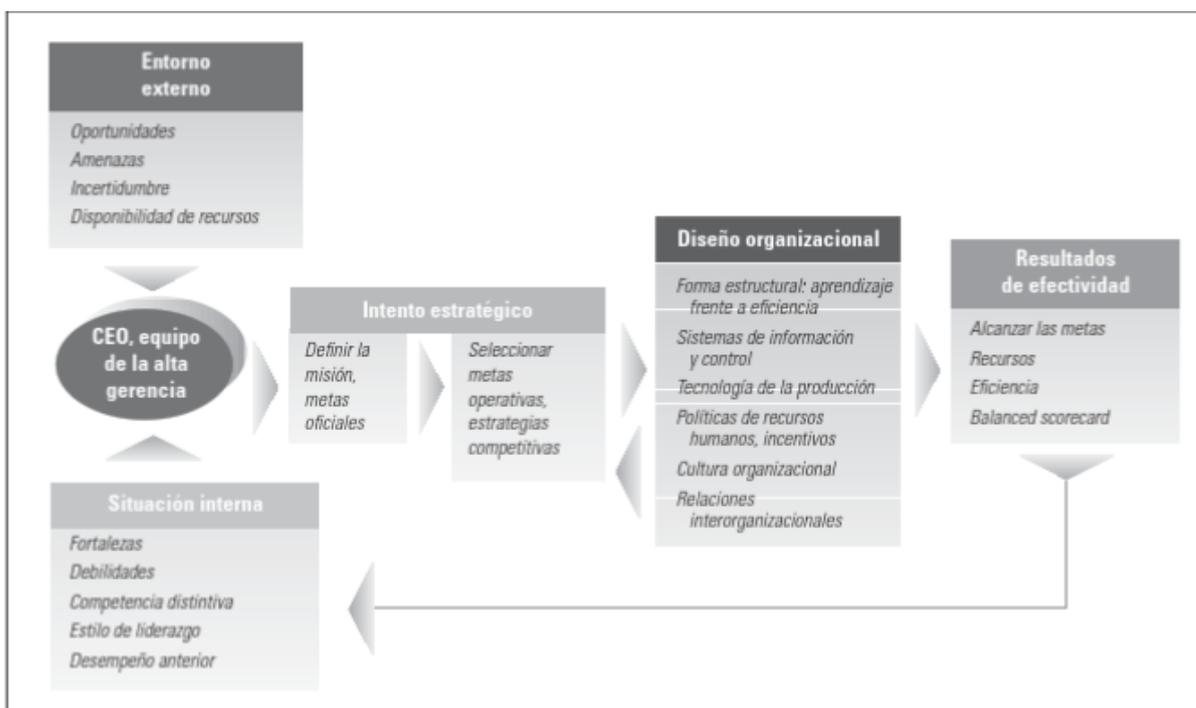
Organizar como la configuración y estructuración del trabajo para lograr las metas organizacionales. Se trata de un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan una estructura organizacional. La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura cuya representación visual se conoce como organigrama, también sirve para muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o modifican la estructura, están poniendo en práctica el diseño organizacional, un proceso que involucra decisiones con respecto a seis elementos: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, así como formalización. (p. 348).

Tipos de Modelo de diseño organizacional

Modelo Richard Daft

Según Daft (2015), en su modelo propuesto:

La alta gerencia evalúa el desempeño anterior de la organización para así establecer nuevas metas y la dirección estratégica a futuro. El papel de la alta dirección es importante, ya que los administradores pueden interpretar el entorno de manera diferente y desarrollar diferentes objetivos. Las decisiones que toman los altos directivos respecto a las metas, las estrategias y el diseño organizacionales influyen en gran medida en la efectividad organizacional. Recuerde que las metas y la estrategia no están fijas ni se dan por un hecho. Los gerentes de nivel alto y medio deben elegir metas para sus respectivas unidades y la capacidad de tomar buenas decisiones determina ampliamente el éxito de la empresa. El diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y la estrategia, además de que determina el éxito organizacional.



Fuente: Adaptado de Arle Y. Lewin y Carroll U. Stephens, "Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design", manuscrito sin publicar, Universidad de Duke, 1990; y Arle Y. Lewin y Carroll U. Stephens, "CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model", *Organization Studies* 15, núm. 2 (1994), 183-212.

Figura 1: Metodología de diseño organizacional según Daft

Componentes de la estructura Daft:

Según Daft (2015), su modelo de diseño se compone por:

Dirección Gerencial: Por lo general, el proceso para establecer la dirección empieza con una evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo, como la cantidad de cambios, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos.

El siguiente paso es definir y articular el **intento estratégico de la organización**. Lo anterior incluye definir una misión general y metas oficiales con base en el ajuste correcto entre las oportunidades externas y las fortalezas internas.

Según Huamán y Ríos (2015), plantean que el proceso de dirección estratégica está conformado en una secuencia que inicia en la fase de formulación que se divide en varias etapas, una de ellas es el análisis del entorno y de la organización, la cual nos proporciona información e indicadores para facilitar la toma de decisiones en la selección de la estrategia, su implantación y posterior control.

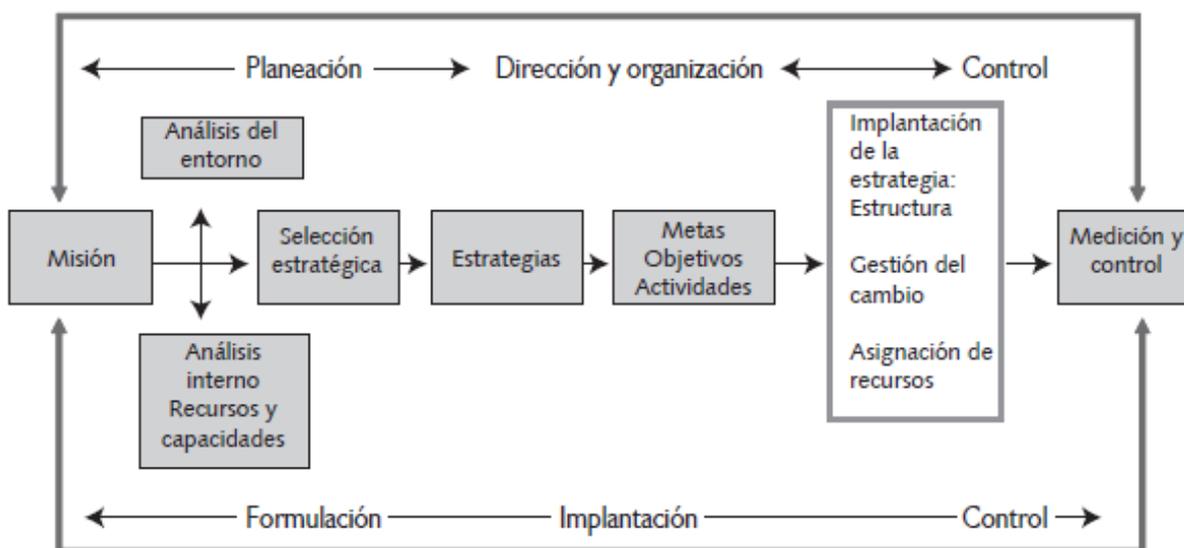


Figura 2: Proceso de dirección estratégica

Siguiendo con Daft (2015) menciona que:

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. Uno de los principales propósitos de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación. 8 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. (p.54).

Torres y Jaramillo (2014) definen **la visión** como:

El diseño del negocio está supeditado a la existencia de una visión que tiene el emprendedor, quien además de identificar oportunidades en el mercado, o en el ambiente, se plantea un propósito, una meta para alcanzar. La visión corresponde entonces a un sueño del emprendedor. Se re-cualquier organización que desee alcanzar una visión esta debe tener posibilidades de convertirse en algo realista. (p. 25).

Daft (2015), **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. (p. 56).

Cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización. (Chiavenato, 2018, p.72)



Figura 3: Iceberg de la cultura organizacional
Fuente: Chiavenato (2018)

Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa

Según Labrada (2008) El modelo de diseño organizacional responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles.

También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y

las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

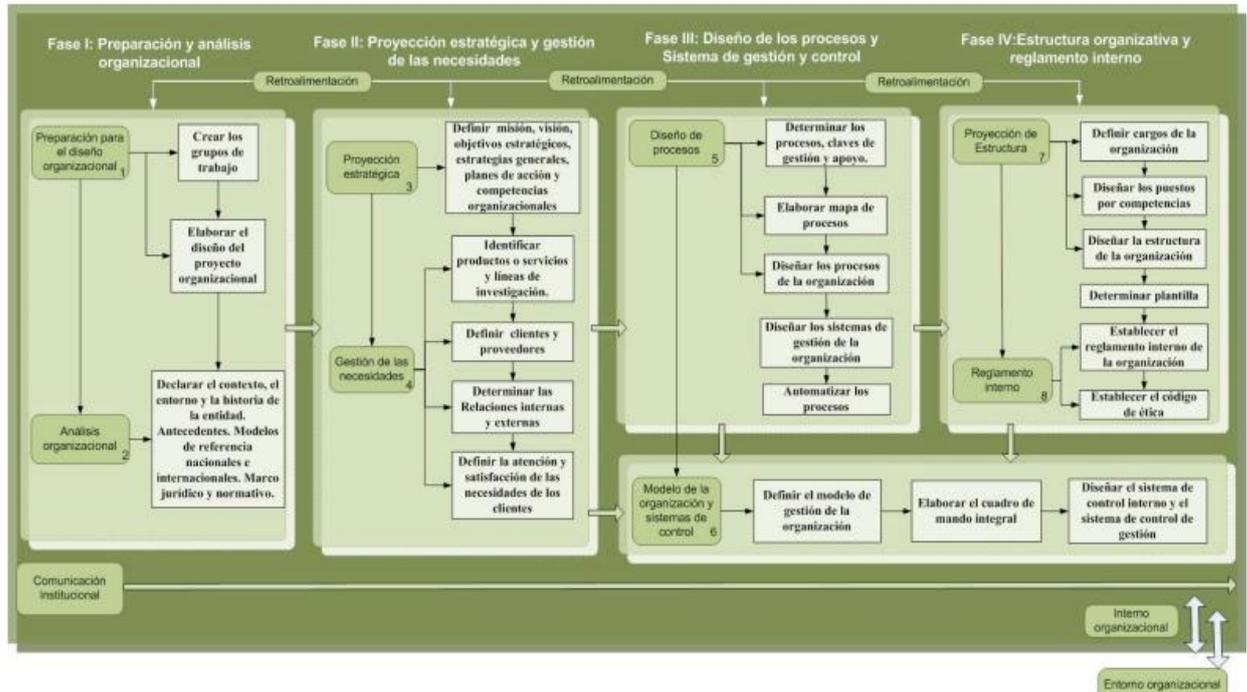


Figura 4: Metodología de modelo organizacional de Ailed Labrada

El modelo presenta las cuatro fases del diseño organizacional que son:

1. Análisis y preparación organizacional
2. La gestión de necesidades y proyección estratégica
- 3 Identificación y diseño de procesos
4. Reglamento interno y estructura organizativa

Importancia del Diseño Organizacional

De igual forma Daft (2019) atribuye que el diseño organizacional nos proporciona algunos instrumentos para evaluar y comprender cómo y por qué algunas organizaciones crecen y triunfan, pero otras no lo hacen. Nos sirve para explicar qué ocurrió en el pasado y qué podría ocurrir en el futuro, de modo que podamos administrar a las organizaciones con más eficacia. (p. 6).

Así también Jones y George (2019) señalan que no existe una forma óptima de diseñar una organización: el diseño refleja la situación particular de cada entidad. Los investigadores sostienen que en algunas situaciones las estructuras mecanicistas estables pueden ser las más apropiadas, en tanto que en otras circunstancias las estructuras orgánicas flexibles suelen ser más eficaces.

Los factores del diseño organizacional

Cuatro factores significativos determinan el tipo de estructura o cultura organizacional que escogen los gerentes: naturaleza del entorno organizacional, tipo de estrategia que aplica la entidad, tecnología (en particular, tecnología de la información) que usa la organización y características del talento humano que posee. (p. 309).



Figura 5: Diseño de la estructura organizacional

Fuente: Basado en Jones y George (2019). Administración contemporánea

Componentes y elementos de la estructura organizacional

Ahora bien luego de tener en claro los factores que necesitan identificar, Daft (2015) nos muestra que existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. (p. 92).

Instrumentos para el análisis de la estructura organizacional

Cadena de Valor

Según Huamán y Ríos (2015), menciona que el foco de análisis de la cadena de valor es la unidad estratégica. El principio es que todas las tareas desempeñadas por una unidad pueden ser clasificadas en nueve categorías distintas. Cinco de ellas son las llamadas actividades primarias y las otras cuatro reciben el nombre de actividades de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y de servicios, y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios de los productos de la firma. Sin embargo, las actividades de apoyo son mucho más invasivas. Como su nombre lo indica, su papel esencial consiste en proveer apoyo, no solo a las actividades primarias, sino también entre sí. Están compuestas por la infraestructura de gestión de la organización, que incluye todos los procesos y sistemas ideados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinación, adecuado manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones.

Dado que la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades desempeñadas por la unidad organizacional, presenta una manera muy efectiva de diagnosticar la posición de la organización frente a sus clientes (ciudadanos), definiendo así la base para desarrollar acciones que apunten al sostenimiento de su valor. En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo del sector para la organización, que son principalmente externas y no controlables por ella, las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables para lograr superioridad de valor. Su análisis nos lleva a la identificación de los factores críticos de éxito que son centrales para generar valor y a la comprensión de cómo desarrollar las competencias singulares que proveen la base para un sólido aporte a sus objetivos. (p. 299).

Mapa de procesos

Según Huamán y Ríos (2015), lo define como un conjunto de procesos de una organización ordenados y clasificados, de tal manera que trasluzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior.

El mapa de procesos clasifica a los procesos así:

Procesos estratégicos: conjunto de procesos de la organización responsable de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado (entorno) y de los accionistas; pues a partir de este análisis y el conocimiento de los recursos y de las capacidades de la organización, proporcionar la visión, misión, políticas y normas, que sirvan de guía a los otros procesos de la organización. En esencia, son los procesos que dan diferencia a los procesos operativos, generando valor y diferencia para su mercado objetivo.

Procesos claves (operativos): conjunto de procesos referidos a la producción de los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, así como a la creación de valor para este. Son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad

Procesos de soporte: conjunto de procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para apoyar la realización de los procesos claves y generar el valor añadido deseado por los clientes.

Es importante que estos procesos estén graficados en el llamado mapa de procesos. (p. 303)

Perspectiva del manejo de la información de la estructura

La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización.

Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital para sus tareas, reduciendo así la efectividad.⁹ Sin embargo, hay una

tensión inherente entre los mecanismos vertical y horizontal de una organización. Mientras los vínculos verticales están diseñados principalmente para el control, los horizontales están diseñados para la coordinación y colaboración, que por lo general significa reducir el control.

Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, que hace énfasis en la comunicación y el control vertical (diseño mecanicista) o hacia una organización contemporánea que aprende, enfocada en la comunicación y la coordinación horizontal (un diseño orgánico). (p. 94).

Selección del modelo de agrupamiento

Según Huamán y Ríos (2015) El siguiente paso de la metodología es la selección del mejor modelo de agrupamiento de las unidades organizativas. Para su selección, deberán considerar los siguientes aspectos:

- La cultura organizacional.
- La estrategia actual.
- Situación actual y futura de la empresa.

Existen cuatro grandes posibilidades para escoger los modelos de agrupación de una organización. Este proceso consiste en responder cómo identificar y ubicar las actividades que desarrollaremos para hacer el trabajo ordenado y coordinadamente, de tal manera que logremos lo que decidimos en la estrategia de la organización. Las alternativas para darle forma a una estructura organizacional básica son:

- a. Estructura funcional: Es la manera básica y general para agrupar las actividades a realizar según la especialización de las funciones. Esta forma representa las funciones típicas y generales de cualquier organización en una

clara y objetiva división del trabajo. Las funciones generales en cualquier organización son compras, ventas, producción o fabricación, servicios generales, finanzas, contabilidad, recursos humanos, marketing, informática y sistemas, entre otras. La organización puede estar en el sector industrial, comercial o en el de servicios.

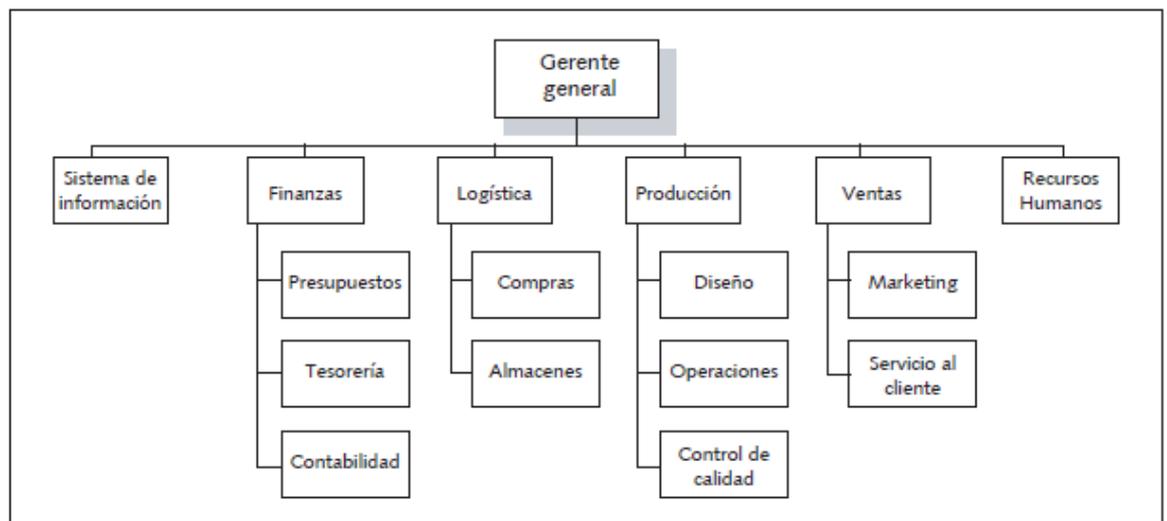


Figura 6: Modelo de estructura funcional

La estructura funcional es la primera forma de organización que aparece espontáneamente.

Las funciones están básicamente diferenciadas cuando se inician las actividades en una organización y de forma natural crece por agregación según las necesidades operativas.

Recomendaciones prácticas

¿Cuándo puedo usar una estructura funcional?

1. Empresario es gerente y trabajador a la vez.
2. Tamaño pequeño o mediano, es decir, pocos trabajadores o estar cerca de ellos, de tal manera que es posible la supervisión cercana.
3. Un solo producto o grupo de productos o productos relacionados.

b. Estructura por grupos o asociación: Las estructuras combinadas representan varios criterios de agrupación de las aptitudes, áreas o actividades de una organización.

c. Estructura matricial: La organización matricial se llama también de rejilla, combina básicamente dos criterios de agrupación para ordenar las áreas.

Cuando se necesita de actividades que combinen la especialización unida a la precisión técnica y una gran capacidad de respuesta a exigencias del mercado, nos encontramos frente a una estructura matricial, que representa a la vez la diferenciación de ambas características y la integración de estas desde una misma estructura. La estructura consta de dos partes básicas. Una corresponde a la gerencia de alto nivel y la otra está compuesta por las áreas que constituyen la parte operativa de la organización. Es en esta segunda parte en que ocurre la agrupación por doble criterio y se observa una jerarquía doble.

d. Estructura híbrida: Esta forma se origina a partir de combinaciones de criterios de agrupación, según requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa. (pp. 199-214)

Comparación del diseño orgánico y el mecanicista

Daft (2019) afirma:

En términos generales, diseño mecanicista significa que la organización se caracteriza porque tiene reglas y procedimientos estándar en forma parecida a una máquina, así como una clara jerarquía de autoridad. Las organizaciones están muy formalizadas y centralizadas y la mayor parte de las decisiones son tomadas en la cima. Un diseño orgánico significa que la organización es mucho más relajada, libre y adaptable. Las normas y las reglas casi nunca se presentan en forma escrita y cuando están por escrito son aplicadas con flexibilidad. Las personas tal vez

tengan que abrirse camino por el sistema para averiguar qué deben hacer. La jerarquía de autoridad es más laxa y no está muy clara. La autoridad para tomar decisiones está descentralizada.

Diversos factores contingentes influyen en la posibilidad de que la organización sea más efectiva con un diseño primordialmente mecanicista o con uno primordialmente orgánico. (p. 29).

Comparación del diseño mecanicista y el orgánico

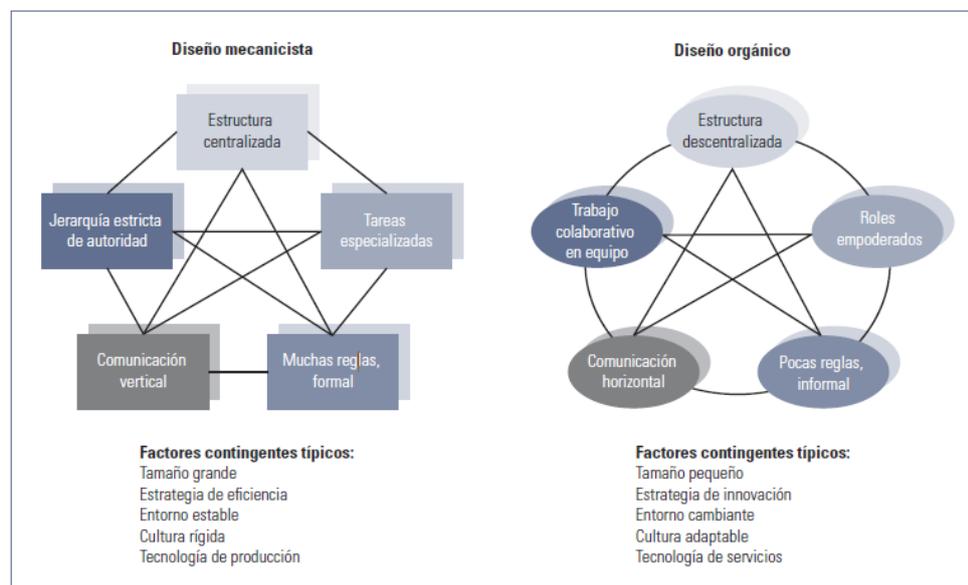


Figura 7: Comparación del diseño mecanicistas y el orgánico
Fuente: Daft (2019). Teoría y diseño organizacional

Dimensiones del diseño organizacional

Por otro lado Daft (2019) menciona que:

Las organizaciones dan forma a nuestra existencia y los administradores bien informados pueden dar forma a la organización. El primer paso para comprender a las organizaciones es analizar las características que describen rasgos específicos del diseño organizacional.

Estos rasgos describen a las organizaciones de forma muy similar a como los rasgos físicos y los de la personalidad describen a las personas.

Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas que describen las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar a las organizaciones. Los factores contingentes abarcan elementos más amplios que influyen en las dimensiones estructurales, entre otros el tamaño, la tecnología, el entorno, la cultura y las metas de la organización. Los factores contingentes describen el marco organizacional que influye en las dimensiones estructurales y las configura. Los factores contingentes pueden llevar a confusiones porque son representativos tanto de la organización como del entorno. Cabe decir que estos factores son un conjunto de elementos que se yuxtaponen y configuran la estructura y los procesos del trabajo de la organización.

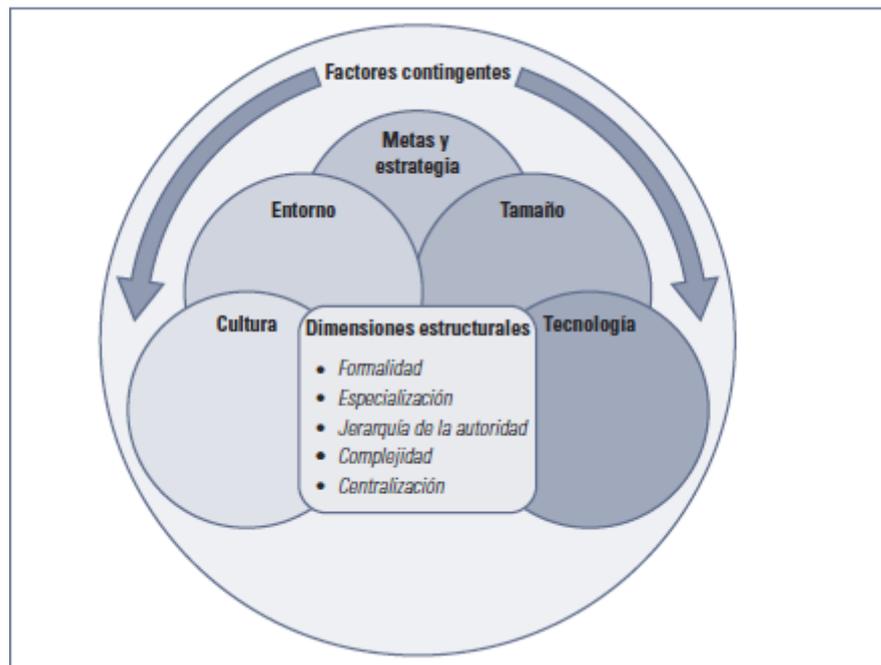


Figura 8: Dimensiones estructurales interactuantes del diseño y los factores contingentes
Fuente: Daft (2019). Teoría y diseño organizacional

➤ Dimensiones estructurales

Daft (2019) detalla que:

Algunas dimensiones estructurales fundamentales de las organizaciones son la formalidad, la especialización, la jerarquía de autoridad, la complejidad y la centralización.

1. La formalidad se refiere a la cantidad de documentación escrita que hay en la organización, la cual incluye procedimientos, descripciones de puestos, reglamentos y manuales de políticas. Estos documentos describen las conductas y las actividades. Con frecuencia, la formalidad se mide simplemente contando el número de páginas de los documentos que hay en la organización. Por ejemplo, las universidades grandes suelen estar muy formalizadas porque tienen varios volúmenes de reglas escritas para cuestiones como la inscripción, darse de baja o añadir cursos, las sociedades de alumnos, el reglamento de los dormitorios y las ayudas económicas. Una pequeña empresa familiar, por otra parte, tal vez no cuente con reglas escritas y se diría que es informal.

2. La especialización se refiere a la medida en que las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es mucha, cada empleado realiza una pequeña variedad de tareas; si es poca, los empleados realizan una gran variedad de tareas en sus puestos. En ocasiones, la especialización se conoce como división del trabajo.

3. La jerarquía de la autoridad describe quién depende de quién y el espacio de control que corresponde a cada administrador. Las líneas verticales de un organigrama describen la jerarquía, la cual está relacionada con el espacio de control (el número de empleados que dependen de un supervisor). Cuando los espacios de control son estrechos, la jerarquía suele ser alta; cuando son anchos, la jerarquía será menos alta.

4. La complejidad se refiere al número de departamentos o de distintas actividades que hay en la organización. Medimos la complejidad considerando tres dimensiones: la vertical, la horizontal y la espacial. La complejidad vertical se refiere al número de niveles que hay en la jerarquía. Los diferentes niveles de la organización poseen diferentes acervos de conocimiento y experiencia. La complejidad horizontal se refiere al número de departamentos o especialidades ocupacionales que existen en el plano horizontal de la organización completa. La complejidad espacial se refiere a la medida en que los departamentos y el personal de la organización están dispersos en términos de geografía.

5. La centralización se refiere al nivel jerárquico donde radica la autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se encuentra en el nivel más alto, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que podrían estar centralizadas o descentralizadas son las referentes a comprar equipamiento, establecer metas, escoger proveedores, fijar precios, contratar a empleados y decidir los territorios de marketing. (p. 17-18).

➤ **Factores contingentes**

Daft (2019) refiere que:

Saber tan solo cuáles son las dimensiones estructurales no nos sirve de mucho para conocer o diseñar las organizaciones correctamente. También debemos analizar los factores contingentes, entre otros el tamaño, la tecnología, el entorno exterior, las metas y la estrategia, la cultura organizacionales.

1. El tamaño se puede referir a la organización entera o a componentes específicos, como una planta o una división. Como las organizaciones son

sistemas sociales, el número de empleados suele ser utilizado para medirlas. Otras mediciones, como el total de ventas o de activos, también reflejan su magnitud, pero no dicen nada respecto de la parte humana del sistema.

2. La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, las técnicas y las acciones empleadas para convertir los insumos en productos. Se entiende como el modo en que la organización produce de hecho los productos y los servicios que ofrece a los compradores y abarca cuestiones como la producción flexible, los sistemas avanzados de información e internet. Una línea de montaje de automóviles, un aula universitaria y un sistema exprés de entrega de paquetería son tecnologías, a pesar de que son diferentes.

3. El entorno incluye todos los elementos que están afuera de la organización. Algunos elementos fundamentales son la industria, el gobierno, los compradores, los proveedores y la comunidad financiera. Por lo general, los elementos del entorno que afectan a una organización son otras organizaciones.

4. Las metas y la estrategia definen el objeto y las técnicas de competencia de la organización que la distinguen de otras organizaciones. Las metas se suelen presentar por escrito en forma de una declaración duradera de la intención de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para lidiar con el entorno y para alcanzar las metas de la organización. Las metas y las estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con los empleados, los clientes y los competidores.

5. La cultura de una organización se entiende como el conjunto fundamental de valores, creencias, entendidos y normas que comparten los empleados. Estos valores y normas fundamentales pueden corresponder a la conducta ética, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio a los clientes y son el

pegamento que aglutina a los miembros de la organización. La cultura de una organización no se presenta de forma escrita, pero la podemos observar en sus relatos, lemas, ceremonias, vestimenta y disposición de los muebles en las oficinas.

Las cinco dimensiones estructurales y los cinco factores contingentes que hemos mencionado son interdependientes. Ciertos factores contingentes influyen en la medida correcta de especialización, formalidad, etcétera, de la organización. Por ejemplo, un tamaño grande, una tecnología de rutina y un entorno estable suelen crear una organización que presenta más formalidad, especialización y centralización. (p. 20-21).

Esquema del Modelo para el diseño organizacional

El modelo es de tipo secuencial, lo que implica una sucesión de pasos para que de forma consecutiva se puedan conseguir los respectivos manuales, esto se puede apreciar en la siguiente figura:

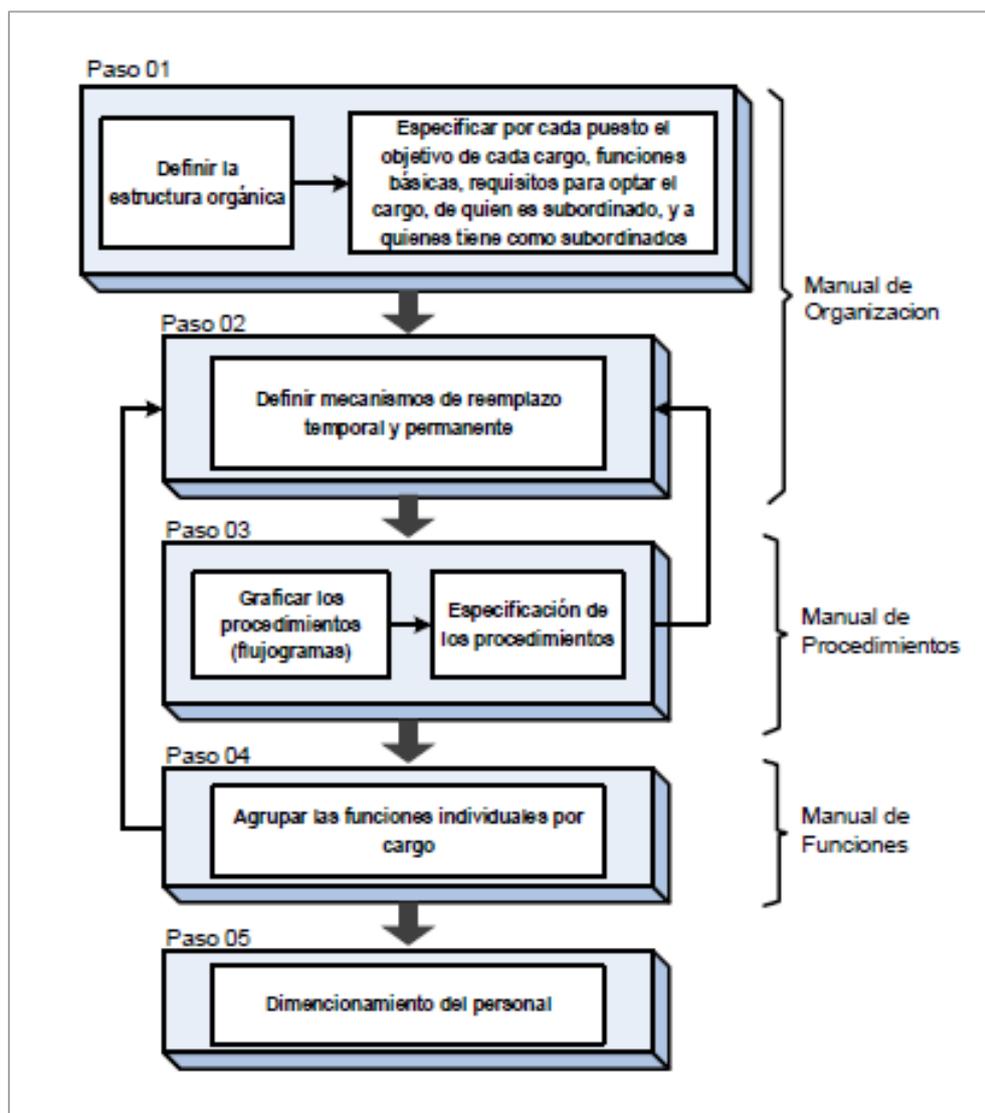


Figura 9: Esquema secuencial del modelo

Fuente: Cornejo y Flores (2019). Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades

Paso 1: Definición de la estructura

En primer orden se debe contar con una estructura orgánica la cual nos permita establecer un orden jerárquico de los elementos que conforman la estructura de la organización, conforme se va estableciendo los diversos cargos y sus respectivas líneas de mando, se debe hacer la anotación de los siguientes aspectos por cada uno de ellos:

1. Objetivo del cargo
2. Funciones básicas

3. Requisitos para optar el cargo
4. De quien es subordinado
5. A quienes tiene como subordinados

Paso 2: Mecanismos de reemplazo

En un segundo paso, y luego de haber definido la estructura orgánica, se debe establecer los mecanismos de reemplazos temporales y permanentes, para lo cual se debe establecer criterios de:

- Nivel jerárquico
- Área laboral
- Confianza (Cornejo y Flores 2019, p. 735-737)

Cualidades de la Organización y el Modelo

Cornejo y Flores (2019) afirman que las cualidades de la organización pueden lograrse al desarrollar el modelo documental, la tabla 2 que a continuación se presenta, expresa la relación entre las cualidades de una organización y el modelo propuesto:

Cualidad	Como lograrla
Responsabilidad y Autoridad	Manual de Funciones <ul style="list-style-type: none"> Al definir las funciones de cada puesto Manual de Organización <ul style="list-style-type: none"> Al Definir las líneas de mando
Equilibrio	Manual de Organización <ul style="list-style-type: none"> Al definir los objetivos del cargo Manual de Procedimientos <ul style="list-style-type: none"> Al distribuir de forma armónica las labores del personal sin saturar algún cargo Manual de Funciones <ul style="list-style-type: none"> Al especificar las labores de cada cargo Inventario de Personal <ul style="list-style-type: none"> Al establecer la cantidad de personas que se hacen cargo de un puesto, se puede confirmar que las responsabilidades están equilibradas.
Estabilidad y Flexibilidad	Manual de Organización <ul style="list-style-type: none"> Al definir los mecanismos de reemplazo en caso de ausencia temporal y permanente Manual de Procedimientos <ul style="list-style-type: none"> Cuando se implementan los mecanismos de reemplazo en procedimientos estructurados
Limite o Alcance del Control y la Supervisión	Manual de Funciones <ul style="list-style-type: none"> Al definir las labores de cada quien Manual de Procedimientos <ul style="list-style-type: none"> Al Definir las los procedimientos y los criterios de evaluación así como los plazos de los mismos
Comunicación	Manual de Procedimientos <ul style="list-style-type: none"> Al especificar en los procedimientos, la ocurrencia de la generación de documentos estandarizados o no Al establecer los flujos de los procedimientos, se esta indicando también el nivel de coordinación entre los trabajadores. Manual de Funciones <ul style="list-style-type: none"> Al establecer las funciones específicas que cada trabajador desempeñara, se debe indicar los documentos que generan y las coordinaciones que realice con otros trabajadores.

Figura 10: Contraste entre las cualidades y los entregables que los operativizan
Fuente: Cornejo y Flores (2019). Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades

Diferenciación de la documentación del diseño y documentación del sistema en un momento

Se debe considerar que la documentación del diseño es netamente técnica, esto quiere decir que es aquello a implementar, y la documentación del sistema en un momento determinado, son aquellas que se usan dentro del sistema en operación, esta suele ser más simple y suele no tener tanta especificación no comprensible por la gente no especializada en el tema. (p.747).

Cornejo y Flores (2019) concluyen que los manuales que se muestran en este artículo son de diseño, por consiguiente son de carácter confidencial, su acceso debe ser restringido a determinadas personas, estos se pueden utilizar para sacar híbridos como el “Manual de organización y funciones - MOF”, u otros como en el caso del manual de procedimientos que si bien lleva el mismo nombre al

momento de su publicación y distribución, se deben excluir todo procedimiento que implique temas sensibles como los protocolos de retiro o remplazo del personal, al igual que en el manual de organización lo referido a remplazos temporales y permanentes. (p. 749).

La estructura y los procesos

Según Torres y Jaramillo (2014), el propósito del diseño organizacional es integrar la tarea total de la organización, es decir, su misión, a partir de unos procesos conformados por unidades o sistemas eficientes, interdependientes (y ojala con una alta autonomía), articulados en un continuo que conduzca a la consecución de la misión.

No se trata de definir la estructura. A veces la organización es entendida como un organigrama en el cual están definidos los niveles de autoridad, los departamentos especializados y las funciones de cada uno. Para la mayoría de empresarios o administradores, con esto es suficiente. Sin embargo, todos sabemos que cada tipo de actividad puede requerir formas diferentes de estructura y, por lo tanto, una forma de organización sólo es válida en la medida en que satisface las necesidades concretas del tipo de negocio, y no las de poder o de dependencia de sus empleados y directivos.

MANUALES

Todos los manuales responden de manera práctica a la misma estructura y comprenden los mismos elementos: datos de presentación, índice, introducción, marco legal, objetivo, ámbito de aplicación, autoridad, instrucciones, directorio, historia, organigrama. El aspecto diferenciador reside en la sección de contenido

referida propiamente a los temas específicos que cada tipo de manual debe desarrollar. (Louffat, 2015, p. 114).

El Manual de Organización

Cornejo y Flores (2019) definen que el manual de organización es un documento en el cual se especifica un conjunto de siete criterios básicos, los mismos que detallan los cargos de la organización, cada cargo ira contenido en cada capítulo que se denominara de la misma forma que el mencionado cargo, estos criterios pueden ser ampliados por algún otro si el diseñador así lo ve necesario, estos criterios son:

a. Objetivos del cargo: En este punto se debe detallar cual es la razón por la cual se ha creado el cargo, cuál es su propósito.

b. Funciones Básicas: Son las responsabilidades primarias y genéricas que debe cumplir las personas a las que se le asigne el cargo.

c. Lo que se requiere para optar el cargo: En este punto se debe hacer las especificaciones del cargo, dicho de otra forma se plantea el perfil del cargo y un profesiograma, para lo cual de ser necesario se puede recurrir a anexos según un formato determinado.

d. A quienes tiene como subordinados: Se debe enumerar a los cargos a quienes tiene bajo su responsabilidad, esto dividido de ser necesario por la línea de mando o la responsabilidad funcional. (p. 740).

El Manual de Funciones

Cornejo y Flores (2019) definen que “el manual de funciones es un documento que resume las labores que deben cumplir las personas que tienen bajo su responsabilidad algún cargo” (p. 745).

El perfil de cargo

El diseño del puesto de trabajo deriva necesariamente en un perfil del cargo, que es cargo, que es la descripción de las cualidades, habilidades, conocimientos, competencias y en general de los atributos que debe poseer quién lo ejecute. El perfil, por lo general, establece quién puede y quién no puede ejecutar el cargo, en términos de conocimientos, preparación, títulos, experiencia, etc. Torres y Jaramillo (2014).

Principales manuales según el contenido

Según Louffat (2015) menciona los siguientes:

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, también explica las funciones que le corresponde a cada una de ellas. Este tipo de manual se sustenta técnicamente en la departamentalización funcional.

Manual de puestos (MdP)

El 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 solo documento. (p. 114).

DESEMPEÑO LABORAL

Diseño del trabajo en el contexto de la organización

Torres y Jaramillo (2014), con respecto al desempeño laboral

Los objetivos determinan de manera directa el diseño que se haga de la organización, del trabajo, las especificaciones de los puestos (perfiles), los

estándares de desempeño o indicadores de resultado, las reglas del trabajo. Si el objetivo está establecido, la estructura, los puestos de trabajo, los perfiles, incluso la capacitación, el desarrollo y los mismos salarios deberán verse afectados por ese objetivo. (p. 32).

Conceptos

Con respecto al desempeño laboral Jones & George (2019), p. 309, afirman que la cultura organizacional tiene una poderosa influencia en la forma en que trabajan los empleados. En un entorno de negocios que cambia con rapidez, es importante que los gerentes identifiquen la mejor manera de organizar al personal y los recursos para incrementar la eficiencia y la eficacia.

Robbins y Coulter (2018) también están de acuerdo en que los grupos de trabajo se ven afectados por las condiciones externas que les imponen, como la estrategia de la organización, las relaciones de autoridad, las reglas y los reglamentos formales, la disponibilidad de recursos, los criterios para selección de empleados, la cultura y el sistema de administración del desempeño y la distribución física general del espacio laboral.

El potencial de desempeño de un grupo depende en gran medida de los recursos que aporte cada uno de sus integrantes. Entre dichos recursos están el conocimiento, las habilidades, las aptitudes y las características personales y todos determinan lo que pueden hacer los integrantes del grupo y el nivel de eficacia con que se desempeñaran. (p. 420).

El personal y evaluación de la cultura organizacional

Werther, Davis & Guzmán (2019)

La cultura de una organización se compone de las creencias y valores que comparten sus miembros, sus costumbres y normas de comportamiento en el

ámbito laboral. El clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, pero abarca otros aspectos muy importantes como la atmosfera establecida entre los trabajadores, que pueden realizar sus actividades en forma individual o en grupos. También define el ambiente de trabajo como agradable o estresante, las relaciones de amistad o de conflicto, el reconocimiento al trabajo realizado, el sentido de pertenencia a la organización o la falta de reconocimiento.

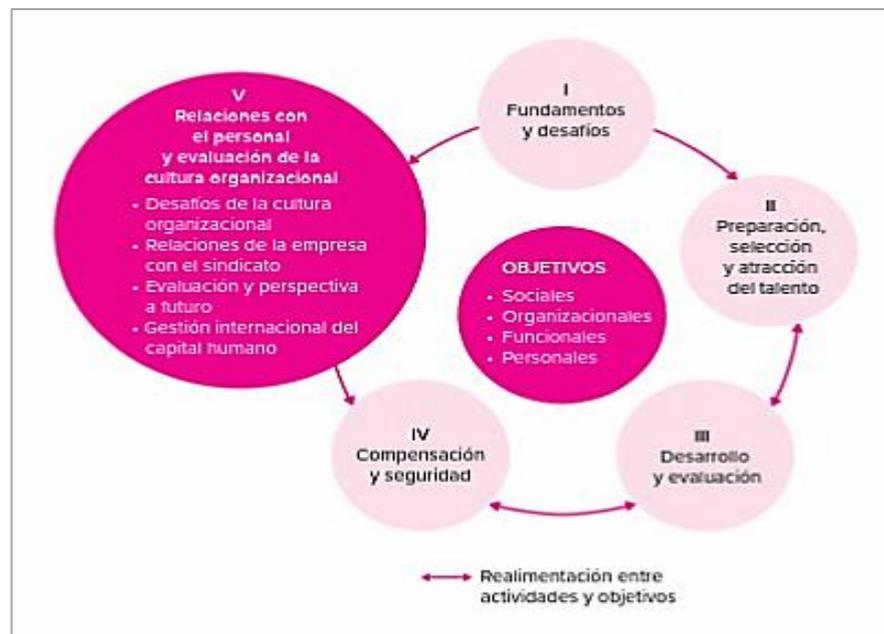


Figura 11: Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional

La calidad de vida organizacional es el entorno, el ambiente que se respira en una organización. Hay empresas que tienen “buen ambiente” y otras que tienen “mal ambiente”. Desafortunadamente, se piensa que es poco lo que se puede hacer para modificar los factores que conforman el clima laboral; sin embargo, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorarlo. Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que realizan las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. (p. 303-306).

La capacitación y el desarrollo

Torres y Jaramillo (2014), aluden que el crecimiento de un empleado será en gran medida una función del puesto, y la forma como esté concebido el plan de carrera y el de desarrollo. Con el diseño organizacional, el desarrollo y la capacitación de los empleados también se afectan, pues apuntarán a lo que quiere realmente la organización y no será una feria de cursos, viajes y actividades que poco valor agregan al desempeño. Un empleado más capacitado y más desarrollado va adquiriendo un mayor valor para la organización y también se va cotizando mejor en el mercado laboral. Las empresas grandes que tienen formas de promoción y estructuras que lo permiten, tienen menos problemas con este punto.

Pero las empresas pequeñas y familiares tienen que ir aprendiendo a depender de las habilidades y talentos de sus escasos ejecutivos, a quienes van a tener que aprender a recompensar.

Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Cuesta (2017) nos muestra los objetivos de la evaluación del desempeño laboral.

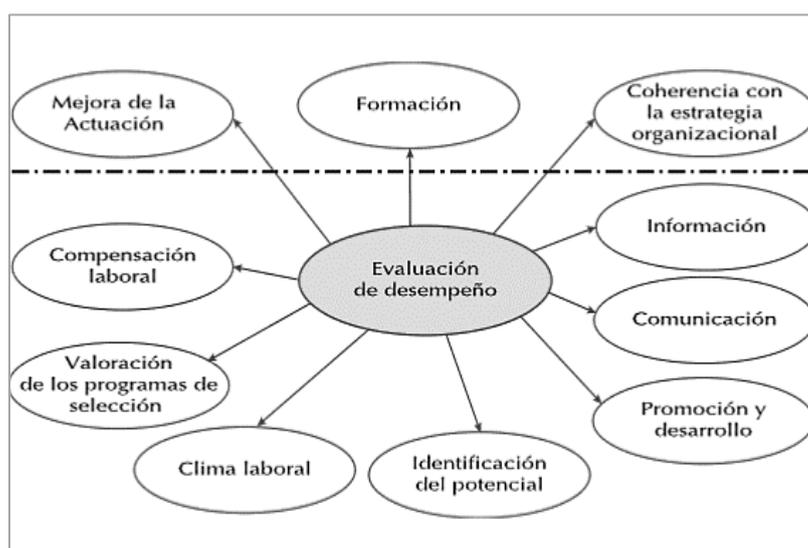


Figura 12: Evaluación de desempeño

No obstante indicar que la mejora de la actuación es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, evidenciándose en el aumento de la productividad del trabajo o en el incremento del buen desempeño laboral del empleado o en el “desempeño superior”, nótese que superando la línea discontinua junto a “mejora de la actuación” se ubican la “formación” y la “coherencia con la estrategia organizacional”.

La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica, que competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje, y cuáles no. (p. 437)

Así también Cuesta (2017) incide en que la evaluación del desempeño individual por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente: misión u objetivos, las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado), y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional. (p. 464).

a. Comunicación con el personal

Werther, Davis & Guzmán (2019) afirman que la información constituye la fuente de energía que mueve a las organizaciones, información sobre ella misma, su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que lo componen. Sin este vital elemento, los administradores no pueden tomar decisiones eficaces sobre mercados, distribución de recursos, compras y ventas. Especialmente en lo que respecta a toda actividad humana, la información desempeña un papel esencial:

- La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad de casi todas las personas de mantenerse informadas se satisface en la organización mediante un sistema de comunicaciones.
- Uno de los factores de éxito de las organizaciones es contar con una estrategia de comunicación de ciertos aspectos esenciales como la misión, visión, objetivos, estrategias, y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo al personal. (p.313).

b. Satisfacción Laboral

Robbins, Coulter & Pineda (2018) plantean que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto a su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral. (p. 486).

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un modelo de diseño organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo en el año 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la implementación de un modelo de diseño organizacional en la joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación organizacional actual mediante la aplicación de cuestionarios al personal de la joyería Mia y Cielo en el cuarto trimestre del año 2018
- Elaborar la propuesta metodológica para el diseño del modelo organizacional para la joyería en el cuarto trimestre del año 2018
- Diseñar la estructura del modelo organizacional de la joyería mediante un Manual de organización y funciones en el cuarto trimestre del año 2018.
- Implementar el modelo organizacional a través de capacitaciones al personal en la joyería en el cuarto trimestre del año 2018.
- Realizar un análisis pre-test y pos-test del nivel de desempeño de los colaboradores en el cuarto trimestre del año 2018.
- Estimar la viabilidad de la propuesta mediante un análisis económico-financiero de la implementación del modelo de diseño organizacional en el cuarto trimestre del año 2018

1.4. Hipótesis

La implementación del modelo de diseño organizacional influirá de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	INSTRUMENTO	META	ESCALA (%)			ITEM	
							+	+/-	-		
INDEPENDIENTE Implementación del modelo de diseño organizacional	“Es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que alcanza sus metas” (Jones, 2008, p. 9)	Formalización	Cantidad de documentación formalizada	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de documentación nueva}}{\text{N}^\circ \text{ total de documentación formal actual}} * 100$	Check List	80%	80-100	60-79	0-59	1,2,3,4,5,6 y 7	
		Especialización	Porcentaje de Tareas divididas por equipo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas divididas por equipo}}{\text{N}^\circ \text{ total de equipos establecidos}} * 100$	Check List.	90%	90-100	60-89	0-59	8,9 y 10	
		Jerarquía de autoridad	Porcentaje de colaboradores que dependen de un jefe	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores dependientes de una autoridad}}{\text{N}^\circ \text{ total colaboradores}} * 100$	Check List Cuestionario	100%	100-100	97-99	94-96	11, 12 y 13 p.5	
		Departamentalización	Porcentaje de actividades de trabajo coordinadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de departamentos establecidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de departamentos}} * 100$	Check List	100%	100-100	97-99	94-96	14, 15	
DEPENDIENTE Desempeño Laboral	“El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. (Palaci, 2005, p. 155)	Cumplimiento de las metas	Porcentaje de colaboradores que cumplen sus metas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ metas cumplidas por colaborador}}{\text{N}^\circ \text{ total de metas establecidas}} * 100$	Cuestionario	85%	80-100	46-79	0-45	1, 2 y	
			Porcentaje de colaboradores que cumplen sus tareas asignadas sin errores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores con actividades sin errores}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Check List	80%	80-100	46-79	0-45	3	
			Porcentaje de colaboradores que con sus responsabilidades definidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores con responsabilidades definidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	3, 4, 5 y 7	
		Administración del desempeño	Porcentaje de colaboradores que trabajan en equipo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores que trabajan en equipo}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores evaluados}} * 100$	Check List Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	6	
			Habilidades organizativas	Porcentaje de colaboradores que mantienen comunicación efectiva	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores mantienen comunicación}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	8, 10 y 11
			Capacitaciones del colaborador	Porcentaje de colaboradores capacitados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	90%	80-100	46-79	0-45	12 13

2.2. Tipo de investigación

La investigación es de tipo pre-experimental.

“A un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le vuelve a aplicar una prueba” (Rubio, 2014, p. 12).

X= implementación del modelo de diseño organizacional

O1: Desempeño laboral pre-implementación del modelo de diseño organizacional

O2: Desempeño laboral post implementación del modelo de diseño organizacional

2.3. Población

La población en la investigación está conformada por todos los colaboradores, en este caso son los cinco colaboradores de la empresa Joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo.

2.4. Muestra

Para la investigación se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que la muestra está constituida por el 100% de la población.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Tabla 2: *Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos*

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICACIÓN
Encuesta	Obtener información del desarrollo de actividades, su ambiente laboral y sus metas cumplidas en la empresa, para determinar el desempeño que tienen en la joyería.	Cuestionario	Colaboradores
Entrevista	Realizar preguntas con la dueña y colaboradores de la empresa para obtener información de las funciones que cumplen en la joyería.	Cuestionario	Dueña de la empresa Colaboradores

Observación directa	Realizar observaciones del conjunto de actividades que competen a la estructura organizacional, funciones, áreas, documentación, para determinar los déficits o puntos críticos.	Ficha de observación	La estructura y organización de la joyería
Recopilación documental	Conocer los documentos que posee la empresa en cuanto a legalización, procesos, funciones, áreas, estados financieros, etc., para realizar un diagnóstico de la situación actual.	Lista de control	Documentación de la empresa
Análisis documental	Obtener información necesaria de fuentes bibliográficas para el desarrollo de la investigación.	Fuentes bibliográficas (Tesis, libros digitales, libros físicos)	Desarrollo de la investigación

2.6. Aspectos éticos

Para esta investigación el responsable que elabora el estudio se compromete a respetar la autenticidad de los resultados, la confidencialidad de los datos suministrados por la empresa y la identidad de los individuos que participan en el estudio.

2.7. Procedimiento

2.7.1. Encuesta:

- **Objetivo:** Realizar la encuesta a los 6 colaboradores para recopilar información necesaria del desarrollo de actividades, su ambiente laboral, el desempeño y la situación actual en la joyería
- **Procedimiento:**
Se elaborará 1 cuestionario en base a las dimensiones planteadas en las operacionalizaciones de variables, aplicados respectivamente al vendedor, al personal encargado de fabricación y logística, con un total de 13 preguntas cada cuestionario, utilizando medidas en escala de Likert.

Los registros de información se llevarán a cabo de manera manual para luego contabilizar y analizar la información en el programa MS Excel, en el cual se realizarán cuadros con cifras porcentuales de los resultados por cada pregunta, cada resultado con su respectivo gráfico circular o de barras.

2.7.2. Entrevista

- **Objetivo:** Realizar la entrevista a la dueña y los colaboradores para recopilar información necesaria de la situación actual en la joyería.

- **Procedimiento:**

Se realizarán 13 preguntas acerca de la situación de la empresa, iniciando por la información general, luego los procesos que realizan y finalizando con la administración de sus recursos, a cada uno de los colaboradores, la entrevista será de manera personal y los resultados se registrarán de forma manual, para luego detallar los resultados en cuadros en el programa MS Excel, describiendo los resultados.

2.7.3. Observación directa

- **Objetivo:** Realizar una observación de los diferentes ambientes donde se desarrollan las actividades de la joyería, en este caso el taller y la tienda donde se llevan a cabo los procesos de fabricación y venta que los colaboradores realizan en la joyería.

- **Procedimiento:**

Se realizarán visitas al taller y la tienda de la joyería, se observará como se desarrollan las actividades y se documentarán en una ficha de observación de manera manual, para luego analizar la información y aportar los resultados a la investigación.

2.7.4. Recopilación documental

- **Objetivo:** Realizar una revisión y búsqueda de toda la documentación formal en cuanto a los aspectos legales, financieros, de procesos y recursos humanos, para la información revisada se considerará documentación física como digital de la joyería.
- **Procedimiento:**
Se realizarán una visita a la joyería y una reunión con la dueña para realizar la revisión de la información.

2.7.5. Análisis documental

- **Objetivo:** Registrar y analizar información relacionada con las variables de investigación, realizando búsquedas en diversas fuentes bibliográficas, para luego obtener un aporte significativo al estudio que se está realizando de la joyería.
- **Procedimiento:**
Se tomarán datos importantes de fuentes bibliográficas, tanto virtuales como digitales, utilizando técnicas de análisis de información se registrarán de manera digital.

2.8. Validación y confiabilidad de resultados

Para la comprobación de la fiabilidad de la aplicación de la encuesta de desempeño laboral en la joyería Mía y Cielo, se usó el método estadístico Alfa de Cron Bach el cual permite estimar la fiabilidad de los indicadores de la variable dependiente e independiente a través de un conjunto de ítems (medidos en escala tipo Likert), los cuales miden el mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch y

Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa al 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Como criterio general George y Mallery (2003) sugieren las evaluaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Cron Bach:

Coeficiente alfa $> .9$ es excelente.

Coeficiente alfa $> .8$ es bueno.

Coeficiente alfa $> .7$ es aceptable.

Coeficiente alfa $> .6$ es cuestionable.

Coeficiente alfa $> .5$ es pobre.

Coeficiente alfa $< .5$ es inaceptable.

2.9. Análisis de datos

Para el análisis datos se utilizará lo siguiente:

Microsoft Excel: Para realizar gráficos estadísticos y tablas de los datos recolectados.

Microsoft Word: Para la descripción e interpretación de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores.

Programa SPSS: Se utilizara para analizar los resultados pre/post de la encuesta y realizar la validación de la hipótesis.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Resultados de la validación de la encuesta

En los resultados obtenidos del alfa de Cron Bach para el instrumento es de .783 lo que confirma que la encuesta tiene una consistencia aceptable.

Tabla 3: *Resumen de procesamiento de casos del instrumento*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	5	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	5	100.0

Tabla 4: *Valor obtenido del alfa de Cron Bach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,783	13

3.2. Pre- test: Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la joyería Mía y Cielo

Tabla 5: Pre- test: Resultados de la encuesta

Población y Muestra	5 colaboradores de la joyería Mía y Cielo					INTERPRETACIÓN
	RESPUESTAS					
	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre	
ITEMS						
1. ¿Tiene claras cuáles son sus metas que debe alcanzar en la empresa?	0%	40%	40%	20%	0%	El 40% de los colaboradores indica que casi nunca tiene claras sus metas para con la empresa, mientras que un 40% indica que a veces tiene presente cuáles son sus metas y finalmente el 20% indican que casi siempre tiene claro cuáles son las metas que debe alcanzar. En cuanto a estos resultados se puede evidenciar que no todos los colaboradores tienen de manera uniforme metas planteadas y hacia donde deben encaminar sus actividades para lograr resultados.
2. ¿Ha cumplido con las metas y objetivos que le han asignado?	0%	40%	60%	0%	0%	El 40% de los colaboradores indica que casi nunca cumplen sus metas y objetivos para con la empresa, mientras que un 60% indica que a veces han logrado cumplir sus metas. En cuanto a estos resultados se puede justificar que los colaboradores no están teniendo un control de cumplimiento para la empresa y un motivo causal es que no tienen claro cuáles son tampoco. Aquí se puede evidenciar un punto débil importante en la empresa en cuanto a estrategia.
3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	0%	40%	60%	0%	0%	El 40% de los colaboradores indica que casi nunca están definidas cuáles son sus funciones y responsabilidades y objetivos para con la empresa, mientras que un 60% indica que a veces están definidas sus responsabilidades. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores no tienen sus cargos estructurados y con un perfil correspondiente a sus funciones, este punto es de suma importancia en la empresa debido a que las falencias en la distribución correcta de trabajo afectan a los procesos que maneja la empresa y repercute en el desempeño que tienen los colaboradores en ellos y con ello los resultados no son los esperados.
4. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?	0%	0%	60%	40%	0%	El 60% de los colaboradores indica que realizan tareas o actividades que no corresponden a su cargo, mientras que un 40% indica que casi siempre realizan tareas o actividades que no corresponden a su cargo. En cuanto a estos resultados se puede revelar que los colaboradores no tienen sus cargos estructurados y con un perfil correspondiente a sus funciones, las tareas pueden recaer sobre cualquier colaborador, generando una sobrecarga de trabajo y bajar la motivación del colaborador ocasionando un servicio deficiente.
5. ¿Su trabajo es reportado o supervisado por una autoridad inmediata?	20%	40%	40%	0%	0%	El 40% de los colaboradores indica que a veces están siendo supervisados en sus labores cotidianas en la joyería, otro 40% de los colaboradores indican que casi nunca son supervisados en sus funciones, mientras que un 20% indica que nunca son supervisados en sus labores en su trabajo. En cuanto a estos resultados se puede analizar que los colaboradores no tienen una supervisión y control sobre como desempeñan en su cargo y como son utilizados los recursos que tienen bajen periodos para evaluar cómo está yendo el negocio o en qué están teniendo problemas o poder corroborar que los resultados del esfuerzo diario son los esperados.
6. ¿En su área se organizan las tareas en equipo?	0%	60%	40%	0%	0%	El 60% de los colaboradores indica que casi nunca están trabajando en equipo, mientras que un 40% indica que a veces organizan las tareas en equipo. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores no tienen organización en sus funciones, este punto es de suma importancia en la empresa debido a que las falencias en la distribución correcta de trabajo afectan a los procesos que maneja la empresa y repercute en el desempeño que tienen los colaboradores en ellos y con ello los resultados no son los esperados.
7. ¿Conoce los objetivos planteados para su área en	40%	20%	40%	0%	0%	El 40% de los colaboradores indica que casi nunca tienen objetivos planteados para su área en la que desempeña mientras que un 40% indica que a veces están definidas sus responsabilidades, por último, un 20% indican que casi nunca objetivos planteados para su área en la que desempeña. En

la que desempeña su labor en la empresa?						cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores no tienen sus cargos estructurados y con un perfil correspondiente a sus funciones, este punto es de suma importancia en la empresa debido a que las falencias en la distribución correcta de trabajo afectan a los procesos que maneja la empresa y repercute en el desempeño que tienen los colaboradores en ellos y con ello los resultados no son los esperados.
8. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de necesitar apoyo en las dificultades que se presenten en sus labores diarias?	0%	20%	60%	20%	0%	El 60% de los colaboradores indica que a veces saben a quién dirigirse en caso de necesitar apoyo en las dificultades que se presenten en sus labores diarias, mientras que un 20% indica que casi siempre saben a quién dirigirse en caso de necesitar apoyo en las dificultades que se presenten en sus labores diarias, por último un 20% de los colaboradores casi nunca saben a quién dirigirse en caso de necesitar apoyo en las dificultades que se presenten en sus labores diarias. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores no tienen constantemente un jefe o autoridad que les delegue o apoye con dificultades del negocio o para la toma de decisiones, lo cual también recae en una falta de comunicación.
9. ¿Realiza sus tareas asignadas de manera adecuada y sin errores?	0%	0%	60%	40%	0%	El 60% de los colaboradores indica que a veces realizan sus tareas sin errores, mientras que un 40% indica que casi siempre cumplen sus tareas sin errores. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores en su mayoría de actividades las realizan con eficiencia y sin errores, sin embargo, hay un porcentaje de error en sus tareas, lo que la empresa debe analizar y corroborar si están causando conflictos o daños graves estos errores que cometen los colaboradores.
10. ¿Desde el momento en que empieza a laborar para la empresa se dan instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar?	0%	60%	40%	0%	0%	El 60% de los colaboradores indica que casi nunca se dan instrucciones en la empresa ni funciones que van a desempeñar mientras que un 40% indica que a veces se dan instrucciones en la empresa y las funciones que van a desempeñar. En cuanto a estos resultados se puede determinar que los colaboradores no tienen sus puestos de trabajo no están debidamente estructurados ni tienen un perfil donde puedan consultar que deben o no deben realizar. Esto es una de las consecuencias de cuando la cabeza de la organización no está convencida y capacitada para transmitir a través del ejemplo lo que la empresa persigue, puede conllevar al fracaso lo que se proponga o lograrse, pero con mayor dificultad.
11. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	0%	20%	60%	40%	0%	El 60% de los colaboradores indica que a veces hay una comunicación correcta en su área de trabajo, un 40% de los colaboradores indican que casi siempre hay una comunicación correcta en su área de trabajo y por último un 20% de los colaboradores indican que casi nunca hay una comunicación correcta en su área de trabajo. En cuanto a estos resultados se puede manifestar en este punto la importancia en diferenciar que no es lo mismo hablar que comunicar, y regularmente los administradores hablan, pero no transmiten con claridad sus ideas, metas, estrategias, etc. y no sólo eso, además, dan por hecho que el equipo lo entendió y que lo debe llevar a cabo.
12. ¿Ha sido capacitado alguna vez por la empresa?	100%	0%	0%	0%	0%	El 100% de los colaboradores indica que nunca han sido capacitados durante su labor en la empresa. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores no tienen un desarrollo en cuanto al aprendizaje que necesitan para desarrollar de manera más eficiente o innovadora sus actividades. La empresa debe poner interés en realizar capacitaciones, son necesarias para lograr un mejor desempeño en los procesos y por ende la atención al cliente.
13. ¿Se ejecutan capacitaciones en la empresa?	100%	0%	0%	0%	0%	El 100% de los colaboradores indica que nunca se ejecutan capacitaciones en la joyería. En cuanto a estos resultados se puede aseverar que los déficits o falencias que presenta la empresa pueden ser consecuencia de la falta de entrenamiento. La empresa debe tener una iniciativa de capacitar a los empleados tanto conocimiento de la materia como información sobre la cultura de la empresa para que sepan cómo funciona y lo que se espera de ellos.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Pre- test: Indicadores Actuales

Tabla 6: Indicadores Actuales – pre test

INDICADOR	FÓRMULA	INSTRUMENTO	META	ESCALA (%)			PORCENTAJE ACTUAL
				+	+/-	-	
Cantidad de documentación formalizada	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de documentación nueva}}{\text{N}^\circ \text{ total de documentación formal actual}} * 100$	Check List	80%	80-100	60-79	0-59	La empresa presenta 20% información y documentación formalizada
Porcentaje de Tareas divididas por equipo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas divididas por equipo}}{\text{N}^\circ \text{ total de equipos establecidos}} * 100$	Check List.	90%	80-100	60-79	0-59	La empresa cuenta con un 0% de tareas divididas equipo Pregunta 9: 0%
Porcentaje de colaboradores que dependen de un jefe	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores dependientes de una autoridad}}{\text{N}^\circ \text{ total colaboradores}} * 100$	Cuestionario	100%	100-100	97-99	94-96	La empresa no cuenta con autoridades claras dentro de su área de trabajo Pregunta 5:0%
Porcentaje de actividades de trabajo coordinadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de departamentos establecidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de departamentos}} * 100$	Check List	100%	100-100	97-99	94-96	La empresa tiene 0% áreas específicas relacionadas
Porcentaje de colaboradores que cumplen sus metas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ metas cumplidas por colaborador}}{\text{N}^\circ \text{ total de metas establecidas}} * 100$	Cuestionario	85%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 1:20% Pregunta 2:0%
Porcentaje de colaboradores que cumplen sus tareas asignadas sin errores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores con actividades sin errores}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Check List	80%	80-100	46-79	0-45	44%
Porcentaje de colaboradores que con sus responsabilidades definidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores con responsabilidades definidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 3:0% Pregunta 4: 40% Pregunta 7:0% Pregunta 9: 40%
Porcentaje de colaboradores que trabajan en equipo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores que trabajan en equipo}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores evaluados}} * 100$	Check List Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 6:0%
Porcentaje de colaboradores que mantienen comunicación efectiva	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores mantienen comunicación}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 8:20% Pregunta 10:0% Pregunta 11:40%
Porcentaje de colaboradores capacitados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	90%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 12:0% Pregunta 13:0%

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Interpretación de los resultados (Pre-test)

En la aplicación de check list aplicado y el análisis de manera interna en la empresa se identificó lo siguiente:

- No cuenta con documentación formalizada o estandarizada de la estructura, procesos y funciones de sus colaboradores.
- No tienen políticas y valores específicos ni difundidos
- No tiene planes estratégicos desarrollados.
- No existe un organigrama establecido.
- No cuentan con información documentaria estandarizada
- Deficiencias en la gestión de los procesos de almacén y registros de pedidos
- No cuentan con manuales administrativos, ni las funciones establecidas de manera formal.

En el análisis de las dimensiones de formalización, especialización, jerarquía de autoridad, departamentalización que se han considerado para evaluar la estructura actual de la joyería Mia y Cielo se consiguió los siguientes resultados a partir de los cuestionarios, encuestas y Check List:

Se diagnosticó que la empresa presenta 20% información y documentación formalizada, cuenta con un 0% de tareas divididas equipo, cuenta con 0% de autoridades claras dentro de su área de trabajo, tiene 0% áreas específicas relacionadas a los puestos de trabajo y estos no se encuentran determinados en un organigrama, teniendo como consecuencia que las personas no se identifiquen parte de una organización. Con ello no solo se propone estructurarse un organigrama sino también un MOF, para tener claro dentro de la organización cuáles son sus funciones y perfiles que deben cumplir los colaboradores

De acuerdo con la formalización, los colaboradores no tienen conocimientos sobre las normas, procedimientos y reglamentos, debido a que la empresa no tiene establecidas estas de manera formal, la forma de trabajo con las que se rigen cotidianamente es de acuerdo con la forma de trabajo del administrador, quien es el que delega las responsabilidades y un aspecto de ello es que no son comunicadas de manera uniforme a los que laboran.

Según Especialización, cada colaborador sabe el trabajo que tiene que realizar; afirman que no hay relación entre la división de trabajo y las funciones que estos realizan.

En cuanto a la Jerarquía de autoridad, todos los colaboradores dependen de las instrucciones dadas por el administrador de la joyería y se presenta algunas deficiencias en cuanto a la resolución de los problemas debido a que no presentan una autoridad inmediata para las consultas diarias en el lugar de trabajo.

En cuanto a la Departamentalización, la empresa no cuenta con departamentos establecidos en su estructura.

El mayor déficit que se ha encontrado es la falta de comunicación entre los colaboradores y el administrador, también se identificó la falencia de 0% de capacitación en sus colaboradores, teniendo en cuenta que es un factor crítico para brindar un mayor conocimiento a su recurso humano productivo.

3.4. Propuesta del Modelo Organizacional

3.4.1. Diagrama de la metodología del Modelo organizacional

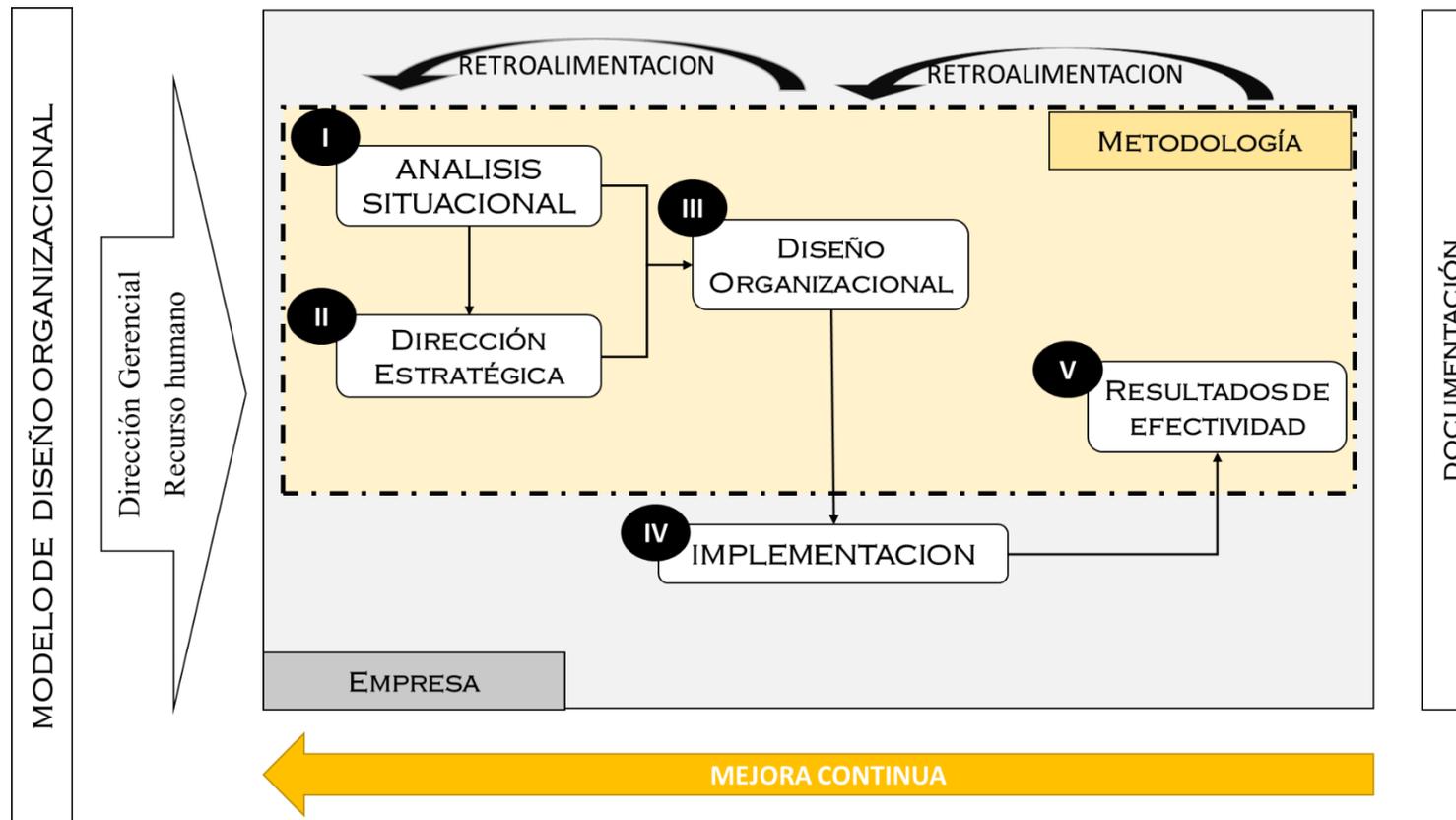


Figura 13: Metodología a desarrollar para el Modelo de diseño organizacional

Fuente: Elaboración propia

Descripción de la metodología del diseño organizacional

Existen diversos autores que tienen una perspectiva de sus modelos propuestos en sus teorías y las formas de aplicar cada metodología o cada modelo que diseñan de acuerdo a como opera una organización de manera general, ahora bien estos estudios y teorías se toman como base de un diseño nuevo y amoldar ciertas etapas en la secuencia de desarrollo a la organización en estudio.

La metodología del modelo de diseño organizacional para la joyería Mia y Cielo, se realizara analizando dos modelos de diseño organizacional, el modelo de Richard Daft (2015) y Ailed Labrada Sosa (2012), el modelo propuesto tiene 5 fases: inicia por el Análisis Situacional, Dirección Estratégica, Diseño Organizacional, Implementación y Resultados de efectividad, en el diagrama se pueden observar dos realidades, la de la metodología y la de empresa, estas definen lo diseñado teóricamente y documentado, para luego llevarlo a la realidad de la joyería e iniciar la implementación, luego de ello, se llevara a cabo la medición de los resultados obtenidos en este periodo. Los input serán la información y decisiones que el gerente de la empresa brinde para su análisis y la información que se recabe de los colaboradores que trabajan en la joyería; El output será la toda documentación realizada para la joyería en todo el desarrollo del diseño organizacional.

Para realizar la mejora continua se proponen instrumentos que podrán utilizar para realizar un seguimiento e identificar posibles fallas en el transcurso del tiempo a partir de la primera implementación.

3.4.2. Modelo del Diseño Organizacional



Figura 14: Diseño organizacional propuesto para la joyería Mia y Cielo

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Matrices y herramientas a utilizar en las fases del diseño organizacional



Figura 15: Macro proceso del Modelo de Diseño Organizacional para la empresa Mia y Cielo

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las matrices y herramientas del macro proceso del diseño organizacional

Las matrices y herramientas que se pueden utilizar en el desarrollo para diagnosticar a cada organización son diversas, en la metodología para el modelo del diseño organizacional propuesto para joyería Mia y Cielo tiene 5 fases: inicia por el Análisis Situacional en el cual se realizaran los análisis interno y externo con las matrices EFE, las 5 Fuerzas de Porter nos brindaran información acerca del entorno externo, la matriz EFI, matriz AMOFHIT, el análisis de los Stakeholders, el mapa de procesos y cadena de valor, formulados a partir de la información recolectada de los colaboradores y sus procesos, consiguientemente se realiza el análisis y matriz FODA que nos brindaran la combinación del análisis interno y externo, obteniendo las estrategias que realizar para aprovechar las fortalezas y cumplir con los objetivos que la empresa tenga en marcha o se proponga realizar; En la segunda fase es la Dirección Estratégica en la cual se describirán las dimensiones del diseño, las cuales se dividen en Estructurales y Contextuales, luego de ello se establecerá el perfil estratégico que se compone de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias propuestas; en la tercera fase se concibe la propuesta de la estructura mediante el organigrama del Diseño Organizacional; en la cuarta fase de la Implementación se desarrolla el manual de organización y funciones, y se llevaran a cabo las capacitaciones de la documentación implementada y por último la fase de Resultados de efectividad con la utilización de los indicadores de eficiencia y eficacia y una matriz de seguimiento para realizar la mejora continua e identificar posibles fallas en el transcurso del tiempo a partir de la primera implementación.

3.5. Análisis Situacional

3.5.1. Entorno Externo

A. Matriz EFE

Tabla 7: Análisis de la Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Alianzas estratégicas con instituciones estudiantiles, textiles y emprendimientos decoradoras y de regalos	9%	3	0,27
Ofertas de financiamiento para pequeñas empresas	4%	3	0,12
Alta demanda y capacidad adquisitiva de joyería de plata y oro a nivel Nacional	9%	4	0,36
El valor exportado de joyería ascendió a 127,7 millones de dólares, lo que representó un aumento del 57%.	4%	1	0,04
Los artículos de joyería y sus partes hechas con metales preciosos, excepto plata, concentran el 86% del total exportado	4%	3	0,12
Incursión en ferias nacionales e internacionales	7%	3	0,21
La apuesta de diseñadores textiles en el detalle y la personalización de muchas de sus joyas, incluso en los tradicionales anillos de compromiso.	9%	2	0,18
Nuevas alternativas y técnicas para el tratamiento y mantenimiento de joyas	6%	3	0,18
AMENAZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Cambios políticos que impactan en el desarrollo de los emprendimientos	4%	2	0,08
Alto índice de robos a establecimientos	4%	2	0,08
Situación deficiente en las rutas de medios de transporte	6%	3	0,18
Incursión de nueva gama productos de bisutería y sustitutos	9%	2	0,18
Cambios en las condiciones laborales que afectan a las Pymes	4%	2	0,08
Entrada de competencia con tecnologías que desplaza el proceso artesanal de joyería	7%	1	0,07
Cambios climáticos que impactan en la minería	9%	2	0,18
Inestabilidad en el precio de los minerales	5%	3	0,15
	100%		2,48

LEYENDA DEL PESO DE FACTORES	
PESO	CRITERIO
9%	Aspectos relacionados con la demanda
7%	Aspectos relacionados con la competencia.
6%	Aspectos relacionados a la calidad.
5%	Aspectos que involucran la relación con el cliente
4%	Otros aspectos relacionados a la situación financiera, gobierno y social.

LEYENDA DE LA CALIFICACIÓN DE FACTORES	
CLASIFICACIÓN	CRITERIO
4	Una respuesta superior
3	Una respuesta superior a la media
2	Una respuesta media
1	Una respuesta mala

Interpretación de la matriz EFE:

La valoración de los pesos asignados a la matriz se basó en la información de los medios externos y la disposición de la empresa frente a ellos. El promedio ponderado obtenido es de 2.48 lo que nos ubica por debajo de la media (2.5) lo que indica que no se están aprovechando las oportunidades para evitar las amenazas, sin embargo las oportunidades tienen un valor mayor (1,48) al de las amenazas (1,00) lo que indicaría que el ambiente es favorable para el desarrollo de la empresa.

B. Fuerzas de Porter

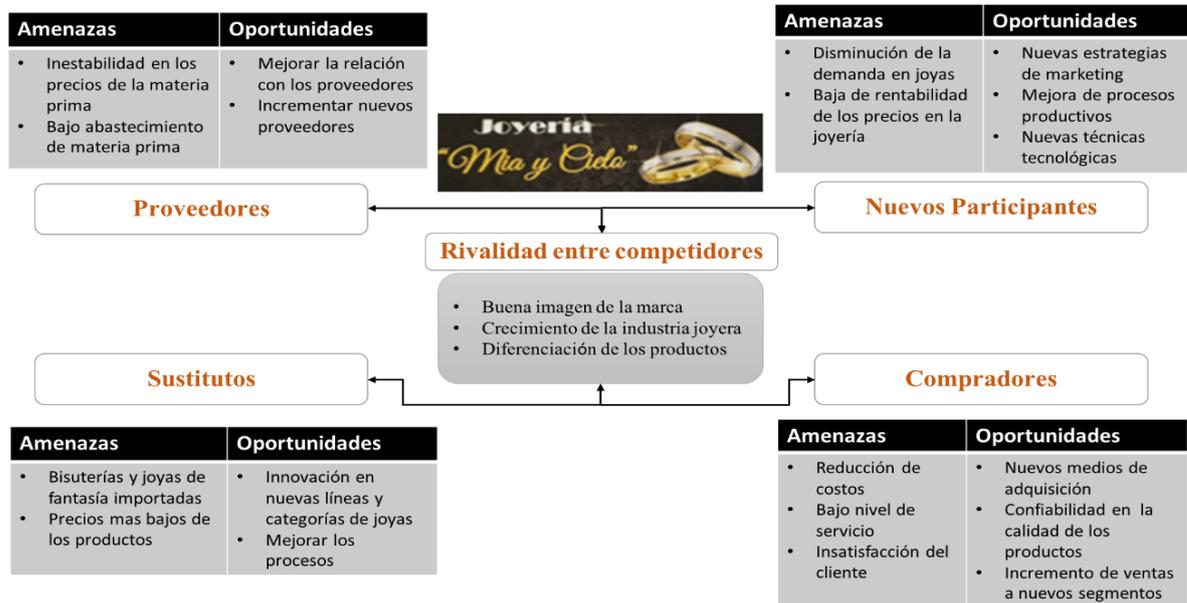


Figura 16: Modelo de las 5 fuerzas de Porter
Elaboración propia

El modelo de las 5 fuerzas de Porter define la estructura de la industria en la que la joyería "Mia y Cielo" se encuentra y también ajusta la naturaleza de interacción de la competencia dentro de la misma.

Poder de negociación con los proveedores: El poder de negociación que ejecutan los proveedores de oro y plata es notable, ya que existe una reducida red de proveedores fidelizada para con la joyería y además la alta fluctuación de tarifas globales en el precio de esta materia prima, lo mencionado procura a un bajo margen para negociar en relación al precio y las condiciones de tiempo u otros aspectos que estos manejen. La joyería cuenta con cuatro proveedores de la ciudad de Lima Arin S.A., Morinaga S.A., Lima Diamonds, Nuria Joyerías.

Poder de negociación con los compradores: Existe una oferta ilimitada en el segmento de negocio donde Mia y Cielo se encuentra, como fabricante y comerciante; El poder de negociación de los clientes es alto ya que en general tienen a disposición

opciones variadas en cuanto a precio, formas de pago, calidad del servicio y del producto. Los clientes mayormente asiduos son novios, grupo de amigos, promociones de jardines, colegios y universidades, profesionales diversos.

Amenaza de los Sustitutos: El costo accesible de los productos sustitutos ofertados en el negocio de joyerías es cada vez mayor, inclusive hay mayor importación de bisutería china, joyas en cobre, joyas en acero y accesorios de materiales de fantasía, esto implica una amenaza considerable de este tipo de productos.

Amenaza de nuevos entrantes: En el entorno donde se desarrollan las actividades de la joyería Mia y Cielo, se encuentran pocas empresas, microempresas y negocios que están establecidos, también se conoce que necesitan una cantidad de inversión moderada para iniciar una organización físicamente en el rubro joyero, por el contrario los negocios que si presentan una amenaza considerable son los negocios que inician mediante los medios online de diversos lugares.

Rivalidad de los competidores: La competencia del mercado no es agresiva por lo general algunos competidores son informales y cada emprendimiento tiene su cartera de clientes.

Conclusiones del análisis de entorno externo

Existe una demanda alta en los productos de joyería pero también hay una desventaja por la variedad de nuevos sustitutos que pueden abarcar un segmento grande de clientes, por otro lado los desarrollos de los comercios e-commerce y las ferias que se realizan están en crecimiento. En el entorno político y social la situación se encuentra

en incertidumbre por la inseguridad. En lo que se refiere a las oportunidades en el sector, es favorable para desarrollar propuestas estratégicas en la joyería mía y Cielo.

3.5.2. Entorno Interno

A. Antecedentes de la empresa

Historia

La empresa joyería “Mía y Cielo” es un negocio familiar, el cual inició la dueña y administradora Jhoanny Pereda Ponce a partir de la experiencia que el señor Víctor Santa María Arroyo, padre del esposo de la dueña, quien era joyero, él les brindo sus conocimientos para que se decidieran a iniciar en el negocio de la compra y venta de joyas ya fabricadas de diversos proveedores, todos los productos que compran son de plata y oro. La empresa logro luego de varios años de ahorro invertir en innovaciones como maquinaria para trabajar la materia prima, adecuaron un espacio en su domicilio como taller de fabricación e iniciaron la formalización legal con el nombre de sus hijas Mia y Cielo desde 26 de julio del 2012. La empresa ya tiene una trayectoria de 6 años en el entorno empresarial.

Dentro de sus actividades esta la fabricación de joyas en material de oro y plata como anillos, esclavas, pulseras, dijes, collares, etc.

La compra y venta de joyas ya fabricadas para ser ofrecidas al por mayor y menor. También cuentan con servicios de personalización de joyas a pedido de los clientes, el servicio de mantenimiento de las joyas luego de su adquisición.

Rubro de la empresa

La empresa se encuentra en el rubro de la compra, venta y fabricación de joyas.

- RUC:10458076931

Misión y Visión

En la empresa no tiene una misión y visión sustentada y formal de la empresa.

Sin embargo, ellos consideran que su misión es su actividad principal la cual es brindar a los clientes un producto y servicio de acuerdo con sus preferencias, mientras que a futuro quieren llegar a expandirse y mejorar el posicionamiento de su marca.

Procesos y Recursos

La empresa realiza los siguientes procesos:

- Proceso de atención al cliente
- Proceso de personalización
- Proceso de diseño
- Proceso de producción
- Proceso de compras
- Proceso financiero
- Proceso administrativo.
- Proceso de mantenimiento
- Proceso de contratación de personal

Dentro de sus recursos humanos cuenta con 5 colaboradores los cuales son:

- Administradora
- Joyero
- Vendedora

- Encargado de Logística
- Asistente de joyería

B. Matriz EFI

Tabla 8: Análisis de la Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Cuenta con taller, equipos y maquinaria propias para elaboración de joyas	6%	4	0,24
Buena relación y comunicación con el proveedor de joyas.	5%	3	0,15
Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados.	8%	3	0,24
Cuenta con una variedad de diseños personalizados.	8%	4	0,32
Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito.	8%	4	0,32
Pago de impuestos en el tiempo establecido.	3%	4	0,12
Incursión de publicidad por redes sociales	8%	3	0,24
Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción.	6%	4	0,24
FUERZAS TOTALES			1,9
DEBILIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
Desconocimiento de herramientas tecnológicas para la gestión documental.	1%	2	0,02
No hay una gestión eficiente con el cliente en redes sociales.	8%	1	0,08
Alta dependencia con los proveedores de materia prima.	5%	2	0,1
Demoras en el cumplimiento de la programación de producción de pedidos.	6%	1	0,06
Alto costo de alquiler del stand de ventas.	3%	1	0,03
Falta de comunicación y seguimiento de la asistencia y horas trabajadas de los colaboradores.	6%	2	0,12
Falta de fijación de metas y capacitaciones hacia los colaboradores	6%	1	0,06
No cuentan con estructura organizacional, políticas establecidas o manuales administrativos que orienten las labores de los colaboradores	3%	1	0,03
DEBILIDADES TOTALES			0,5
TOTALES	100%		2,4

Tabla 9: Leyenda del criterio de clasificación de la matriz EFI

LEYENDA DE LA CALIFICACIÓN DE FACTORES	
CLASIFICACIÓN	CRITERIO
4	Fortaleza mayor o aspecto favorable en el que la empresa de desarrolla de manera eficiente
3	Fortaleza menos o aspecto favorable en el que la empresa aún puede desarrollarse.
2	Debilidad menor o aspecto negativo en que la empresa debe trabajar para mejorar.
1	Debilidad mayor o aspecto negativo en que la empresa debe corregir de manera inmediata.

LEYENDA DEL PESO DE FACTORES	
PESO	CRITERIO
8%	Aspectos relacionados con la demanda y que, a la vez, tienen afinidad con la relación con el cliente.
6%	Aspectos relacionados con la eficiencia operativa y la productividad de los procesos. De igual forma, se incluye la productividad de los trabajadores.
5%	Aspectos relacionados a las actividades de apoyo de la empresa.
3%	Aspectos relacionados a normativas y formalidad de la empresa.
1%	Otros aspectos de menos relevancia.

Interpretación de la matriz EFI:

La valoración de los pesos asignados a la matriz se basó en la entrevista y encuesta que se realizó al gerente. La sumatoria de los factores positivos (fortalezas) es de 1,9, la cual es superior a la sumatoria de los factores negativos (debilidades) la cual es de 0,5. La sumatoria del valor total entre fortalezas y debilidades es de 2.4 y se encuentra por debajo de la media, lo que nos indica que la empresa se encuentra con debilidades internas que necesitar minimizar y aprovechar sus fortalezas.

C. Matriz AMOFHIT

La matriz AMOFHIT, permitirá mostrar la situación actual de las áreas funcionales en cuanto a las fortalezas y debilidades identificadas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
A	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	
	Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados.	No cuentan con estructura organizacional, políticas establecidas o manuales administrativos que orienten las labores de los colaboradores
M	MARKETING Y VENTAS	
	Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito. Cuenta con una variedad de diseños personalizados.	No hay una gestión eficiente con el cliente en redes sociales.
O	OPERACIONES Y LOGÍSTICA	
	Buena relación y comunicación con el proveedor de joyas.	Alta dependencia con los proveedores de materia prima. Demoras en el cumplimiento de la programación de producción de pedidos.
F	FINANZAS Y CONTABILIDAD	
	Pago de impuestos en el tiempo establecido.	Alto costo de alquiler del stand de ventas.
H	RECURSOS HUMANOS	
	Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción.	Falta de comunicación y seguimiento de Falta de fijación de metas y capacitaciones hacia los colaboradores
I	INFORMACIÓN	
	Incursión de publicidad por redes sociales	Desconocimiento de herramientas tecnológicas para la gestión documental.
T	TECNOLOGÍA Y DESARROLLO	
	Cuenta con taller, equipos y maquinaria propias para elaboración de joyas	Falta de capacitaciones en nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos servicios

Figura 17: Matriz AMOFHIT
Elaboración propia

D. Análisis de Stakeholders

Los intereses de los stakeholders se relacionan cercanamente con el éxito y la prosperidad general de la organización. Es responsabilidad de la dirección desarrollar políticas que tengan en cuenta todos los intereses.

Tabla 10: Análisis de Stakeholders

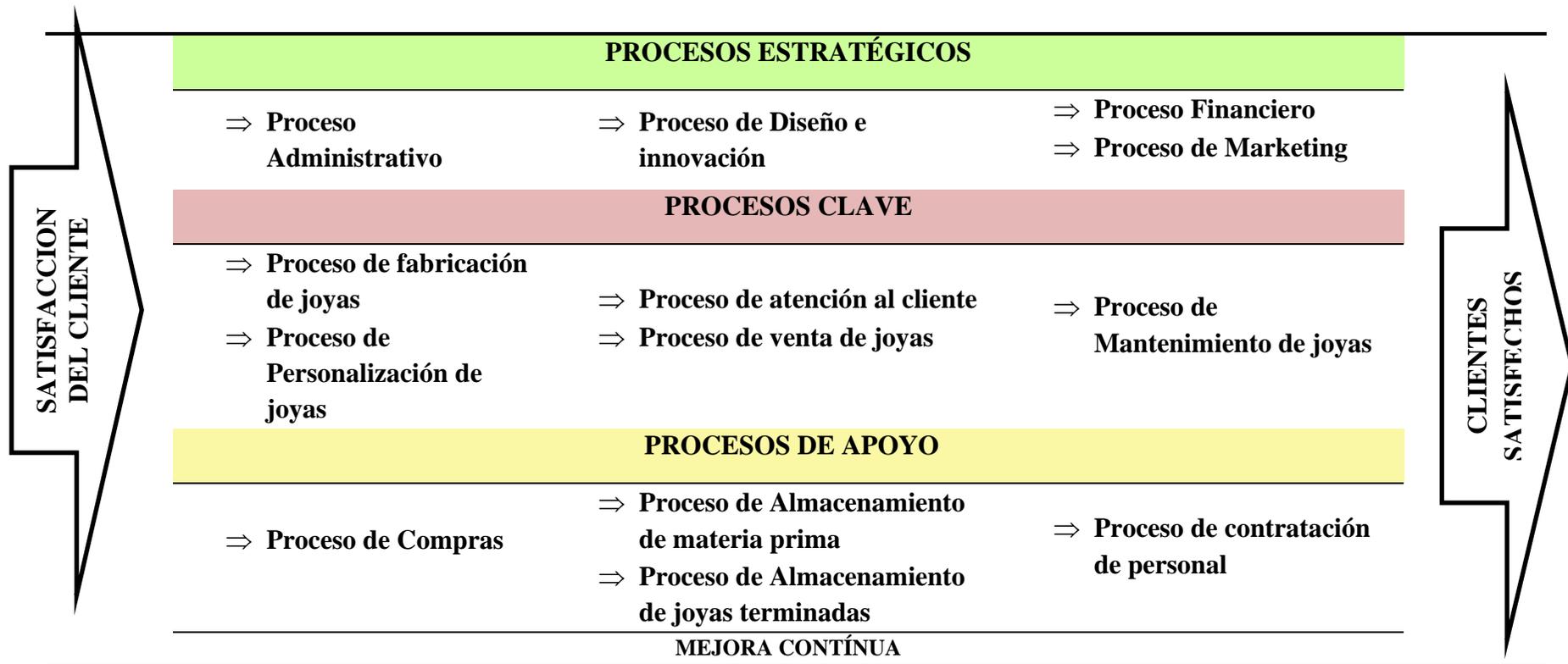
STAKEHOLDERS	FACTORES DE INTERES	
INTERNOS		
• DUEÑO	<ul style="list-style-type: none"> - Formalización - Número de ventas - Número de cartera de clientes - Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costos - Rentabilidad - Posicionamiento de la marca - Imagen corporativa
• COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios - Remuneraciones - Seguridad en el trabajo - Capacitaciones - Indemnizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y desarrollo laboral - Comunicación con los colaboradores - Contratos formales - Seguro médico
EXTERNOS		
• GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento con la ley laboral - Cumplimiento con las normas de seguridad el trabajo. - Cumplimiento con la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicación en políticas públicas - Derechos del consumidor
• COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad en las operaciones - Generar puestos de trabajo - Inversiones sociales y donaciones - Relaciones con la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Salud pública, seguridad y protección. - Conservación de los materiales y de la energía. - Cuidado del medio ambiente
• PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones estables y duraderas - Poder de negociación - Formalidad en contratos 	
• ENTIDADES FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez y solvencia de la empresa - Rentabilidad a corto y largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de seguridad financiera - Imagen corporativa
• CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de servicio y producto - Comunicación con los clientes - Seguridad en los productos - Servicios personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Solución de problemas - Servicio post venta

Fuente: Elaboración propia

E. Mapa de procesos

Descripción: Según la información recopilada de las actividades y procesos que realizan los colaboradores se elaboro el mapa de procesos agrupando de la siguiente manera sus tres tipos de procesos.

Tabla 11: Mapa de procesos de la joyería Mia y Cielo



Fuente: Elaboración propia

F. Cadena de Valor



Figura 18: Cadena de valor de la joyería Mia y Cielo
Fuente: Elaboración propia

G. FODA

Tabla 12: *Análisis FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Cuenta con taller, equipos y maquinaria propias para elaboración de joyas</p> <p>F2. Buena relación y comunicación con el proveedor de joyas.</p> <p>F3. Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados.</p> <p>F4. Cuenta con una variedad de diseños personalizados.</p> <p>F5. Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito.</p> <p>F6. Pago de impuestos en el tiempo establecido.</p> <p>F7. Incursión de publicidad por redes sociales</p> <p>F8. Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción.</p>	<p>O1. Alianzas estratégicas con instituciones estudiantiles, textiles y emprendimientos de decoradoras y de regalos</p> <p>O2. Alta oferta de financiamiento para pequeñas empresas</p> <p>O3. Alta demanda y capacidad adquisitiva de joyería de plata y oro mediante compras online</p> <p>O4. El valor exportado de joyería ascendió a 127,7 millones de dólares, lo que representó un aumento del 57%.</p> <p>O5. Los artículos de joyería y sus partes hechas con metales preciosos, excepto plata, concentran el 86% del total exportado</p> <p>O6. Participación en ferias nacionales e internacionales</p> <p>O7. La apuesta de diseñadores textiles en el detalle y la personalización de muchas de sus joyas, incluso en los tradicionales anillos de compromiso.</p> <p>O8. Nuevas alternativas y técnicas para el tratamiento y mantenimiento de joyas</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Desconocimiento de herramientas tecnológicas para la gestión documental.</p> <p>D2. Demoras en el cumplimiento de la programación de producción de pedidos.</p> <p>D3. Falta de fijación de metas y capacitaciones hacia los colaboradores</p> <p>D4. No hay una gestión eficiente con el cliente en redes sociales.</p> <p>D5. Falta de comunicación y seguimiento de la asistencia y horas trabajadas de los colaboradores.</p> <p>D6. Alto costo de alquiler del stand de ventas.</p> <p>D7. Alta dependencia con los proveedores de materia prima.</p> <p>D8. No cuentan con estructura organizacional, políticas establecidas o manuales administrativos que orienten las labores de los colaboradores</p>	<p>A1. Cambios políticos que impactan en el desarrollo de los emprendimientos</p> <p>A2. Alto índice de robos a establecimientos del entorno</p> <p>A3. Situación deficiente en las rutas de medios de transporte</p> <p>A4. Incursión de nueva gama productos de bisutería y sustitutos</p> <p>A5. Cambios en las condiciones laborales que afectan a las Pymes</p> <p>A6. Entrada de competencia con tecnologías que desplaza el proceso artesanal de joyería</p> <p>A7. Cambios climáticos que impactan en la minería</p> <p>A8. Inestabilidad en el precio de los minerales</p>

Fuente: Elaboración propia

H. MATRIZ FODA

Tabla 13: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Cuenta con taller, equipos y maquinaria propias para elaboración de joyas	D1. Desconocimiento de herramientas tecnológicas para la gestión documental.
	F2. Buena relación y comunicación con el proveedor de joyas.	D2. Demoras en el cumplimiento de la programación de producción de pedidos.
	F3. Trato directo con la administradora para atención de pedidos personalizados.	D3. Falta de fijación de metas y capacitaciones hacia los colaboradores
	F4. Cuenta con una variedad de diseños personalizados.	D4. No hay una gestión eficiente con el cliente en redes sociales.
	F5. Ubicación estratégica en centro comercial de alto tránsito.	D5. Falta de comunicación y seguimiento de la asistencia y horas trabajadas de los colaboradores.
	F6. Pago de impuestos en el tiempo establecido.	D6. Alto costo de alquiler del stand de ventas.
	F7. Incursión de publicidad por redes sociales	D7. Alta dependencia con los proveedores de materia prima.
	F8. Amplia experiencia y habilidades técnicas de los colaboradores del área de producción.	D8. No cuentan con estructura organizacional, políticas establecidas o manuales administrativos que orienten las labores de los colaboradores
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. Alianzas estratégicas con instituciones estudiantiles, empresas textiles y emprendimientos de belleza, decoraciones y regalos	F7-O3-O5-F4: Implementar de un portal e-commerce y aplicación móvil que permita ampliar el acceso y promoción a los productos y servicios O1-F2-O7-F1 Planear lanzamiento de colecciones propias de la joyería por temporada y por temática según los eventos anuales O6-O1-F3-F4-F5: Promocionar sus servicios de personalización y mantenimiento en ferias y concursos de joyería peruana O2-O8-F8-F1: Crear nuevos servicios post venta de joyería	D3-D5-D8-O1-O7: Elaborar un diseño organizacional para formalizar la cultura, la estructura interna y la dirección estratégica de acuerdo a la organización
O2. Alta oferta de financiamiento para pequeñas empresas		D1-O3-O4-D2: Implementar registros en Excel principalmente para las áreas de Logística, Producción y Ventas.
O3. Alta demanda y capacidad adquisitiva de joyería de plata y oro mediante compras online		D2-D4-O8-O3: Realizar una estandarización de sus procesos operativos
O4. El valor exportado de joyería ascendió a 127,7 millones de dólares, lo que representó un aumento del 57%.		O1-O6-D5-D3: Programar capacitaciones anuales en cursos que apoyen al personal en su conocimientos operativos y de apoyos en la joyería
O5. Los artículos de joyería y sus partes hechas con metales preciosos, excepto plata, concentran el 86% del total exportado		
O6. Incursión en ferias nacionales e internacionales		
O7. La apuesta de diseñadores textiles en el detalle y la personalización de muchas de sus joyas, incluso en los tradicionales anillos de compromiso.		
O8. Nuevas alternativas y técnicas para el tratamiento y mantenimiento de joyas		
AMENAZAS	FA	DA
A1. Cambios políticos que impactan en el desarrollo de los emprendimientos	A4-A6-F4-F5-F7: Realizar combinaciones y promociones mediante los canales online de accesorios de joyería en packs y aumentar el catálogo de productos al brindar nuevas alternativas en el servicio A7-A8-F2-F6: Establecer registro de cartera de proveedores y fidelizarlos para obtener más opciones de obtención de materia prima	A5-A1-D3-D8: Realizar la implementación de manuales administrativos y operativos como MOF, ROF Y RIT
A2. Alto índice de robos a establecimientos del entorno		A6-A4-D8-D5: Asignar personal para tener actualizadas las publicaciones de las redes sociales y mejorar la atención de los clientes
A3. Situación deficiente en las rutas de medios de transporte		
A4. Incursión de nueva gama productos de bisutería y sustitutos		
A5. Cambios en las condiciones laborales que afectan a las Pymes		
A6. Entrada de competencia con tecnologías que desplaza el proceso artesanal de joyería		
A7. Cambios climáticos que impactan en la minería		
A8. Inestabilidad en el precio de los minerales		

Fuente: Elaboración propia

Priorización de la estrategia

Dada la situación de la empresa y la estructura actual interna que tiene establecida se requiere afianzar y reforzar la estructura organizacional para generar una dirección estratégica clara, lo cual es la base para generar un cambio en la empresa, también se prioriza que sean implementadas por la accesibilidad del gerente de contar con el presupuesto para llevarse a cabo, con ello también se recalca que el tiempo para llevarse a cabo es de corto plazo, también se quiere aprovechar una de las fortalezas y es que cuenta con los recursos necesarios para realizar la estrategia.

3.6. Dirección Estratégica

3.6.1. Dimensiones Estructurales

A. Formalización

Se establecerá un manual de organización y funciones las políticas y reglas, el cual debe ser acatado por el personal, el cual se harán cumplir como una de las exigencias de la joyería y la mejora en la organización de las áreas.

B. Especialización

En joyería Mia y Cielo la división del trabajo y especialización se ubicaran en un organigrama de acuerdo a las áreas que existen actualmente y los procesos que se llevan a cabo, especificando las funciones y actividades diarias de acuerdo a los puestos analizados y diseñados en el MOF.

C. Jerarquía de Autoridad

En esta dimensión se pretende establecer un orden jerárquico sobre las autoridades y colaboradores, establecer a un responsable en cada área determinada para asignar funciones y resolver conflictos.

D. Departamentalización

Si es necesario se reestablecerán las áreas que tengan funciones y actividades relacionadas y sean más eficientes al reubicar a los colaboradores, logrando un mejor uso de recursos y mejor resultados en los procesos.

3.6.2. Dimensiones Contextuales

A. Entorno

El entorno de la joyería mía y cielo está rodeada de competidores de su mismo core de negocio como también se encuentra en una inestabilidad política y por ende sus proveedores están en un desequilibrio de costos en cuanto a la materia prima que se requiere para la joyería, los constantes cambios de los gustos y preferencias por parte de los clientes, mantienen a la empresa en un ambiente cambiante en el cual debe tener una fuerte organización interna para afrontar las amenazas.

B. Cultura

La cultura con la cual los trabajadores laboran en la joyería , son con los valores que la gerente/administradora ha incentivado en su empresa, además de ello se centran en brindar a los clientes productos con los que se encuentren identificados en las diversas fechas que se celebran en la ciudad de Trujillo, y así brindarles promociones o servicios adicionales. Además de ello la joyería brinda facilidades e incentivos a sus trabajadores para que se fidelicen con la empresa.

C. Tamaño

En la joyería Mia y Cielo dependiendo del número de empleados, la empresa es pequeña. Sin embargo con el Modelo de diseño organizacional propuesto se busca la conveniencia y beneficio de reubicar o aumentar al personal para mejorar la calidad y eficiencia en los procesos actuales.

Tabla 14: *Tamaño de la empresa según su número de trabajadores*

Área	Número de empleados	Proporción del tamaño de la empresa
Gerencia	1	0.2%

Operativo	3	0.6%
Apoyo	1	0.2%
Total	5	100%

3.6.3. Perfil estratégico propuesto

A. Misión To Be

Somos una empresa dedicada a la elaboración personalizada y la comercialización de joyas de alta calidad y finos acabados a base de oro y plata, trabajando a diario en los cambios que el diseño de joyas a nivel nacional requiere, para así estar a la vanguardia en clase, elegancia, calidad y permanente innovación, razones que se aplicarán y serán política de todos los que trabajan para la empresa.

B. Visión To Be

Para el año 2023 nos visualizamos como una empresa líder en la elaboración y comercialización de joyas exclusivas en el norte del país y referente a nivel nacional, con estrategias competitivas que garanticen una experiencia de marca memorable que ayuden a nuestros clientes a satisfacer sus necesidades, mediante la investigación e innovación permanente, buscando crecer y alcanzar nuestro máximo potencial, así como contribuir con el desarrollo sostenible de nuestra localidad.

C. Valores Institucionales

- Compromiso: Estricto cumplimiento de tiempo y costo dentro de la ejecución de los pedidos.
- Respeto: Velar por mantener en alto la dignidad de cada persona tratando a todos de forma igualitaria, colaborando en la construcción de un ambiente propicio.

- **Honestidad:** Otorgando joyas de buena procedencia, con los materiales idóneos y el precio justo.
- **Calidad:** Aseguramiento de la excelencia en los acabados.
- **Innovación:** Los joyeros se destacan por su creatividad e iniciativa por la elaboración de los diseños en las piezas de la joyería.
- **Comunicación:** Transmitir las ideas, propuestas, soluciones y conocimiento a todo el equipo de trabajo para crear un ambiente basado en confianza y apoyo mutuo.

D. Objetivos

Los objetivos a corto plazo de la implementación son:

- Establecer una imagen empresarial en la joyería y formalizar la estructura organizativa, de manera que los colaboradores se identifiquen con la misión del negocio.
- Documentar y controlar los cambios en las relaciones y divisiones entre los cargos
- Establecer un MOF que detalle las funciones, perfiles y dar seguimiento del cumplimiento de los colaboradores de acuerdo a las áreas de la joyería.
- Implementar un plan de capacitación para los colaboradores de la joyería que permitan la ejecución del diseño organizacional
- Identificar y realizar un control de las actitudes y desempeño de las actividades de los colaboradores en la joyería.

E. Estrategias

Las estrategias para implementar:

- Implementar la misión y visión en la cultura organizacional teniendo en cuenta los valores que la empresa se ha propuesto como representación de su imagen corporativa.
- Realizar una reunión informativa y descriptiva de la actualización de la estructura y los cambios efectuados en los cargos y funciones de la estructura organizacional.
- Implementar programas de capacitación sobre el desarrollo de las funciones laborales y con ello fortalecer las competencias y la comunicación del personal.
- Realizar los planes de Acción:
 - Capacitación en las funciones que tienen los puestos de trabajo propuestas en el MOF y sobre nuevas técnicas de trabajo en la joyería
 - Capacitación en mejora de comunicación efectiva entre colaboradores de la joyería

3.7. Diseño Organizacional

Conforme a los tipos de modelo de diseño organizacional investigados, además de ello habiendo analizado la situación actual, se conoce que la joyería es una pequeña empresa y con la información recopilada de la empresa se ha considerado implementar un modelo funcional y de tipo orgánico.

3.7.1. Estructura organizacional

La estructura que la empresa manejaba internamente, se encargaba de administrar, la contabilidad, los procesos logísticos y supervisar las actividades de las operaciones sin tener una pauta formal ni socializada entre los colaboradores. La estructura organizacional propuesta se quiere organizar de manera que las áreas sean especializadas en el proceso que realizan y haya mayor comunicación entre

sus actividades y responsabilidades a su cargo. Se organizara de la siguiente manera:

- Se establecerá al dueño/Administradora en el puesto como Gerente ya que liderara toda la gestión estratégica y toma de decisiones de la joyería
- Se sugiere al gerente llevar a cabo capacitación en la gestión de los recursos humanos y se podrá contar con un control más focalizado y a detalle de los colaboradores, promoverá un ambiente favorable para el desempeño de sus funciones, también se busca mantener las actividades en sus procesos con mayor precisión y supervisión.
- Se sugiere capacitar a la vendedora en temas relacionados a marketing digital, redes sociales y pueda lograr un medio ideal para concretar ventas y publicidad de la marca joyera. Estas funciones serán agregadas a su puesto.
- Según el organigrama propuesto se están agrupando en cuatro áreas: Gerencia General, Producción, Ventas, Logística

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO DE MIA Y CIELO

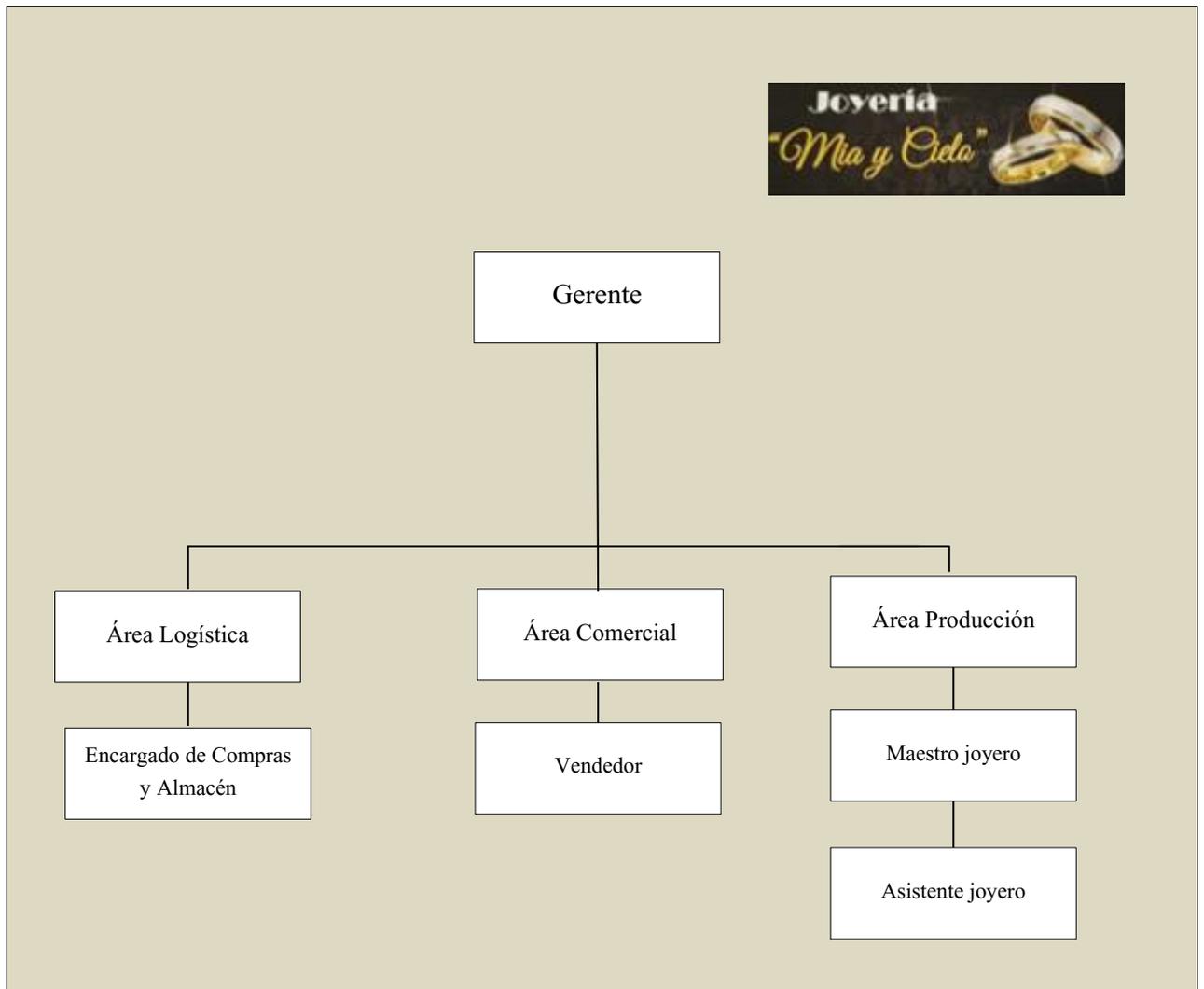


Figura 19: Organigrama de la joyería Mia y Cielo

Fuente: Elaboración propia

3.7.2. Estructura organizacional y los procesos

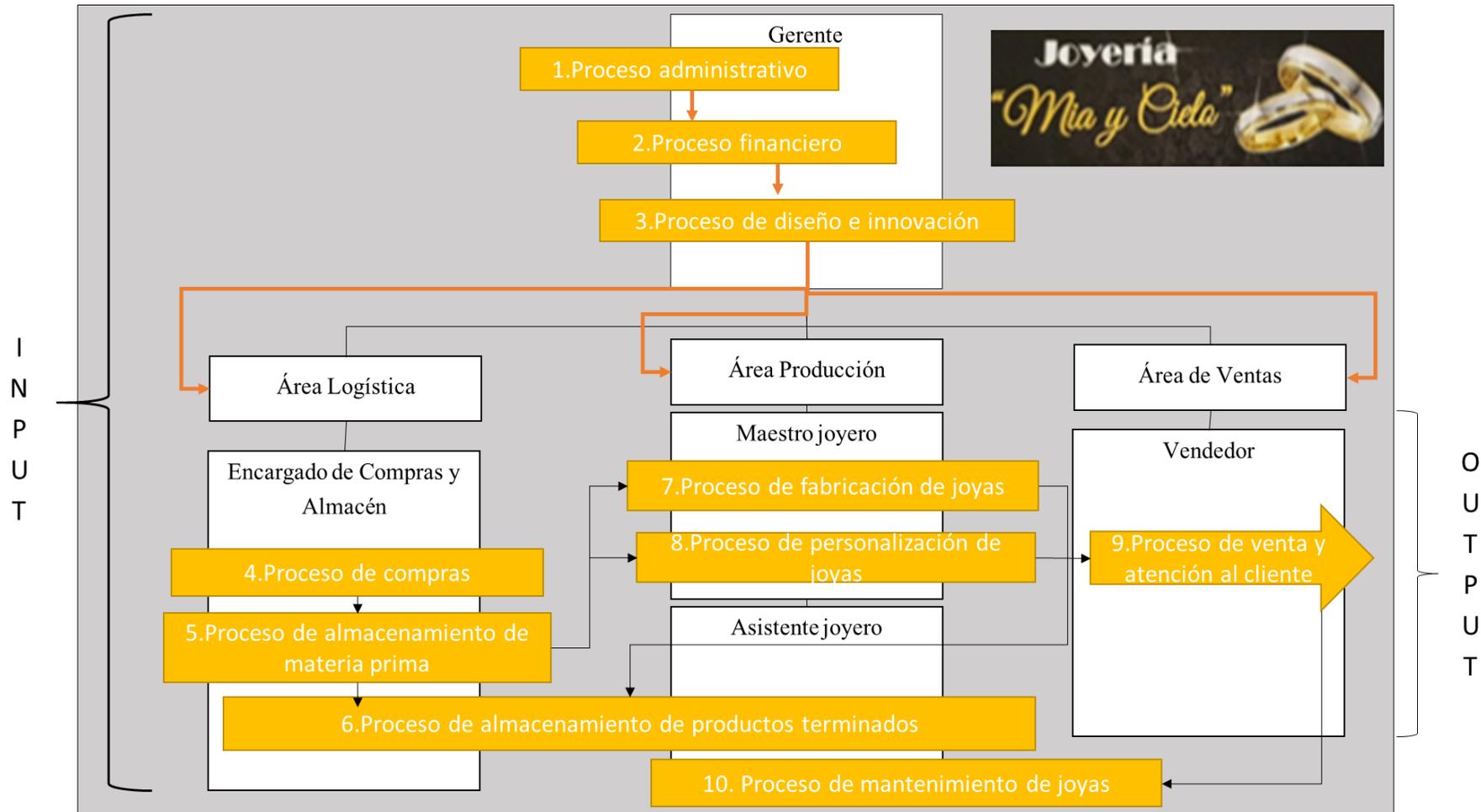


Figura 20: Articulación de los procesos y la estructura organizacional de la joyería Mia y Cielo

3.8. Manual de Organización y funciones

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Figura 21: Logo de Portada del Manual de operaciones y funciones

Fuente: Elaboración propia

1. Aspectos Generales

A. Objetivo del manual

El presente Manual de Organización y Funciones de la Joyería MIA Y CIELO es un documento normativo que tiene por propósito:

- Brindar una guía sobre la estructura organizacional de la joyería de forma clara y precisa, detallando funciones generales y específicas de su estructura interna de cada una de las áreas que tiene la Joyería Mia y Cielo, a la vez se muestra los niveles de responsabilidad y autoridad delegados.
- Especificar las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la joyería Para ello se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones.
- Brindar los perfiles de los puestos en cuanto a requisitos generales.

Todo el personal está en la comprometido a cumplir con lo que se manifiesta en el manual de organización y funciones de joyería Mia y Cielo.

B. Alcance

El alcance del manual de la organización estructural funcional de la Joyería MIA Y CIELO, abarca el ámbito de aplicación a todo el personal que labora en las distintas áreas, desde la gerencia general, jefes de las distintas áreas, las áreas administrativas, operativas y de apoyo.

C. Aprobación

El Manual de Organización y Funciones de la Joyería MIA Y CIELO será aprobado por la gerencia general de la empresa.

2. Funciones generales de la empresa

Fabricación de joyas a pedido y personalización, compra y venta de joyas fabricadas conforme a las necesidades del mercado, brindar servicios post venta para los productos, orientando al personal en la mejora diaria de su desempeño y buscando satisfacer las necesidades de los clientes.

A. Estructura orgánica de la empresa

- **ÓRGANOS DE DIRECCIÓN**

Gerencia General

- **ÓRGANOS DE LÍNEA**

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Maestro Joyero
- Asistente de joyero

ÁREA DE VENTAS

- Vendedor

ÁREA DE LOGÍSTICA

- Encargado de compras y Almacén

B. Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación

Las líneas de autoridad que preponderan en la organización son directas y verticales, lo cual implica una toma de decisiones a un nivel jerárquico superior.

El compromiso reside en la manera como los colaboradores brindan un buen y excelente servicio dando como resultado la satisfacción tanto a los Stakeholders tanto internos como externos, con contenido ético, metodología de trabajo y políticas.

La relación se realiza fundamentando la correlación de funciones y responsabilidades de los colaboradores, así como el logro de metas objetivos de cada elemento orgánico, alentando a esfuerzos conjuntos y el trabajo en equipo con apoyo de las autoridades inmediatas a su cargo.

CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

Para el cumplimiento de sus funciones Joyería Mia y Cielo cuenta con el siguiente Cuadro Orgánico de Cargos:

Tabla 15: *Cuadro Orgánico de cargos de Mia y Cielo*

NOMINACIÓN DEL CARGO	TOTAL NECESARIO
ÓRGANOS DE DIRECCIÓN	
Gerencia General	1
ÓRGANOS DE LÍNEA	
ÁREA DE PRODUCCIÓN	
Joyero	1
Asistente de joyería	1
ÁREA DE VENTAS	
Vendedora	1
ÁREA DE LOGÍSTICA	
Encargado de compras y almacén	1

INFORMACION GENERAL		
	NOMBRE DEL PUESTO	Gerente General
	NOMBRE DEL AREA	Gerencia General
	SUBORDINADOS	Logística, ventas y producción
	SUBORDINADO DE:	
DESCRIPCION	Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización.	
FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar las políticas y directivas. ▪ Dirigir, controlar y coordinar la acción de los órganos ejecutivos y operativos de la empresa ▪ Gestionar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la empresa. ▪ Registrar en forma oportuna y confiable las transacciones económicas y financieras, en base a dispositivos legales vigentes, principios y normas de contabilidad generalmente aceptados a nivel de la contabilidad general, contabilidad presupuestal, contabilidad patrimonial y contabilidad de costos, así como elaborar los estados financieros en forma regular y oportuna. ▪ Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área de la empresa y verificar su cumplimiento. ▪ Planificar, coordinar, ejecutar y controlar las políticas y reglamentos sobre la administración de personal, impulsar el desarrollo de las habilidades del talento humano de acuerdo a sus perfiles laborales. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de los recursos humanos, la parte financiera y contable, la administración de abastecimiento de insumos y/o materiales, transportes y servicios generales de la empresa. ▪ Remitir en forma oportuna los Indicadores de Gestión y otros informes en la fecha establecida. ▪ Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control. ▪ Controlar el registro de los documentos que correspondan a las áreas estratégicas, operativas y de apoyo ▪ Realizar actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes ▪ En coordinación con el personal cuida del buen estado y uso de los bienes y enseres asignados a la oficina de gerencia. ▪ Realizar el seguimiento a los proveedores en cuanto a los pagos. ▪ Preparar o elaborar los informes de los ingresos y gastos, balances, estados de ganancias y pérdidas, a fin de manejar una información financiera actual. ▪ Seguimiento de los cobro a clientes. ▪ Realizar el seguimiento a los proveedores en cuanto a los pagos. ▪ Firmar contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes. ▪ Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio. ▪ Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el proceso de incorporación de recursos humanos en lo concerniente a la atención de los requerimientos de personal, su reclutamiento, selección, contratación e inducción, formulando estrategias, políticas, normas y procedimientos que garanticen la admisión de personal idóneo. ▪ Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el proceso de desarrollo de recursos humanos en lo relacionado a la capacitación, entrenamiento, desarrollo de líneas de carrera, evaluación del desempeño y generación y mantenimiento de programas motivacionales, formulando estrategias, políticas, normas y procedimientos para asegurar el efectivo desarrollo y motivación de los Recursos Humanos. 		
PERFIL	HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título Profesional en Ingeniería Comercial, Ingeniería Empresarial, Administración o carreras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pro actividad ▪ Toma de decisiones ▪ Liderazgo ▪ Planificación. 	

<ul style="list-style-type: none">▪ Certificación como Administrador Ejecutivo y Financiero.▪ Debe de tener una experiencia mínima de 03 años puestos similares al área.▪ Nivel de Computación Avanzado.▪ Contar con un nivel de Inglés Avanzado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Iniciativa.▪ Interés por el cliente (interno y externo).▪ Responsabilidad.▪ Capacidad para comunicarse.▪ Visión de Conjunto.▪ Capacidad para dirigir y motivar el grupo.▪ Trabajo en Equipo
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INFORMACION GENERAL	
	NOMBRE DEL PUESTO Encargado de Compras y Almacén
	NOMBRE DEL AREA Área de Logística
	SUBORDINADOS
	SUBORDINADO DE: Gerencia general
DESCRIPCION	<p>Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos relativos a la investigación de mercado de proveedores, compras locales, nacionales y de importación, gestión y control de inventarios, almacenamiento de materiales repuestos e insumos, así como servicios generales.</p>
FUNCIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Formular, proponer y ejecutar el programa anual de compras locales, nacionales y de importación en función a los presupuestos aprobados, previa coordinación con las áreas que lo involucren. • Planear, organizar, coordinar y controlar los procesos vinculados con el almacenamiento, correcto funcionamiento de todas las actividades que se desarrollan en él, la gestión del almacén y también de la optimización del espacio. La dirección de las operaciones de entrada y salida de la materia prima y productos terminados. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, controlar y evaluar los procesos de adquisiciones de insumos, bienes, repuestos, materiales y servicios, velando por que éstas se realicen en concordancia con las normas y procedimientos de la joyería. • Buscar mejorar en todo momento las negociaciones de pago a los proveedores de materiales. • Coordinar y controlar el proceso de control de inventarios (stocks) mediante el análisis de índices de cobertura e índices de rotación • Formular y aplicar procedimientos técnicos adecuados para la recepción, registro, codificación, clasificación almacenamiento y/o distribución de materiales; así como mantener el nivel óptimo de materiales en stock de acuerdo a las necesidades y posibilidades económicas de la empresa. • Adoptar y efectuar una adecuada política de almacenamiento, conservación y resguardo de las existencias, mantener el orden y la limpieza dentro del área. • Administrar el proceso de almacenamiento de materia prima, productos terminados, repuestos y materiales. • Atender las necesidades derivadas de requerimientos eventuales no contempladas en el programa anual de compras, previamente aprobadas por las instancias correspondientes. 	

- Comunicar a las áreas interesadas la recepción de los materiales y coordinar con las áreas de operaciones acerca las bajas de algunos equipos que involucren stock de repuestos con la finalidad de evitar la obsolescencia.
- Efectuar la clasificación de materiales “ABC” a fin de realizar la estadística gráfica mensual con sus índices de cobertura y rotación, evaluando así mediante sus resultados las posibles modificaciones a la política de adquisiciones.
- Solicitar a tiempo la reposición de los materiales e insumos indicando con claridad: las cantidades, unidades de medidas y descripciones técnicas, a fin de que el área de adquisiciones pueda ejecutar una buena labor de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos para esa área.
- Confeccionar los documentos de Ingreso al Almacén de acuerdo con el sistema establecido.

PERFIL	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional en Administración o carreras afines. • Experiencia mínima de 01 año en labores administrativas. • Computación Básica, Office a nivel de usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Enfoque a resultados. • Capacidad de análisis. • Comunicación efectiva. • Puntualidad.

INFORMACION GENERAL		
	NOMBRE DEL PUESTO	Maestro Joyero
	NOMBRE DEL AREA	Área de Producción
	SUBORDINADOS	Asistente de Joyero
	SUBORDINADO DE:	Gerente General,
DESCRIPCION	<p>Área responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos</p>	
FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la fabricación, el diseño y restauración de todo tipo de joyas en metales preciosos como oro y plata, además de toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado, con la finalidad de velar por la calidad de los productos. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción. Vestir con el uniforme identificado con la empresa y los equipos de protección personal Realizar esbozos manuales o por ordenador, moldes y prototipos propuestos por los clientes para las piezas de joyería. Elaborar la lista de la materia prima necesaria para cada una de las joyas que le sean requeridas para fabricar, modificar, personalizar o realizar mantenimiento. Preparar la materia prima según los diseños que le son requeridos en los pedidos solicitados. Realizar el proceso de fabricación de una nueva pieza de joyería según una serie de parámetros de diseño y el proceso de producción. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y protección. Velar por el cuidado conservación de los equipos y herramientas utilizadas. Responsable de la documentación y registro de lotes de las joyas fabricadas en el área. Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos. Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la joyería. Cumple y hace cumplir los manuales de procesos y hace cumplir las buenas prácticas. 		
PERFIL	HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Título Profesional como Fabricante/ Diseñador de joyas u especialidades afines. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación. Puntualidad. 	

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos en las técnicas de diseño y elaboración de joyería fina.• Conocimientos básicos del idioma Inglés.• Experiencia mínima de 02 años en labores de joyería y producción.• Microsoft Office a nivel de usuario | <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa.• Responsabilidad.• Cooperación• Orden y organización• Capacidad de comunicación efectiva. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

INFORMACION GENERAL	
	NOMBRE DEL PUESTO Asistente de Joyero
	NOMBRE DEL AREA Área de producción
	SUBORDINADOS
	SUBORDINADO DE: Gerente General, Maestro Joyero
DESCRIPCION	Área responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos
FUNCIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar trabajos de asistencia al maestro joyero, alistar y entregar los productos terminados en condiciones adecuadas de acuerdo con las especificaciones de procedimientos y normas establecidas. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Recepción de los pedidos que el vendedor genera para fabricación, personalización, modificación o mantenimiento Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y protección en el taller de joyería. Cumplir con la vestimenta y uniforme de la joyería, apropiada para realizar su labor Mantener en buen estado los equipos, herramientas e instrumentos de trabajo que se le asigne o que se le entregue para cada labor específica. Velar por el cuidado conservación de los equipos y herramientas utilizadas por el maestro joyero. Solicitar y recepcionar los materiales e insumos para la elaboración de la joyas Proporcionar al encargado de compras y almacén la relación de la materia prima e instrumentos que le son necesarios para la producción de las joyas. Verificar que los materiales e insumos solicitados para producción sean las correctas y estén en el tiempo requerido Realizar empaquetado y etiquetado de las joyas elaboradas Comunicar al vendedor los tiempos y cantidades de los productos terminados y solicitados Enviar los productos al área de ventas para su exhibición en vitrina Realizar toda función o encargo adicional relacionado con su labor, que le asigne el maestro joyero 	
PERFIL	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Título de profesional técnico o superiores en fabricación de joyería. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad. Creatividad Rapidez y agilidad.

<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en procesos de fabricación de joyas• Experiencia mínima de 01 año en labores afines.• Computación Básica	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para comunicarse.• Iniciativa.• Puntualidad.• Interés por el cliente.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INFORMACION GENERAL		
	NOMBRE DEL PUESTO	Vendedor
	NOMBRE DEL AREA	Área de Ventas
	SUBORDINADOS	
	SUBORDINADO DE:	Gerente General
DESCRIPCION	El área de ventas se encarga de planificar las estrategias de ventas, mantener a su equipo de ventas capacitado, conocer los comportamientos de compra de los consumidores y brindar la información necesaria acerca de los productos y servicios que brinda la joyería.	
FUNCIONES GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el proceso de venta prestando especial atención al cumplimiento de los pasos de la venta y ofreciendo una presentación de calidad a todo cliente atendido. Asimismo posterior a la venta, registrar los datos de la venta a fin de proporcionar confianza en nuestros clientes. • Planificar y administrar el contenido a publicar en las páginas de redes sociales que maneja la joyería 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención e información sobre la joyería y sus productos • Asesorar a los clientes sobre los productos en el uso y modelos de los mismos, alternativas de compra y los servicios de personalización y post venta que realiza la joyería • Vestir el uniforme representativo de la joyería, de manera adecuada y limpia • Solicitar los datos de especificación para la fabricación, personalización o modificación de las joyas que los clientes requieren • Informar a los clientes sobre las actividades promocionales y servicios de personalización o post venta • Verificar los stocks según las especificaciones de las joyas en vitrina • Generar e iniciar el proceso de ventas, emitiendo los documentos y comprobantes de pago respectivo. • Mantener actualizado la lista de los precios de las joyas terminadas y nuevas colecciones de la joyas • Elaborar cuadro de caja de las ventas diarias y mensuales. • Mantener ordenados y limpios los productos en exhibición, en base a la distribución y especificaciones • Realizar toda función o encargo adicional relacionado con su labor, que le asigne su jefe • Administrar y mantener actualizado el contenido para compartir vía redes sociales, seleccionando los nuevos productos joyeros que entran a vitrina y creando vistas de los productos vía redes sociales 		

- Tomar los pedidos que realizan los clientes vía Facebook y Whatsapp, orientar sobre los servicios, productos, precios, disponibilidad u otra información que requiera el cliente
- Enviar la información de los pedidos online al asistente de joyería con los requerimientos establecidos cliente- vendedor, el tiempo plazos de entrega y recojo.
- Mantener actualizado el registro de las ventas diarias, reclamos y pedidos por recoger
- Mantener la seguridad de los productos en exhibición o para muestra en todo momento.
- Realizar el contacto con las empresas o personas interesadas en los productos y la marca.
- Cumplir con las metas e indicadores establecidos por el gerente

PERFIL	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico o titulado en Administración o carreras afines. • Conocimientos básicos del idioma Inglés. • Experiencia mínima de 01 año en labores de ventas. • Computación Básica 	<ul style="list-style-type: none"> • Carismático • Responsabilidad. • Creatividad • Capacidad de comunicación. • Iniciativa. • Puntualidad. • Interés por el cliente. • Confiable • Persuasivo

3.8.1. Políticas

Las políticas que se establecen en la joyería Mia y Cielo deben ser acorde las metas que se han planteado actualmente y los objetivos que la joyería espera alcanzar, por ende las acciones se deben sujetar a lo siguiente:

- Las funciones y metas de los cargos y puestos deben ser comunicados por el Gerente general al momento de la contratación
- Las metas y objetivos deben ser comunicadas mensualmente a los colaboradores en su área de trabajo
- Los colaboradores deben llevar un uniforme que distinga su pertenencia a la empresa y para realizar sus actividades diarias
- Los colaboradores deberán respetar y cumplir con las especificaciones asignadas en el MOF que se le entregara al momento de su inicio de labores en la joyería
- Los colaboradores deben practicar los valores de la cultura de la joyería
- Se deben considerar los criterios éticos y morales en las actividades del ambiente de trabajo
- Llevar a cabo capacitaciones a los colaboradores en temas culturales, administrativos y operativos
- Se deben establecer indicadores de desempeño mensuales y realizar evaluaciones mensuales del desempeño de los colaboradores
- Tener un control de los recursos materiales y equipo necesarios para el desarrollo de las funciones diarias de los colaboradores

3.8.2. Disponibilidad de Recursos

A. Recurso Humano

La joyería Mia y Cielo cuenta con el personal necesario para las áreas operativas sin embargo no se agregara más personal sino que se hará un detalle de las funciones que el personal encargado debe cumplir y agregar las actividades que se realizara para la publicidad vía redes sociales que serán cumplidas por el vendedor y reducir las horas muertas, el gerente general tendrá las funciones más específicas que cumplir para con su personal y con ello poder ejercer una mejor comunicación y toma de decisiones.

B. Recursos Materiales

Los recursos materiales en la joyería, de modo general son los necesarios para brindar el producto y servicio; Sin embargo necesitan ser controlados y también contar con tiempos de reposición, aplicar estrategias para mantener abastecidas las áreas con los recursos y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones diarias.

Los materiales son:

- Materiales de oficina
- Muebles y enseres
- Maquinaria
- Materiales de venta
- Servicios generales

C. Recursos Financieros

Los recursos financieros en joyería Mia y Cielo se conservan como inicialmente se aportó, de manera familiar y con ello poner en práctica la generación de producción y servicios que ofrece la joyería.

Los recursos financieros son:

- Capital de Trabajo
- Dinero en Efectivo (Caja chica)
- Préstamos bancarios

D. Recursos Tecnológicos

En la joyería Mia y Cielo el equipo operativo para producción como son las máquinas de fabricación y la computadora de escritorio que maneja atención al cliente les permiten brindar las joyas requeridas por los clientes.

3.9. Implementación

Se implementó el diseño organizacional realizado para la joyería Mia y Cielo según las necesidades analizadas y los aspectos que requieren un cambio progresivo; según ello, los cambios se dieron a conocer por medio de una charla informativa y 2 capacitaciones que se llevaron a cabo según el cronograma establecido para la joyería Mia y Cielo. **(Anexo 19)**

- Se leyó e informó a los 5 colaboradores incluyendo a la Gerente General/administradora, la misión y visión con la cual deben sentirse formalmente identificados de ahora en adelante, los valores que deben practicarse como se ha venido haciendo en sus labores, el orden en sus funciones y sobre todo la comunicación para lograr que la joyería obtenga

mejores resultados internamente en sus operaciones y forme una cultura organizacional idónea.

- Se dio a conocer el organigrama planteado donde se destaca las conexiones que tienen los puestos con sus respectivas áreas.
- Se explicaron las políticas planteadas de los puestos de trabajo y el desempeño dentro de la joyería.
- Se realizó la entrega de los manuales de Organización y funciones a cada colaborador una copia.
- Se realizó la capacitación para los puestos de trabajo dentro de la joyería con las actividades que se consignan en cada uno de ellos.
- Se realizó la capacitación de comunicación efectiva y desempeño de trabajo
- La Gerente/administradora se encargó de comunicar a los colaboradores personalmente el detalle de las capacitaciones.

Tabla 16: *Detalle de Capacitaciones*

DETALLE DE LAS CAPACITACIONES	
ÍTEM	DESCRIPCIÓN
DÍAS	06 DE OCTUBRE – Charla informativa 13 DE OCTUBRE – Capacitación sobre la estructura y los puestos de trabajo 20 DE OCTUBRE– Capacitación de comunicación efectiva en el desempeño de trabajo
DURACIÓN	17:00PM – 18:30PM 1H 30MIN
LUGAR	INSTALACIONES DE LA JOYERÍA MIA Y CIELO

3.10. Resultados de efectividad

3.10.1. Evaluación

Las evaluaciones se realizaron en un tiempo determinado de un mes posterior a las capacitaciones realizadas mediante las encuestas planteadas en un pre test y un cuestionario de desempeño laboral. Con lo cual se realizara las comparaciones post- test con los resultados pre- test analizados inicialmente mediante la medición de los siguientes indicadores.

- Cantidad de documentación de la estructura formalizada
- Porcentaje de Tareas divididas por equipo
- Porcentaje de colaboradores que dependen de un jefe
- Porcentaje de actividades de trabajo coordinadas
- Porcentaje de colaboradores que cumplen sus metas
- Porcentaje de colaboradores que cumplen sus tareas asignadas sin errores
- Porcentaje de colaboradores que con sus responsabilidades definidas
- Porcentaje de colaboradores que trabajan en equipo
- Porcentaje de colaboradores que mantienen comunicación efectiva

En cuanto a los indicadores que evidencian los resultados en lo financiero:

- Eficiencia en metas: Aumentar los clientes mensuales
- Productividad: Perdidas de pedidos mensuales físicas y por medios digitales

INDICADORES	ANTES	DESPUES	INDICADORES	ANTES	AHORRO	DESPUES
Eficiencia en metas	S/. 144.000	S/. 153.000,00	Utilidad marginal	S/. 144.000	S/. 9.000,00	S/. 153.000,00
Productividad	S/. 7.200	S/. 1.800,00	ANUAL	S/. 7.200	S/. 5.400,00	S/. 1.800,00

Tabla 17: Ahorro proyectado anualmente en un periodo de 5 años

3.10.2. Análisis de las encuestas Post Test

Tabla 18: Análisis de las encuestas realizadas Post test

ITEMS	5 colaboradores de la joyería Mia y Cielo					INTERPRETACIÓN
	RESPUESTAS					
	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre	
1. ¿Tiene claras cuáles son sus metas que debe alcanzar en la empresa?	0%	20%	0%	60%	20%	El 80% de los colaboradores indica que tiene claras sus metas para con la empresa. En cuanto a estos resultados se puede evidenciar que el mayor porcentaje los colaboradores tienen de manera uniforme metas planteadas y hacia donde deben encaminar sus actividades para lograr resultados.
2. ¿Ha cumplido con las metas y objetivos que le han asignado?	0%	20%	0%	60%	20%	El 80% de los colaboradores indica que cumplen sus metas y objetivos para con la empresa. En cuanto a estos resultados se puede justificar que los colaboradores están teniendo un control de cumplimiento para con la empresa. Aquí se puede evidenciar una mejora importante en la empresa en cuanto a estrategia.
3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	0%	0%	40%	60%	0%	El 60% de los colaboradores indica que están definidas sus responsabilidades. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores muestran una mejora en sus cargos estructurados y con un perfil correspondiente a sus funciones, este punto es de suma importancia en la empresa debido a que las falencias en la distribución correcta de trabajo afectan a los procesos que maneja la empresa y repercute en el desempeño.
4. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?	0%	40%	60%	0%	0%	El 0% de los colaboradores indica que realizan tareas o actividades que no corresponden a su cargo. En cuanto a estos resultados se puede revelar que los colaboradores ya tienen sus cargos estructurados y con un perfil correspondiente a sus funciones, las tareas no recaen sobre cualquier colaborador, aumentando su eficiencia en sus labores.
5. ¿Su trabajo es reportado o supervisado por una autoridad inmediata?	0%	0%	40%	60%	0%	El 60% de los colaboradores indica que están siendo supervisados en sus labores cotidianas en la joyería. En cuanto a estos resultados se puede analizar que los colaboradores ya cuentan con supervisión y control sobre como desempeñan en su cargo y como son utilizados los recursos que tienen bajo su cargo y en qué están teniendo problemas o poder corroborar que los resultados del esfuerzo diario son los esperados.
6. ¿En su área se organizan las tareas en equipo?	0%	20%	40%	40%	0%	El 40% de los colaboradores indica que están trabajando en equipo. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores están teniendo una mejora en la organización en sus funciones, este punto es de suma importancia en la empresa.
7. ¿Conoce los objetivos planteados para su área en la que desempeña su labor en la empresa?	0%	20%	20%	60%	0%	El 60% de los colaboradores indica que tienen objetivos planteados para su área en la que se desempeña. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores tienen un perfil estratégico que apoya al planteamiento de los objetivos en cada área.
8. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de necesitar apoyo en las dificultades que se presenten en sus labores diarias?	0%	0%	20%	60%	20%	El 80% de los colaboradores indica que tienen conocimiento de a quién dirigirse en caso de necesitar apoyo en las dificultades que se presenten en sus labores diarias. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores ya pueden contar con un jefe o autoridad que les delegue o apoye con dificultades del negocio o para la toma de decisiones.
9. ¿Realiza sus tareas asignadas de manera adecuada y sin errores?	0%	0%	20%	80%	0%	El 80% de los colaboradores indica que están realizando sus tareas sin errores. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores en su mayoría de actividades están ejerciendo una mayor productividad que ayuda a la misión de la empresa.
10. ¿Desde el momento en que empieza a laborar para la empresa se dan	0%	0%	40%	60%	0%	El 60% de los colaboradores indica que se están dando instrucciones en la empresa en las funciones que van a desempeñar. En cuanto a estos resultados se puede determinar que los puestos de trabajo están debidamente estructurados con un perfil donde puedan consultar que deben o no deben realizar.

instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar?							
11. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	0%	0%	40%	60%	0%		El 60% de los colaboradores indica que a veces hay una comunicación correcta en su área de trabajo, un 40% de los colaboradores indican que casi siempre hay una comunicación correcta en su área de trabajo y por último un 20% de los colaboradores indico que casi nunca hay una comunicación correcta en su área de trabajo En cuanto a estos resultados se puede manifestar en este punto la importancia en diferenciar que no es lo mismo hablar que comunicar, y regularmente los Gerente/administrador hablan, pero no transmiten con claridad sus ideas, metas, estrategias, etc. Por ello se debe poner mayor énfasis en la comunicación efectiva entre los colaboradores
12. ¿Ha sido capacitado alguna vez por la empresa?	0%	0%	0%	80%	20%		El 100% de los colaboradores indica han sido capacitados durante la implementación del modelo en la empresa. En cuanto a estos resultados se puede manifestar que los colaboradores están iniciando un desarrollo en cuanto al aprendizaje que necesitan para desarrollar de manera más eficiente o innovadora sus actividades. La empresa debe poner mayor énfasis en realizar capacitaciones, son necesarias para lograr un mejor desempeño en los procesos y por ende la atención al cliente.
13. ¿Se ejecutan capacitaciones en la empresa?	0%	0%	0%	80%	20%		El 100% de los colaboradores indica que ha sido capacitado en la joyería al menos una vez. En cuanto a estos resultados se puede aseverar que los déficits o falencias que presenta la empresa pueden ser consecuencia de la falta de entrenamiento. La empresa debe tener una iniciativa de capacitar a los empleados tanto conocimiento del core de negocio que es la venta de joyería como información sobre la cultura, gestión de recursos humanos y para que sepan cómo funciona y lo que se espera de ellos.

Fuente: Elaboración propia

3.10.3. Indicadores Post Test
Tabla 19: Resultados de indicadores Post Test

INDICADOR	FÓRMULA	INSTRUMENTO	META	ESCALA (%)			PORCENTAJE POST TEST
				+	+/-	-	
Cantidad de documentación de la estructura formalizada	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de documentación nueva}}{\text{N}^\circ \text{ total de documentación formal actual}} * 100$	Check List	80%	80-100	46-79	0-45	80%
Porcentaje de Tareas divididas por equipo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas divididas por equipo}}{\text{N}^\circ \text{ total de equipos establecidos}} * 100$	Check List. Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	100% Pregunta 9: 80%
Porcentaje de colaboradores que dependen de un jefe	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores dependientes de una autoridad}}{\text{N}^\circ \text{ total colaboradores}} * 100$	Check List	100%	90-100	61-89	0-60	100 %
Porcentaje de actividades de trabajo coordinadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de departamentos establecidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de departamentos}} * 100$	Check List	100%	90-100	61-89	0-60	100%
Porcentaje de colaboradores que cumplen sus metas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ metas cumplidas por colaborador}}{\text{N}^\circ \text{ total de metas establecidas}} * 100$	Cuestionario	85%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 1:80% Pregunta 2:80%
Porcentaje de colaboradores que cumplen sus tareas asignadas sin errores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores con actividades sin errores}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Check List	80%	80-100	46-79	0-45	100%
Porcentaje de colaboradores que con sus responsabilidades definidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores con responsabilidades definidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 3:60% Pregunta 4: 0% Pregunta 5:40% Pregunta 7:60% Pregunta 9: 40%
Porcentaje de colaboradores que trabajan en equipo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores que trabajan en equipo}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores evaluados}} * 100$	Check List Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 6:60%
Porcentaje de colaboradores que mantienen comunicación efectiva	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores mantienen comunicación}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	80%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 8:80% Pregunta 10:60% Pregunta 11:60%
Porcentaje de colaboradores capacitados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	90%	80-100	46-79	0-45	Pregunta 12:80% Pregunta 13:100%

Fuente: Elaboración propia

3.10.4. Comparativo de Indicadores Pre-Test vs Post-Test

Tabla 20: Cuadro comparativo de resultados porcentuales de las encuestas pre test y post test

INDICADOR	INSTRUMENTO	META	Porcentaje Pre Test	Porcentaje Post Test	% de variación	Interpretación
Cantidad de documentación formalizada	Check List	80%	20%	93%	365%	<i>La cantidad de documentación formalizada en la empresa ha mejorado satisfactoriamente, obteniéndose una variación positiva de 365% luego de la implementación del modelo.</i>
Porcentaje de Tareas divididas por equipo	Check List.	80%	44%	80%	81.82%	<i>El porcentaje de la tareas divididas en equipos de trabajo se ha ampliado en la empresa y ha mejorado significativamente, se obtuvo una variación positiva de 81.82%.</i>
Porcentaje de colaboradores que dependen de un jefe	Cuestionario	50%	Pregunta 5: el 0% de colaboradores no percibe una autoridad inmediata	Pregunta 5: 60%	-	<i>Con la implementación del organigrama se obtuvo una mejora del 60% de los colaboradores que ahora percibe una autoridad inmediata en su área.</i>
Porcentaje de actividades de trabajo coordinadas	Check List	100%	44%	100%	81.82%	<i>El porcentaje de actividades de trabajo coordinadas se ha ampliado en la empresa y ha mejorado significativamente, se obtuvo una variación positiva de 81.82%.</i>
Porcentaje de colaboradores que cumplen sus metas	Cuestionario	85%	Pregunta 1:20%	Pregunta 1:80%	300%	<i>El 80% de los colaboradores tienen una mejor visión de sus metas en la empresa, se obtuvo una variación de 300%, debido a la gran mejora percibida con el modelo implementado.</i>
			Pregunta 2:0%	Pregunta 2:80%	-	<i>El 80% de los colaboradores han realizado el cumplimiento de sus metas en la empresa, debido a la gran mejora percibida en sus funciones y metas.</i>
Porcentaje de colaboradores que cumplen sus tareas asignadas sin errores	Check List	85%	44%	100%	127.27%	<i>El 100% de los colaboradores ha conseguido cumplir sus actividades sin errores con la supervisión adecuada y las políticas formalizadas. Se obtuvo una variación positiva de 127.27%.</i>
Porcentaje de colaboradores que con sus responsabilidades definidas	Cuestionario	80%	Pregunta 3:0%	Pregunta 3:60%	-	<i>De los 5 colaboradores se logró una mejora de un 0% a un 60% de los colaboradores en sus responsabilidades y funciones de acuerdo a sus cargos.</i>
			Pregunta 4: 40%	Pregunta 4: 0%	-	<i>De los 5 colaboradores se logró una mejora de reducción de un 40% a un 0% de los colaboradores con sobrecarga de funciones y responsabilidades.</i>
			Pregunta 7:0%	Pregunta 7:60%	-	<i>De los 5 colaboradores se logró una mejora de un 0% a un 60% de los colaboradores con en el conocimiento de los objetivos de acuerdo a sus área.</i>

			Pregunta 9:0%	Pregunta 9: 40%	-	<i>De los 5 colaboradores se logró una mejora de un 0% a un 40% de los colaboradores que han tenido una percepción de la definición de los procesos y saben cuáles son su funciones.</i>
Porcentaje de colaboradores que trabajan en equipo	Check List Cuestionario	80%	Pregunta 6:0%	Pregunta 6:60%		<i>Del 100% de los colaboradores se logró una mejora de un 0% a un 60% de los colaboradores en el trabajo en equipo dentro de sus áreas.</i>
			Pregunta 8:20%	Pregunta 8:80%	300%	<i>De los 5 colaboradores se logró una mejora de un 300% de variación positiva de los colaboradores que han tenido una percepción de apoyo y guía de una autoridad o jefe.</i>
Porcentaje de colaboradores que mantienen comunicación efectiva	Cuestionario	80%	Pregunta 10:0%	Pregunta 10:60%		<i>De los 5 colaboradores se logró una mejora de un 0% a un 60% de los colaboradores que desde el momento en que empiezan a laborar para la empresa se dan instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar en su cargo.</i>
			Pregunta 11:40%	Pregunta 11:60%	50%	<i>Se obtuvo el 50% de variación positiva en cuanto a los colaboradores se logró una mejora de un 40% a un 60% de los colaboradores que practica una comunicación interna dentro de su área de trabajo correctamente.</i>
Porcentaje de colaboradores capacitados	Cuestionario	90%	Pregunta 12:0%	Pregunta 12:100%		<i>De los todos los 5 colaboradores se capacito al 100% de los colaboradores con el cumplimiento de sus actividades acuerdo al cronograma presentado y ejecutado. La mejora ayuda a obtener un mayor conocimiento y aprendizaje.</i>
			Pregunta 13:0%	Pregunta 13:100%		<i>Se realizaron las capacitaciones al 100% con todos los colaboradores. La mejora ayuda a obtener un mayor conocimiento y aprendizaje</i>

Fuente: Elaboración propia

3.10.5. Seguimiento

El seguimiento que debe darse en las medidas de mejora y para que estas sigan presentando indicadores positivos, se realizarán informes de cómo se van realizando las actividades entre las áreas y la organización que se está ejecutando. Asimismo se establece que se realice una capacitación anual a los trabajadores y se realice un monitoreo de los objetivos que se están logrando con el modelo y cuantificar los resultados en gráficas. Se recomienda también la utilización de una matriz de seguimiento como instrumento que apoye la comparativa pre/post.

3.10.6. Eficiencia

De acuerdo al modelo implementado se requiere que los colaboradores se comprometan con las metas, objetivos que se quiere alcanzar como empresa, También de acuerdo a las mejoras implementadas se recomienda medir su eficiencia y productividad mediante los indicadores que se especificaron para los procesos operativos con los lineamientos establecidos en el modelo y evaluar su desempeño.

3.10.7. Eficacia

La empresa Mia y Cielo puede determinar y evaluar la eficacia de sus procesos internos que presenta en su mapeo de procesos desde los niveles estratégicos, operativos y de apoyo teniendo en cuenta las políticas que se están implantando y la ejecución de las actividades por parte de los colaboradores y sus resultados reflejados en el cumplimiento de sus metas.

3.10.8. Análisis Estadístico

Se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho (hipótesis nula): Los datos provienen de una distribución normal.

H1 (hipótesis alternativa): Los datos no provienen de una distribución normal.

ESTADO	Prueba de normalidad		
	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
PRE TEST	.970	5	.877
POST TEST	.990	5	.978

Figura 22: Aplicación de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.

Según el tamaño de la muestra se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, donde $p = 0.877$ y 0.978 siendo >0.05 ; por lo tanto se acepta la hipótesis nula, concluyendo que los datos SIGUEN una distribución normal. Ante los resultados obtenidos se aplicó la prueba paramétrica T, estableciendo las siguientes hipótesis:

Ho: No se evidencia cambios significativos en el desempeño laboral ni antes ni después de la implementación del modelo de diseño organizacional.

H1: Se evidencia cambios significativos en el desempeño laboral antes y después de la implementación del modelo de diseño organizacional.

One-Sample Statistics				
ESTADO	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRE TEST	5	32.000	4.4159	1.9748
POST TEST	5	47.400	4.6152	2.0640

One-Sample Test						
ESTADO	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PRE TEST	16.204	4	.000	32.0000	26.517	37.483
POST TEST	22.965	4	.000	47.4000	41.669	53.131

Figura 23: Aplicación de la prueba paramétrica T

Según los resultados de la prueba paramétrica T, se obtiene que $p=0.000$ siendo <0.05 ; por ello se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que existen diferencias significativas en el desempeño laboral antes y después de la implementación del modelo de diseño organizacional.

3.11. Evaluación Financiera

3.11.1. Costos de Implementación

Tabla 21: *Costos de Implementación*

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN								
RECURSOS	CONCEPTOS							SubTotal
	Ítems	Unidad	Costo por unidad	cantidad	costo			
MATERIALES DE OFICINA	Hojas bond	paquete	S/ 18,00	5	S/ 90,00			
	Archivador	unidad	S/ 12,00	2	S/ 24,00			
	Folders	unidad	S/ 0,80	6	S/ 4,80			
	Libreta	unidad	S/ 5,00	6	S/ 30,00			
	Lapiceros	caja	S/ 15,00	2	S/ 30,00			
	Corrector	unidad	S/ 2,50	3	S/ 7,50			
	Perforador	unidad	S/ 7,00	1	S/ 7,00			
	Caja de Grapas	unidad	S/ 5,00	3	S/ 15,00			
	Grapadora	unidad	S/ 10,00	1	S/ 10,00			
	Memorias USB	unidad	S/ 35,00	2	S/ 70,00			
								S/ 288,30
PERSONAL	Analista			1	S/ 2.650,00			
	Costo de capacitación			1	S/ 2.000,00			
	Viáticos y transporte				S/ 380,00			
	Horas Extras de colaboradores				S/ 432,00			
								S/ 5.462,00
EQUIPOS	Laptop			1	S/ 2.350,00			
								S/ 2.350,00

		Cantidad Meses	Costo por mes	Costo Sub Total
SERVICIOS GENERALES	Luz	2	S/.120,00	S/.36,00
	Internet	2	S/.63,00	S/.25,20
	Servicios de papelería e impresiones	2	S/.43,50	S/.87,00
TOTAL				S/ 148,20
				S/ 8.248,50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: *Cálculo de la depreciación por equipo*

DEPRECIACIÓN										
RECURSO	ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL			
EQUIPO	Laptop	1	S/. 2.350,00	S/. 2.350,00	5 años	S/. 235,00	S/. 19,58			

Fuente: Elaboración propia

3.11.2. Proyección de los Costos de Implementación

Tabla 23: *Proyección anual de los costos de la implementación*

PROYECCIÓN ANUAL DE LOS COSTOS							
RECURSOS	CONCEPTOS Ítems	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES DE OFICINA	Hojas bond	S/ 90,00					
	Archivador	S/ 24,00					
	Folders	S/ 4,80					

	Libreta	S/ 30,00					
	Lapiceros	S/ 30,00					
	Corrector	S/ 7,50					
	Perforador	S/ 7,00					
	Caja de Grapas	S/ 15,00					
	Grapadora	S/ 10,00					
	Memorias USB	S/ 70,00					
	Analista	S/ 2.650,00					
	Costo de						
PERSONAL	capacitación	S/ 2.000,00					
	Viáticos y transporte	S/ 380,00					
	Horas Extras	S/ 432,00					
EQUIPOS	Laptop	S/ 2.350,00					
	Depreciación	S/ 235,00					
	Luz	S/ 36,00					
SERVICIOS GENERALES	Internet	S/ 25,20					
	Servicios de papelería e impresiones	S/ 87,00					
	TOTAL	S/ 8.483,50	S/ 3.108,20				

Fuente: Elaboración propia

3.11.3. Proyección del ahorro de la Implementación

Tabla 24: Ahorro proyectado con la implementación del Modelo Organizacional

AHORRO PROYECTADO						
Mes	Clientes mensuales	Promedio de Venta por cliente	Ventas mensual	Ventas Anual		
Octubre	80	S/ 150,00	S/ 12.000,00	S/ 144.000,00		
Noviembre	85	S/ 150,00	S/ 12.750,00	S/ 153.000,00		
Mes	Perdidas de pedidos mensuales	Promedio de valor de pedidos perdidos	Perdida Mensual	Pérdidas Anuales	Resultado de ahorro	
Octubre	4	S/ 150,00	S/ 600,00	S/ 7.200,00		
Noviembre	1	S/ 150,00	S/ 150,00	S/ 1.800,00	S/ 5.400,00	
Análisis de indicadores de propuesta en la implementación del Modelo de Diseño Organizacional						
INDICADORES	ANTES	DESPUES	INDICADORES	ANTES	AHORRO	DESPUES
Eficiencia en metas	S/. 144.000	S/. 153.000,00	Utilidad marginal	S/. 144.000	S/. 9.000,00	S/. 153.000,00
Productividad	S/. 7.200	S/. 1.800,00	ANUAL	S/. 7.200	S/. 5.400,00	S/. 1.800,00
AHORRO PROYECTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
	S/. 14.400,00	S/. 14.400,00	S/. 14.400,00	S/. 14.400,00	S/. 14.400,00	

Fuente: Elaboración propia

3.11.4. Flujo de Caja

Tabla 25: *Flujo de caja Incremental*

FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL						
DESCRIPCION	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos		S/. 14.400,00				
Costos		S/. 3.108,20				
UTILIDAD BRUTA		11.291,80	11.291,80	11.291,80	11.291,80	11.291,80
Gasto de Administración y Venta						
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		11.291,80	11.291,80	11.291,80	11.291,80	11.291,80
Impuesto a la Renta						
Inversiones	8.483,50					
Activo Fijo	S/. 8.483,50					
Intangible						
Capital de Trabajo						
FLUJO DE CAJA LIBRE	-8483,50	11.291,80	11.291,80	11.291,80	11.291,80	11.291,80
FLUJO DE CAJA DESCONTADA		S/ 10.081,96	S/ 9.001,75	S/ 8.037,28	S/ 7.176,14	S/ 6.407,27
COK		12%				

Fuente: Elaboración propia

3.11.5. Evaluación Financiera

Tabla 26: *Evaluación financiera*

EVALUACION FINANCIERA								
INDICADORES FINANCIEROS								
FLUJO NETO DE EFECTIVO								
Año de operación	Ingresos totales	Inversiones para el proyecto				Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
		Egresos totales	Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual	Recup. De cap. De Trab.	
0		S/ 8.483,50						-8.483,50
1	S/ 14.400,00	3.108	-	-	-			11.291,80
2	S/ 14.400,00	3.108						11.291,80
3	S/ 14.400,00	3.108						11.291,80
4	S/ 14.400,00	3.108						11.291,80
5	S/ 14.400,00	3.108				0	0	11.291,80

Fuente: Elaboración propia

3.11.6. Cálculo del VAN, TIR, C/B y PRI

Tabla 27: *Cálculo del VAN, B/C Y TIR*

Año de operación	Costos totales (S/.)	Beneficios totales (S/.)	Factor de actualización 12,00%	Costos actualizados (S/.)	Beneficios actualizados (S/.)	Flujo neto de efectivo act. (S/.)
0	8.484	0	1,00	8.484	0	-8.484
1	3.108	14.400	0,89	2.775	12.857	10.082
2	3.108	14.400	0,80	2.478	11.480	9.002
3	3.108	14.400	0,71	2.212	10.250	8.037
4	3.108	14.400	0,64	1.975	9.151	7.176
5	3.108	14.400	0,57	1.764	8.171	6.407
Total	20.916	72.000		19.688	51.909	32.221

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

VAN=	32.220,91	Se acepta	32.220,91
TIR =	131,08%	Se acepta	131,08%
B/C =	2,64	Se acepta	

VA=	40.704,41	Se acepta	40.704,41
IR=	4,80	Se acepta	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: *Calculo del Indicador Financiero PRI*

PRI	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN
TMAR	TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

TMAR	12%
AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO
0	-S/8.483,50
1	S/11.291,80
2	S/11.291,80
3	S/11.291,80
4	S/11.291,80
5	S/11.291,80

PRI	1,331030825	AÑOS
PRI	0,331030825	
PRI	3,972369895	MESES
PRI	0,972369895	
PRI	29,17109684	DÍAS

PRI	1 año con 3 meses y 29 días
------------	------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

3.11.7. Interpretación de los Indicadores Financieros:

➤ VAN (VALOR ACTUAL NETO)

El VAN es una fórmula aplicada a un flujo de caja proyectado en un número determinado de periodos, calculando el valor presente de una inversión. Para la evaluación del proyecto se utiliza un costo de oportunidad del capital (COK), el cual es de 12%, la inversión inicial será de S/ 8.483,50, el número de periodos considerados son 5 años. El valor actual neto es de S/. **32.220,91**, por lo cual el proyecto es aceptable al ser positivo mayor a 0.

➤ TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)

La tasa interna de retorno, es un método de valoración de inversión que mide la rentabilidad de una inversión, expresado en valores porcentuales. Para el proyecto de inversión en Mia y Cielo la TIR es de **131,08%**, superando el COK e indicando que es rentable.

➤ **B/C (COSTO BENEFICIO)**

El índice de la comparación del beneficio y el costo de un proyecto o alternativa de inversión, para medir su viabilidad.

Si $B/C > 1$, esto indica que los beneficios son mayores a los costos y el proyecto puede ser considerado.

Si $B/C = 1$, significa que los beneficios igualan a los costos. Por ende no hay ganancias, sin embargo en algunos casos la reducción de costos puede cambiar el resultado y ser aceptado como viable.

Si $B/C < 1$, este resultado indica que los beneficios son menores a los costos y el proyecto no debe ser considerado.

En el caso del proyecto que se implementa para la joyería Mia y Cielo, el resultado del B/C es de 2.64, lo que indica que el proyecto en un periodo de 5 años, por cada sol invertido se obtiene un beneficio de S/. 2.64.

➤ **PRI (PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSION)**

Es el indicador que mide cuanto tiempo debe transcurrir (años, meses, días) para que los beneficios netos alcancen a cubrir la inversión del proyecto. Para el proyecto de inversión en Mia y Cielo el periodo de recuperación es de 1 año con 3 meses y 29 días.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Al implementar el modelo de diseño organizacional en la joyería Mia y Cielo en la ciudad de Trujillo en el año 2018, se confirma la hipótesis de investigación, la cual tiene un impacto significativo sobre el desempeño de los colaboradores de la empresa, según la figura 22 y 23 en el análisis estadístico aplicado mediante la prueba de Shapiro wilk se comprobó que los datos siguen una distribución normal y con la prueba T-Student se demostró una relación entre las dos variables mencionadas con un resultado $p=0.000$ siendo <0.05 , estos rangos obtenidos para la variable están dentro del valor aceptable. De este modo tenemos estudios precedidos como Toala, Quiñones, Saltos y Pionce (2016) que en su investigación “Modelo organizacional TI como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del GAD JIPIJAPA”, concluyo que la relación entre el modelo del diseño organizacional y el desempeño profesional si incide en la comunicación interna del equipo de trabajo de manera positiva.

Según Del Pezo (2015) “Diseño organizacional para el laboratorio de Larvas “Piramilab S.A”, provincia de Santa Elena, año 2015-2016”, en su investigación realizó la aplicación de entrevistas para determinar la problemática y obtuvo como resultados que el 50% de los colaboradores requiere conocer el organigrama para determinar las funciones que deben realizar cada colaborador de la empresa, con ello recomendó que la implementación de una estructura y organigrama funcional mejorara las actividades administrativas. De acuerdo a lo mencionado, los resultados del diagnóstico de los problemas que la joyería Mia y Cielo presenta en

cuanto a su estructura interna y su cultura organizacional mediante las entrevistas y encuestas realizadas en la presente investigación se relacionan y tiene implicancia directa con el diseño organizacional, ya que se evidencio que la empresa maneja solo un 20% de documentación formalizada de la empresa, los puestos de trabajo no se encuentran determinados en un organigrama, no hay claridad en la forma de trabajo, así también la comunicación entre sus colaboradores y el interés de crecer profesionalmente con la realización de capacitaciones para un buen desempeño laboral son escasas. Cabe resaltar las limitaciones halladas antes de implementar el modelo de diseño organizacional, como la falta de información descrita sobre sus funciones, actividades de los puestos de trabajo y sus procesos.

Consiguientemente el desconocimiento de las funciones de sus puestos de los colaboradores, la falta de capacitaciones y la comunicación inadecuada en la joyería Mia y Cielo, fueron puntos clave en los que se buscó una mejora progresiva con el diseño organizacional, por ello dentro del modelo diseñado, en las fases establecidas, uno de los entregables fue un MOF en el que se diseñó y formalizo la estructura orgánica, los niveles, dependencias, funciones y requerimientos del 100% de los colaboradores, estos resultados se relacionan y muestran la implicancia con la estructura interna y formalización del perfil estratégico de la empresa y las funciones de los colaboradores en el diseño organizacional. De la misma forma en la investigación de Chamorro (2015), “Plan estratégico y diseño organizacional, basado en procesos de la empresa MIVSELL TECHNOLOGY COMPANY S.A” concluye que por medio de este manual (MOF) se expone el diseño organizacional para Mivsell Technology Company S.A., el cual sirve como herramienta administrativa para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales planteados por el gerente general. En este punto cabe mencionar que una de las

limitaciones para recopilar la información tanto pre como post implementación de cada uno de los colaboradores fue la vacilación de estos por brindar respuestas lo más apegadas a la realidad de la empresa debido al temor de no responder adecuadamente.

Además con respecto a la variable de desempeño laboral, Pérez (2014) en su artículo afirma que la estructura organizacional es uno de los indicadores que influye de manera significativa con el desempeño laboral, el cumplimiento de las metas y objetivos, en sus resultados del análisis teórico afirmo que una mejora significativa en el desempeño laboral es debido a la estrategia alineada a la cultura organizacional además de gestionar de manera eficiente la comunicación e interacción entre los colaboradores. De acuerdo a lo mencionado, la presente investigación demuestra la relación e implicancia de los factores que influyen en el desempeño de trabajo en la joyería Mia y Cielo, el modelo organizacional identifico que la deficiencia de la cultura organizacional dentro de la estructura organizativa (organigrama) teniendo con base la misión, visión, los objetivos, valores de la empresa y estrategias, son lo suficientemente importantes para cumplir con los objetivos que se plantea a corto y largo plazo en la empresa. De esta manera el modelo del organigrama es funcional para la joyería Mia y cielo, los resultados se reflejan en los 5 colaboradores que se tomó como muestra, se logró una mejora de un 0% a un 40% de los colaboradores que han tenido una percepción de la definición de los procesos a los que pertenecen y sus funciones. Del 100% de los colaboradores se logró una mejora de un 0% a un 60% de los colaboradores en el trabajo en equipo dentro de sus áreas en el cuarto trimestre del 2018.

Con respecto a la metodología que se aplicó para el desarrollo de la investigación, en términos teóricos se utilizó como referencia los modelos expuestos según Daft

(2015) y Labrada (2008) los cuales muestran y describen las fases que se deben desarrollar para lograr el modelo de diseño adecuado. Según Soto (2015) afirma que toma como metodología al autor Ailed Labrada para el desarrollo del modelo de diseño organizacional, donde concluyo que mejorara la efectividad de la comunicación entre los colaboradores y sus niveles jerárquicos. De acuerdo a lo mencionado tiene una implicancia y se relaciona directamente con la metodología que se desarrolló para el diseño organizacional de joyería Mia y Cielo, ya que se tomó una parte importante de cada modelo y acoplo a la realidad de la empresa en estudio y en cuanto a la aplicación se realizó una comparativa de los resultados pre test y post test de las encuestas realizadas en la joyería, con lo que una de los resultados evidenciados fue la mejora en la comunicación a un 60% de los colaboradores. La limitación que se presentó en cuanto a la revisión de los estudios anteceditos fue encontrar investigaciones aplicadas en relación al rubro joyero en el ámbito regional y nacional para tomar como referencia.

4.2. Conclusiones

El modelo de diseño organizacional influye de manera positiva en el desempeño laboral en la joyería Mia y Cielo, puesto que según el análisis estadístico realizado mediante la prueba de Shapiro wilk y con la prueba T-Student se demostró una relación entre la dos variables mencionadas y además una diferencia significativa antes y después de la implementación; consecuentemente las mejoras en el cumplimiento de las metas planteadas y objetivos para con la empresa, la definición de responsabilidades y funciones a su cargo, supervisión de labores y control de su desempeño, trabajo en equipo, planteamiento de objetivos, delegación de toma de decisiones, reducción de errores y reprocesos, un mejor manejo de la comunicación; Además de ello se comprobaron en los resultados de los indicadores financieros con

relación al cumplimiento de metas del vendedor, mostro un aumento de 6.25% de las ventas mensuales y se redujo la perdida de pedidos de un 100% a un 25% mensualmente en el cuarto trimestre del año 2018.

En relación al primer objetivo, se determinó en el diagnostico mediante el Check List, la encuesta, el cuestionario pre-test y el análisis situacional, se obtuvieron las siguientes falencias:

- La empresa no tiene una misión y visión del negocio definidas, las políticas y valores específicos ni difundidos, no existe un organigrama establecido y tampoco cuentan con información documentaria establecida, deficiencias en la gestión de sus procesos y no cuentan con manuales de funciones ni áreas establecidas
- Los colaboradores indicaron deficiencias en las metas y objetivos planteados a su proceso, errores en su tareas, desconocimiento de sus funciones asignadas a su cargo, falta de apoyo en la toma de decisiones por parte de su empleador, falta de comunicación, falta de capacitación por parte de la empresa, no tienen sus cargos estructurados y con un perfil.

Con respecto al segundo objetivo se elaboró un modelo de diseño organizacional con la estructura y metodología adecuadas para la joyería Mia y Cielo, el diseño se dividió en 5 fases: en la primera fase se identificó de los factores de interés internos y externos; En la segunda fase se establece su dirección estratégica, en la tercera fase se elabora el organigrama y el manual de organización y funciones; La 4 fase es la implementación del diseño, en la 5 fase se establece los resultados de efectividad del modelo. Este modelo busco solucionar los problemas evidenciados en el diagnóstico como la comunicación inadecuada entre áreas, también se organizó los puestos de trabajo de manera correcta para lograr productividad en el

trabajo, y se establecieron capacitaciones para todo personal que contribuirá en el desempeño de sus labores diarias.

Como tercer objetivo se elaboró un manual de organización y funciones en el cual se organizó de manera formal los objetivos del manual, el alcance, la estructura orgánica, líneas de autoridad. Se dispuso de 4 áreas operativas y una área gerencial en el organigrama para la joyería que son: Gerencia General, Logística, Producción y Ventas; con ello se diseñaron 5 perfiles de los puestos de trabajo, Gerente general, Encargado de Compras y Almacén, Vendedor, Maestro joyero, Asistente joyero. Además de ello dentro de las funciones del vendedor se acoplo las funciones de la publicidad por medios digitales vía redes sociales con los que cuenta Mia y Cielo. Asimismo la investigación de Chamorro (2015) afirmo que es necesario en la formalización de la estructura el uso de esta herramienta administrativa para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales planteados por el gerente general.

En el cuanto al cuarto objetivo, se implementó el modelo de diseño organizacional propuesto, se elaboró la documentación propia del diseño, se estructuro al 100% los procesos en el mapa de procesos que detalla los tres tipos, estratégico, operativo y de apoyo y la articulación de los puestos de trabajo en ellos; Se llevó a cabo el diseño de acuerdo a los cronogramas para la ejecución de capacitaciones, reuniones y entrega de materiales (manuales, material de evaluación y otros). Se capacito al 100% de los colaboradores.

En relación al quinto objetivo el análisis comparativo de los resultados, la variable del diseño organizacional se implanto en un 100% dentro de la joyería Mia y Cielo evidenciándose una mejora de un 20% a un 80% de documentación formalizada de la estructura orgánica en la empresa, el cual mostro resultados satisfactorios en

cuanto al desempeño en sus trabajadores, en la mejora del porcentaje de la tareas divididas en equipos de trabajo, la percepción de una autoridad inmediata en las áreas, una variación positiva de 81.82% de actividades de trabajo coordinadas. El 80% de los colaboradores tienen una mejor visión de sus metas y el cumplimiento de sus metas en la empresa, debido a la gran mejora percibida en sus funciones y políticas. Se mejoró la comunicación interna de un 40% a un 60% en los colaboradores. El 80% de los colaboradores han realizado el cumplimiento de sus metas en la empresa. La mejora en sus responsabilidades y funciones de acuerdo a sus cargos de los 5 colaboradores se logró de un 0% a un 60% de los colaboradores. Posteriormente habiéndose realizado las comparativas de los resultados y la interpretación de los mismos y con ello también la validación de la hipótesis se puede afirmar que la hipótesis se acepta dado que la implementación del modelo de diseño organizacional tiene un impacto positivo y se evidencian diferencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

Finalmente se realizó un análisis económico-financiero y se demostró una rentabilidad positiva del proyecto implementación e implantación del modelo de diseño organizacional, en el cuál se invirtió un monto de S/ 8.483,50, luego de efectuar el análisis de flujos efectuados y proyectados en un periodo de 5 años se obtuvo un VAN es de S/.32.220,91 lo que se interpretó como que el proyecto realizado fue superior con una tasa de actualización del 12%, es por tanto atractivo y aceptado, por consiguiente se obtuvo una de TIR de 131,08%, la cual es aceptable para el retorno de la inversión y un B/C es de 2.64, lo que indica que el proyecto en un periodo de 5 años, por cada sol invertido se obtiene un beneficio de S/. 2.64.

Además de ello se calculó el índice PRI, para el proyecto de inversión en Mía y Cielo el periodo de recuperación es de 1 año con 3 meses y 29 días.

La elaboración de esta investigación y sus resultados se toman como referencia e insumo para justificar estudios a futuro en la línea de investigación y a la vez brinda una oportunidad para incursionar en el sector joyero debido a que es un tema de interés para los diferentes tipos de organizaciones y también para contrarrestar las diferentes limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS

- Almanza, R & Vargas, J. (2015). Las Competencias Profesionales y su relación con la empleabilidad de los Ingenieros en Gestión Empresarial egresados del ITLAC. *Revista gestión de las personas y tecnología*. México D.F. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771010>
- Ángeles, V. (2016). Implementación de un modelo de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa de servicio nacional de adiestramiento en el trabajo industrial – sede la esperanza en el año 2016. (Tesis para optar el título de Licenciada en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo, Perú.
- Diario Andina. Agencia peruana de noticias (2018). Exportaciones de joyería y orfebrería crecerían 15 % este año. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-exportaciones-joyeria-y-orfebreria-crecerian-15-este-ano-729743.aspx>
- Arroyo, M. (2017). *Diseño organizacional en la cooperativa de servicios múltiples del centro Ltda. Centrocoop, 2017*. (Trabajo de investigación para optar al grado de ingeniero Empresarial). Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú.
- Avalos, G. (2018). *El diseño organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017* (Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Negocios Globales). Universidad Ricardo palma en Lima, Perú.
- Benavides, K. (2016). *Diseño organizacional y el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en la industria Nirsa, provincia del Guayas, Parroquia Posorja, año 2016*. (Tesis para optar al título de Ingeniería en

Administración de Empresas). Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

Bermudes, J. (2016). *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016*. (Tesis para obtener el grado académico de maestro en gestión pública). Escuela de postgrado Universidad Cesar Vallejo en Tarapoto, Perú.

Cornejo, V. & Flores, S. (2019). *Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades*. Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação, pp. 733-750. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2385756028?accountid=36937>

Cuesta, S. A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento (2a. ed.)*. Recuperado de <https://search.proquest.com>

Chamorro, D. (2015). Plan estratégico y diseño organizacional, basado en procesos de la empresa Mivsell Tecnología Company S.A. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Pontificia universidad católica del Ecuador.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10a. ed.)*. Recuperado de <https://search.proquest.com>

Daft, R. (2015). *Teoría y diseño Organizacional (11a. ed.)*. Editorial Cengage Learning Editores S.A.

Daft, R. (2019). *Teoría y diseño Organizacional (12a. ed.)*. Editorial Cengage Learning Editores S.A. Recuperado de <https://issuu.com/cengelatam/docs/9786075268347>

De la Torre, L. & Afan, B. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca*

nacional del Perú 2016. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en International Business). Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Perú.

Del Pezo, S. (2015). *Diseño organizacional para el laboratorio de Larvas "Piramilab S.A", provincia de Santa Elena, año 2015-2016.* (Trabajo de titulación previa a la obtención del título de ingeniero en administración de empresas). Universidad Estatal Península de Santa Elena en La Libertad, Ecuador.

Fuentes, H. y González, D. (2018). *Diseño de la estructura organizacional y planeación estratégica para la empresa Intelogistics S.A.S.* (Tesis para obtener el título en Administración de Empresas). Universidad La Salle en Bogotá, Colombia. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2187

Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional. Teoría, prácticas y casos (1a. Ed.).* Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Huamanchumo, E y Aguilar, A. (2018). *La Influencia De La Cultura Organizacional En El Desempeño Laboral De Los Colaboradores Del Área De Cobranza De La Empresa Asescom Rj Abogados, Oficina San Isidro Trujillo, 2018.* (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad Privada del Norte, Trujillo.

Huamán, P. L., y Ríos, R. F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa (2a. ed.).* Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Jones, R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las organizaciones.* (5° ed.). México. Pearson education. Recuperado de

<https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>

Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Administración contemporánea (10a. ed.)*.

Recuperado de <https://search.proquest.com>

Labrada, A. (2008). Modelo de Diseño Organización para el Complejo de Investigación de tecnologías Integradas. Tesis de Master del Departamento de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.

Recuperado de http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada_sosa.pdf

Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo (4a. ed.)*

Mondragón, A. (2016). Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la

DGTIC de la Sedesol. Propuesta de intervención que para obtener el grado de maestro en gestión de innovación de las tecnologías de información y comunicación. Infotec Posgrados en México D.F. Recuperado de

<https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Münch, G. L. (2018). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (3a. ed.)*. Recuperado de <https://search.proquest.com>

Murga, L. & Mostacero, E. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en el área de ventas de distribuidora Perufarma S.A., La Libertad – 2016*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú.

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: España. Pearson Prentice Hall.

- Parada, I. (2016). Diseño de una herramienta gerencial para la mejora organizacional en centros de salud de primer nivel de atención. *Revista Horizonte sanitario: Calidad y gestión en servicios de salud*, México, vol. 15, pp. 69-76. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5567598>
- Pérez, M. (2014). *Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad*. Presentación de ensayo como opción de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12985>
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional José María Arguedas en Andahuaylas, Perú.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2018). *Administración (13a. ed.)*. Recuperado de <https://search.proquest.com>
- Rodríguez, L. (2015). *Valor del capital humano: cómo las prácticas estratégicas de recursos humanos maximizan la contribución del capital humano al desempeño organizacional*. (Disertación presentada para la Obtención del Grado de Doctor en Gerencia). Universidad del Turabo escuela de negocios y empresarismo en Gurabo, Puerto Rico.
- Soto, S. (2015). Diseño Organizacional según modelo Labrada, Caso Sixt Electronics (Trabajo De Titulación De Administración De Empresas).Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

- Soto, C. & Inga, A. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 8(4), 95-117. Recuperado de <http://doi.org/10.17993/3cemp.2019.080440.95-117>
- Toala, S., Quiñones, M., Saltos, V. y Pionce, A. (2016). Modelo organizacional TI como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos delgad Jipijapa. 3C Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme, 5(3), 30-52.
- Torres, L. y Jaramillo, N. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Vera, A. (2018). Integración del proceso de gestión del diseño organizacional y de gestión del desempeño en la aplicación de sanciones por incumplimientos del trabajador. *Revista Derecho & Sociedad*, (50), 125-133. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6754607>
- Werther, J. W. B., Davis, K., & Guzmán, B. M. P. (2019). *Administración del capital humano (8a. ed.)*. Recuperado de <https://search.proquest.com>

ANEXOS

ANEXO N.º 1: CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA

	C.C. Zona Franca – Stand B-2 2do nivel – Av. España 2001 - Trujillo	949311202
ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN		
Trujillo, 15 de septiembre del 2018		
<p>Ing. Juan Miguel Deza Castillo Coordinador de la Carrera Ingeniería Empresarial Universidad Privada del Norte - Trujillo</p>		
<p>Presente.-</p>		
<p>Por este medio me permito comunicarle que la señorita: ZVALETA CRUZ ROSELI YOHANY, quien actualmente cursa el X ciclo de la Carrera Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL en la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, ha sido aceptado para realizar actividades relacionadas con TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, denominado “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA JOYERÍA MÍA Y CIELO, 2018”. Con el fin de complementar su formación académica, brindándole la oportunidad de plasmar su experiencia académica aportando mejoras para la empresa.</p>		
<p>Sin otro particular, agradezco su atención.</p>		
<p>Atentamente.</p>		
 ----- Jhoanny Pareda Ponce REPRESENTANTE LEGAL JOYERÍA MIA Y CIELO RUC: 10458078931		

ANEXO N.º 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS – VARIABLE INDEPENDIENTE

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Implementación de un modelo de diseño organizacional y su influencia en el desempeño laboral la joyería mía y cielo, 2018			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres del experto:	<i>Odor Roberto Flórez Castillo</i>			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Implementación del modelo de diseño organizacional			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	—		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	—		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	—		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	—		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	—		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?		✓	<i>corregir la pregunta indicada.</i>
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	—		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	—		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	—		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	—		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	—		
Sugerencias:				
Firma del experto: 				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA JOYERÍA MIA Y CIELO, 2018			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Edwin Raúl Mendoza Torres			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Implementación del modelo de Diseño organizacional			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA JOYERÍA MIA Y CIELO, 2018			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Edward Alberto Vega Gavidia, Ms.			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Implementación del modelo de Diseño organizacional			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

ANEXO N.º 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS – VARIABLE DEPENDIENTE

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Implementación de un modelo de diseño organizacional y su influencia en el desempeño laboral la joyería mía y cielo, 2018			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres del experto:	Oday Roberto Florian Castillo			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Desempeño Laboral			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
<p>Sugerencias:</p> 				
<p>Firma del experto: </p>				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA JOYERÍA MIA Y CIELO, 2018			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Edwin Raúl Mendoza Torres			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Desempeño Laboral			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA JOYERÍA MIA Y CIELO, 2018			
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios			
Apellidos y nombres del experto:	Ing. Edward Alberto Vega Gavidia, Ms.			
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Desempeño Laboral		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				

ANEXO N.º 4. ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 29: Encuesta De Desempeño Laboral

<u>ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL</u>						
Cargo del colaborador: _____			Fecha: _____			
<p>Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Esta encuesta se realiza con el objetivo de reunir información acerca del desempeño laboral de los trabajadores en la Joyería Mía y Cielo. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válida para el uso de la presente investigación.</p> <p>INSTRUCCIONES: Deberá leer cada ítem y marcar con (X) una de las cinco opciones posibles y la cual describa mejor su respuesta.</p>						
1	2	3	4	5		
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
ITEMS		RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
14. ¿Tiene claras cuáles son sus metas que debe alcanzar en la empresa?						
15. ¿Ha cumplido con las metas y objetivos que le han asignado?						
16. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?						
17. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?						
18. ¿Su trabajo es reportado o supervisado por una autoridad inmediata?						
19. ¿En su área se organizan las tareas en equipo?						
20. ¿Conoce los objetivos planteados para su área en la que desempeña su labor en la empresa?						
21. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de necesitar apoyo en las dificultades que se presenten en sus labores diarias?						
22. ¿Realiza sus tareas asignadas de manera adecuada y sin errores?						
23. ¿Desde el momento en que empieza a laborar para la empresa se dan instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar?						
24. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?						
25. ¿Ha sido capacitado alguna vez por la empresa?						
26. ¿Se ejecutan capacitaciones en la empresa?						

ANEXO N.º 5. ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL DESARROLLADA (Pre-test)

ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL

Cargo del colaborador: joyero

Fecha: 15/09/2018

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Esta encuesta se realiza con el objetivo de reunir información acerca del desempeño laboral de los trabajadores en la Joyería Mía y Cielo. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válida para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: Deberá leer cada ítem y marcar con (X) una de las cinco opciones posibles y la cual describa mejor su respuesta.

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

ITEMS	RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5
1. ¿Tiene claras cuáles son sus metas que debe alcanzar en la empresa?		X			
2. ¿Ha cumplido con las metas y objetivos que le han asignado?		X			
3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?		X			
4. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?			X		
5. ¿Su trabajo es reportado o supervisado por una autoridad inmediata?		X			
6. ¿En su área se organizan las tareas en equipo?		X			
7. ¿Conoce los objetivos planteados para su área en la que desempeña su labor en la empresa?	X				
8. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de necesitar apoyo en las dificultades que se presenten en sus labores diarias?			X		
9. ¿Realiza sus tareas asignadas de manera adecuada y sin errores?			X		
10. ¿Desde el momento en que empieza a laborar para la empresa se dan instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar?		X			
11. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?		X			
12. ¿Ha sido capacitado alguna vez por la empresa?	X				
13. ¿Se ejecutan capacitaciones en la empresa?	X				

ANEXO N. ° 6. ENTREVISTA A LA DUEÑA DE LA EMPRESA (Pre-test)

ENTREVISTA EN LA EMPRESA JOYERÍA MIA Y CIELO

CARGO: Dueña y Administradora

1. ¿Cómo nace la empresa?

Bueno, es un negocio familiar, el cual se inició partir del padre de mi esposo quien era joyero y nos brindó sus conocimientos para decidimos a iniciar en el negocio de la compra y venta de joyas ya fabricadas de diversos proveedores, con los que tuvimos elección de diversos productos en diferentes categorías de plata y oro. La empresa logro luego de varios años de ahorro invertir en innovaciones como maquinaria para fabricarlas nosotros mismos y la materia prima, adecuamos un espacio en nuestro hogar como taller de fabricación e iniciamos la formalización legal con el nombre de nuestras hijas Mia y Cielo.

2. ¿Cuántos años tiene la empresa y cuál es el rubro?

El rubro es la fabricación- personalización, compra y venta de joyas de plata y oro.

3. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?

Yo pienso que sí, que la empresa Joyería Mia y Cielo marca la diferencia con otras empresas en el entorno donde se encuentra ubicada por poseer taller y maquinarias propias. El servicio de joyas personalizadas, con diseños exclusivo de los clientes es una ventaja que nos posiciona como una joyería especializada y con ello obtenemos clientes con diferentes estilos de compra.

4. ¿Podría contarnos la visión y misión de su empresa?

En realidad, no tenemos un plan diseñado donde describa misión y visión formalmente, pero en la empresa tomamos como misión la razón de ser que es la venta principalmente y el brindar los servicios de personalización y fabricación entre otros que benefician y satisfacen al cliente en la compra de sus joyas, mientras que visionarnos en un futuro a largo plazo , estamos trabajando para un mejor posicionamiento en el mercado y lograr mayor reconocimiento de la marca logrando de esta manera una expansión regionalmente.

5. ¿Cuánto tiempo de actividad tiene la empresa?

La joyería tiene 6 años formalmente en actividad.

6. **¿Podría describirme como es su estructura organizacional? ¿Dentro de esta, tiene claro cuáles son las áreas de responsabilidad y autoridad?**

De manera estratégica la empresa no tiene una estructura formal establecida, sin embargo, en general se manejan 5 áreas en la empresa: comercial, logística, producción y administración, en cada una de ellas manejan sus procesos y la persona que delega y autoriza en cada una de ellas soy yo como dueña y administradora del negocio.

7. **¿Podría detallarme los procesos que maneja la empresa y de que constan?**

Los procesos más importantes que tenemos son: ventas directas, ventas a pedidos, producción, almacén de materia prima y joyas compradas y administración.

8. **¿Cuáles fueron sus objetivos con el nacimiento de su empresa? ¿Considera que se están cumpliendo como inicialmente se planteó?**

Nuestro objetivo principal fue emprender un negocio familiar y así poder obtener una fuente de ingresos brindando un producto y servicio a las personas que lo requieren. Estos objetivos se han ido cumpliendo y han logrado cimentar una base para la empresa sin embargo creo que aún nos falta bastante que mejorar.

9. **¿En cuanto a su recurso humano, como mide el grado de su desempeño en sus labores?**

Bueno generalmente no estoy en un horario fijo para controlar las actividades, pero mantengo una comunicación diaria vía telefónica para recibir los acontecimientos presentados y el cumplimiento de los horarios de trabajo, el desempeño en sus labores las observo cada cierto tiempo mediante las ventas, la calidad del producto, el manejo de las herramientas y los recursos de los que disponen, las dificultades que me reportan, etc.

10. ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Qué tan difundidos están?

No están establecidos de manera formal, pero considero que en la empresa se distingue el respeto a los clientes y entre colaboradores, la confianza de parte de nuestros clientes, la responsabilidad de cumplir con las tareas y lograr entregarle al cliente lo que pide

11. ¿Cómo observa el nivel de comunicación entre las áreas de la empresa? ¿Cuáles son los principales factores que inhiben el desarrollo de las funciones de manera exitosa?

Bueno de cierta manera la comunicación se puede realizar de manera rápida entre los colaboradores, en el centro de trabajo sin embargo si se han presentado algunas dificultades, debido a que como es de manera verbal y muchas veces por medios telefónicos se puede tergiversar o se generan malentendidos que luego repercuten en retrasos o situaciones incómodas.

12. ¿Podría describirme cómo es el clima interno de la empresa? ¿por qué es así?

Bueno con respecto a la relación empleador – colaborador la considero como respetuosa y clara con cada uno de ellos, en su trato entre ellos en el centro de trabajo en general se apoyan mutuamente, tienen puntos de vista distintos, pero se enfocan en lograr un beneficio para la empresa, aunque se han presentado algunos conflictos por algún desacuerdo o falta de información por alguna de las partes, las dificultades se han resuelto con el tiempo.

ANEXO N. ° 7. ENTREVISTA A LA VENDEDORA (Pre-test)

ENTREVISTA EN LA EMPRESA JOYERÍA MIA Y CIELO

CARGO: Vendedora

1. ¿Podría comentarnos cuántos años lleva operando?

Bueno, en la empresa estoy aproximadamente más de un año.

2. ¿Cuántas personas conforman el equipo de trabajo?

Únicamente soy yo la que me desempeño como vendedora

3. ¿Considera que se está cumpliendo el objetivo del área donde labora?

En realidad, creo que mi función es vender y ofrecer los servicios que brinda la joyería y eso lo tomo como objetivo diario en mi área.

4. ¿Considera que su área está cumpliendo con la misión de la empresa?

No estoy informada cual es la misión formal de la empresa, pero la joyería se desarrolla bien en el rubro y tiene bastante clientela.

5. ¿Podría comentarnos si la empresa tiene establecidas políticas, manuales de procedimientos, descripción de funciones escritos o conocidas y acatadas por toda la organización?

La administradora no ha comunicado que tenga estos aspectos formalizados, y cada uno de nosotros como trabajadores cumple su función de acuerdo con lo que se necesite realizar no seguimos un manual reglas específicas en físico.

6. ¿Podría comentarnos que procesos lleva a cabo usted dentro de la empresa?

Llevo a cabo el proceso de ventas, soy quien realiza la venta, cobro y entrega del producto.

7. ¿Qué ventajas ofrece dentro de sus procesos que maneja con respecto a las otras empresas del mercado?

En general la atención brindo no se limita solo a la venta de producto sino también a ofrecer al cliente lo servicios adicionales como la personalización.

8. ¿Qué inconvenientes son frecuentes dentro de su área de trabajo?

Siempre tenemos problemas con la información que se maneja en los productos vendidos.

9. ¿Podría comentarme si han ocurrido errores importantes y debido a que se dieron?

En horas puntas de ventas no se puede abarcar a todos los clientes y como me encargo de ofrecer, cobrar y empaquetar es necesario un tiempo de atención diferente ante cada cliente. En ocasiones en el pago en efectivo, no se cuenta con sencillo y hay demora en terminar la venta.

10. ¿La comunicación entre las áreas que se manejan en la empresa es efectiva? ¿Qué aspectos positivos o negativos podría comentarnos?

Existen dificultades para obtener información del control de los productos, la ubicación y eso dificulta la rapidez de atención hacia los clientes.

11. ¿Considera que su desempeño de trabajo es proporcional al cargo que desempeña? ¿Se podría mejorar algún aspecto?

En general todas las actividades diarias desde que el cliente llega al local consulto por el producto de interés, brindo detalle del producto, si no encuentra el producto que necesita, ofrezco productos alternativos, realizo el peso del producto y asigno el costo del producto, realizo el cobro y empaqueto el producto con su determinada presentación. En caso de pedidos personalizados; solicito la imagen del producto, detallo características del producto, se indica el costo depende del peso del material solicitado y la fecha de entrega se maneja según tamaño y complejidad del producto. Realizo la limpieza de los productos en vitrina para que tengan una buena presentación hacia el cliente. Para mejorar el proceso de venta creo conveniente contar con ayuda de un asistente que se encargue de algunas tareas cuando haya muchos clientes.

12. ¿Podría describirme cómo percibe el clima interno de la empresa? ¿porque es así?

En la joyería todos nos conocemos y mantenemos una buena relación laboral. Nos apoyamos ante las dificultades que se presentan en la empresa.

ANEXO N. ° 8. ENTREVISTA AL JOYERO (Pre-test)

ENTREVISTA EN LA EMPRESA JOYERÍA MIA Y CIELO

CARGO: Joyero

1. ¿Podría comentarnos cuántos años lleva operando?

Llevo seis años aproximadamente

2. ¿Cuántas personas conforman el equipo de trabajo?

En el área de producción somos solo el asistente de joyería y yo

3. ¿Considera que se está cumpliendo el objetivo del área donde labora?

No tenemos objetivos establecidos, sin embargo, mi labor que desempeño en la joyería, como fabricante y personalización de los pedidos son entregados a los clientes de manera oportuna.

4. ¿Considera que su área está cumpliendo con la misión de la empresa?

La misión no ha sido establecida formalmente sin embargo considero que la busca diariamente satisfacer sus clientes mediante la venta de los productos que requieren, y mi trabajo en el área de producción cumple parte de esta misión.

5. ¿Podría comentarnos si la empresa tiene establecidas políticas, manuales de procedimientos, descripción de funciones escritos o conocidas y acatadas por toda la organización?

En mi área de trabajo los procesos que realizamos son técnicas que manejo como maestro joyero sin embargo en la joyería no existe un proceso establecido que rija como hacer mi trabajo, y mis funciones en mi puesto son los de personalizar, realizar mantenimiento y entregar los pedidos que me solicitan. La administradora no ha establecido políticas formales que tengamos que acatar.

6. ¿Podría comentarnos que procesos lleva a cabo usted dentro de la empresa?

Llevamos un registro de pedidos personalizados. Solicitamos a diario materia prima a almacén para la producción de joyas. Seleccionamos el pedido según la fecha pactada de entrega. Si no tenemos el molde de la joya solicitada, tenemos que crearlo con cera. Luego fundimos según el material solicitado ya sea oro o plata. Luego se retira la cera y procedemos a dar acabado. Se incrustan las piedras preciosas si se requiere y pulimos para dar el acabado final. Colocamos la joya en un empaque y la guardamos para ser enviada al local de ventas o según se haya pactado la entrega del producto.

7. ¿Qué ventajas ofrece dentro de sus procesos que maneja con respecto a las otras empresas del mercado?

Contamos con maquinaria y un taller especializado para la fabricación y personalización de las joyas de los clientes.

8. ¿Qué inconvenientes son frecuentes dentro de su área de trabajo?

En ocasiones obtener información de almacén sobre materia prima o insumos es dificultosa, nos genera retraso en la producción.

9. ¿Podría comentarme si han ocurrido errores importantes y debido a que se dieron?

En ocasiones la materia prima necesaria para fabricar los pedidos La dueña tarda al comprar la materia prima necesaria, retrasando nuestras actividades. También falta de insumos necesarios o en otras oportunidades hay un recargo de pedidos y provoca demorar en la entrega de productos.

10. ¿La comunicación entre las áreas que se manejan en la empresa es efectiva? ¿Qué aspectos positivos o negativos podría comentarnos?

No siempre, en algunas ocasiones se presentan déficits en la información y comunicación para realizar algunas actividades, y esto repercute en la culminación de nuestros trabajos y por ende en la entrega a tiempo de los pedidos solicitados.

11. ¿Considera que su desempeño de trabajo es proporcional al cargo que desempeña? ¿Se podría mejorar algún aspecto?

Si considero que realizo actividades propias de mí puesto sin embargo se podría aumentar el conocimiento en cuanto a nuevas técnicas de trabajo de la materia prima, e innovar en los procesos, aunque también se podría minimizar el tiempo de fabricación.

12. ¿Podría describirme cómo percibe el clima interno de la empresa? ¿porque es así?

Entre los compañeros de trabajo tenemos un trato cordial y amical, siendo esta una fortaleza para trabajar siempre en equipo, considero que tenemos una buena relación y en caso del taller con mi asistente trato de transmitirle mi conocimiento a la vez que él me aporta su apoyo en el desempeño de las actividades.

ANEXO N. ° 9. ENTREVISTA AL ASISTENTE DE JOYERÍA (Pre-test)

ENTREVISTA EN LA EMPRESA JOYERÍA MIA Y CIELO

CARGO: Asistente de joyería

1. ¿Podría comentarnos cuántos años lleva operando?

En la empresa tengo un año laborando.

2. ¿Cuántas personas conforman el equipo de trabajo?

Dentro del área de producción solo somos dos personas, el maestro joyero y yo como asistente de joyería.

3. ¿Considera que se está cumpliendo el objetivo del área donde labora?

En realidad, no establecemos objetivos a largo plazo dentro del área de producción, nos proponemos cumplir con las solicitudes que nos envían, diariamente cumplimos nuestra labor.

4. ¿Considera que su área está cumpliendo con la misión de la empresa?

No tengo clara cuál es la misión de la joyería como empresa, pero en el lugar de trabajo estamos todos diariamente apoyándonos para lograr satisfacer a los clientes.

5. ¿Podría comentarnos si la empresa tiene establecidas políticas, manuales de procedimientos, descripción de funciones escritos o conocidas y acatadas por toda la organización?

En general hay condiciones para tratar con los clientes y realizar los servicios, pero manuales y procedimientos establecidos no tenemos, tan solo trabajamos en base a nuestra experiencia que hemos tenido en este rubro y como se opera cotidianamente.

6. ¿Podría comentarnos que procesos lleva a cabo usted dentro de la empresa?

Bueno mi trabajo reside en llevar a cabo lo que el maestro joyero me indique dentro del proceso de producción.

7. ¿Qué ventajas ofrece dentro de sus procesos que maneja con respecto a las otras empresas del mercado?

Bueno nosotros trabajamos con maquinaria especializada y la materia prima con la que realizamos los trabajos es de alta calidad, además de brindar servicios extras como el pulido y realizar la limpieza de las joyas que dejan los clientes.

8. ¿Qué inconvenientes son frecuentes dentro de su área de trabajo?

Los inconvenientes que con frecuencia suelen darse son en el aspecto de la compra de materia prima en el tiempo adecuado, hay ocasiones en que tenemos pedidos grandes de productos, pero la materia prima no está disponible, entonces nos generan retrasos en nuestras actividades.

9. ¿Podría comentarme si han ocurrido errores importantes y debido a que se dieron?

En pocas ocasiones ha sucedido que las joyas no han tenido el diseño pedido por el cliente, en algunos detalles, pero la información que recibimos fue la que realizamos, sin embargo, hubo un tema de mala recepción del pedido y tuvimos que rediseñar sin embargo se generó molestias con los trabajadores y el cliente.

10. ¿La comunicación entre las áreas que se manejan en la empresa es efectiva? ¿Qué aspectos positivos o negativos podría comentarnos?

Bueno entre colaboradores nos relacionamos bien sin embargo en el momento de realizar los pedidos o generar información de un cliente debe haber más cuidado ya que trabajos con diseños en materia prima costosa, entonces volver a rediseñar o cambiar detalles, es más que una actividad que requiere mayor tiempo también en costo.

11. ¿Considera que su desempeño de trabajo es proporcional al cargo que desempeña? ¿Se podría mejorar algún aspecto?

Si considero que desempeño mi trabajo de acuerdo con mi puesto sin embargo como hay tareas que también deben realizarse en almacén o en otras áreas, si no hay quien las realice nosotros apoyamos realizándolas.

12. ¿Podría describirme cómo percibe el clima interno de la empresa? ¿porque es así?

Es relativamente bueno, nos llevamos bien con todos los colegas, trabajamos en conjunto para lograr las ventas y pedidos de los clientes, sin embargo, no hay muchas oportunidades de desarrollo para nosotros tanto en conocimiento como de ascender de puesto.

ANEXO N. ° 10. ENTREVISTA AL ENCARGADO DE LOGISTICA (Pre-test)

ENTREVISTA EN LA EMPRESA JOYERÍA MIA Y CIELO

CARGO: Encargado de logística

1. ¿Podría comentarnos cuántos años lleva operando?

Llevo desempeñando mi cargo desde hace 6 años.

2. ¿Cuántas personas conforman el equipo de trabajo?

En el área de logística solo estoy yo como encargado.

3. ¿Considera que se está cumpliendo el objetivo del área donde labora?

Para esta área no hay objetivos establecidos formalmente, sin embargo, cumplo y desempeño mi función de manera adecuada para lograr llevar a cabo las actividades del día a día.

4. ¿Considera que su área está cumpliendo con la misión de la empresa?

Bueno creo que cumplir con mi trabajo, es un apoyo que genera que la empresa desarrolle sus funciones principales de venta y pedidos de forma adecuada y sin muchos inconvenientes.

5. ¿Podría comentarnos si la empresa tiene establecidas políticas, manuales de procedimientos, descripción de funciones escritos o conocidas y acatadas por toda la organización?

No en realidad no tiene establecidas, solo trabajamos con las órdenes y condiciones que la dueña nos comunica diariamente para el mantenimiento del área de trabajo y los productos y materia prima que tenemos.

6. ¿Podría comentarnos que procesos lleva a cabo usted dentro de la empresa?

Bueno mis actividades giran en torno al contacto con los proveedores, realizar las compras y el almacenamiento adecuado de materia prima y joyas fabricadas.

7. ¿Qué ventajas ofrece dentro de sus procesos que maneja con respecto a las otras empresas del mercado?

Bueno creo que tener proveedores de materia prima confiables, tener productos de temporada, buena calidad y tenerlos en buenas condiciones para los clientes.

8. ¿Qué inconvenientes son frecuentes dentro de su área de trabajo?

En algunas ocasiones el capital para la compra no está disponible y no podemos abastecernos de manera oportuna, también no hay un control específico de las ubicaciones de los productos.

9. ¿Podría comentarme si han ocurrido errores importantes y debido a que se dieron?

Si han ocurrido errores en cuanto a la decodificación y precio de los productos por falta de orden.

10. ¿La comunicación entre las áreas que se manejan en la empresa es efectiva? ¿Qué aspectos positivos o negativos podría comentarnos?

Mi comunicación es directamente con la dueña y administradora para realizar mi trabajo, sin embargo, ella no está de forma permanente en el lugar de trabajo y hay dificultad para contactarla.

11. ¿Considera que su desempeño de trabajo es proporcional al cargo que desempeña? ¿Se podría mejorar algún aspecto?

En general mi trabajo tiene diferentes actividades, en algunas ocasiones me he sobresaturado con trabajo por falta de tiempo e inconvenientes de comunicación. Creo que debe haber un mayor control o herramientas que nos ayuden a tener un orden y minimicen el tiempo con algunas tareas como el almacenamiento y stock.

12. ¿Podría describirme cómo percibe el clima interno de la empresa? ¿porqué es así?

Entre todos los colaboradores no llevamos bien, tenemos confianza para trabajar en conjunto, pero siempre hay ocasiones de tensión debido a la atención que debemos poner en nuestras actividades.

ANEXO N. ° 11. CHECK LIST DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Pre-test)

CHECK LIST DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli **N. ° de ficha:** 01

Lugar: Local de la joyería Mia y Cielo **Fecha de observación:** 15/09/2018

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: El presente Check List tiene por finalidad verificar la documentación interna de formalización organizacional que posee la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

DIMENSIÓN	ITEMS	SI	NO	OBSERVACIÓN
FORMALIZACIÓN	1. ¿Cuenta con Licencia de funcionamiento vigente?	X		
	2. ¿Tiene registro de RUC activo?	X		
	3. ¿Cuenta con políticas aprobadas?		X	No tiene un registro físico ni tampoco digital de sus políticas.
	4. ¿Tiene normas y procedimientos formalizados?		X	No tiene manuales físicos ni tampoco digitales de sus procedimientos y normas.
	5. ¿Tiene objetivos a corto y largo plazo formalizados?		X	No tiene objetivos establecidos.
	6. ¿Tiene planes estratégicos establecidos?		X	No tiene planes estratégicos desarrollados.
	7. ¿Tiene valores organizacionales formales?		X	No tiene formalizados sus valores.

ESPECIALIZACIÓN	8. ¿La empresa cuenta con manual de funciones?		X	No tiene manuales físicos ni tampoco digitales.
	9. ¿Existe una división de trabajo en procesos?	X		
	10. ¿Hay agrupación de tareas especializadas por áreas?		X	No tiene áreas específicas especializadas.
JERARQUIA	11. ¿Tiene un organigrama diseñado?		X	
	12. ¿Existe una estandarización de procesos?		X	
	13. ¿Se realiza una toma de decisiones con claridad?		X	
DEPARTAMENTALIZACIÓN	14. ¿Las actividades están agrupadas en departamentos establecidos?		X	
	15. ¿Existen objetivos estratégicos en sus áreas de trabajo?		X	

ANEXO N. ° 12. CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA VENDEDORA (Pre-test)

CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli **N. ° de ficha:** 02

Lugar: Local de la joyería Mia y Cielo **Fecha de observación:** 15/09/2018

Cargo: Vendedora

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: La presente ficha de observación tiene por finalidad verificar el desempeño laboral la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

N.º	CARACTERISTICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
1	El empleado comprende las funciones de su puesto	X		
2	El empleado es puntual y tiene disponibilidad para cada tarea asignada.	X		
3	El empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo.		X	Cuando se encuentra con muchos clientes a la vez no puede atender a todos y los clientes se retiran
4	El empleado analiza las situaciones y conflictos buscando soluciones.		X	
5	El empleado desempeña su trabajo con supervisión		X	
6	El empleado tiene una relación de comunicación efectiva.		X	No tiene información suficiente para ubicar modelos específicos.
7	El colaborador muestra una labor confiable en el seguimiento de sus tareas.	X		
8	El colaborador tiene a disposición las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas.		X	El vendedor no cuenta con catálogos de códigos, y registra las ventas en un cuadernillo.

ANEXO N. ° 13. CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL JOYERO (Pre-test)

CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli **N. ° de ficha:** 03

Lugar: Taller de la joyería Mia y Cielo **Fecha de observación:** 15/09/2018

Cargo: Joyero

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: La presente ficha de observación tiene por finalidad verificar el desempeño laboral la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

N.º	CARACTERISTICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
1	El empleado comprende las funciones de su puesto	X		
2	El empleado es puntual y tiene disponibilidad para cada tarea asignada.	X		
3	El empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo.	X		
4	El empleado analiza las situaciones y conflictos buscando soluciones.	X		
5	El empleado desempeña su trabajo con supervisión		X	El joyero realiza su tarea de manera independiente luego de recibir el pedido.
6	El empleado tiene una relación de comunicación efectiva.		X	No se comunica a menudo con los demás colaboradores.
7	El colaborador muestra una labor confiable en el seguimiento de sus tareas.	X		
8	El colaborador tiene a disposición las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas.		X	El joyero no cuenta con una computadora para evaluar el diseño de las joyas en detalle.

ANEXO N. ° 14. CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL

ENCARGADO DE LOGISTICA (Pre-test)

CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli **N. ° de ficha:** 04

Lugar: Local de la joyería Mia y Cielo

Fecha de observación: 15/09/2018

Cargo: Encargado de Logística

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: La presente ficha de observación tiene por finalidad verificar el desempeño laboral la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

N.º	CARACTERISTICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
1	El empleado comprende las funciones de su puesto	X		
2	El empleado es puntual y tiene disponibilidad para cada tarea asignada.		X	El empleado tiene retraso en su hora de llegada
3	El empleado cumple con las condiciones necesarias en el trabajo.		X	En su área de trabajo no se observa un orden y limpieza adecuado para los productos
4	El empleado analiza las situaciones y conflictos buscando soluciones.	X		
5	El empleado desempeña su trabajo con supervisión		X	El empleado realiza su tarea de manera independiente luego de llegar a su espacio de trabajo.
6	El empleado tiene una relación de comunicación efectiva.		X	No se comunica a menudo con el de área de ventas.
7	El colaborador muestra una labor confiable en el seguimiento de sus tareas.	X		
8	El colaborador tiene a disposición las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas.		X	No tiene material para codificar los productos y los espacios de almacén son muy reducidos ya que es en el propio taller.

ANEXO N. ° 15. CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL ASISTENTE

DE JOYERIA (Pre-test)

CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli **N. ° de ficha:** 05

Lugar: Local de la joyería Mia y Cielo

Fecha de observación: 15/09/2018

Cargo: Asistente de joyería

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: La presente ficha de observación tiene por finalidad verificar el desempeño laboral la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

N.°	CARACTERISTICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
1	El empleado comprende las funciones de su puesto	X		
2	El empleado es puntual y tiene disponibilidad para cada tarea asignada.	X		
3	El empleado cumple con las condiciones de higiene necesarias en el trabajo.		X	En su área de trabajo no se observa un orden y limpieza adecuada.
4	El empleado analiza las situaciones y conflictos buscando soluciones.	X		
5	El empleado desempeña su trabajo con supervisión		X	Está en constante apoyo con el joyero sin embargo su trabajo necesita ser monitoreado
6	El empleado tiene una relación de comunicación efectiva.		X	Tiene comunicación cordial con los demás, pero mayormente se comunica con el joyero
7	El colaborador muestra una labor confiable en el seguimiento de sus tareas.		X	Necesita que su trabajo sea monitoreado
8	El colaborador tiene a disposición las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas.		X	No cuenta con indumentaria adecuada para el trabajo.

ANEXO N. ° 16. GRÁFICOS DE ENCUESTAS REALIZADAS (Pre-test)

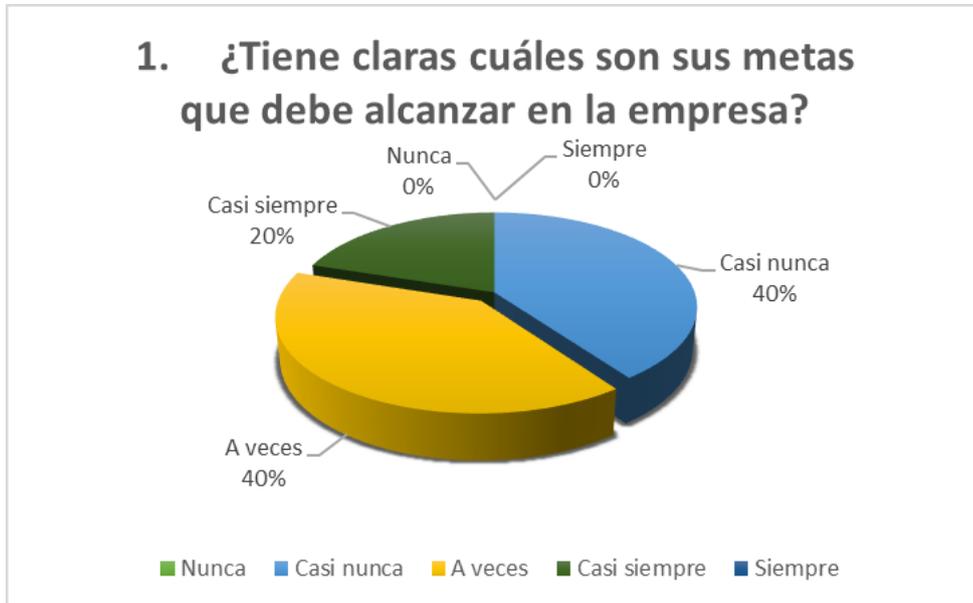


Figura 24: Conocimiento de las metas que debe alcanzar en la empresa (Post test)



Figura 25: Cumplimiento de las metas y objetivos asignados (Pre test)

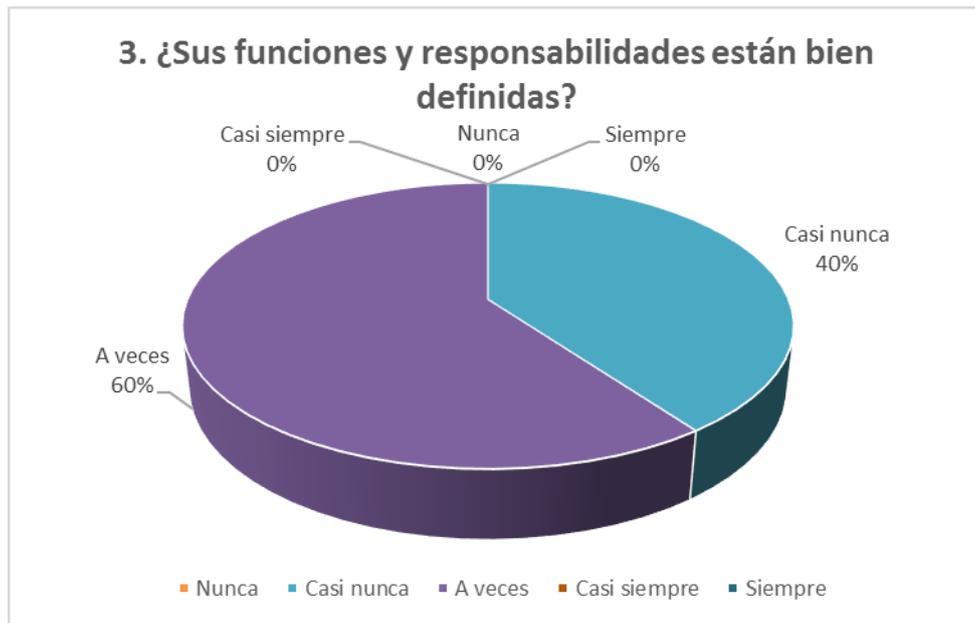


Figura 26: Conocimiento y definición de las funciones y responsabilidades que cumple en la empresa (Pre test)

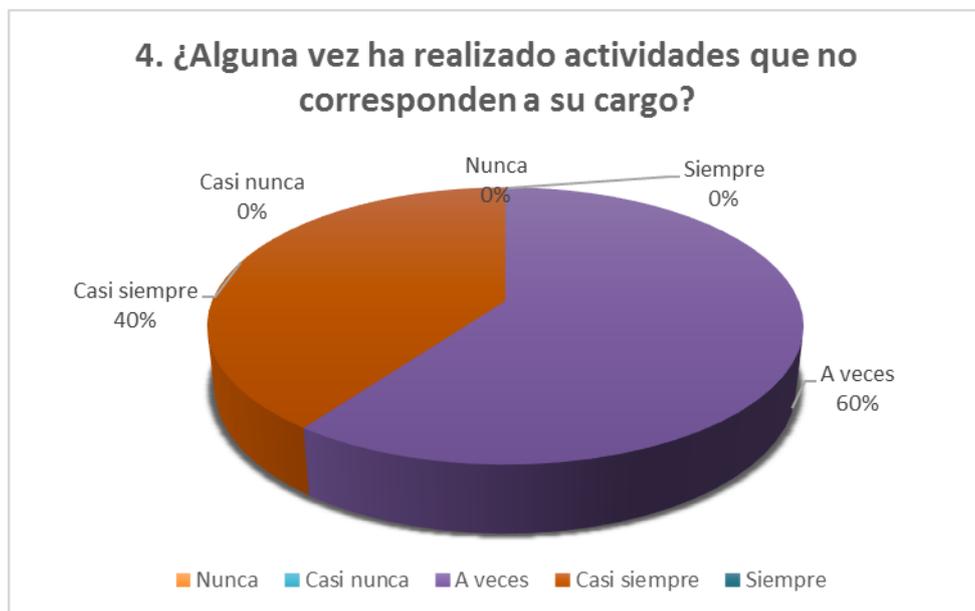


Figura 27: Realización de actividades que no corresponden al cargo de los colaboradores (Pre test)



Figura 28: Conocimiento sobre autoridades inmediatas designadas (Pre test)



Figura 29: Organización de las tareas en equipo en las áreas de la empresa (Pre test)



Figura 30: Conocimiento de los objetivos planteados en el área en la que se desempeñan los colaboradores (Pre test)

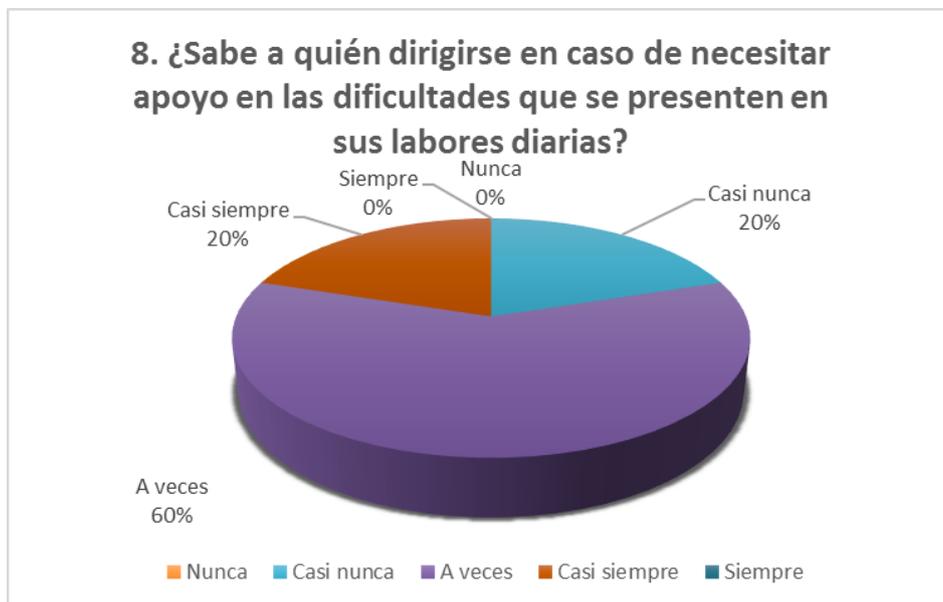


Figura 31: Conocimiento de los objetivos planteados en el área en la que se desempeñan los colaboradores (Pre test)

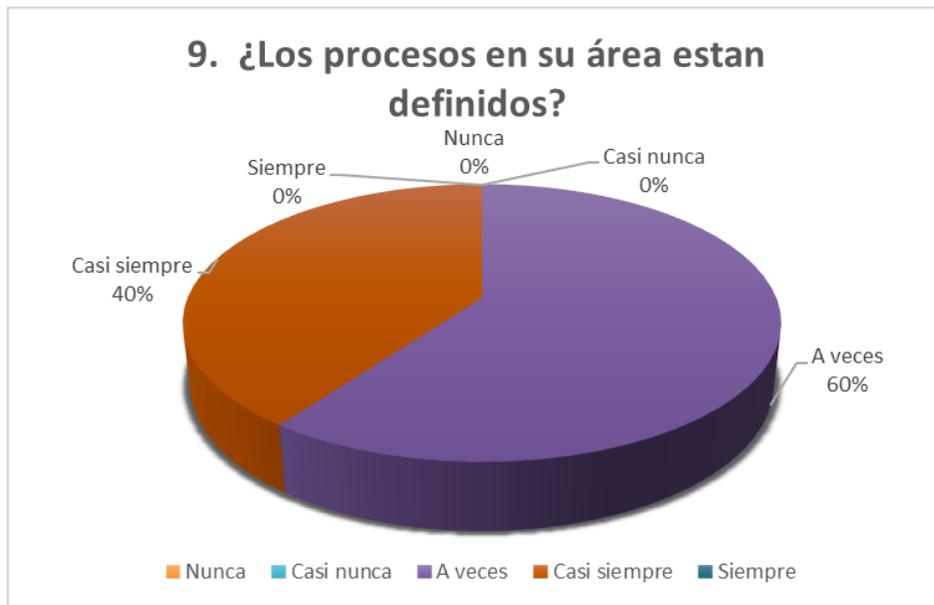


Figura 32: Definición de los procesos en el área del colaborador (Pre test)

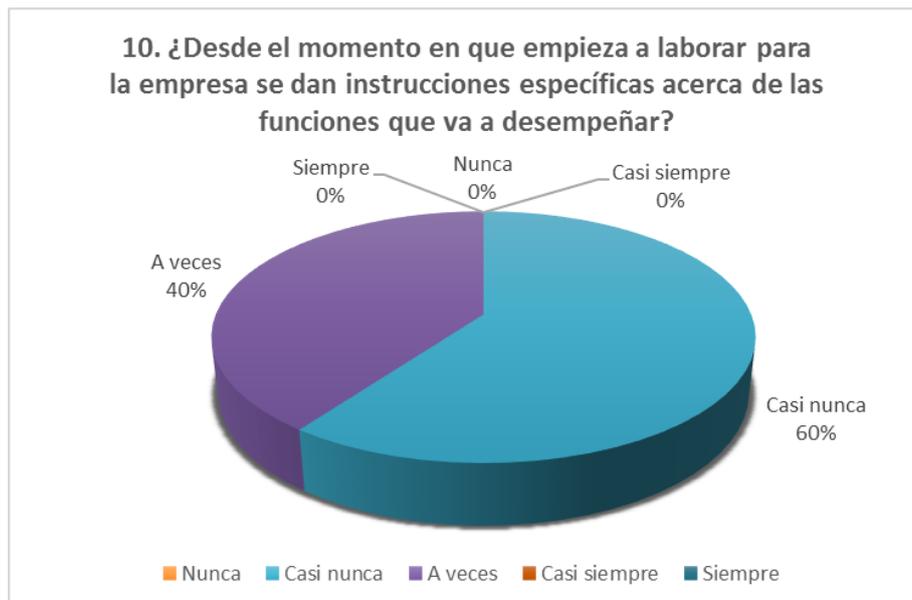


Figura 33: Orientación de las instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar (Pre test)

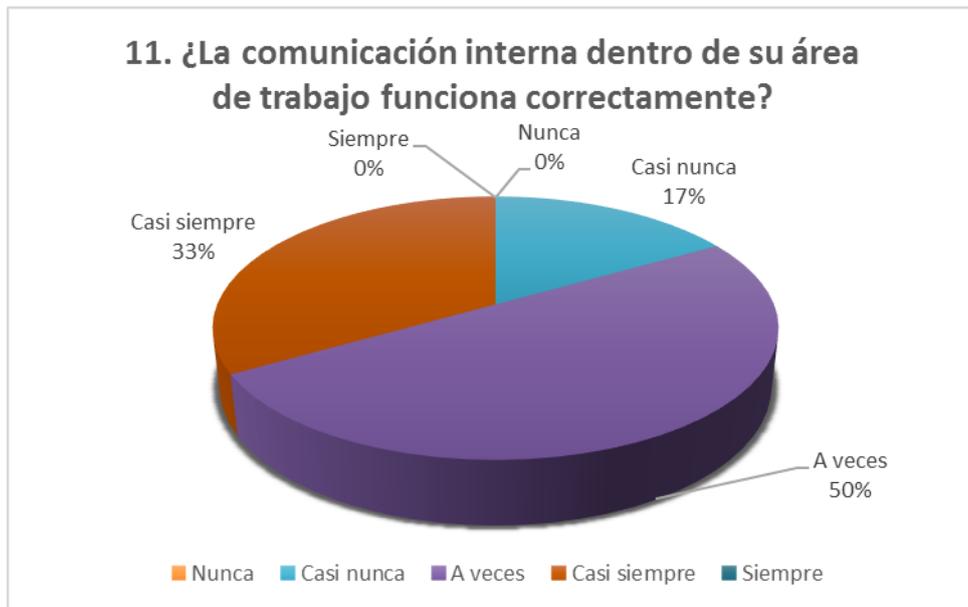


Figura 34: Funcionamiento de la comunicación interna dentro de su área de trabajo (Pre test)

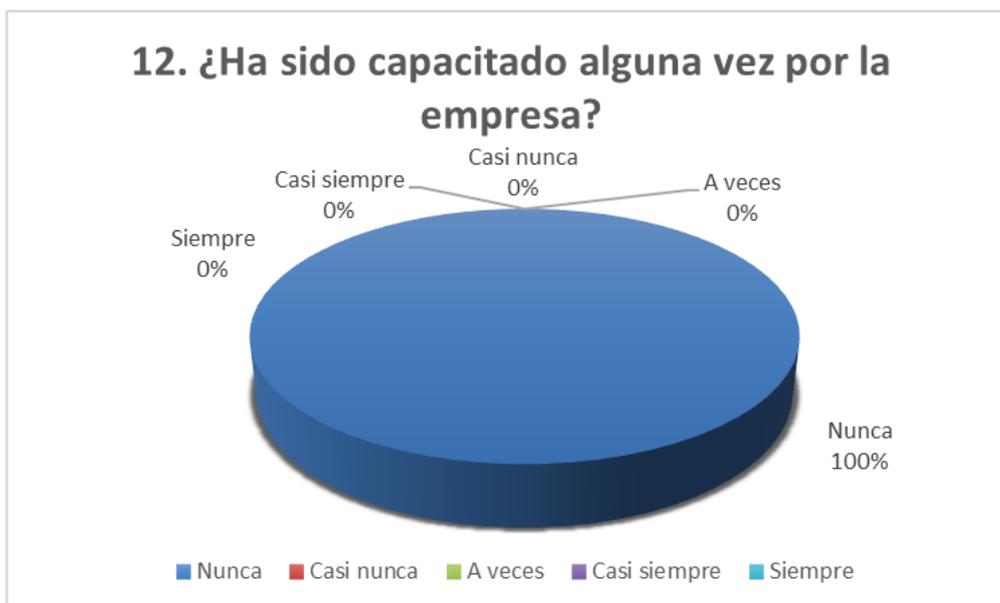


Figura 35: Capacitaciones ejecutadas en la empresa (Pre test)

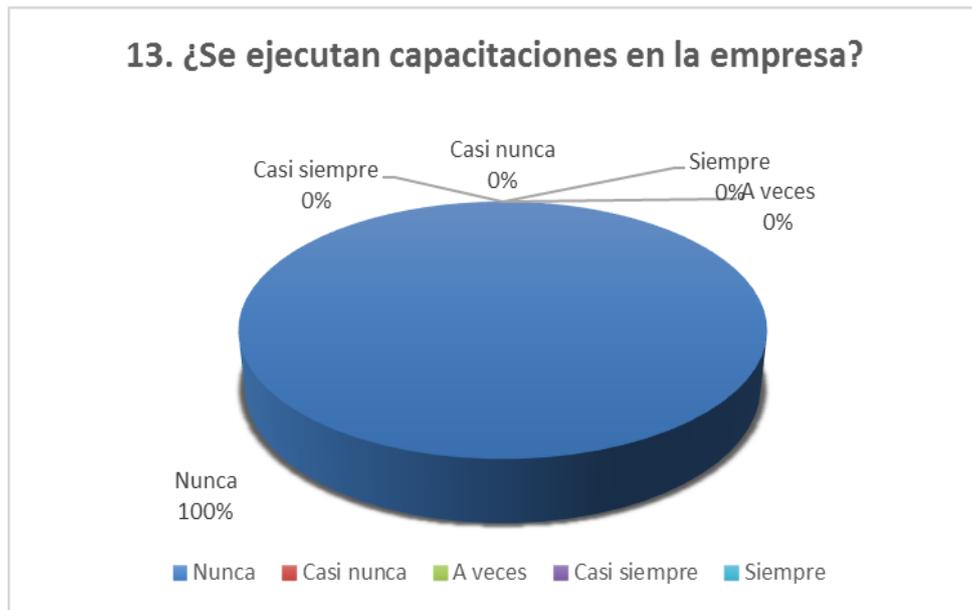


Figura 36: Capacitaciones ejecutadas en la empresa (Pre test)

ANEXO N. ° 17: MATRIZ DE CONSISTENCIA Y CRONOGRAMA
Tabla 30: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS	MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES										
								CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	INSTRUMENTO	META	ESCALA (%)			ITEM	
													+	+/-	-			
¿De qué manera la implementación de un modelo de diseño organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo en el año 2018?	Objetivo General Determinar la influencia en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la implementación de un modelo de diseño organizacional en la joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo en el año 2018. Objetivos Específicos Realizar un diagnóstico de la situación organizacional actual mediante cuestionarios al personal de la joyería Mía y Cielo en el cuarto trimestre del año 2018. Elaborar la propuesta metodológica para el diseño del modelo organizacional para la joyería en el cuarto trimestre del año 2018. Diseñar la estructura del modelo organizacional de la joyería mediante un Manual de organización y funciones en el cuarto trimestre del año 2018. Implementar la estructura del modelo organizacional mediante la articulación de las diferentes áreas en un mapa de procesos. Ejecutar la implantación del modelo organizacional a través de capacitaciones al personal en la joyería en el cuarto trimestre del año 2018. Analizar los resultados mediante una comparativa del nivel de desempeño laboral de los colaboradores antes y	La investigación es de tipo pre-experimental.	Población La población en la investigación está conformada por todos los colaboradores, en este caso son los seis colaboradores de la empresa Joyería Mía y Cielo en la ciudad de Trujillo.	Muestra Para la investigación se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que la muestra está constituida por el 100% de la población.	Recopilación documental Observación directa Recopilación documental Observación documental Encuesta Entrevista Recopilación documental	Juicio de Expertos y MS. Excel	INDEPENDIENTE Implementación del modelo de diseño organizacional	“Es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que alcanza sus metas” (Jones, 2008, p. 9)	Formalización	Cantidad de documentación formalizada	de	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de documentación nueva}}{\text{N}^\circ \text{ total de documentación formal actual}} * 100$	Lista de verificación de documentación	80%	80-	60-	0-	1,2,3,4,5, 6 y 7
								Especialización	Porcentaje de Tareas divididas por equipo		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas divididas por equipo}}{\text{N}^\circ \text{ total de equipos establecidos}} * 100$	Ficha de Observación.	90%	90-	60-	0-	8,9 y 10	
								Jerarquía de autoridad	Porcentaje de colaboradores que dependen de un jefe		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores dependientes una autoridad}}{\text{N}^\circ \text{ total colaboradores}} * 100$	Ficha de observación	100%	100	97-	94-	11, 12 y 13	
								Departamentalización	Porcentaje de actividades de trabajo coordinadas		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de departamentos establecidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de departamentos}} * 100$	Ficha de observación	100%	100	97-	94-	14, 15	
								Cumplimiento de las metas	Porcentaje de colaboradores que cumplen sus metas		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de metas cumplidas por colaborador}}{\text{N}^\circ \text{ total de metas establecidas por colaboradores}} * 100$	Cuestionario a colaboradores	85%	80-	46-	0-	1,2 y 3	
								Administración del desempeño	Porcentaje de colaboradores que con sus responsabilidades definidas		$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores con responsabilidades definidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	80%	80-	46-	0-	3	
								Habilidades organizativas	Porcentaje de colaboradores que trabajan en equipo		$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores con actividades sin errores}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Check List	80%	80-	46-	0-	3, 4, 5 y 7	
									Porcentaje de colaboradores que mantienen comunicación efectiva		$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores mantienen comunicación}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Check List	80%	80-	46-	0-	6	
								Capacitaciones del colaborador	Porcentaje de colaboradores capacitados		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} * 100$	Cuestionario	90%	80-	46-	0-	12 y 13	

después de la
implementación en el
cuarto trimestre del
año 2018. Estimar la
viabilidad de la
propuesta mediante un
análisis económico-
financiero de la
implementación del
modelo de diseño
organizacional en el
cuarto trimestre del
año 2018.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Cronograma del proyecto

Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	
Elección de línea de investigación	■																
Búsqueda de estudios primarios	■																
Delimitación del problema de investigación teórico		■															
Formulación de la pregunta y objetivo de investigación del estudio teórico		■	■														
Análisis de los estudios primarios			■	■													
Redacción de la sección introducción y método del estudio teórico			■	■													
Primera entrega de la revisión sistemática de la literatura (Tema, introducción, metodología y referencias)				■	■												
Corrección de observaciones sugeridas por asesor					■	■											
Análisis de datos en los estudios teóricos					■	■											
Presentación de resultados empleando tablas y figuras						■	■										
Redacción de la sección de resultados de la revisión sistemática							■	■									
Redacción de discusión y conclusiones de la revisión sistemática de literatura								■	■								
Redacción del resumen de la revisión sistemática de literatura									■	■							
Segunda entrega de trabajo: Revisión sistemática de literatura (completo)										■	■						
Delimitación de un problema de investigación con base en la revisión del estudio teórico											■	■					
Búsqueda de antecedentes y bases teóricas												■	■				
Redacción de la sección introducción de la tesis													■	■			
Planteamiento de la pregunta de investigación, objetivos e hipótesis de investigación empírica.														■	■		
Redacción de los antecedentes y bases teóricas															■	■	
Redacción de la sección material y métodos de la tesis.																■	
Tercera entrega de trabajo: Proyecto de tesis (introducción y metodología)																	■
Corrección de observaciones sugeridas por asesor																	
Elaboración de la matriz de consistencia																	
Elaboración de cronograma																	
Entrega final de trabajos: Revisión de la literatura y proyecto de tesis																	

ANEXO Nº 18: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 32: Cronograma de la implementación del diseño organizacional

ACTIVIDADES		INVOLUCRADOS	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL												
			MESES												
			SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Entrevistas y encuestas iniciales pre-test	Investigador - Todo el personal		■	■	■										
Elaboración del diagnostico	Investigador			■	■	■									
Elaboración del modelo de diseño Organizacional	Investigador				■	■	■								
Establecer el organigrama de la joyería	Investigador					■	■	■							
Elaboración del Manual de organización y funciones	Investigador						■	■	■						
Realizar la Charla informativa de diseño organizacional a todo el personal	Administrador - todo el personal							■	■						
Entrega de manuales a cada colaborador	Administrador								■	■					
Capacitación acerca de los nuevos lineamientos establecidos en los puestos de trabajo	Capacitador- Todo el personal									■	■				
Evaluaciones al personal capacitado	Capacitador- Todo el personal										■	■			
Retroalimentación	Capacitador- Todo el personal											■	■		
Capacitación en el desempeño laboral	Capacitador- Todo el personal												■	■	
Evaluaciones al personal capacitado	Capacitador- Todo el personal													■	■
Retroalimentación	Capacitador- Todo el personal														■
Aplicación del modelo	Todo el personal													■	■
Encuestas post test	Investigador Todo el personal														■
Charla final post implementación	Administrador todo el personal														■

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N. ° 19. CHECK LIST DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (POS-TEST)

CHECK LIST DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli

N. ° de ficha: 01

Lugar: Local de la joyería Mia y Cielo

Fecha de observación: 03/12/2018

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: El presente Check List tiene por finalidad verificar la documentación interna de formalización organizacional que posee la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

DIMENSIÓN	ITEMS	SI	NO	OBSERVACIÓN
FORMALIZACIÓN	16. ¿Cuenta con Licencia de funcionamiento vigente?	X		
	17. ¿Tiene registro de RUC activo?	X		
	18. ¿Cuenta con políticas aprobadas?	X		
	19. ¿Tiene normas y procedimientos formalizados?	X		
	20. ¿Tiene objetivos a corto y largo plazo formalizados?	X		
	21. ¿Tiene planes estratégicos establecidos?	X		
	22. ¿Tiene valores organizacionales formales?	X		

ESPECIALIZACIÓN	23. ¿La empresa cuenta con manual de funciones?	X		
	24. ¿Existe una división de trabajo en procesos?	X		
	25. ¿Hay agrupación de tareas especializadas por áreas?	X		
JERARQUIA	26. ¿Tiene un organigrama diseñado?	X		
	27. ¿Existe una estandarización de procesos?	X		
	28. ¿Se realiza una toma de decisiones con claridad?	X		
DEPARTAMENTALIZACIÓN	29. ¿Las actividades están agrupadas en departamentos establecidos?	X		
	30. ¿Existen objetivos estratégicos en sus áreas de trabajo?	X		

ANEXO N. ° 20. CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA VENDEDORA (POS-TEST)

CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli **N. ° de ficha:** 02

Lugar: Local de la joyería Mia y Cielo **Fecha de observación:** 03/12/2018

Cargo: Vendedora

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: La presente ficha de observación tiene por finalidad verificar el desempeño laboral la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

N.º	CARACTERISTICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
1	El empleado comprende las funciones de su puesto	X		
2	El empleado es puntual y tiene disponibilidad para cada tarea asignada.	X		
3	El empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo.	X		
4	El empleado analiza las situaciones y conflictos buscando soluciones.	X		
5	El empleado desempeña su trabajo con supervisión	X		
6	El empleado tiene una relación de comunicación efectiva.	X		
7	El colaborador muestra una labor confiable en el seguimiento de sus tareas.	X		
8	El colaborador tiene a disposición las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas.	X		

ANEXO N. ° 21. CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL JOYERO (POST-TEST)

CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli

N. ° de ficha: 03

Lugar: Taller de la joyería Mia y Cielo

Fecha de observación: 03/12/2018

Cargo: Joyero

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: La presente ficha de observación tiene por finalidad verificar el desempeño laboral la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

N.º	CARACTERISTICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
1	El empleado comprende las funciones de su puesto	X		
2	El empleado es puntual y tiene disponibilidad para cada tarea asignada.	X		
3	El empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo.	X		
4	El empleado analiza las situaciones y conflictos buscando soluciones.	X		
5	El empleado desempeña su trabajo con supervisión	X		
6	El empleado tiene una relación de comunicación efectiva.	X		
7	El colaborador muestra una labor confiable en el seguimiento de sus tareas.	X		
8	El colaborador tiene a disposición las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas.	X		

ANEXO N. ° 22. CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL

ENCARGADO DE LOGISTICA (POS-TEST)

CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli

N. ° de ficha: 04

Lugar: Local de la joyería Mia y Cielo

Fecha de observación: 03/12/2018

Cargo: Encargado de Logística

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: La presente ficha de observación tiene por finalidad verificar el desempeño laboral la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

N.º	CARACTERISTICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
1	El empleado comprende las funciones de su puesto	X		
2	El empleado es puntual y tiene disponibilidad para cada tarea asignada.	X		
3	El empleado cumple con las condiciones necesarias en el trabajo.	X		
4	El empleado analiza las situaciones y conflictos buscando soluciones.	X		
5	El empleado desempeña su trabajo con supervisión	X		
6	El empleado tiene una relación de comunicación efectiva.	X		
7	El colaborador muestra una labor confiable en el seguimiento de sus tareas.	X		
8	El colaborador tiene a disposición las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas.	X		

ANEXO N. ° 23. CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL ASISTENTE

DE JOYERIA (POS-TEST)

CHECK LIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del observador: Zavaleta Cruz Roseli

N. ° de ficha: 05

Lugar: Local de la joyería Mia y Cielo

Fecha de observación: 03/12/2018

Cargo: Asistente de joyería

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial en la Universidad privada del Norte. Por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: La presente ficha de observación tiene por finalidad verificar el desempeño laboral la joyería Mia y Cielo, por lo tanto, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso de la presente investigación.

N.°	CARACTERISTICAS	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
1	El empleado comprende las funciones de su puesto	X		
2	El empleado es puntual y tiene disponibilidad para cada tarea asignada.	X		
3	El empleado cumple con las condiciones de higiene necesarias en el trabajo.	X		
4	El empleado analiza las situaciones y conflictos buscando soluciones.	X		
5	El empleado desempeña su trabajo con supervisión	X		
6	El empleado tiene una relación de comunicación efectiva.	X		
7	El colaborador muestra una labor confiable en el seguimiento de sus tareas.	X		
8	El colaborador tiene a disposición las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas.	X		

ANEXO Nº 24: CUADROS DE LOS CHECK LIST REALIZADOS (POS-TEST)

Tabla 33: *Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List Estructura Organizacional-Formalización*

Check List: FORMALIZACIÓN		
Nº de ítems	7	
	SI	NO
Pretest	2	5
	29%	71%
Posttest	7	0
	100%	0%

Tabla 34: *Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List Estructura Organizacional-Especialización*

Check List: ESPECIALIZACIÓN		
Nº de ítems	3	
	SI	NO
Pretest	1	2
	33%	67%
Posttest	3	0
	100%	0%

Tabla 35: *Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List Estructura Organizacional-Jerarquía*

Check List: JERARQUIA		
Nº de ítems	3	
	SI	NO
Pretest	0	3
	0%	100%
Posttest	3	0
	100%	0%

Tabla 36: *Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List Estructura Organizacional-Departamentalización*

Check List: DEPARTAMENTALIZACIÓN		
Nº de ítems	2	
	SI	NO
Pretest	0	2
	0%	100%
Posttest	2	0
	100%	0%

Tabla 37: *Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List: Desempeño laboral (Vendedor)*

Check List: Desempeño laboral (Vendedor)		
Nº de ítems	8	

	SI	NO
Pretest	3	5
	38%	63%
Posttest	8	0
	100%	0%

Tabla 38: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List: Desempeño laboral (Joyero)

Check List: Desempeño laboral (Joyero)		
Nº de ítems	8	
	SI	NO
Pretest	5	3
	63%	38%
Posttest	8	0
	100%	0%

Tabla 39: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List: Desempeño laboral (Logística)

Check List: Desempeño laboral (Logística)		
Nº de ítems	8	
	SI	NO
Pretest	3	5
	38%	63%
Posttest	8	0
	100%	0%

Tabla 40: Comparativo de resultados (Pre y post test) del Check List: Desempeño laboral (Logística)

Check List: Desempeño laboral (Asist. joyería)		
Nº de ítems	8	
	SI	NO
Pretest	3	5
	38%	63%
Posttest	8	0
	100%	0%

ANEXO Nº 25: GRAFICOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS (POS-TEST)

Tabla 41: Conocimiento de las metas que debe alcanzar en la empresa (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	1	0	3	1	5
0%	20%	0%	60%	20%	100%
NO	20%	SI	80%		

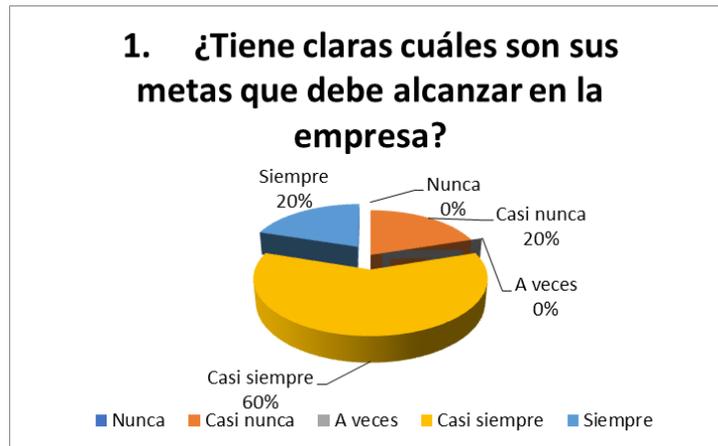


Figura 37: Conocimiento de las metas que debe alcanzar en la empresa (Post test)

Tabla 42: Cumplimiento de las metas y objetivos asignados (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	1	0	3	1	5
0%	20%	0%	60%	20%	100%
NO	20%	SI	80%		

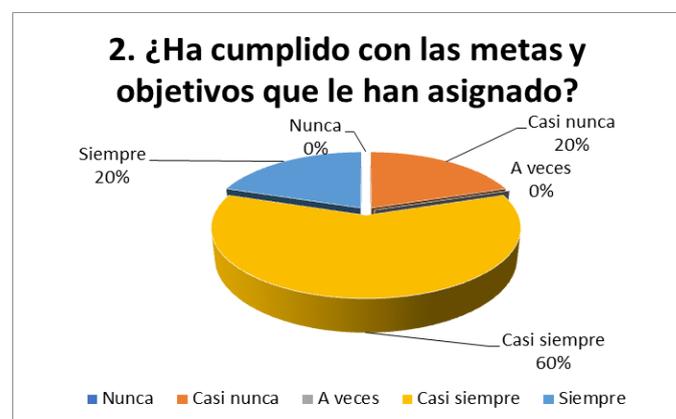


Figura 38: Cumplimiento de las metas y objetivos asignados (Post test)

Tabla 43: Conocimiento y definición de las funciones y responsabilidades que cumplen en la empresa (Post test)

1	2	3	4	5	Total
---	---	---	---	---	-------

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0	0	2	3	0	5
0%	0%	40%	60%	0%	100%
NO	0%	SI	60%		



Figura 39: Conocimiento y definición de las funciones y responsabilidades que cumple en la empresa (Post test)

Tabla 44: Realización de actividades que no corresponden a su cargo de los colaboradores (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	2	3	0	0	5
0%	40%	60%	0%	0%	100%
NO	40%	SI	0%		



Figura 40: Realización de actividades que no corresponden al cargo de los colaboradores (Post test)

Tabla 45: Conocimiento sobre autoridades inmediatas designadas (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	0	2	3	0	5
0%	0%	40%	60%	0%	100%

NO 0% SI 60%



Figura 41: Conocimiento sobre autoridades inmediatas designadas (Post test)

Tabla 46: Organización de las tareas en equipo en las áreas de la empresa (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	1	2	2	0	5
0%	20%	40%	40%	0%	100%
NO	20%	SI	40%		



Figura 42: Organización de las tareas en equipo en las áreas de la empresa (Post test)

Tabla 47: Conocimiento de los objetivos planteados en el área en la que se desempeñan los colaboradores (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	1	1	3	0	5
0%	20%	20%	60%	0%	100%
NO	20%	SI	60%		



Figura 43: Conocimiento de los objetivos planteados en el área en la que se desempeñan los colaboradores (Post test)

Tabla 48: Conocimiento de la toma de decisiones en el área de trabajo (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	0	1	3	1	5
0%	0%	20%	60%	20%	100%
NO	0%	SI	80%		

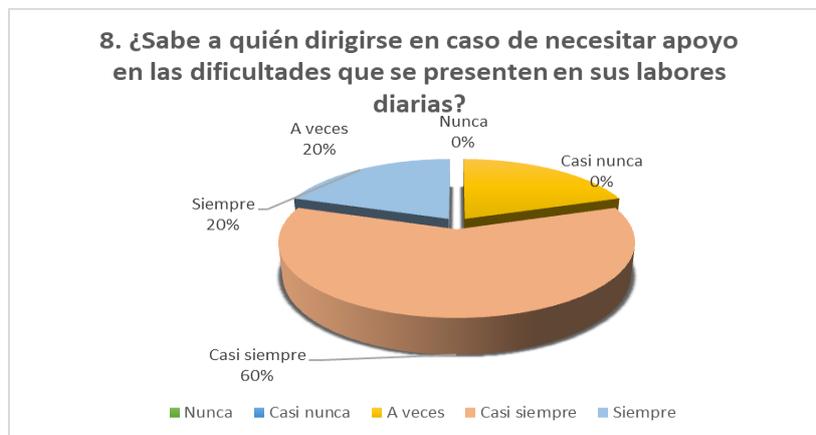


Figura 44: Conocimiento de la toma de decisiones en el área de trabajo (Post test)

Tabla 49: Definición de los procesos en el área del colaborador (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	0	1	4	0	5
0%	0%	20%	80%	0%	100%
NO	0%	SI	80%		

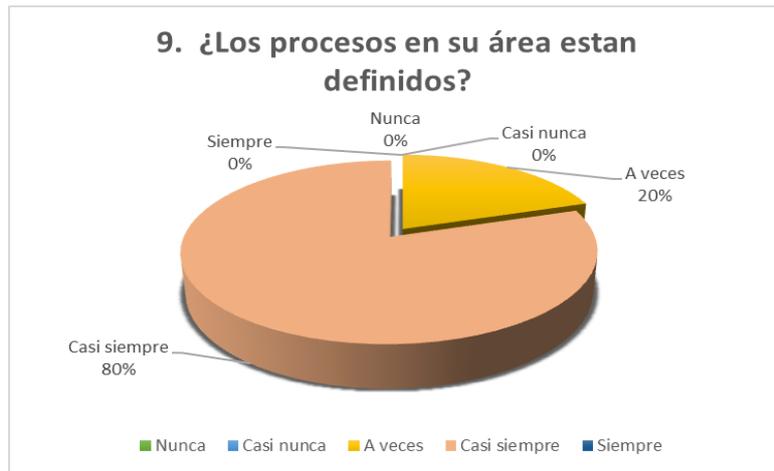


Figura 45: Definición de los procesos en el área del colaborador (Post test)

Tabla 50: Orientación de las instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	0	2	3	0	5
0%	0%	40%	60%	0%	100%
NO	0%	SI	60%		

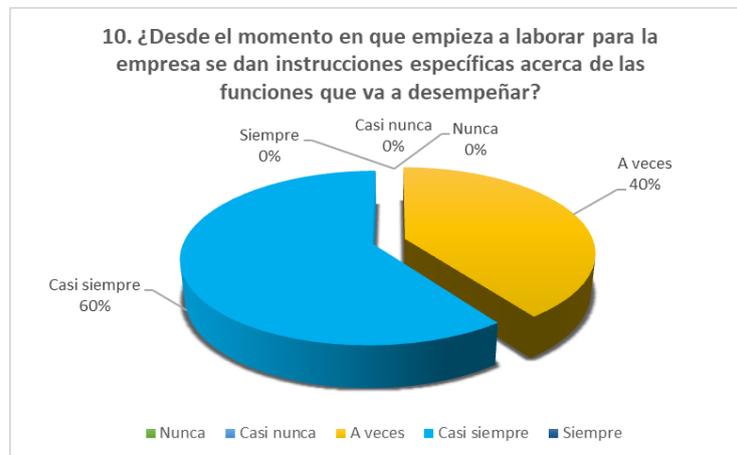


Figura 46: Orientación de las instrucciones específicas acerca de las funciones que va a desempeñar (Post test)

Tabla 51: Funcionamiento de la comunicación interna dentro de su área de trabajo (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	0	2	3	0	5
0%	0%	40%	60%	0%	100%
NO	0%	SI	60%		



Figura 47: Funcionamiento de la comunicación interna dentro de su área de trabajo (Post test)

Tabla 52: Colaboradores capacitados en la empresa (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	0	0	3	2	5
0%	0%	0%	60%	40%	100%
NO	0%	SI	100%		

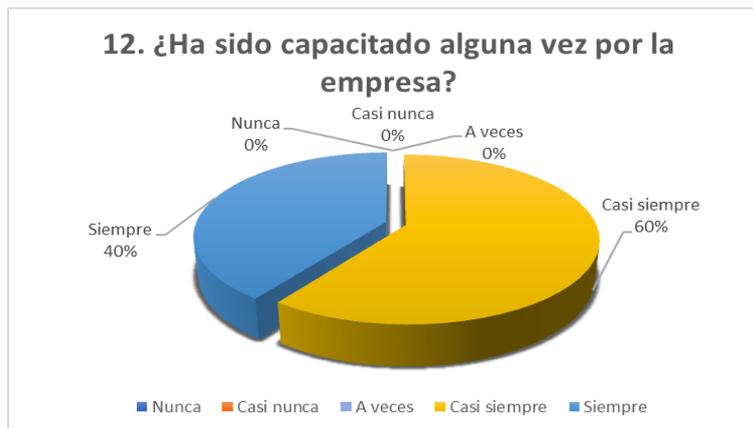


Figura 48: Colaboradores capacitados en la empresa (Post test)

Tabla 53: Capacitaciones ejecutadas en la empresa (Post test)

1	2	3	4	5	Total
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
0	0	0	4	1	5
0%	0%	0%	80%	20%	100%
NO	0%	SI	100%		

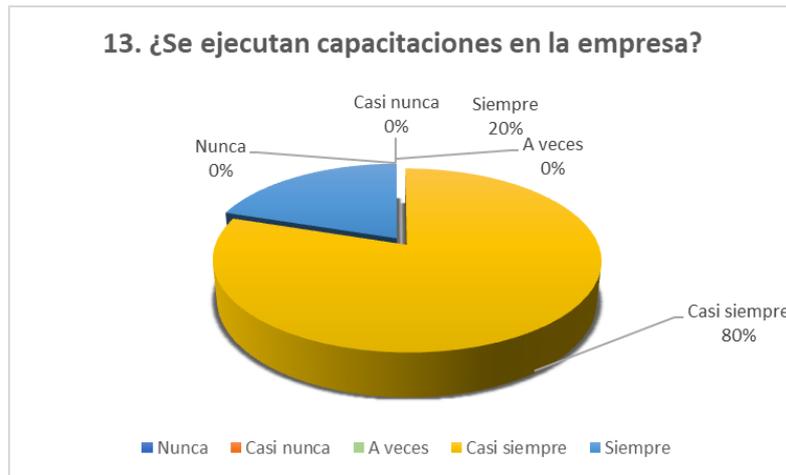


Figura 49: Capacitaciones ejecutadas en la empresa (Post test)

ANEXO N° 26: MATRIZ DE SEGUIMIENTO

OBJETIVO	META PROPUESTA	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						RESULTADO
					L	M	M	J	V	S	

ANEXO Nº 27: EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS



Figura 50: Stand de la joyería Mia y Cielo

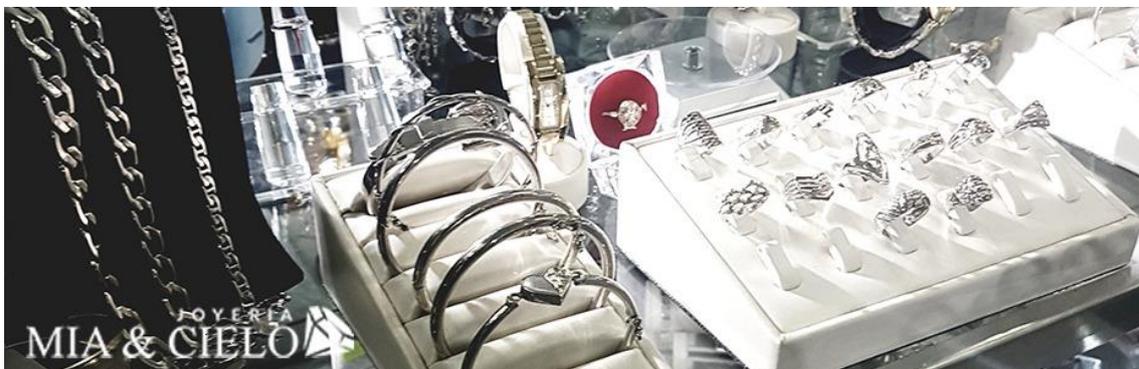


Figura 51: Productos de joyería en vitrina



Figura 52: Producto de personalización



Figura 53: Uniforme de los colaboradores en la joyería (parte frontal)



Figura 54: Uniforme de los colaboradores en la joyería (Parte de la espalda)



Figura 55: Cuaderno de registros



Figura 56: Capacitación del MOF a los colaboradores



Figura 57: Charla Informativa acerca de la implantación del diseño organizacional

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Ing. Edwin Raúl Mendoza Torres, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de Ingeniería Empresarial, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo del proyecto de investigación del(os) estudiante(s):

- Roseli Yohany Zavaleta Cruz

Por cuanto, **CONSIDERA** que el proyecto de investigación titulado: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA JOYERIA MIA Y CIELO”, para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

Ing. Edwin Raúl Mendoza Torres

Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Zavaleta Cruz Roseli Yohany para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA JOYERIA MIA Y CIELO, 2018”

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Ing. /Lic. /Dr. /Mg. Nombre y Apellidos
Jurado
Presidente

Ing. /Lic. /Dr. /Mg. Nombre y
Apellidos
Jurado

Ing. /Lic. /Dr. /Mg. Nombre y
Apellidos
Jurado