

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y
Marketing

Tesis

**Incumplimientos, distorsiones y empirismos aplicativos
del reglamento interno por parte de los jefes de área de
Lopesa Industrial S .A. en la ciudad de Huancayo**

Mayra Paola Córdova Palacios
Carlo Gustavo Carrillo Córdova

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración y Marketing

Huancayo, 2011

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

ASESOR

Ing. Miguel Fernando Inga Ávila

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Por guiarnos, darnos sabiduría y fortaleza,

A nuestros Padres,

Por apoyarnos incansablemente a pesar de las adversidades,

A nuestras Familias,

Por su generosidad, desprendimiento y apoyo incondicional,

A nuestros Maestros,

Pues sus enseñanzas fueron, son y serán para toda la vida,

A nuestro Asesor,

Por sus valiosas contribuciones en hacernos mejores Profesionales, y en especial por la amistad brindada durante todo este tiempo y el permitirnos conocerlo más. Gracias por ser tan estricto.

A Nuestra Alma Mater;

La Universidad Continental de Ciencias en Ingeniería, pues en sus aulas nos hicimos Profesionales, y en el camino conocimos a tanta gente que marcó nuestras vidas.

M. Córdova P.

C. Carrillo C.

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis con todo mi amor y cariño a mi Padre: Alejandro Córdova Díaz, pilar fundamental en mi vida por su carácter, generosidad, tenacidad y lucha insaciable, constructor de mi vida y de monumentales obras, a mi Madre Angélica Palacios Pérez por su amor, sacrificio y desprendimiento, a Adrien Kaled Tolentino Córdova la razón y luz de mi vida, a mi tío Raúl Palacios Pérez por su generosidad y apoyo, gestos que jamás olvidaré, a mi hermana Liz Karina Córdova Palacios por su compañía y apoyo. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Mayra Córdova Palacios

Dedico esta Tesis de manera muy especial a mis Padres, Norma Córdova Tovar: por todo su amor e inspiración para salir adelante, Raúl Carrillo Ruiz “Ulka” por ser ejemplo de padre, de esfuerzo y dedicación a sus hijos. Y a mis queridos hermanos Raúl Fernando, Jorge Alberto y Fabricio Leonel por su apoyo incondicional.

Carlo Carrillo Córdova

RESUMEN

En tiempos donde la globalización, calidad y consumidores cada vez más exigentes representan cada vez más a estándares cotidianos que cumplir por todas las empresas en el mundo. Siendo el principal factor para el desenvolvimiento óptimo de toda Empresa, Industria u Organización la eficiente Administración de los Recursos Humanos, dado a que contribuye a que tanto la organización como las personas que la integran logren sus objetivos y metas.

Por ende, toda empresa debe priorizar un ambiente propicio en su ámbito interno para que de esta manera incentivar a que los trabajadores procuren sus objetivos; las empresas peruanas no son la excepción a estos fines pues el explosivo crecimiento que ha experimentado el País, aunado a una constante apertura comercial.

Una de las tareas u objetivos importantes del Área de Recursos Humanos es el de hacer cumplir de manera amplia y estricta las Reglamento Interno de Trabajo de la empresa; no siendo ajena a estos fines Lopesa industrial S.A.; siendo el problema de la presente Tesis: Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo. Se han propuestos numerosas técnicas en la literatura para definir qué técnica de Recursos Humanos se puede emplear para mejorar el normal accionar de los colaboradores en las empresas. De las técnicas propuestas unas de las más directas y eficientes a proponer para disminuir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno de Trabajo es el diseño de Políticas de Recursos Humanos.

Con el fin de formular Políticas técnicamente bien definidas y estructuradas se hace uso de un Marco Teórico que extrae lo mejor de diversos autores quienes nos describen a las Políticas en su forma y fondo; se ha creado un Modelo aplicativo; que nos describe cuales son los pasos para la formulación de las Política.

Una vez formuladas las Políticas se aplicarán al universo, mediante su comunicación escrita, verbal, y con comunicados publicados en Áreas visibles al universo en estudio, al cual después de dos meses se evaluará en base a los mismos parámetros que se utilizó para la medición del problema; para fines de comprobar la valía de las Políticas.

Como resultado a la propuesta de las Políticas, se ha logrado la disminución de los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A., de manera significativa,

demostrando así que las Políticas constituyen una herramienta muy eficaz y de rápido aprendizaje.

Se finaliza con las Conclusiones y Recomendaciones, siendo la conclusión más importante : Se evidenció que el Modelo Aplicativo para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo propuesto sirvió para reducir los Incumplimientos Distorsiones, y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S.A, logrando de esta manera un mejor desenvolvimiento de los Jefes de Área y un entorno más justo y positivo; a manera de recomendación se afirma que toda Política debe ser evaluada y a consecuencia de esta mejorada, replanteada e incluso anulada, dependiendo del contexto, cambios internos u otros factores en la Organización.

Palabras Claves: Políticas, Reglamento Interno de Trabajo, Incumplimientos, distorsiones y Empirismos Aplicativos, Jefes de Área.

M. Córdova P.

C. Carrillo C.

ABSTRACT

In times ruled by globalization, and when consumers become increasingly more demanding, specific quality standards are established which all companies around the world are compelled to comply with. In that sense, it is worth pointing out that one of the main factors for the optimal development of any company or organization is an efficient Human Resources Management, as it enables both the organization and its employees to achieve their goals and objectives. Therefore, every company should prioritize the creation of an internal environment that encourages workers to achieve the goals set. Peruvian companies are not exempted from this purpose because of the explosive growth experienced by our country, along with a constant commercial liberalization.

One of the most important tasks or objectives of a Company's Department of Human Resources is to comprehensively and strictly enforce the Internal Work Regulations of the company. In the case of Lopesa S.A., this becomes the main focus of this thesis: "Defaults, Distortions and Empirical Applications of the Company's Internal Work Regulations by the Managers of Lopesa S.A. in the city of Huancayo". Numerous techniques have been proposed in the content of this thesis to determine which HR technique can be used to improve the regular behaviour of the company's employees. One of the most direct and efficient measure we propose to reduce the Defaults, Distortions and Empirical Applications of the Internal Work Regulations is to design Human Resources Policies.

In order to formulate technically well-defined and structured policies, a theoretical framework is used to apply the best of several authors, who describe the policies in form and substance. As a result, an Application Model was created, which describes the steps to follow in order to formulate policies.

Once the policies have been formulated, these are applied to the universe of company's employees, through written or verbal notices posted in visible areas. Two months later, employees were evaluated based on the same parameters used to measure the problem, aiming to verify the validity of the proposed policies.

As a result of proposing the policies, the Defaults, Distortions and Empirical Applications of the Internal Work Regulations by the Human Resources Department were significantly reduced, thus demonstrating that the policies are very effective and accessible tools.

This thesis ends with the Conclusions and Recommendations, being the most important the following statement: The Application Model succeeded to reduce the Defaults, Distortions and Empirical Applications of the Internal Work Policies of Lopesa S.A., thus achieving a better development of the Department Management and the establishment of a fair and

positive environment. Also, as a recommendation, our thesis states that all policies should be evaluated, and consequently improved, reformulated or even eliminated, depending on the context, internal changes or other factors within the organization.

Keywords: Policies, Company's Internal Work Regulations, Defaults, Distortions, Empirical Applications, Managers.

M. Córdova P.

C. Carrillo C.

ÍNDICE

	Pág.
Asesor	<i>ii</i>
Agradecimientos	<i>iii</i>
Dedicatoria	<i>iv</i>
Resumen	<i>v</i>
Abstract	<i>vii</i>
Introducción	1
Capítulo I: Generalidades	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1 Las Empresas y los Recursos Humanos	3
1.1.2 Definición del Problema	5
1.1.2.1 Situación Actual y Problemática	5
A. Situación Actual	5
B. Resumen Anual de Tardanzas, Faltas y Descuentos de los Jefes de Área de los años 2008, 2009 y 2010.	19
1.2 El Problema	27
1.2.1 Selección del Problema	27
1.2.2 Formulación Interrogativa del Problema	27
1.3 Objetivos	28
1.4 Justificación	28
1.5 Hipotesis	29
1.6 Diseño Metodológico	29
1.6.1 Alcances y Limitaciones	29
1.6.2 Metodología	29
1.6.3 Diseño de la ejecución del plan como desarrollo de la Investigación	30
1.6.4 Identificación de Variables	32
Capítulo II: Marco de Referencia	33

2.1 Antecedentes	33
A.1 Análisis y Diagnóstico de un Sistema Productivo: Caso CINEMEX Gran Sur.	33
A.2 El sustrato pedagógico en las Políticas de Recursos Humanos: El Caso de Agilet Technologies.	35
A.3 Incidencias de las Políticas de Recursos Humanos en la Transferencia de Conocimiento y sus efecto sobre la Innovación	37
A.4 Propuesta de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería de un Hospital tipo III de San Felipe.	39
A.5 Estudio sobre Prácticas y Políticas de Recursos Humanos en España.	43
2.2 Marco Teórico	46
2.2.1 El Manual Administrativo o Reglamento Interno de Trabajo	46
A. El Manual como Medio de Comunicación	47
B. Objetivos de los Manuales	48
2.2.2 Relación con los Empleados	49
2.2.3 La Disciplina	50
A. Factores Relacionados con la Disciplina	50
B. Procedimientos Disciplinarios	51
C. Disciplina Progresiva	52
D. Disciplina Positiva	53
2.2.4 Políticas	54
2.2.5 Políticas y Procedimientos	59
2.2.6 Principales Políticas Organizacionales	62
2.2.7 Como elaborar una Política Disciplinaria	64
2.2.8 Fijación de Políticas	64
2.2.9 Comunicación Organizacional	66
2.2.10 Mensaje	66
2.3 Modelo Aplicativo	67
2.3.1 Fase 1: Identificación	71
A. Identificar el Objetivo de Recursos Humanos respecto a la	71

Organización	
B. Identificar el Nivel o Ámbito de la Empresa	71
C. Identificar las Desviaciones del Objetivo	72
2.3.2 Fase 2: Formulación	72
D. Formular las Políticas	72
D.1 Nombrar, Denominar el Grupo de Políticas	72
D.2 Redactar las Políticas	73
2.3.3 Fase 3: Comunicación e Implementación	75
E. Comunicar e Implementar las Políticas	75
2.3.4 Fase 4: Evaluación	77
F. Medir, evaluar los efectos de las Políticas	77
2.4 Marco Conceptual	78
Capítulo III: Intervención Metodológica	80
3.1 Aplicación del Modelo Aplicativo	80
3.1.1 Fase 1: Identificación	81
3.1.1.1 Identificar el Objetivo de Recursos Humanos respecto a la Organización	81
3.1.1.2 Identificar el Nivel o Ámbito de la Empresa	83
3.1.1.3 Identificar las Desviaciones del Objetivo	85
A. Cuadros más relevantes extraídos del Capítulo I - Definición del Problema.	87
3.1.2 Fase 2: Formulación	91
3.1.2.1 Formular las Políticas	91
A. Nombrar, Denominar el Grupo de Políticas	92
B. Redactar las Políticas	94
a. Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno	95
3.1.3 Fase 3: Comunicación e Implementación	103
3.1.3.1 Comunicar e Implementar las Políticas	103
A. Marco Conceptual de las Políticas para el Cumplimiento del	106

Reglamento Interno	
3.1.4 Fase 4: Evaluación	109
3.1.4.1 Medir, evaluar los efectos de las Políticas	109
A. Resumen de Tardanzas, Faltas y Descuentos de los Jefes de Área de los Meses de Mayo y Junio del Año 2011.	119
Capítulo IV: Análisis de Resultados	123
4.1 Análisis de los Resultados	123
4.2 Validación de la Hipótesis	142
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES	145
REFERENCIAS	147
ANEXOS	149

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada; Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo; misma que está orientada a proponer una herramienta coadyuvante al Área de Recursos Humanos para reducir los sesgos en cuanto al Cumplimiento de la Normativa Interna de la Empresa específicamente sobre el Capítulo I: Control de Personal en relación a los numerales 1.1, 1.2 y 1.3 sobre las asistencias, tardanzas y permisos respectivamente con el objetivo de hacer la convivencia dentro de la empresa más disciplinada, organizada y armoniosa de manera sostenible.

Las Políticas de Recursos Humanos son una herramienta que representan y describen lineamientos de una manera práctica y adaptable, fomentando un entorno laboral propicio para incentivar un comportamiento favorable para el Cumplimiento de las Normativas Internas de la empresa, lo que conlleva a un ambiente laboral más agradable y gratificante. Para ello la presente Investigación comprende cuatro Capítulos sustanciales que va desde Generalidades hasta el Análisis de Resultados y consecuente Validación de la Tesis.

El Primer Capítulo contempla el Planteamiento del Problema que describe la realidad actual y se enfoca en la Situación Problemática. La información extraída de la empresa evidencia la existencia de faltas en actividades cotidianas tales como asistencias, tardanzas y permisos de los empleados las cuales contradicen al Reglamento Interno de Trabajo establecidas por la empresa. En tanto que en Lopesa Industrial S.A. se evidencian Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos, los cuales terminan afectando el buen desenvolvimiento de las tareas de los Jefes de Área, así como, el concepto que cada colaborador tiene sobre el respeto a las normas e igualdad entre todos los trabajadores. Posteriormente se realiza la Formulación del Problema, se incluye la Justificación, los Objetivos y la Hipótesis de la Investigación.

En el Segundo Capítulo se presenta el Marco de Referencia el cual incluye Antecedentes los cuales brindaran aportes significativos a la presente Investigación, dado que muestran a las Políticas en casos en los cuales se han sido planteadas con resultados positivos, también se desarrolla Marco Teórico en cual contiene Planteamientos Teóricos directamente

relacionados con la problemática en estudio, además de profundizar en el tema de las Políticas, consecutivamente se procede en base al referido Marco Teórico a presentar el Modelo Aplicativo, mismo que muestra y explica detalladamente y paso a paso el como se puede Formular Políticas, finalmente se muestra el Marco Conceptual mismo en el que se lista los conceptos mas relevantes.

El Tercer Capítulo contempla la Intervención Metodológica donde se abren las puertas de las Jefaturas universo de estudio para poner en práctica el Modelo Aplicativo previamente explicado en el Capítulo anterior, por primera vez éstos conocen las Políticas propuestas. Por ello existe mucha expectativa, también hay quienes creen que las nuevas Políticas son incluso motivadoras; sin embargo, hay colaboradores resistentes a la nueva propuesta. En general todos los trabajadores se muestran muy interesados por las Políticas propuestas, sobre todo si saben que su práctica implicará un ambiente más justo y disciplinado.

En el Cuarto y último Capítulo denominado Análisis de Resultados se realiza la Validación de la Hipótesis y la Presentación de los Resultados a partir de la Implementación de las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo. Para estos efectos se volverá a evaluar al universo en estudio para medir el efecto de las Políticas en ellos.

Se finaliza con las Conclusiones y Recomendaciones, siendo la conclusión más importante : Se evidenció que el Modelo Aplicativo para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo propuesto, sirvió para reducir los Incumplimientos Distorsiones, y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S.A, logrando de esta manera un mejor desenvolvimiento de los Jefes de Área y un entorno más justo y positivo; a manera de Recomendación se afirma que toda Política debe ser evaluada y a consecuencia de esta mejorada, replanteada e incluso anulada, dependiendo del contexto, cambios internos u otros factores en la Organización.

M. Córdova P.
C. Carrillo C.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

En el presente Capítulo se abordará aspectos referidos al Problema, donde se muestra información extraída de una encuesta realizada específicamente de las Jefaturas de las Oficinas Administrativas de Lopeza Industrial S.A. - Huancayo, y datos relevantes obtenidos de la propia empresa proporcionados por el Área de Recursos Humanos, que apuntan a evidenciar la existencia de Incumplimientos (en lo que respecta a las asistencias, tardanzas y permisos) Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área. En base a los datos cuali cuantitativo se procederá a Formular el Problema y establecer los Objetivos de la Investigación, su justificación, además se Plantea la Hipótesis; así mismo se hará una explicación detallada del Diseño Metodológico a desarrollar.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

1.1.1 LAS EMPRESAS Y LOS RECURSOS HUMANOS

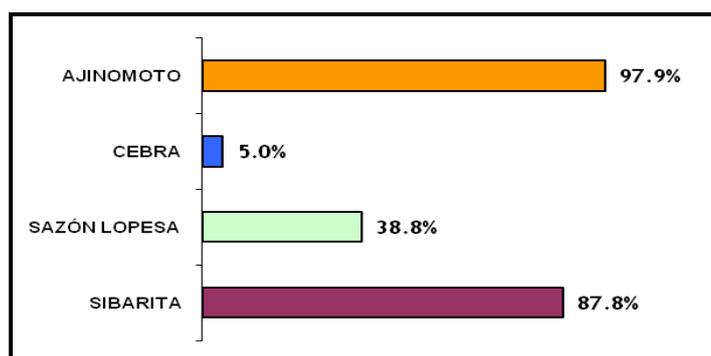
Las empresas en el mundo poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Ellos son quienes llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones y no es exagerado afirmar que constituyen el Recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos, instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se considerarían mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad de responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que colaboradores adecuados, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y ésta se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de sus colaboradores. Lo que distingue a una organización son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas las clases. Sólo es a través de los Recursos Humanos que los demás recursos se pueden utilizar de manera óptima.

En el Perú existen actualmente cerca de 20 empresas que comercializan entre sazonadores, condimentos y especias cuya participación comercial de la mayoría de ellas está dada en el canal moderno (área retail), es decir que su participación y estrategia están enfocados en las grandes cadenas de supermercados a nivel nacional y consecuentemente sólo cuatro de ellas se han mantenido además del área retail en los grandes mercados de la capital y del Perú, tal es así que el último sondeo de Apoyo sobre participación de mercado en el rubro de sazonadores y condimentos (están considerados en el Código Industrial Internacional Uniforme - CIU 1549: Elaboración de otros productos alimenticios) muestra a Lopesa Industrial S.A. como la tercera empresa mejor exhibición y presencia de marca (ver **Figura N° 1.1** debajo) siendo Ajinomoto la marca de sazonadores líder en el Perú con 97.9% de exhibición y presencia de marca en puestos de mercado, en segundo lugar se encuentra Sibarita con 87.8%, Sazón Lopesa con 38.8% y en el cuarto lugar se encuentra a sazonadores Cebra con 5% de exhibición y presencia de marca en el mismo rubro.

Figura N° 1.1
EXHIBICION Y PRESENCIA DE MARCA EN LOS MERCADOS



Fuente: Ipsos Apoyo – MCD Mercados Grupo RPP

1.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.2.1 SITUACIÓN ACTUAL Y PROBLEMÁTICA

A. SITUACIÓN ACTUAL

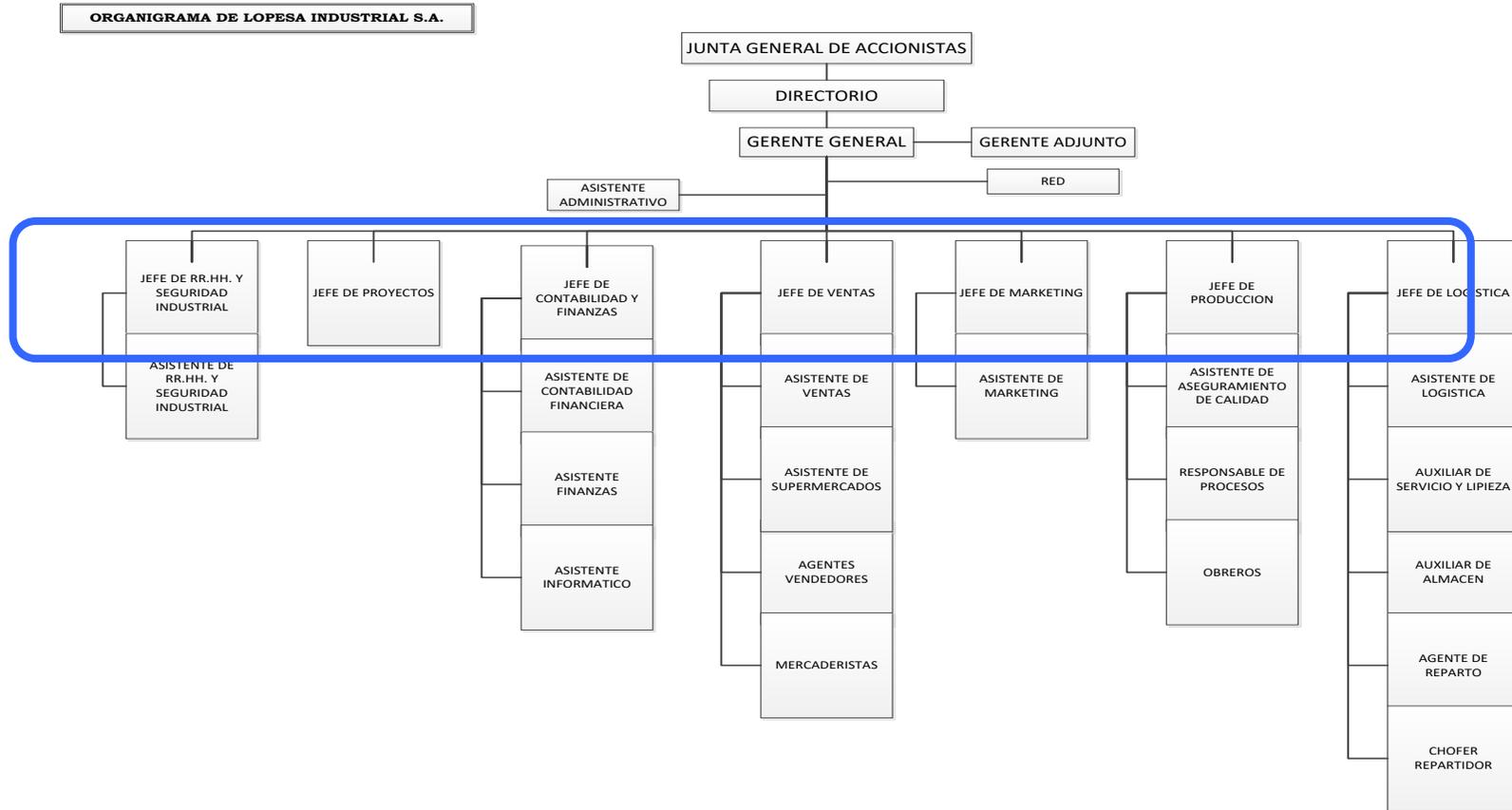
Lopesa Industrial S.A. ubicada en la Av. Giráldez N° 706, Huancayo; es una Industria especializada en la fabricación y comercialización de condimentos y sazónadores naturales que inicio sus actividades hace mas de 35 años en la ciudad de Huancayo, consolidándose hasta la fecha como la marca líder de sazónadores naturales y condimentos en la región central del País con participación a nivel nacional mediante distribuidores en las demás ciudades y de manera directa en la ciudad de Lima.

Es necesario conocer la Misión y Visión de Lopesa Industrial S.A. ya que son los objetivos máximos de la organización que a continuación se detallan:

- Misión: Somos una empresa dedicada a la industrialización de alimentos naturales en el rubro de sazónadores y condimentos. Queremos ser la compañía líder de sazónadores y condimentos en toda la comunidad latina.
- Visión: Ser la empresa de producción y comercialización con mayor presencia en el mercado peruano y Latino, desarrollando mejores productos con presentaciones innovadoras y competitivas.

El organigrama de Lopesa Industrial S.A. tal como se observa en la **Figura N° 1.2**, se ha resaltado las Áreas que son ámbito de este estudio las cuales son: Recursos Humanos, Logística, Ventas, Marketing, Contabilidad y Finanzas, Producción y Proyectos; obsérvese que en los recuadros correspondientes a las Áreas enmarcadas por el recuadro grande que las encierra se puede leer claramente que son los Jefes de sus respectivas Áreas; es decir que el universo de estudio son los conformados por los Jefes de Área, siendo el Jefe de Área de Recursos Humanos la principal fuente de información; para mayor detalle observar a en la página siguiente el organigrama de Lopesa Industrial S.A.

Figura N° 1.2
ORGANIGRAMA LOPESA INDUSTRIAL S. A.



Fuente: Lopesa Industrial S.A. - Recursos Humanos

Desde el año 2009 Lopesa Industrial S. A. viene desarrollando una estrategia de gestión basada en la innovación de procesos administrativos, la eficiencia y calidad de sus productos y servicios a nivel general, cumpliendo un rol importante dentro de las mismas el Personal Administrativo quienes son los responsables directos del cumplimiento del Plan Estratégico 2015 y de la planificación, implementación y control de todo un sistema de gestión orientado hacia la satisfacción de sus clientes quienes son la razón de ser de toda organización.

Debido a que la presente investigación está enfocada al Área de Recursos Humanos se ve por conveniente mencionar los Objetivos del Área ya que son ellos los que actualmente rigen y se desarrollan las cuales son:

- Captar, mantener y desarrollar a todos los colaboradores con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Alcanzar eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos disponibles.
- Formular y Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y del Manual de Organización y Funciones, fomentando el orden en el trabajo y la disciplina entre todos los colaboradores.

Previamente al abordaje del Problema es pertinente realizar un Análisis del Reglamento Interno de desarrollado a continuación:

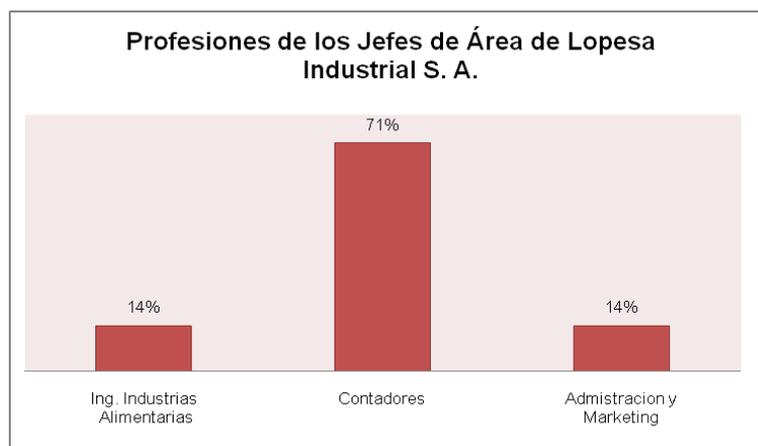
Con el fin de abordar el problema se ha sostenido una conversación preliminar para contextualizar mejor el mismo; en esta primera conversación con la Jefe de Recursos Humanos de Lopesa Industrial S.A. Sra. Elizabeth Torres Iparraguirre en las oficinas de la ciudad de Huancayo hace suponer que los Jefes de Área no tienen claro lo concerniente al Reglamento Interno de Trabajo, mismo que rigen su buen comportamiento, que la empresa no es estricta en cuanto al buen Cumplimiento de las sanciones correspondientes, cuáles son las funciones que regulan sus actividades y que Área es la responsable de hacer cumplir el mismo tal es así pues se conoce que tienen Implementado un Reglamento Interno de Trabajo.

Es así que se ha realizado una Encuesta el día 9 de abril del 2011 a las 12:30 p.m. en las oficinas principales de Lopesa Industrial S. A. de la ciudad de Huancayo; la que se presenta en el **Anexo N° 1**, para la medición de indicadores de importancia para el problema que se plantea,

en ella se cuenta con un universo de siete empleados administrativos quienes son actualmente los Jefes de Área. La encuesta se tomó a todas los Jefes de Área, es decir, Contabilidad, Logística, Ventas, Marketing, Recursos Humanos, Producción, y por último el Área de Proyectos los mismos que son de importancia para la presente investigación. Esta encuesta ha sido tabulada para organizar la información que se extrajo de la misma, la tabulación se puede analizar con mayor detenimiento en el **Anexo N° 2**, de toda esta información tabulada de la encuesta se puede extraer:

En el **Gráfico N° 1.1** que se presenta en la página siguiente muestra que Lopesa Industrial S. A. cuenta hoy en día con siete Jefaturas de Área dentro de su Organigrama y algo que llamó mucho la atención fue la de conocer que de las siete Jefaturas de Área, cinco de ellas son de profesión Contadores Públicos, representando el 71% del total de las jefaturas existentes, deduciendo que los mismos no cuentan con los conocimientos suficientes para la correcta implementación del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa; por lo que se deduce también que no tienen muy en claro el valor del referido Reglamento, de su buen Cumplimiento, entendimiento y posterior transmisión a sus subordinados, todo esto mostrarían el poco conocimiento e interés en cuanto a informarse acerca de la importancia de documentos Internos que reglamenten el diario accionar de los trabajadores de una empresa, lo que revelaría un problema de Empirismos Aplicativos en los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.; por otro lado las áreas de Producción (14%) y Marketing (14%) son las excepciones dentro del Personal Administrativo (Ingeniero en Industrias Alimentarias y Licenciados en Administración y Marketing respectivamente), se podría suponer que estos profesionales sí valorarían en mayor proporción el Reglamento Interno de Trabajo por lo tanto procuran su Cumplimientos y evitarían sus Distorsiones.

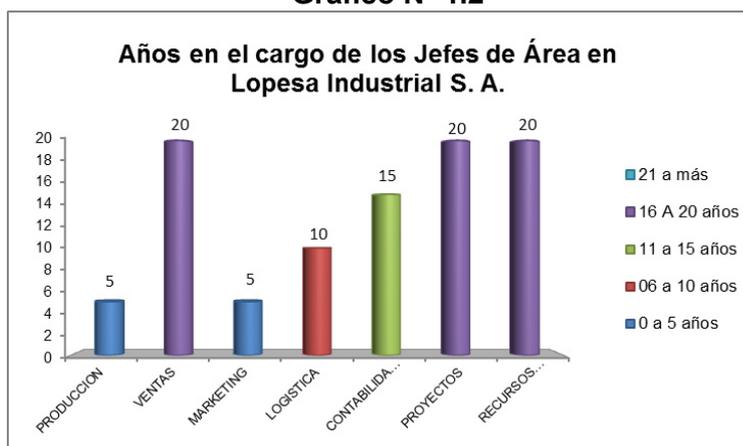
Gráfico N° 1.1



Fuente: Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

Uno de los indicadores más relevantes que se puede extraer del **Gráfico N° 1.1** arriba visto, es que el Área de Recursos Humanos viene siendo liderado por un profesional en ciencias contables, siendo para esta investigación no acorde al Área dada la importancia y la problemática existente en Lopesa Industrial S.A. Así mismo, a continuación, se evidencia en la siguiente página el **Gráfico N° 1.2** mismo que muestra la antigüedad de cada Jefe de Área en el cargo del que se puede extraer que los responsables de las Áreas de Producción y Marketing tienen entre 0 a 5 años de antigüedad en el cargo, los Jefes de las Áreas de ventas, Proyectos y Recursos Humanos oscilan entre los 16 y 20 años de antigüedad en el cargo que desempeñan actualmente. Un punto importante a resaltar del mismo **Gráfico N° 1.2** es que el Jefe del Área de Recursos Humanos tiene de entre 11 a 15 años de antigüedad en el cargo, indicador que se tendrá muy en cuenta ya que nuestra investigación está enfocada principalmente a esa Área de trabajo y como ésta influye de manera directa en las Jefaturas de la empresa. En general se puede afirmar que todos los Jefes de Área, considerando que tienen más de 4 años en el cargo, vienen desempeñando sus funciones administrativas de tal manera que se toman algunas atribuciones en cuanto a excepciones del Reglamento Interno de Trabajo; así mismo, se puede afirmar que debido a una relativa estabilidad en sus cargos podría existir algún grado de dejadez y relajamiento sobre el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo existentes actualmente.

Gráfico N° 1.2



Fuente: Encuesta realizada el sabado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 1.3** sobre los documentos que los Jefes de Área deben conocer y aplicar en Lopesa Industrial S. A. Hasta la fecha en que se realizó la Encuesta (Primera Encuesta).

Gráfico N° 1.3

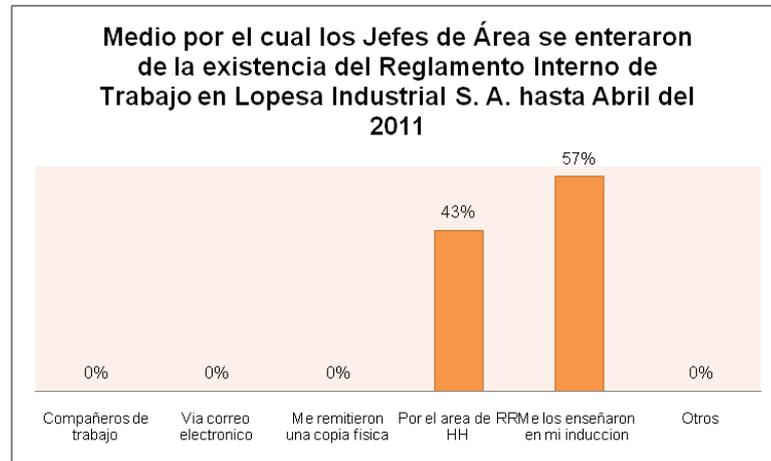


Fuente: Encuesta realizada el sabado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

El **Gráfico 1.3** evidencia que el 100% de los Jefes de Área conocen y aplican el Reglamento Interno de Trabajo, así como un 71% de los mismos conocen el Manual de Organización y Funciones siendo a las demás variables documentos no conocidos ni aplicados por parte de los Jefes de Área.

Así mismo se muestra a continuación el **Gráfico N° 1.4** sobre el medio por el cual los Jefes de Área se enteraron de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S. A. Hasta la fecha en que se realizó la Encuesta (Primera Encuesta) el cual arrojó el siguiente resultado:

Gráfico N° 1.4



Fuente: Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.

Elaboración: Propia

Luego de observar el **Gráfico N° 1.4** arriba presentado, se puede afirmar que el medio por el cual los Jefes de Área se enteraron de la existencia del Reglamento Interno de trabajo fue porque se los enseñaron en su inducción (un 57% señaló el mismo) y el 47% restante se enteró por intermedio del área de Recursos Humanos, siendo los compañeros de trabajo, el correo electrónico, una copia física y otros los medios que no fueron considerados para la transmisión de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo.

Ahora se presenta en la siguiente página el **Gráfico N° 1.5** sobre las causas del desconocimiento del Reglamento Interno de Trabajo de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S. A. hasta la fecha en que se realizó la Encuesta (Primera Encuesta) de la cual se puede notar y manifestar lo siguiente:

Gráfico N° 1.5



Fuente: Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

La principal razón por la que los Jefes de Área no conocen el Reglamento Interno de Trabajo es que si en un momento se les dio a conocer el mismo hoy en día ya no lo recuerdan por lo que el indicador: Me las enseñaron, pero no las recuerdo es la primera causa con un 86%, es decir que seis Jefes de Área manifestaron ello y solo uno de ellos (el 14%) manifestó que no contaba con tiempo disponible para informarse más sobre el Reglamento Interno de Trabajo. A continuación, se presenta el **Gráfico N° 1.6** que muestra las causas por las que los Jefes de Área no aplican el Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S. A. hasta la fecha en que se realizó la Encuesta (Primera Encuesta) y a continuación se detalla el mismo.

Gráfico N° 1.6

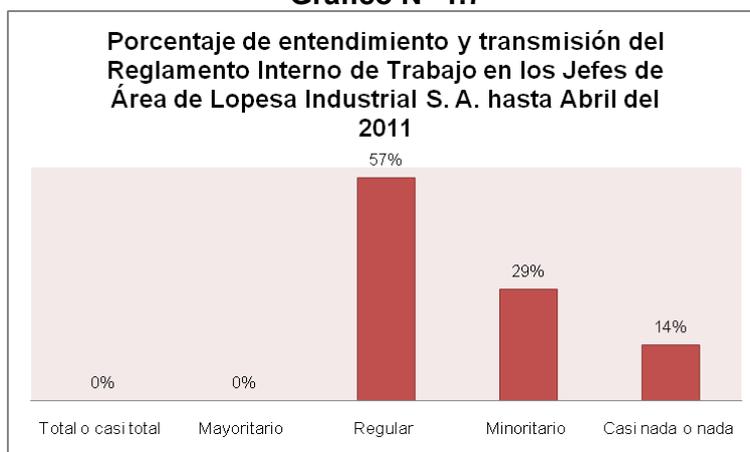


Fuente: Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

Del Gráfico anterior nótese que la causa principal por las que los Jefes de Área no aplican el Reglamento Interno de Trabajo es porque las Sanciones por sus Incumplimientos no se cumplen (gráficamente representado con un 57%), es decir que cuatro de los siete Jefes de Área considera que las sanciones no se cumplen y eso trae como consecuencia el Incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo. Del mismo modo dos Jefes de Área considera que deberían existir Políticas para su buen Cumplimiento (representado gráficamente por un 29%) y por ultimo existe un 14% de los Jefes de Área que considera poder tomarse alguna deferencia.

Para conocer el porcentaje de entendimiento y transmisión del Reglamento Interno de Trabajo en los Jefes de Área de Lopesa Industrial S. A. se presenta en la abajo el **Gráfico N° 1.7** el mismo que mostrará la existencia o no de los Empirismos Aplicativos en cada uno de los Jefes de Área puesto que como líderes y cabeza de un grupo de personas dentro de su Área deberán tener claro el Reglamento Interno de trabajo para poder transmitirlo oportunamente a sus colaboradores es por ello la importancia de este indicador.

Gráfico N° 1.7



Fuente: Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

Del **Gráfico N° 1.7** se puede afirmar que las Áreas de Producción, Ventas, Logística y Proyectos, representado gráficamente por el 57% de los Jefes de Área lo entendió de manera regular, y el 29% (Áreas de Marketing y Contabilidad) lo entendieron de manera minoritaria siendo el Área de Recursos Humanos (el 14%) la que no entendió casi nada o nada por lo que estaríamos ante un evidente problema de Empirismos Aplicativos dentro de Lopesa Industrial S.A.

En el siguiente **Gráfico N° 1.8** abajo presentado se muestra las Causas por las que el Reglamento Interno de Trabajo ha sido mal entendido, mal comprendido o mal transmitido por los Jefes de Área de Lopesa Industrial S. A.

Gráfico N° 1.8

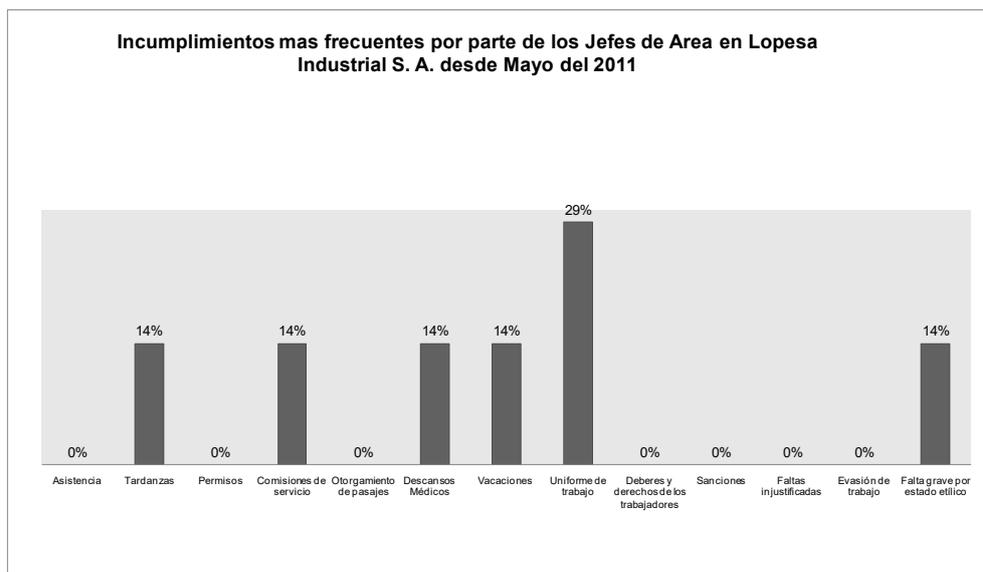


Fuente: Encuesta realizada el sabado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

Del mismo modo y tomando como referencia el **Gráfico N° 1.8** se puede afirmar que la principal causa por la que el Reglamento Interno de Trabajo ha sido más entendido es la señalada como: No hubo nadie quien asumiera el compromiso de promoverlos con un 57% (cuatro de siete Jefes de Área), seguida de un 29% (dos de siete Jefes de Área) que no lo considero importante, quedando en último lugar el de que no se consideró oportuno con un 14% (un solo Jefe de Área).

A continuación, se muestra en la siguiente página el **Gráfico N° 1.9** que nos evidencia otro de los indicadores más importantes para la presente investigación que es la de los Incumplimientos más frecuentes al Reglamento Interno de Trabajo por los Jefes de Área en Lopesa Industrial S. A. Hasta la fecha en que se realizó la Encuesta (Primera Encuesta).

Gráfico N° 1.9

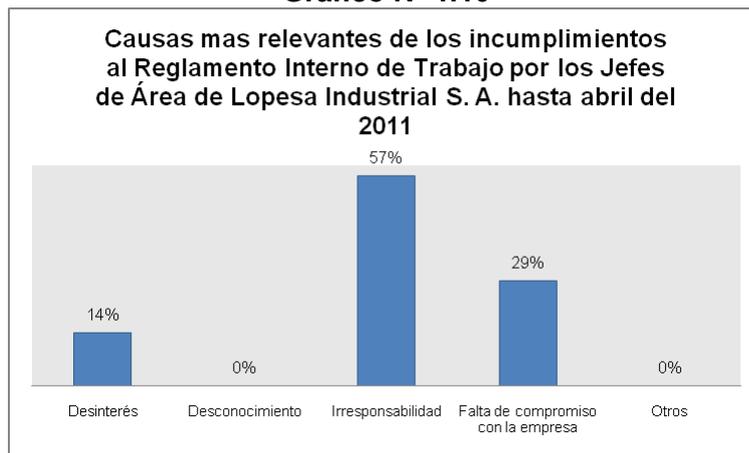


Fuente: Encuesta realizada el sabado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

El **Gráfico N° 1.9** muestra a las tardanzas con un 48% como el incumplimiento más frecuente afectando éste directamente al Capítulo I: Control de Personal, específicamente en el numeral 1.2. sobre Tardanzas seguido de el uniforme de trabajo con un 31%, las asistencias con un 9% (afectando directamente al Capítulo I: Control de Personal, específicamente en el numeral 1.1. sobre Asistencias), las faltas graves por estado etílico con un 7% y siendo los permisos con un 5% el incumplimiento menos frecuente (afectando éste último directamente al Capítulo I: Control de Personal específicamente en el numeral 1.3. sobre Permisos) por parte de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S. A. Así mismo este indicador es de suma importancia para la presente investigación dado que es una de las variables de estudio tal es así que dicha información será cruzada y contrastada con el reporte mensual y anual de tardanzas, asistencias y permisos de los años 2008, 2009 y 2010 para luego ser analizado y detallado mas adelante con la finalidad de determinar con exactitud el grado de incumplimientos promedio de los Jefes de Área.

En la siguiente página se muestra el **Gráfico N° 1.10** sobre las causas más relevantes de los Incumplimientos al Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en el año 2010. El mismo evidenciara la existencia de Empirismos Aplicativos y Distorsiones.

Gráfico N° 1.10



Fuente: Encuesta realizada el sabado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

Del **Gráfico N° 1.10** se puede afirmar que es la Irresponsabilidad la causa más relevante de los Incumplimientos al Reglamento Interno de Trabajo con un 57% seguida de la falta de compromiso con la empresa con un 29% y por último se nota que el desinterés por querer cumplir el Reglamento Interno de Trabajo es la de menor relevancia con un 14%.

A continuación, se muestra el **Gráfico N° 1.11** sobre las causas más relevantes de las Distorsiones por parte de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 1.11



Fuente: Encuesta realizada el sabado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

Del **Gráfico N° 1.11** presentado en la página anterior se puede evidenciar las causas más relevantes de las Distorsiones siendo la de mayor relevancia la que los Jefes de Área lo transmiten mal con un 71% (cinco de siete Jefes) y los dos Jefes de Área restantes consideran que lo entienden mal, representado por el 29% de los mismos.

Se muestra a continuación el **Gráfico N° 1.12** sobre los Planteamientos Teóricos que conocen los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A. y es como sigue:

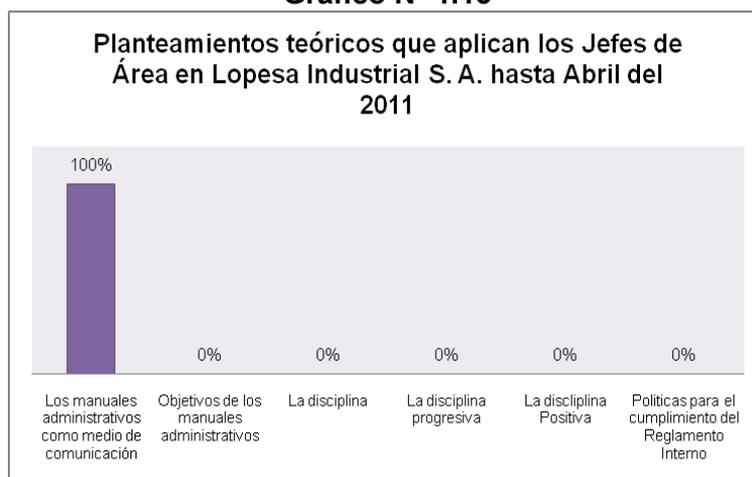


Fuente: Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

El Gráfico anterior muestra el conocimiento de los Jefes de Área sobre Planteamientos Teóricos existentes siendo los Manuales Administrativos los de mayor conocimiento con un 86%, es decir seis de siete Jefe de Área conocen los Manuales Administrativos como un medio de comunicación y los Objetivos de los Manuales los de menor conocimiento con un 14% representado por solo una Jefatura de Área.

El siguiente **Gráfico N° 1.13** presentado en la página siguiente en el que se evidencia los Planteamientos Teóricos que aplican los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A. y teniendo en cuenta que el grado de Empirismos Aplicativos en Lopesa Industrial S.A. ya se está evidenciando y viéndose reflejado en las encuestas es preciso señalar que esta pregunta ayudará a validar el mismo por ser materia de estudio de ésta Investigación.

Gráfico N° 1.13



Fuente: Encuesta realizada el sabado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

Así mismo el referido **Gráfico 1.13** muestra los Planteamientos Teóricos que aplican los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A. siendo los Manuales Administrativos los únicos que actualmente aplican representado gráficamente con el 100% del total.

Por último, se pudo determinar cuáles son las causas por las que los Jefes de Área desconocen dichos Planteamientos Teóricos para lo cual se presenta en el **Gráfico N° 1.14** a continuación:

Gráfico N° 1.14



Fuente: Encuesta realizada el sabado 09/04/11 a las 10:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los jefes de área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

Del mismo **Gráfico N° 1.14** anteriormente presentado se puede evidenciar que el 72% de los mismos, es decir, cinco de siete Jefes de Área manifestaron que no se les fueron mencionados ni explicados en ninguna reunión, luego, un Jefe de Área (el 14%) manifiesta que lo escuchó, pero no le tomó importancia y por último un Jefe de Área manifiesta que desconocía totalmente la existencia de Planteamientos Teóricos representado gráficamente por el último 14% del presentado Gráfico.

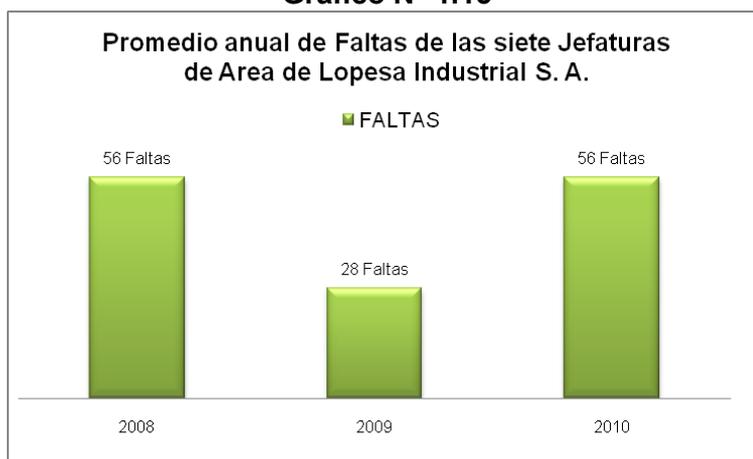
Todos estos últimos tres gráficos mostrarían el poco conocimiento e interés en cuanto a informarse acerca de la importancia de Planteamientos Teóricos que reglamenten el diario accionar de los trabajadores de Lopesa Industrial S.A., lo que revelaría un Problema de Empirismos Aplicativos en los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.

Para un mejor análisis, profundizar mejor el problema y sustentar mejor los Gráficos presentados anteriormente se solicitó al Área de Recursos Humanos de Lopesa Industrial S. A. el Reporte Mensual de Asistencias, Tardanzas y Permisos de los últimos 3 años los mismos que comprenden el horizonte de estudio de la presente investigación (2008, 2009 y 2010) al cual se tuvo acceso y mismo del que se tomaron en cuenta los Promedios Totales por Mes y por Cada Año para posteriormente hacer el análisis correspondiente quedando detallada de la siguiente manera:

B. RESUMEN ANUAL DE TARDANZAS, FALTAS Y DESCUENTOS DE LOS JEFES DE ÀREA DE LOS AÑOS 2008, 2009 y 2010: (ver Anexo N° 3)

A continuación, se muestra en la página siguiente el **Gráfico N° 1.15** sobre el Promedio Anual de Faltas de las Siete Jefaturas de Área de Lopesa Industrial S.A. calculados en base al horizonte espacial de la presente investigación, mismo que abarca los años 2008, 2009 y 2010. Los gráficos que a continuación se presentan son los Resúmenes Anuales de Tardanzas, Faltas y Permisos que a manera de Promedio se presenta a continuación por lo que representa un análisis estadístico promedio. Para una mejor comprensión del lector todos estos indicadores promedios se encuentran en el **Anexo N° 3**.

Gráfico N° 1.15

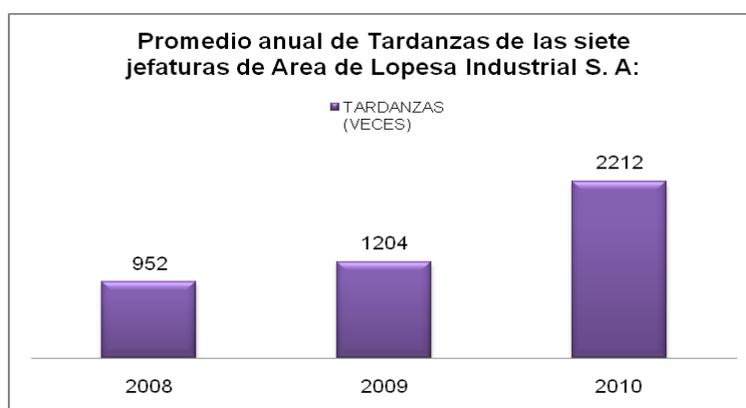


Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopera Industrial S. A.
Elaboracion: Propia.

Del **Gráfico N° 1.15** arriba presentado se puede evidenciar que los Jefes de Área de Lopera Industrial S.A. llegaron a tener un promedio anual de 56 faltas en el 2008, 28 faltas en el 2009 y 56 faltas en al año 2010, es decir que en tres años los Jefes de Área hicieron un total de 140 faltas que evidencian claramente casi dos meses al año como días No trabajados solamente en Incumplimientos al Reglamento Interno de Trabajo afectando directamente al Capítulo I: Control de Personal, específicamente en el numeral 1.1. sobre Asistencias perjudicando enormemente a los objetivos de la empresa y de cada Área a cargo de cada uno de ellos.

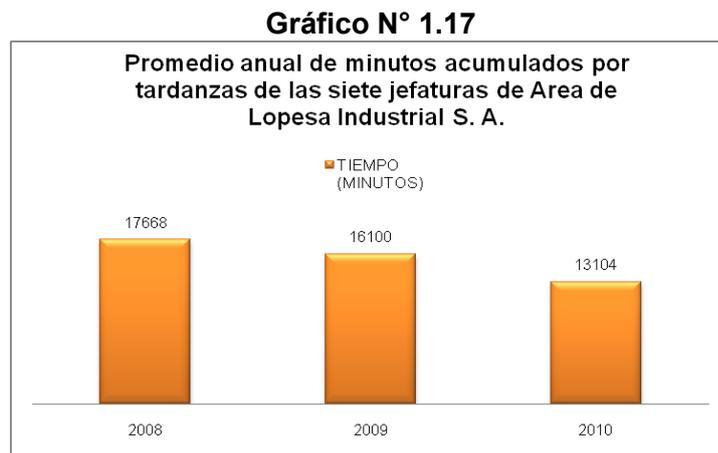
De la misma fuente se muestra a continuación el **Gráfico N° 1.16** sobre los Promedios Anuales de Tardanzas de las Siete Jefaturas en total existentes en Lopera Industrial S. A.

Gráfico N° 1.16



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopera Industrial S. A.
Elaboracion: Propia.

El **Gráfico N° 1.16** antes presentado evidencia los Promedios Anuales de tardanzas de los años 2008, 2009 y 2010 las cuales reportaron un Promedio total de 4,368 Tardanzas entre todas las Jefaturas de Área existentes en Lopesa Industrial S.A. siendo el año 2010 el de mayor cantidad de Incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo con 2,212 Tardanzas seguido del año 2009 con 1,204 Tardanzas y el año de menor Incumplimiento se dio el 2008 cuando llegaron a tener en total 952 faltas ello afecta directamente al Capítulo I: Control de Personal, específicamente en el numeral 1.2. sobre Tardanzas. Cabe resaltar que estos promedios serán acumulados y sumados a los demás incumplimientos más adelante para calcular el tiempo y los días No trabajados en su totalidad. Del mismo modo se presenta el **Gráfico N° 1.17** abajo presentado sobre los Promedios Anuales de Minutos Acumulados por Tardanzas y Permisos de las siete Jefaturas de Área en Lopesa Industrial S.A.



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboración: Propia.

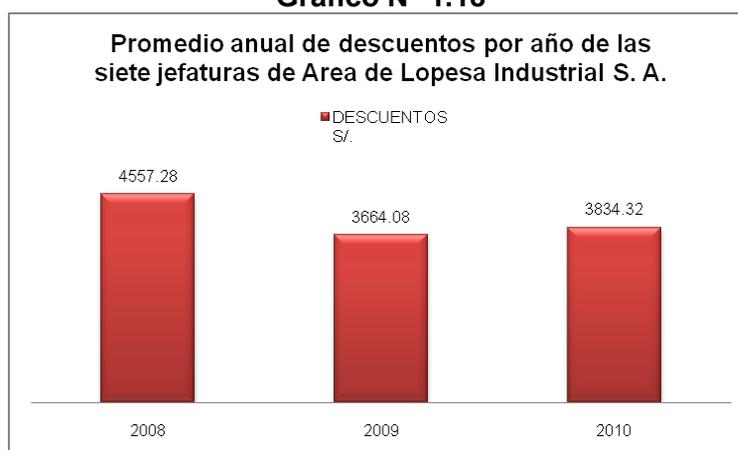
Así mismo el **Gráfico N° 1.17** puede evidenciar que en el mismo período 2008, 2009 y 2010 el Área de Recursos Humanos reportó un total de 4,687 minutos acumulados por Tardanzas y Faltas por parte de los Jefes de Área en las Oficinas Administrativas de Lopesa Industrial S. A. siendo el año 2008 el de mayor promedio con 17,668 minutos seguido del año 2009 con 16,100 minutos y siendo el de menor promedio el 2010 cuando llegaron a tener en total 13,104 minutos acumulados dicho indicador afecta directamente al Reglamento Interno de Trabajo específicamente al Capítulo I: Control de Personal, en el numeral 1.2. sobre Tardanzas y al numeral 1.3. sobre Permisos. Es importante resaltar que los minutos acumulados derivan

de las faltas, las tardanzas y los permisos otorgados dentro de los períodos mencionados anteriormente.

Es oportuno mencionar que dentro de las Normas de Recursos Humanos existentes hoy en día en Lopesa Industrial S.A. se hace un descuento al trabajador por cada minuto tarde que llegue a las Oficinas Administrativas, este descuento es calculado de acuerdo a su remuneración mensual, el cual es afectado en S/ 0.11 nuevos soles del mismo por cada minuto tarde que llega a trabajar diariamente en su horario de trabajo ya sea en las mañanas antes de las 8:00 a.m. o en las tardes al retornar de su refrigerio a las 3:00 p.m. el cual es descontado mensualmente según su sueldo y según sean sus Incumplimientos.

Es importante señalar también que la misma Norma se usa para los Permisos, prueba de ello es el **Gráfico N° 1.18** el cual evidencia los Descuentos correspondientes Acumulados Anualmente del mismo que se puede desprender que el año 2008 fue el año en que se descontó más por Incumplimientos (específicamente por faltas al Capítulo I: Control de Personal, en el numeral 1.1 y 1.2 sobre Asistencias y tardanzas respectivamente) llegando a descontar entre todos los Jefes de Área un total de S/ 4,557 nuevos soles, del mismo modo el año 2010 se les descontaron de su remuneración un total de S/ 3,834 nuevos soles y el año 2009 se lograron descontar S/ 3,664 nuevos soles por los mismos conceptos.

Gráfico N° 1.18



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboracion: Propia.

Para tener un mejor y más claro panorama de la problemática se presenta el **Cuadro N° 1.1** el cual detalla el resumen de los períodos 2008, 2009 y 2010; mismo que contiene los Promedios Anuales en cuanto a Faltas, Tardanzas, y sus equivalentes en minutos, horas y días, de la misma manera los respectivos descuentos. De los cuales se puede notar que los Incumplimientos son bastante elevados y trae como resultados que los Jefes de Área no trabajen eficientemente a raíz también de las Distorsiones existentes actualmente en Lopesa Industrial S.A.

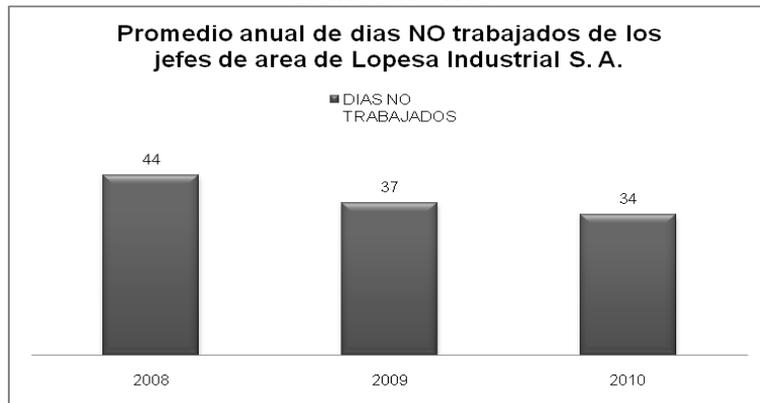
Cuadro N° 1.1

CUADRO PROMEDIO ANUAL DE INCUMPLIMIENTOS POR LAS 7 JEFATURAS DE AREA							
AÑO	FALTAS	TARDANZAS (VECES)	TIEMPO (MINUTOS)	DESCUENTOS S/.	MINUTOS NO TRABAJADOS	HORAS NO TRABAJADAS	DIAS NO TRABAJADOS
2008	56	952	17668	4557.28	21028	350	44
2009	28	1204	16100	3664.08	17780	296	37
2010	56	2212	13104	3834.32	16464	274	34
TOTAL	140	4368	46872	12056	55272	921	115

Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboracion: Propia.

Por último se presenta el **Gráfico N° 1.16** el cual muestra el Indicador más importante de la presente investigación pues muestra el Promedio Anual de los días No trabajados por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. a raíz de los ya anteriormente explicados, probados y validados Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos siendo el año 2008 el de mayor cantidad en cuanto al promedio dado que muestra 44 días No trabajados, seguido del año 2009 con 37 días y finalmente el año 2010 con 34 días los mismos que traen como consecuencia la ineficiencia de los Jefes de Área; como consecuencia de los mismos se puede deducir que Lopesa Industrial S.A. no cumple con sus objetivos diarios, mensuales y anuales de una manera óptima y esperada.

Gráfico N° 1.16



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboracion: Propia.

En resumen se puede afirmar que en el Área Administrativa de Lopesa Industrial S.A. específicamente en los Jefes de Área existen Incumplimientos y Distorsiones en cuanto al Reglamento Interno de trabajo el cual no es transmitido eficientemente, controladas, ni medidas por lo que se requiere de manera prioritaria la Formulación de Políticas de Recursos Humanos que ayuden a ser más eficiente el trabajo de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A., que coadyuven a un mejor conocimiento y cumplimiento del mismo para un mejor y óptimo desempeño de los Jefes de Área.

Así mismo el diagnostico que se hizo previamente sirvió para evidenciar los Incumplimientos en el Reglamento Interno de Trabajo puesto que se considera que el número promedio de Faltas y sobre todo de Tardanzas son muy elevadas teniendo en consideración que el universo de la presente investigación está enfocado sólo a los Jefes de Área.

1.2 EL PROBLEMA

El problema en que se centra la investigación, es al que se ha denominado: Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo; mismo que se pudo estudiar, evidenciar y validar en las páginas anteriores correspondientes al subtítulo B denominado Problemática el cual a su vez pertenece al numeral anterior 1.1.2.1 denominado Situación Actual y Problemática; del que se puede extraer y validar que en el Área Administrativa de Lopesa Industrial S.A. específicamente en los Jefes de Área existen Incumplimientos dado que en el Mencionado diagnóstico que se hizo

previamente sirvió para evidenciar los Incumplimientos en el Reglamento Interno de Trabajo puesto que se considera que el número promedio de Faltas y sobre todo de Tardanzas son muy elevadas, esto se puede corroborar al observarse el Cuadro N° 1.1 en la página 23, en el que se puede apreciar el promedio en los períodos que abarca esta Investigación (2008, 2009, 2010) de los que se puede tomar como información que en el promedio total de minutos no trabajados a consecuencia de las faltas y tardanzas suma una cantidad de 55272 minutos mismos que equivalen a 115 días siendo esta una cantidad lo bastante notoria y considerable para poder ser validada como un problema, además teniendo en consideración que el universo de la presente investigación está enfocado sólo a los Jefes de Área. En cuanto a las Distorsiones esta variable del problema se evidencia y fundamenta a partir del lo Gráficos N° 1.7 y 1.8 observados en las páginas 13 y 14; donde se grafica y describe en el mencionado Gráfico N° 1.7 el porcentaje de Entendimiento y transmisión del Reglamento Interno de Trabajo del cual se puede extraer que solo 57% lo ha entendido de manera regular y el resto de encuestados están divididos entre un entendimiento minoritario con el 29% y el restante 14% ha entendido casi nada o nada; estos resultados tienen como causa al Gráfico N° 1.5 antes observado en la página 12, en el cual se explican las Causas del desconocimiento de Reglamento Interno de Trabajo del que se puede notar que el 86% de los encuestados señalaron que se lo enseñaron pero no lo recuerdan; para mayor alcance es pertinente retomar el mencionado Gráfico N° 1.8 antes visto en la página 14 el cual nos presentó las Causas por las que el Reglamento Interno de Trabajo ha sido mal entendido, mal comprendido o mal transmitido por los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A., del que se puede extraer que el 57% afirmó que no hubo quien asumiera el compromiso de promoverlos y difundirlos, seguido de un 29% que consideró que no se considero importante; las por lo tanto se puede afirmar a raíz de lo fundamentos explicados en líneas anteriores que los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. evidencian la existencia de Distorsiones dado que conciente y voluntaria o involuntariamente estos Jefes de Área no han entendido bien el Reglamento Interno de Trabajo. En lo que respecta a Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área en cuanto al Reglamento Interno de trabajo, esta variable del problema se puede validar mediante el Grafico 1.12, denominada los Planteamientos teóricos que conocen los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A., mismo en el que se puede apreciar que el 86% de los mismos afirma conocer a manera de Planteamiento Teórico a los Manuales Administrativos como medio de Comunicación, y un 14% afirma conocer Planteamientos Teóricos relacionado a Objetivo de los Manuales Administrativos. A manera de complemento del Gráfico anterior se presentó el Gráfico N° 1.13 denominado Planteamientos Teóricos que aplican los Jefes de Área en Lopesa

Industrial S.A. en el cual el 100% de los Jefes de Área afirman aplicar el Planteamiento Teórico denominado Los manuales como Medio de Comunicación; a manera de causal de los Empirismos Aplicativos se explica a través del Gráfico N° 1.14 denominado Causas por las que los Jefes de Área desconocen los Planteamientos Teóricos en Lopesa Industrial S.A. del cual se puede resaltar que el 72% manifestaron que no se les fueron mencionados ni explicados en ninguna reunión, un 14% afirmo que lo escucho pero no le tomo importancia y el ultimo 14% desconocía totalmente la existencia de Planteamientos Teóricos; todo ello valida y evidencia la existencia de Empirismos Aplicativos dado que se ha hallado Planteamientos Teóricos que deberían conocerse y aplicarse pero por el contrario no se conoce.

Por todo lo anteriormente explicado queda probada y validada la existencia del Problema de la presente investigación denominada: Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo; cabe resaltar que las variables del problema para efectos de este estudio están específicamente dirigidas a los ítems de Asistencias (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.1 Asistencia; 1.1.1 Personal Administrativo), Tardanzas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.2 Tardanzas e incluido en este; 1.2.1 Tolerancia y 1.2.2) y Permisos (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.3 Permisos e incluido en este; 1.3.1 Permiso particular por horas y 1.3.2 Permisos por días enteros) incluidos en el mencionado Reglamento Interno de Trabajo el cual se presenta en el **Anexo N° 10**.

Lo anterior explicado se ve evidenciado y validado en el diagnóstico que se hizo previamente en el Capítulo I y revisado en este Capítulo en páginas anteriores en el cual se evidenció la problemática antes mencionada puesto que se considera que el número promedio de faltas que representan un promedio de 56 anual y sobre todo de tardanzas y permisos el cual ha llegado a sumar una cantidad de 2212 veces en un año, siendo estas muy elevadas teniendo en consideración que el universo de la presente investigación está enfocado sólo a los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. **Ver el Anexo N° 4**, elaborado previamente a esta redacción.

Este problema, que tiene las tres partes o variables antes mencionadas, se encuentra formando parte de la problemática que afecta a esta empresa, junto con otros problemas, tales como:

- a) Discrepancias teóricas respecto a la Motivación
- b) Deficiencias: En los criterios a considerar en el Área de Recursos Humanos dentro del Plan Anual de Recursos Humanos.

- c) Carencias: De presupuesto designado al Área de Recursos Humanos.
Ver **Anexo N° 5** elaborado previamente a esta redacción.

1.2.1 SELECCIÓN DEL PROBLEMA

De entre aquellos que afectan a al Área de Recursos Humanos de la empresa, se ha seleccionado, priorizado e integrado este problema, teniendo en cuenta los siguientes criterios de priorización – selección:

- a) Este problema tiene un impacto negativo en la Motivación.
- b) La Presidenta del Directorio considera de interés mejorar el Desempeño del Área de Recursos Humanos.
- c) Para solucionarlo no se requiere solucionar previamente otros problemas.
- d) Es un problema permanente en Lopesa Industrial S.A.
- e) Los Jefes de Área requieren la implementación de mejoras.

Ver **Anexos N° 4** y **Anexo N° 5**, ya que en ambos Anexos se usan los mismos, en el **Anexo N° 5** en forma provisional y en el **Anexo N° 4** en forma definitiva.

1.2.2 FORMULACIÓN INTERROGATIVA DEL PROBLEMA

Este problema puede ser formulado interrogativamente, en sus dos partes, y según las prioridades del **Anexo N° 4** mediante las siguientes preguntas:

Preguntas sobre la primera parte del problema. (Incumplimientos).

- a) ¿Cuáles son los objetivos del Área de Recursos Humanos en lo que respecta al Cumplimiento del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área?
- b) ¿Todos los Jefes de Área cumplen el Reglamento Interno de Trabajo?
- c) ¿Entre ellos existen algunos Jefes de Área que no los cumplan?
- d) ¿Si existen Incumplimientos del Reglamento Interno de Trabajo, cuales son o respecto a que se dan?
- e) ¿Cuáles son las causas de esos Incumplimientos?

Preguntas sobre la segunda parte del problema. (Distorsiones).

- a) ¿Cuáles son los objetivos del Área de Recursos Humanos en lo que respecta al Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área?
- b) ¿Todos los Jefes del Área entienden el Reglamento Interno de Trabajo, los transmiten a otros correctamente?
- c) ¿Entre ellos existen algunos Jefes de Área que no los entienden, y los transmiten mal?
- d) ¿Si existen Distorsiones de la Reglamento Interno de Trabajo, cuales son o respecto a que se dan?

e) ¿Cuáles son los motivos de esas Distorsiones?

Preguntas sobre la tercera parte del problema. (Empirismos Aplicativos).

a) ¿Cuáles son los Planteamientos Teóricos directamente relacionados con los Incumplimientos y las Distorsiones del Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A.?

b) ¿Los Jefes de Área conocen y aplican bien todos esos Planteamientos Teóricos?

c) ¿Existen algunos que los desconocen o aplican mal?

d) ¿Si adolecen de Empirismos Aplicativos cuales son, y a quienes y en que porcentaje les afecta?

e) ¿Cuáles son las causas de esos Empirismos Aplicativos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A. a manera de recomendaciones, que contribuyan a disminuir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte los Jefes Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Describir la realidad actual y analizar los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte los Jefes Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo.

b) Revisar un Marco Teórico dirigido o relacionado al tema de las Políticas de Recursos Humanos.

c) Construir un Modelo Aplicativo con el fin de proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial, basado en el Marco Teórico.

1.4 JUSTIFICACIÓN:

a) Esta investigación es necesaria para el Jefe de Recursos Humanos; quien es responsable de las decisiones que la afectan, porque sus aportes pueden contribuir a mejorar el desempeño de toda la empresa.

b) Es también necesaria para los Jefes de Área; porque sus aportes pueden contribuir a reducir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos dado que estas faltas al Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A., representan numerosas

pérdidas en tiempo y por consiguiente en dinero, a lo cual se suma una visible disminución del rendimiento y desempeño laboral de los Jefes de Área.

- c) Es conveniente para la Gerencia de Lopesa Industrial S.A., porque contribuiría a un mejor clima laboral ya que se fortalecería las normas de convivencia laboral mejorando el desenvolvimiento de los trabajadores en la empresa.
- d) Es así mismo conveniente para la sociedad, dado que se contribuiría en hacer mas agradable al clima laboral en Lopesa Industrial S.A., siendo este aspecto apreciado para cualquier futuro trabajador que se integre a esta empresa.
- e) Es también concerniente a la universidad ya que su fin es la producción de conocimientos, cuan mejor en el ámbito científico y de investigación, he aquí su principal aporte a la sociedad.

1.5 HIPÓTESIS:

1.5.1 HIPÒTESIS GLOBAL

Las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo contribuyen a disminuir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.

1.5.2 SUBHIPÒTESIS

- a) La descripción de la realidad actual y el análisis de los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área permite proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A.
- b) La revisión del Marco Teórico relacionado a los Recursos Humanos permite realizar propuestas de Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
- c) La construcción de un Modelo Aplicativo sirve de base para proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO:

1.6.1 ALCANCES Y LIMITACIONES:

Limitaciones: Topes externos.

- a) Se limita a la Oficina principal de Lopesa Industrial S.A. ubicada en la Avenida Giráldez # 706 en la ciudad de Huancayo.
- b) Se limita a las Jefaturas de Área de Lopesa Industrial S.A. ubicadas en la ciudad de Huancayo formadas por las siguientes Áreas: Recursos Humanos, Logística, Ventas, Marketing, Contabilidad y Finanzas, Producción y Proyectos.

Restricciones: Topes externos

- c) Se restringe a describir, analizar y proponer.
- d) El tiempo de dedicación de los Investigadores es parcial y limitado.
- e) El horizonte espacial del estudio es de 3 años que comprenden del año 2008 al 2011.

1.6.2 METODOLOGÍA

1.6.2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN Y DE ANÁLISIS

A) TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es aplicada o fáctica, explicativa.

- a) Es Aplicada: También llamada fáctica, porque el objeto de la investigación es una parte de la realidad concreta que se da en el tiempo y ocupa espacio: el Área de Recursos Humanos y a los Jefes de Área de Lopeza Industrial S.A.; a la que se aplica como referentes a los Antecedentes, que forma parte del Marco Referencial: los Planteamientos Teóricos atingentes (o directamente relacionados).
- b) Es explicativa: Porque trasciende o supera los niveles exploratorios, que usa; para llegar al nivel explicativo, ya que además de responder a la pregunta ¿Cómo es la realidad?; trata de responder a la pregunta ¿Por qué es así la realidad que se investiga?

B) TIPO DE ANALISIS:

Es mixto, predominantemente cuantitativo, pero con calificaciones o interpretaciones cualitativas.

1.6.3 DISEÑO DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN COMO DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.3.1 EL UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

El universo de esta investigación entraña o comprende a la sumatoria de todos los datos de los dominios de todas las variables mismas que se identificarán en el numeral 1.6.4.1.

1.6.3.2 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS E INFORMANTES O FUENTES Y VARIABLES A LAS QUE SE APLICARÁ CADA INSTRUMENTO.

Se sabe que para poder obtener la información necesaria se requerirá aplicar o recurrir a los siguientes:

- a) La **Técnica del Análisis Documental**; utilizado como **instrumento** de recolección de datos de fuentes documentales los Fichas textuales; recurriendo como **fuentes** a libros especializados e Internet; que será

aplicada para obtener los datos de los dominios de las variables: Políticas de Recursos Humanos, Manual Administrativos: Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A y los Antecedentes.

Ver Anexos: Anexo N° 7, con su complemento el Anexo N° 6.

b) La **Técnica de la Encuesta**; utilizando como instrumento para la recopilación de información más detallada del problema una encuesta; recurriendo como informantes a los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.

Ver Anexos: Anexo N° 7, con su complemento el Anexo N° 6.

1.6.3.3 POBLACIÓN DE INFORMANTES Y NUESTRA

• POBLACIÓN DE INFORMANTES Y MUESTRA

- La población de informantes: Jefes de Áreas

La población de informantes está dada por los Jefes de Áreas mismos que ya han sido identificados como universo de interés a esta investigación y correspondiéndoles también Cumplir con el Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A., como se trata de encuestas a todos los informantes no se formula muestra.

1.6.3.4 FORMA DE TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes mencionados; serán incorporados a programas computarizados; con precisiones porcentuales, los promedios serán presentados como informaciones en forma de gráficos, cuadros o resúmenes. Se utilizará la Estadística Descriptiva para mostrar y explicar los datos.

1.6.3.5 FORMA DE ANÁLISIS DE LAS INFORMACIONES

Respecto a las informaciones presentadas como Gráficos, Cuadros o Resúmenes, se formularán apreciaciones objetivas.

Las apreciaciones directamente relacionadas con una determinada subhipótesis se usarán como premisas para contrastar esa subhipotesis, procediéndose igual con cada una de ellas.

El resultado de la contrastación de cada subhipotesis, dará la base para formular una conclusión.

Los resultados de las contrastaciones de las subhipótesis, a su vez, se usarán para contrastar la Hipótesis Global.

El resultado de la contrastación de la Hipótesis Global dará base para formular la Conclusión Global.

Las Conclusiones fundamentarán las Recomendaciones de esta Investigación.

1.6.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

1.6.4.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Observar los parámetros considerados para obtener los datos que al ser trabajados permitan contrastar las subhipótesis; en esta Investigación se requiere considerar las siguientes variables:

VARIABLES DEL MARCO REFERENCIAL

(Variables Independientes = Causas Mayoritarias)

Teóricas

Políticas de Recursos Humanos.

Reglamento Interno de Trabajo

Planteamientos Teóricos Relacionados.

VARIABLES DE LA REALIDAD

(Variables Intervinientes = Causas Minoritarias)

Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A.

Jefes de Área.

Manual de Organización y Funciones correspondiente al Área de Recursos Humanos de Lopesa Industrial S.A.

VARIABLES DEL PROBLEMA

(Variables Dependientes = Efectos o Consecuencias)

Incumplimientos

Distorsiones.

Empirismos Aplicativos.

El presente Capítulo se concentró esencialmente en evidenciar toda la compleja Situación Problemática de donde se concluye que el Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A. no se Cumple como debería, además se evidencia las Distorsiones de las mismas y los Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área. La propuesta de Políticas para sus Cumplimiento se convierte en una alternativa que coadyuvará a mejorar el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A.; mismas que apuntaran a tener y percibir un ambiente de trabajo ordenado, de pacífica convivencia, y de un trato justo. La investigación se propone mostrar los efectos de las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A.; en los trabajadores; en este caso lograr la disminución de los Incumplimientos del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A. y hacer extensivo el

Modelo como contribución a solucionar problemas de este tipo que atañe también a otras instituciones u empresas de la similar problemática.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo presenta en primer lugar algunas Investigaciones semejantes o relacionadas a la que se está estudiando, con el objeto de tomar de ellas aportes significativos, lo que ha permitido comprender las variables de análisis. Además, es necesario establecer bases Teóricas que sustenten el estudio, aspectos que se relacionen o refieran al diseño de las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno. Se incluye también un Modelo Aplicativo que guiará la posterior Intervención Metodológica, y finalmente lo referido al Marco Conceptual para comprender los términos más relevantes que se encuentran asociados a esta Investigación.

2.1 ANTECEDENTES:

A1. Olivares Medina, Gil Alberto (2002), Análisis y Diagnóstico de un Sistema Productivo. Caso: CINEMEX Gran Sur. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Hoy en día las empresas se tienen que enfrentar a la globalización y con esto a los métodos generales de las empresas mundiales, es decir, las mejores empresas siempre estarán a la vanguardia en cuanto a los sistemas tecnológicos, económicos, ambientales, además de enfrentarse a las restricciones Políticas en los países dentro de los cuales funcionan.

Las empresas tienen que funcionar con los mejores mecanismos dentro del ambiente en el cual se desenvuelven, es por esto que en esta investigación se va a analizar el funcionamiento del sistema productivo CINEMEX Gran Sur, para determinar si la empresa cuenta con estos mecanismos para poder desempeñarse de manera adecuada y así poder funcionar como una de las mejores dentro de su

ramo.

En el referido trabajo se revisa de manera integral el funcionamiento del complejo CINEMEX Gran Sur en todas sus Áreas de trabajo de acuerdo con sus propios criterios de evaluación, Manuales y Reglamentos de la empresa, es decir, se tratará de identificar si el complejo tiene problemas en su funcionamiento de acuerdo a los criterios antes mencionados y si es que los tiene, mencionar algunas alternativas de solución de acuerdo a los criterios.

En la referida investigación se desarrolló utilizando la metodología para la solución de problemas en sistemas productivos, la cual consta de las siguientes fases: análisis del sistema, diagnóstico, generación de alternativas, selección de alternativas, implantación y control. En la investigación no se desarrollarán las últimas cuatro fases, esto debido a que no se tuvo el tiempo, los recursos materiales y económicos necesarios, ni la facilidad de la organización para poder realizarlos. Se ha realizado una descripción del sistema productivo CINEMEX complejo Gran Sur, conforme a sus Reglamentos, Manuales y estructura que la empresa desarrollo y los componentes que la misma está manejando.

Se realizó una investigación del funcionamiento real del complejo, es decir, que esta parte consta de las observaciones que se realizaron en la Organización de cada una de sus Áreas. Posteriormente se identificaron de los problemas que se detectaron dentro del sistema. Hallándose que dentro del complejo de CINEMEX Gran Sur se encontraron algunos problemas que pueden afectar el funcionamiento y el desempeño de la Organización, ya que, con frecuencia, el personal de la empresa no se da cuenta de que estos existen.

Encontrándose que no se cumple el Reglamento dentro de la Organización, ya que el personal realiza otras actividades que no están relacionadas con su trabajo como: admiten personas ajenas a la empresa sin permiso o pago de boleto; introducen en ocasiones (los días que les toca armado de películas) bebidas alcohólicas, realizan sus tareas escolares cuando no tienen carga de trabajo, a veces los empleados comen en horas de trabajo descuidando sus labores casi por completo. Este tipo de problemas pueden ser causados por el trabajo rutinario de los empleados, las extensas jornadas de trabajo, el poco tiempo que tienen para realizar actividades extralaborales, así como la edad en la que se encuentran los empleados (18-22 promedio), ya que todavía no tienen la madurez para adquirir una responsabilidad laboral. La principal consecuencia que se puede presentar es que los invitados y clientes, tengan una mala imagen de la Organización y no deseen regresar a ella y el despido justificado de los empleados (en la mayoría de los problemas).

La mencionada tesis constituye un precedente sobre el estudio del Incumplimiento del Reglamento dentro de una empresa desde un enfoque de análisis y diagnóstico basado en observaciones, de las cuales se obtuvo como resultado que no se cumple el Reglamento dentro de CINEMEX Gran Sur, de lo anterior se puede extraer, que la observaciones u apreciaciones producto de las mismas se pueden utilizar como evidencia del Problema; siendo para el caso de la presente tesis uno de los investigadores parte de la empresa investigada es decir a Lopesa Industrial S.A.; constituyendo un complemento al análisis realizado, la propia experiencia y observación como aportes significativos al desarrollo del debate y/o exposición de esta Tesis.

A2. Ortiz, Estibaliz (2002). El Sustrato Pedagógico en las Políticas de Recursos Humanos: el caso de Agilent Technologies, Revista Depósito Académico Digital Universidad de Gamarra.

En el mencionado artículo se ha expuesto brevemente los siguientes temas acerca de la Política de Recursos Humanos en una empresa multinacional: la Organización, las características principales, y finalmente, su utilidad para promover la educación y el desarrollo de los empleados. Una idea fundamental que subyace en el estudio es el planteamiento de la educación como algo propio del ser humano, que se puede llevar a cabo de modo continuo incluso dentro del mundo laboral.

El objetivo de este artículo es mostrar si se puede hablar de educación en la empresa. En concreto, a través de las Políticas de Recursos Humanos. Se pretende mostrar aquí si existe un sustrato educativo en éstas, y si es así, ver cómo se manifiesta y articula.

Para ello este artículo se basa en un ejemplo concreto; el ejercicio de las Políticas de Recursos Humanos en una multinacional (la empresa Agilent Technologies).

Se Pretende describir aquí cómo son las Políticas de Recursos Humanos en Agilent, cómo se integran en el funcionamiento diario de la compañía y de qué manera contribuyen a la educación de los miembros de dicha Organización.

La empresa Agilent Technologies nació el 1 de noviembre de 1999; cuenta con 39.000 empleados distribuidos en más de 120 países. Esta compañía fabrica y vende productos del área de instrumentación electrónica, análisis químico y componentes electrónicos.

En Agilent el Reclutamiento persigue contratar a aquéllas personas cuyas capacidades se adecuen al puesto en cuestión y puedan ser tenidas en cuenta en posteriores trabajos. El especialista en selección ayuda al supervisor a identificar aquellos candidatos que mejor representan las condiciones requeridas. El

supervisor es quien tomará la decisión final. El especialista en selección le asesora y le ayuda, pero no decide por él. Dado que se trata de contratar al candidato cuyas capacidades rebasen las que requiere el puesto, el potencial es una condición clave que no pasa desapercibida. La pregunta que surge inmediatamente es de qué manera se puede ayudarles a encontrar un nuevo sitio en Agilent. Para ello, obsérvese cómo opera la Política de Rotación Interna. Pues para retener a los mejores en la empresa, es necesario ofrecerles otros puestos diferentes dentro de la misma.

La comunicación en Agilent se entiende de diversos modos: como Relación entre los Directivos y los Empleados, como información de cambios que tienen lugar dentro de la compañía, y como método para obtener un feedback claro de los temas que se estimen oportunos. Se hace operativa a través de herramientas formales y de dos Prácticas que potencian la comunicación informal. En cuanto a las herramientas formales: cada mes todos los empleados de la oficina se reúnen con el director general. Estas reuniones se llaman “cafés informativos”. El objetivo es recibir información de la compañía: resultados, nuevos empleados, proyectos que están en curso. etc. De este modo, se asegura que todos los empleados reciben la información a la vez. Estas reuniones apoyan siempre otro tipo de comunicación escrita (una revista electrónica que reciben los 39.000 empleados de Agilent). Así, la información recibida a través del correo electrónico puede ser discutida, comentada por todos en los cafés informativos. Junto a los cafés informativos, cada 3 o 4 semanas los supervisores se reúnen con sus equipos. Con este tipo de reuniones se cubren dos objetivos: por una parte, se informa a todos los empleados de las últimas decisiones clave de Agilent. Por otra, se permite palpar las primeras reacciones y poder responder a las preguntas que puedan surgir.

Dentro de lo que se calificaría como Comunicación Informal, la comunicación se hace operativa a través de dos Prácticas que constituyen una herencia de los fundadores Hewlett y Packard. La Gestión mediante el Paseo y la Política de Puertas Abiertas. Ambas Prácticas constituyen la Cara y Cruz de la misma moneda. Estas dos Prácticas constituyen un soporte indispensable para poder suscitar diálogos informales entre empleados de distintos departamentos y entre supervisores y empleados. A través de la Gestión mediante el Paseo un supervisor puede recoger en 2 horas más cantidad de realidad. Además se hace una idea exacta de las preocupaciones que tienen los empleados. La Gestión mediante el Paseo es una oportunidad para que empleados y supervisores intercambien opiniones y pareceres en un entorno más informal y distendido. Existe otra Práctica,

complementaria con ésta que también constituye un apoyo clave a la fluidez de la Comunicación: la Política de Puertas Abiertas. Los supervisores y managers de la compañía tienen sus mesas junto a los empleados. En las Oficinas de Agilent hay muy pocos despachos: en Barcelona no existe ninguno. Cada supervisor se sienta en la misma mesa que sus equipos. Hay que mantener el Canal de Comunicación Abierto y el hecho de que no existan despachos es de gran ayuda para el logro de este propósito. Mediante estas herramientas se estructura la Política de Comunicación en Agilent. A través de ella se pretende lograr el objetivo de toda Política de Comunicación: tanto la Identificación y Compromiso con los Objetivos de la Compañía, en cuanto que los empleados los consideren apropiados y accesibles. A través de estas líneas se ha intentado mostrar cómo es la Práctica diaria de la Gestión de Recursos Humanos, y el enorme Potencial Educativo que se desprende del ejercicio de estas Políticas. Queda sólo un matiz que se desearía resaltar: a pesar del entorno, a pesar de que existan las Políticas o Prácticas de Recursos Humanos, a pesar de que la función de Recursos Humanos esté integrada en el día a día de la empresa, el éxito de estas Políticas depende de cada uno de los empleados de la compañía.

El aporte del referido estudio es mostrar cómo las Políticas de Recursos Humanos de una empresa promovida de manera positiva considerando un enfoque estimulante u motivante al momento de formular las Políticas respectivas; puede incidir efectivamente en las actuaciones cotidianas tanto de los Jefes como de los demás empleados y por tanto modificar comportamientos indeseables y modificarlos hacia el curso de acción para la que el Área de Recursos Humanos considere el conveniente, enfoque que se tomará para la formulación de las Políticas a proponerse en el siguiente Capítulo.

A3. García-Pintos Escuder, A., García Vázquez, J. M., Piñeiro García, P. (2010). Incidencia de las Políticas de Recursos Humanos en la Transferencia de Conocimiento y su efecto sobre la Innovación. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

La citada investigación se centra en la transferencia de conocimiento, la cual es un área muy importante de la Gestión del Conocimiento. El propósito la investigación es identificar aquellas Políticas o Prácticas de Recursos Humanos que pueden fomentar el que los Trabajadores compartan su Conocimiento. Para ello, a nivel teórico se identifican aquellas Prácticas que facilitan y fomentan este proceso. Además, dado que la innovación depende de la disponibilidad de conocimiento, el referido trabajo trata de clarificar el papel que tiene la transferencia de conocimiento

en la innovación. A través del análisis de 242 encuestas dirigidas a Directores de Recursos Humanos.

Entre los procesos de Gestión del Conocimiento (adquisición creación, almacenamiento, transferencia y uso), uno de los más críticos para la Organización es la transferencia, sobre todo de conocimiento tácito, ya que se trata de uno de los tipos de conocimiento más difíciles de imitar y con mayor potencial para lograr con él ventajas competitivas sostenibles. El problema de este tipo de conocimiento es que se transfiere mejor persona a persona. Y dado que se trata de un proceso social, requiere voluntariedad. Para ello, la Organización debe animar a los trabajadores a compartir el conocimiento a través de incentivos y recompensas (no sólo monetarias). También es necesario promover el trabajo en equipo, la colaboración y la creación de espacios para la reflexión y el aprendizaje social. Al fin y al cabo, el Conocimiento reside en las personas y, sólo Políticas de Recursos Humanos innovadoras a través de programas de incentivos, de desarrollo profesional y trato individualizado, establecerán las condiciones previas y necesarias para que exista una predisposición a compartir y difundir el conocimiento. Éste es el objeto del citado estudio, analizar en qué medida las Políticas de Recursos Humanos pueden promover que las personas quieran transmitir su conocimiento. Para ello, en las siguientes líneas, se analizará cómo cada una las Políticas de Recursos Humanos puede afectar a la voluntariedad de las personas para transmitir su conocimiento, así como esta transferencia mejora la capacidad de Innovar de la empresa. En el contexto del llamado trabajo del conocimiento, las personas y el conocimiento son dos conceptos intrínsecamente unidos, ya que los seres humanos de forma individual van a ser los creadores y portadores de dicho conocimiento, principalmente en su vertiente tácita. Dado que el conocimiento es un recurso valioso para éstos y que pocos de ellos en principio estarían dispuestos a compartirlo, es necesaria una buena Dirección de Recursos Humanos para conseguirlo, donde se planteen de forma adecuada las Políticas de Diseño de Puestos, Contratación, Evaluación del Desempeño, Relaciones con Empleados, Planificación de carreras y retribución. En cuanto a la primera de ellas, en el caso de las Organizaciones que gestionan el conocimiento y que desean que el conocimiento sea transferido, los resultados del trabajo dependen en gran medida de cómo haya sido diseñado el puesto. De esta forma, para fomentar que los trabajadores compartan su conocimiento, es útil que el trabajo se realice en equipo. Esto permite que exista confianza entre los miembros, lo que acelera la transmisión del conocimiento tácito, sobre todo si las recompensas están basadas en resultados de equipo. Además, la Organización del trabajo en base a equipos

aumenta las necesidades de coordinación y de colaboración, así como fomenta el desarrollo de relaciones cercanas que tienen efectos positivos en el deseo de compartir.

Como conclusión de este trabajo de Investigación se ha puesto de manifiesto que un adecuado diseño de Políticas de Recursos Humanos puede afectar positivamente a la transferencia de conocimiento que realizan los trabajadores. Este proceso es de vital importancia para las Organizaciones, ya que, a través de él, se puede lograr innovar más. Sin embargo, la mayor parte de los trabajadores no estarán dispuestos a hacerlo, ya que para ellos el conocimiento es un recurso muy importante que les confiere valor. Además, el proceso de transferencia para ellos muchas veces supone dedicar tiempo a actividades que no consideran productivas. Pero a través de una adecuada dirección estratégica de recursos humanos se puede lograr que los trabajadores compartan con sus compañeros sus conocimientos. Así, una de las Políticas de Recursos Humanos que más afecta es la contratación: cuando se hace un proceso de selección, la empresa debe buscar a personas que estén dispuestas a compartir sus conocimientos, ya que de esta forma se garantiza que el proceso se lleve cabo. También es importante que en el proceso de evaluación del rendimiento se valoren esos comportamientos y actitudes favorables a la transferencia, así como que dicha evaluación se realice con fines de desarrollo. Las empresas también pueden utilizar la promoción para lograr este proceso: si se tiene en cuenta en ésta la transferencia, los trabajadores invertirán su tiempo en hacerla. Otras de las Políticas que afecta al proceso es la retribución, si a los trabajadores se les recompensa por compartir lo harán. Si, además, realizan el trabajo en equipo y son retribuidos por equipo, más conocimiento se transferirá. Esto es de vital importancia para todas aquellas empresas que deseen innovar más y permanecer competitivas, ya que a través de la Gestión del Conocimiento y con un desarrollo adecuado de Políticas de Recursos Humanos acordes a esta gestión, podrán lograrlo.

De la referida investigación se puede extraer como aporte a la Investigación que se está desarrollando que el adecuado diseño de Políticas de Recursos Humanos puede afectar positivamente un cambio de actitud de manera positiva por tanto se debe formular Políticas que puedan fomentar el que los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. cumplan el Reglamento Interno de Trabajo en los Ítems que conciernen a esta investigación los cuales son faltas, tardanzas y permisos.

A.4 Bazán Orozco, Y.R., Salazar M.M. (2010). Propuesta de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el departamento de Enfermería de un Hospital Tipo III de San Felipe. Enferm. glob. Revista en la Internet.

La mencionada investigación, tuvo como objetivo Diseñar una Propuesta de Modelo de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería de un Hospital Tipo III de San Felipe. Este estudio fue elaborado en un Hospital público del Estado Yaracuy. La población estuvo constituida por 19 supervisores adscritos al Departamento de Enfermería. Dado que la característica de esta población fue pequeña y finita, se tomó como muestra a todos los individuos que la integraron. La recolección de los datos se realizó a través de un instrumento tipo cuestionario estructurado en tres partes; la primera referida a los datos demográficos; la segunda, dirigida a diagnosticar la necesidad de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería, y la tercera parte correspondiente a la medición de factibilidad de mercado. El investigador en su trabajo diario como supervisor observó en el personal de enfermería del Hospital Tipo III de San Felipe, Indisciplina al momento de ocurrir situaciones Administrativas complejas, lo que pudiera estar relacionado con la Inexistencia de Políticas escritas dentro del Departamento de Enfermería, creándose incertidumbre en el personal e interrumpiendo de alguna manera el cuidado al paciente. Trayendo como consecuencias, por ejemplo, que al ocurrir la ausencia de algún recurso de enfermería de manera imprevista en alguna unidad clínica de cuidado permanente, el personal presente alegue no continuar la guardia, manifestando que no existe nada escrito al respecto que lo comprometa u obligue a continuar ya que nunca lo han observado ni leído en ninguna parte y que además ya cumplieron sus horas reglamentarias, olvidando con esta actitud, que están atendiendo seres humanos hospitalizados, que asisten al Hospital en busca de ayuda para su enfermedad y que dependen algunas veces de un muy elevado porcentaje del cuidado de enfermería, tales como pacientes en ventilación mecánica, intervenciones quirúrgicas de urgencia, partos, ingresos a las Áreas de Emergencia de Adultos o Pediátrica, entre otras. Así mismo, ocurren Discrepancias en las Relaciones Laborales de Enfermería, como enfrentamientos al tomar algunas decisiones administrativas, ya que no poseen lineamientos específicos que los guíen claramente. Evidenciándose que no existe uniformidad de criterios en las Políticas Verbales existentes en el Hospital. Esta contradicción de criterios crea incertidumbre y contribuye a sentimientos de parcialidad, trato preferencial e injusticia en el Personal de Enfermería. Se señaló que se eleva la moral cuando el Personal comprende que está siendo tratado con ecuanimidad. De tal modo que

vale la pena aclarar, que la justicia es una característica fundamental atribuida a la aplicación de las Políticas. Entre tanto, los hechos como la rotación de puestos al Personal de Enfermería del Área donde labora, sin avisar o insuficiente tiempo de notificación y sin tomar en consideración su experiencia y vocación de servicio en el Área, también dan cuenta de la falta de uniformidad de criterios e inexistencia de Políticas Administrativas escritas y solo logra que el personal lo vea como un castigo y no como parte de su desarrollo profesional y laboral para el logro de una capacitación integral. Otro ejemplo que refuerza lo antes señalado por el autor, es referente a que se observó en algunas Áreas clínicas, e incluso se lee en algunos reportes del libro de supervisión, referencias acerca de la presentación del personal de enfermería quienes han asumido el uso de prendas estampadas y/o extremadamente cortos o ceñidos al cuerpo, dejando de lado el uniforme clásico que ha identificado a la enfermera o enfermero, sumado a ello el empleo de accesorios muy extravagantes como collares, pulseras y zarcillos, inadecuados para el tipo y naturaleza del trabajo desempeñado. Todo lo expresado deja ver la Inexistencia de Políticas que regulen no solo la Práctica de Enfermería, sino también las formas de presentación, además de la necesidad de lineamientos administrativos escritos en el Departamento de Enfermería, donde pueda guiarse y canalizarse un pensamiento de acción para la toma de decisiones, considerándose pertinente como Objetivo principal: Diseñar una Propuesta de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería de un Hospital Tipo III de San Felipe, y como Objetivos específicos: Diagnosticar las características de las Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería de un Hospital Tipo III de San Felipe, en función a las teorías sobre el clima organizacional y realidad de la Práctica de enfermería. En cuanto al diseño de la propuesta del citado trabajo de investigación se elaboró en base a los documentos del Diagnóstico, para lo cual se tomaron en cuenta las necesidades del universo investigado. De igual manera los diseños de las Políticas incluyen: Presentación, Justificación, Fundamento Teórico, Objetivos, Propuesta en sí de las Políticas de enfermería, Seguimiento, Evaluación. El diagnóstico concluyó en la Inexistencia de Políticas escritas y la necesidad de Diseñar una Propuesta de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería de un Hospital Tipo III. Los estudios de Mercado, Técnico y Financiero, demostraron la factibilidad y viabilidad de la propuesta. Entre las recomendaciones se sugirió la implementación del proyecto.

En el presente estudio se tomó al grupo de diecinueve (19) Supervisoras de Enfermería, como una muestra censal, es decir que, dada las características de

esta población pequeña y finita, se tomaron como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integraron. Referente al instrumento para recabar la información, se elaboró un instrumento tipo cuestionario. Una vez recolectada la información a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos y obteniendo un cúmulo de información fundamental, se procedió a organizarla, tabularla y codificarla, a manera de describir o explicar las posibles tendencias que se puedan reflejar.

Por medio de este Estudio Diagnóstico se determinó la necesidad de la Formulación de un Diseño de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería de un Hospital tipo III, en cuanto a la Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de Recursos Humanos de Enfermería, a través de un instrumento de recolección de datos tipo cuestionario dicotómico aplicado a los diecinueve supervisores adscritos al Departamento de Enfermería. Para ello se consideraron dos aspectos fundamentales.

El primer aspecto estuvo relacionado con el objetivo del referido Proyecto, referente al Diseño de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería; el Propósito del proyecto, relativo a proveer a los supervisores de lineamientos escritos que guíen la toma de decisiones y acciones a seguir. Referente al segundo aspecto, este correspondió a la Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos del instrumento aplicado a la muestra, en donde tomando en consideración el valor porcentual de cada uno de los factores de la Variable Políticas Administrativas de Recursos Humanos Para el Departamento de Enfermería de un Hospital Tipo III, se corroboró que el ochenta y dos por ciento (82%) de la población estudiada confirmó la Inexistencia de Políticas de Enfermería en este sentido, ratificándose con estos resultados la necesidad de Diseñar una Propuesta de Políticas Administrativas. El Objetivo General del referido estudio es; proporcionar a los supervisores del Departamento de Enfermería de un Hospital Tipo III de San Felipe, el Diseño de un Modelo de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para su desarrollo e implementación, que garantice el éxito de la Gestión Administrativa y el alcance de los objetivos propuestos.

En cuanto a la Adopción de un Plan, el mismo viene dado, en principio, por el estudio de la realidad, este plan debe contener una amplia descripción de todos estos aspectos señalados para la Formulación de las Políticas deseadas.

Con respecto al Plan de Actividades, aquí es donde se describen todas y cada una de las operaciones que se deben poner en práctica para lograr los objetivos trazados, enmarcados dentro de los Recursos Humanos, materiales y financieros. Dentro de este plan de actividades relacionadas al Diseño de Políticas

Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería destacan las solicitudes de autorización tanto a la Institución de Salud como al Departamento de Enfermería, así como de Recursos humanos, materiales y de servicios. Las actividades de sensibilización, adiestramiento y capacitación a los supervisores. Las actividades relacionadas a la Formulación de las Políticas, y finalmente las actividades donde se concretará la propuesta del Diseño de Políticas de Enfermería para su presentación a las autoridades competentes.

Finalmente, se realizó la Evaluación, la cual se hace durante todo el proceso, estando presente en las etapas de Diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y control de los resultados, a manera de monitorear el Cumplimiento de los objetivos trazados. De la evaluación se podrían hacer reajustes en caso de ser necesario. La evaluación global del sistema facilita el proceso de retroalimentación del Diseño de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería con su contexto social.

La rescatable de la referida investigación radica en Validar el instrumento que se ha usado en esta tesis en el Capítulo I, siendo esta la recolección de los datos a través de un instrumento tipo cuestionario dentro de las cuales se puede tomar como referencia el cuestionario dirigido a diagnosticar la necesidad de Políticas Administrativas de Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería como lo menciona el artículo. Por tanto, representa un precedente importante que fortalece y fundamenta el instrumento utilizado en el numeral 1.1.2. Definición del Problema ubicado en el mencionado Capítulo I.

A.5 Janer Serra, Xavier. (2007). Estudio sobre Prácticas y Políticas de Recursos Humanos en España. Estudio elaborado por el Área de Consultoría de Recursos Humanos PwC. Versión en Internet.

Las organizaciones son cada vez más exigentes en cuanto a la contribución que la función de Recursos Humanos debe tener al negocio. Ante esta situación, la gestión de Recursos Humanos se ha convertido en una palanca estratégica y crítica para la consecución de los objetivos empresariales. Esta debe apoyar al negocio y a su compañía a incrementar el valor añadido en unos entornos cada vez más cambiantes y competitivos. Dentro de este contexto, Price water rhouse Coopers lanza el Estudio sobre las Prácticas y Políticas de RRHH en el mercado español. Este estudio pretende dar una visión global que sirva para conocer con detalle las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos que están llevando a cabo las empresas punteras dentro del mercado español. De este contraste, se ha validado que las Organizaciones se enfocan cada vez más en el desarrollo del personal

clave en su Organización, más que en aspectos que con anterioridad se podían considerar más prioritarios, como puede ser el diseño de sistemas retributivos. Ahora prima más el cuidado del Capital humano; un alto porcentaje de las empresas considera como prioridad el desarrollo del liderazgo en su organización. Respecto a los elementos que se consideran clave para la definición del plan estratégico de Recursos Humanos, las compañías miran hacia dentro de la Organización, un 22% de ellas consideran la satisfacción del cliente interno y la orientación al mismo la prioridad estratégica. Dichas empresas otorgan, prácticamente la misma importancia al crecimiento de la compañía como elemento prioritario; lo que conllevará posibles cambios organizativos y acciones de Gestión de Recursos Humanos, como pueden ser la identificación de personal clave, modelos diferenciales de desarrollo y planes de carreras. En este entorno se potenciará el papel de Recursos Humanos como dinamizador y elemento de apoyo para ayudar a los mandos de la organización a desarrollar su rol como gestores de personas, a la vez que la función se convierta en un socio estratégico del negocio. Este proceso debe llevarse a cabo a través del correcto dimensionamiento del Área y la mayor capacitación de sus profesionales, incrementando su conocimiento del negocio. Con respecto a las Políticas a desarrollar en el corto plazo, las empresas encuestadas continúan en la misma línea, considerando un 56% de ellas clave la definición o revisión de su plan estratégico. Del mismo modo, se corrobora la tendencia existente acerca de la gestión del talento y de aquellas Políticas de Recursos Humanos orientadas a diferenciar los rendimientos y desempeños excepcionales, es decir, una mayor individualización de la Gestión de Recursos Humanos (evaluación del desempeño, evaluación del rendimiento o Políticas de Gestión del talento son consideradas prioritarias por más del 50% de las organizaciones encuestadas) Por el contrario, tan sólo el 10% de las compañías considera una prioridad el desarrollo de acciones en el ámbito de la Administración de Personal. Destaca por último la suma importancia que se otorga a la Comunicación Interna estratégica, aspecto éste que hace unos años no era tan relevante en la Gestión de los Recursos Humanos para la mayor parte de las Organizaciones. Los actuales líderes de la función de Recursos Humanos se enfrentan a una creciente presión para utilizar el poder de los Recursos Humanos con el fin de crear nuevo valor en la Organización. Si la función quiere tener éxito en su camino hacia la transformación en socio estratégico del negocio, debe optimizar cada una de las Políticas que desarrolle o retos que afronte, con el fin de maximizar el Capital humano que tiene y de esta manera impulsar la estrategia del negocio. A continuación, se presentan las principales Conclusiones obtenidas

acerca de la situación actual en cuanto al desarrollo de las principales Políticas de Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. Se debe tener en cuenta que, al tratarse de un estudio multisectorial, podrían existir diferencias en cuanto al desarrollo de algunas de las líneas de actividad de la Función en base a la Industria en la que nos encontremos. Nos encontramos dentro de un entorno altamente dinámico en las Organizaciones, cada vez más Competitivo y en el que resulta difícil reaccionar ante los cambios. Por ello, la Dirección de muchas compañías empieza a descubrir en su plantilla una fuente imprescindible de ventaja competitiva, ventajas que en su mayor parte están aún por explotar. En este contexto, la función del Área de Recursos Humanos debe posicionarse para convertirse en el principal facilitador de dicha fuente de competitividad y de valor añadido que proporciona el capital humano a la Organización. Por lo tanto, la principal tarea de la Dirección consistirá en estructurar un sistema de capital humano que dinamice y maximice este activo. El departamento tradicional de Recursos Humanos no es percibido como un socio estratégico cuando se trata de gestionar cambios internos. Únicamente a través de la transformación de la función ésta podrá añadir valor, mejorando la prestación de servicios, fortaleciendo su efectividad como socio del negocio y produciendo resultados medibles. En la elaboración del mencionado estudio, al preguntar a las Organizaciones cómo se percibe desde la Dirección la Función de Recursos Humanos, se observa que la mayoría (casi un 90%) la ve con un componente altamente estratégico. Este aspecto indica claramente la tendencia existente en los últimos años hacia el mayor protagonismo del Área, con mayor capacidad de decisión y presencia en los niveles estratégicos de las Organizaciones. Sin embargo, si la cuestión es cómo evaluaría el éxito actual de la Función de Recursos Humanos de su compañía en el desempeño de los diferentes roles, poco más del 60% considera alto o muy alto la función como socio estratégico, mientras que el porcentaje se sitúa por encima del 70% si hablamos de experto en administración. Dentro de las actividades o Políticas de Recursos Humanos que se encuentran informatizadas, siendo la Administración de Personal la actividad que cuenta con un porcentaje de informatización mayor (con un porcentaje del 86,8%), seguido de la formación y retribución ambos con un porcentaje del 50%. Asimismo, aunque la comunicación Interna y la selección y contratación cuentan con valores inferiores al 50%, forman parte de las actividades que con mayor frecuencia se encuentran informatizadas. Es decir, la tendencia clara es situar a la función de Recursos Humanos como socio estratégico en la Organización, pero la realidad al día de hoy nos indica que en la mayoría de las compañías el éxito o fracaso del área se mide en base a la eficacia en tareas más

operativas. Si se analiza el porcentaje estimado de tiempo de dedicación actual y el deseado del equipo de Recursos Humanos a sus actividades, se corrobora claramente el deseo de convertir a la Función de Recursos Humanos en un socio estratégico del negocio. Para ello, debe disminuir sustancialmente el tiempo actual de dedicación a labores de Administración o control y potenciar los esfuerzos hacia el diseño e implantación de Políticas de Gestión de Recursos Humanos. Pero es necesario llevar a cabo acciones de desarrollo en la Función para poder acometer este importante reto. Al margen de la mayor fuerza interna que la propia función logre tener en las Organizaciones, se debe analizar el grado de preparación que actualmente atesoran los profesionales de Recursos Humanos.

El aporte del citado estudio radica en resaltar la importancia de las Políticas de Recursos Humanos enfatizando en la clara tendencia de situar a la función del Área de Recursos Humanos como socio estratégico en la Organización, y a las Políticas como una práctica cada vez más extendida en diversas Empresas, debido a su inmenso apoyo en diversas situaciones y circunstancias que pueden generar un ambiente estimulante positivo para los colaboradores y para toda la empresa en general representando en este aspecto un antecedente teórico en el que se reafirma la importancia de plantear las Políticas en las empresas no siendo ajena a esta Lopesa Industrial S.A.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 EL MANUAL ADMINISTRATIVO O REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Como afirma Rodríguez Valencia, J.¹el Manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. el manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas. Un Manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los Manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

¹ Rodríguez Valencia, J. (2002). Los Manuales Administrativos. En Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. 3era ed. Thomson Editores. México. p.p.55

Como refiere Marthans, A.² La imposibilidad práctica de utilizar procedimientos cara a cara entre sus miembros, para el manejo de macro grupos como son las Organizaciones actuales, hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes de las mismas, a efectos de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales han sido creados. El estudio de la ciencia administrativa ha posibilitado el desarrollo de un gran número de herramientas que coadyuvan en el logro de una efectiva sistematización, tanto en la faz administrativa como en la operativa. De todas ellas vamos a analizar en particular los Manuales, instrumentos importantes dentro del sistema de información de toda Organización racionalmente conducida. Semánticamente, Manual significa, que es un libro en el que se resume lo más elemental de una materia. Académicamente es el texto que contiene un compendio de Normas o Indicaciones que informan al usuario, sobre qué es lo que tiene que hacer, administrativa u operacionalmente. Los fines que persiguen los manuales dependerá de lo que ese pretende llevar a cabo; por ejemplo, puede haber un Manual General en el que se incluyen los aspectos de Organización y Funciones; puede haber otros Manuales que específicamente tratan un solo aspecto administrativo, técnico, contable, de personal, etc. Los Manuales deben de estar siempre presentes en cualquier tipo de empresa, pero es más apremiante su necesidad en las empresas grandes, debido a que su administración es más compleja, los niveles y las divisiones son más numerosas, ya que un ser humano, el empleado, se siente más aislado que en las empresas pequeñas, sintiendo la necesidad de tener algo que lo guíe y eso es el Manual. Además, la Dirección o Gerencia mediante estos sustituyen el contacto personal por un medio más formal y puede controlar el desempeño de los hombres basándose en el Cumplimiento de lo indicado en el Manual. Es necesario que la dirección o gerencia tenga en cuenta la necesidad de un Manual, que éste sea bien estructurado en su contenido con lo que se podrá lograr una situación ideal, donde todos hablen el mismo lenguaje, piensen y actúen en forma sincronizada y tengan presente la misión que se persigue para la empresa.

A. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

El mismo autor Rodríguez Valencia, J.³ explica que es preciso que la Comunicación Administrativa se produzca también mediante la expresión escrita, ya que a partir de palabras como: Objetivos, Planes, Políticas,

2 Marthans Garro, C. (2002). Manuales Administrativos .En Racionalización Administrativas. 1era ed. Editorial San Marcos. Lima. Perú. p.p. 212 – 213.

3 Rodríguez Valencia, J. (2002). Los Manuales Administrativos. En Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. 3era ed. Thomson Editores. México. p.p.56 - 57

Procedimientos, Estructuras, Delegación, Funciones, etc., es posible establecer complejas Normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de nivel alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos y guías, o bien las Políticas vigentes en la Organización. Gran parte de la Comunicación Administrativa se realiza por escrito.

En cualquier puesto de la Organización se tiene que dedicar algún tiempo de la gestión a preparar comunicaciones. Existe una gran variedad de formas de comunicación administrativa escrita (informes, gráficas, memorando, manuales, etc.) aquí trataremos lo referente a Manuales Administrativos.

Los Manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a Organización, Procedimientos, Políticas, Antecedentes, aspectos técnicos a la Dirección. Las Organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamientos de Políticas, Prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como elementos para la acción de administrar.

La Comunicación Administrativa escrita, las Instrucciones, las Guías, los Instructivos, los Reglamentos, los Manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la Organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los Manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por si mismo lo que espera y cuando y como espera lograrlo. Actualmente se debe poner empeño en Comunicar la información de naturaleza administrativa mediante Manuales Administrativos. Un Manual Administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la Organización y les indica la manera en que se puede contribuir tanto en el logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados.

B. OBJETIVOS DE LOS MANUALES

El autor antes citado Rodríguez Valencia, J.⁴ refiere que, en esencia los Manuales Administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los Manuales Administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

⁴ Rodríguez Valencia, J. (2002). Los Manuales Administrativos. En Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. 3era ed. Thomson Editores. México. p.p.57

- Instruir al Personal acerca de aspectos tales como: Objetivos, Funciones, Relaciones, Políticas, Procedimientos, Normas, etc.
- Precisar las Funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

2.2.2 RELACION CON LOS EMPLEADOS

Chiavenato I.⁵ explica que una parte del trabajo de los Gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Estos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, problemas con drogas, tabaco o alcohol.

Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos. Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos. Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones.

Muchas organizaciones ofrecen ayuda a los trabajadores problemáticos o tratan de modificar su comportamiento negativo. Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la Organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el Cumplimiento de sus Políticas Organizacionales. Estas barreras se derivan de factores Organizacionales o Personales.

Sea cual fuere su origen, las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique a las dos partes y proporcione ayuda mutua. En realidad, las relaciones con los

5 Chiavenato I. (2009).Relaciones con los Empleados. En Gestión del Talento Humano. 3era ed. Editorial MacGraw-Hill. México. p.p. 447

empleados deben formar parte integral de la filosofía de la Organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

2.2.3 LA DISCIPLINA

Como Chiavenato I.⁶ explica en tiempos modernos, el término disciplina se refiere a la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo con las Reglas y los Procedimientos de un Comportamiento aceptable para la Organización. Es lo que llamamos auto disciplina y autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas sin necesidad de una vigilancia externa. Las personas ajustan su comportamiento a las Reglas de la Organización, mientras que ésta vigila las metas y la realización de los objetivos. Los medios corren a cuentas de las personas, mientras que los resultados son cobrados por la Organización. Las personas, en la medida en que sepan lo que se espera de ellas, se predisponen a alcanzar las Normas o las Reglas definidas por la Organización, siempre y cuando les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las Organizaciones negocien con sus trabajadores los parámetros de los comportamientos que deben observar.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la auto disciplina ni admiten las Normas de un Comportamiento responsable. Estas personas requieren alguna medida de acción disciplinaria extrínseca con frecuencia llamada sanción. Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer claramente los límites del Comportamiento que la Organización considera aceptable.

La sanción se presenta como una consecuencia indeseable del Comportamiento, o como la eliminación de una consecuencia deseable, que sirve para disminuir la intención de continuar con ese Comportamiento. En el caso de la puntualidad, los administradores pueden sancionar a los trabajadores que persisten (con una advertencia verbal) o con la alineación de consecuencias deseables (como los aumentos de salario por méritos). No obstante, las sanciones pueden ir seguidas de efectos negativos de largo plazo, como niveles elevados de ausentismo y rotación.

6 Chiavenato I. (2009). Relaciones con los empleados. En Gestión del Talento Humano. 3era ed. Editorial MacGraw-Hill. México. p.p. 452 – 457.

A. FACTORES RELACIONADOS CON LA DISCIPLINA

La disciplina debe tomar en cuenta varios factores importantes como:

- a.** La gravedad de los problemas, se refiere a la seriedad o severidad del problema, el detrimento de su desempeño de manera intencional, la falta de honradez, la agresión física o verbal, etc.
- b.** La duración del problema, se refiere al tiempo que dura la ofensa o la violación.
- c.** La frecuencia y la índole del problema, que pueden ser una pauta nueva o la continuación de alguna infracción a la disciplina. Una infracción frecuente y continua requiere de una acción disciplinaria más severa que una aislada y discontinua.
- d.** Los factores condicionantes, son las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema la muerte de un pariente cercano puede ser un elemento para una mayor tolerancia. El agredir a alguien es un elemento de mayor gravedad.
- e.** El grado de socialización, se refiere a la medida en que el infractor conoce las Reglas y los Procedimientos de la Organización y la Formalización de las Reglas y los Procedimientos escritos y divulgados. Cuando las reglas son vagas e informales y no se conocen mucho, entonces la situación es diferente.
- f.** La historia de las Prácticas Disciplinarias de la Organización, son las infracciones similares que la organización ha sancionado en el pasado y el trato equitativo que se dará.
- g.** El apoyo administrativo, se refiere a que los administradores deben apoyar totalmente la acción disciplinaria y aplicarla cuando administran a sus subordinados.

B. PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS

Existen algunas pautas básicas de disciplina que se deben aplicar a todas las violaciones de las Reglas de la Organización, sean leves o graves. Las medidas disciplinarias deben incluir los siguientes procedimientos estándar:

- a.** Comunicación de las Reglas y los Criterios de desempeño: Se debe avisar a los empleados cuales son las Reglas de la compañía y las consecuencias de su violación. Cada persona y cada supervisor deben comprender las Políticas de los Procedimientos de las Disciplina.
- b.** Documentación de los hechos: El supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Estas evidencias deben ser cuidadosamente documentadas para evitar cualquier duda, subjetividad o

arbitrariedad. Si el problema es el retraso, entonces son necesarias las tarjetas del reloj de control o la firma en el libro de entradas y salidas. Una videocasete puede documentar un robo. Un testigo ocular puede fundamentar un caso de insubordinación. Toda persona debe tener la oportunidad de refutar la evidencia y de presentar documentación para su defensa.

- c. Respuesta congruente con la violación de las reglas: El empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es congruente y previsible y que en ella no hay discriminación o favoritismo alguno. Esto no significa que los empleados deban ser tratados de la misma manera. El empleado que tiene varios años en la empresa, con un excelente expediente de servicios, y que viola una regla puede ser sancionado de forma mas leve que un nuevo trabajador que ha violado la misma regla. Sin embargo, si dos empleados recién admitidos han violado la misma regla, deben recibir igual sanción.

C. DISCIPLINA PROGRESIVA

La disciplina progresiva es la forma más utilizada en un procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que brindan al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de que sea separado de la Organización. El procedimiento de la disciplina progresiva tiene varios pasos de advertencia; cada uno implica una sanción que aumenta la severidad a medida que el Comportamiento indeseable persiste. Si el trabajador no responde adecuadamente a esas advertencias progresivas, la sanción será su despido por causa justificada. Por lo general, el sistema de Disciplina Progresiva utiliza entre tres y cinco etapas. Las pequeñas violaciones de las Políticas de la Organización (como fumar en lugares prohibidos, los retrasos constantes al trabajo, la negligencia en el trabajo) requieren de intervenciones del Administrador, que aplica los pasos iniciales del proceso.

El procedimiento de la Disciplina Progresiva más común implica cuatro etapas:

- a. La Advertencia Verbal: El colaborador que comete una infracción pequeña a las Reglas de la Organización recibe una advertencia verbal de su gerente y se le avisa que, si el problema persiste dentro de un período determinado (una semana o un mes), habrá una sanción más severa por la violación.
- b. Advertencia escrita: El colaborador que comete la misma infracción dentro de cierto período recibe una advertencia escrita de su administrador. Esta advertencia es archivada en su expediente individual como constancia. Si el colaborados no consigue corregir su comportamiento durante cierto período

podrá recibir un trato más severo, como una segunda advertencia escrita, más contundente.

- c. Suspensión: Si el colaborador no corrige su Comportamiento indeseable durante un período determinado o de nuevo comete la misma infracción y es suspendido del trabajo, sin remuneración, durante determinado tiempo, por ejemplo, una semana. Recibe una advertencia escrita final de su administrador, comunicándole la suspensión y avisándole que una nueva violación lavara a un despido sumario por causa justificada.
- d. Despido: El colaborador vuelve a cometer la misma violación a la Regla dentro de un período determinado, y su administrador lo despide por causa justificada.

El administrador se encarga de todo el procedimiento y brinda al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de sancionarle más severamente con el despido. Las infracciones se pueden clasificar en dos categorías: las violaciones leves y las graves.

D. DISCIPLINA POSITIVA

En muchas situaciones la sanción no consigue motivar al colaborador para que cambie su Comportamiento Indeseable. Por el contrario, la sanción provoca resentimiento o miedo en el colaborador. Como la Disciplina Progresiva hace hincapié en la sanción, ésta puede llevar al colaborador a engañar a su supervisor, en lugar de corregir sus acciones. Para evitarlo, algunas Organizaciones adoptan la disciplina Progresiva junto con la Positiva. La disciplina Positiva es un procedimiento que fomenta que el colaborador vigile su propio comportamiento y que asuma su responsabilidad por las consecuencias de sus actos.

Es similar a la Disciplina Progresiva porque ambas utilizan una serie de pasos o etapas que aumentan en términos de urgencia y severidad hasta que la última etapa termina con el despido sumario. En la práctica, la Disciplina Positiva sustituye la sanción de la Disciplina Progresiva con sesiones de asesoría entre el Colaborador y el Gerente. Esas sesiones se enfocan en que el colaborador debe aprender con los errores del pasado e iniciar un plan personal para hacer un cambio positivo en su comportamiento en lugar de depender de amenazas y sanciones, el gerente utiliza sus habilidades de asesoría para motivar al colaborador a cambiar. En lugar de achacar la culpa al colaborador, el gerente hace hincapié en la solución de los problemas en colaboración. Así, la disciplina positiva provoca que el papel del gerente se transforme de un adversario al de un consejero. El procedimiento de la

disciplina positiva de cuatro etapas comienza con una primera sesión de asesoría entre el colaborador y el gerente, que termina con el acuerdo verbal de una solución al problema, aceptable para ambas partes. Si la solución no funcionara, el gerente y el colaborador se reúnen de nueva cuenta para analizar porque falló la solución y desarrollar un nuevo plan y esquema de tiempo para solucionar el problema. En la segunda etapa se pone por escrito una nueva solución convenida por consenso. Sino ocurre una mejoría en el comportamiento, la tercera etapa consiste en una advertencia final al empleado, que plantea el riesgo de que sea despedido. En lugar de suspender al colaborador sin remuneración (como ocurre en el caso de la Disciplina Progresiva), esta tercera etapa brinda al colaborador algo de tiempo para evaluar su situación y para pensar en una nueva solución. Al hacerlo, se le alienta a examinar por que la solución actual y anterior no ha funcionado. La cuarta etapa es el despido del colaborador. Los colaboradores prefieren la disciplina Positiva a la Progresiva, porque se sienten tratados con más respeto y consideración. La asesoría da por resultado una mayor voluntad para corregir el Comportamiento Indeseable.

Los gerentes también la prefieren porque les aleja del papel de disciplinadores. Además, la asesoría produce relaciones de mejor calidad con los subordinados que la disciplina, permite que el gerente tenga intervenciones más rápidas y completas para corregir un problema y evitar una confrontación hasta que el problema haya sido resuelto a través de la disciplina progresiva. En empresas como Unión Carbide, General Electric y Procter & Gamble, la disciplina positiva disminuyó el ausentismo y evitó las huelgas de los empleados.

2.2.4 POLÍTICAS

Como Andía W.⁷ refiere, se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse; son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objetivo de lograr las metas ya definidas. Hay dos características distintivas de las Políticas: son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes.

Las Políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel divisiones y aplicarse a una sola división, o también se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

⁷ Andía Valencia, Walter (2009) Diccionario de Gestión Pública y Empresarial. 1era ed. Editorial Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. Lima – Perú. p.p. 271

Las Políticas, así como las metas, son especialmente importantes en el proceso de ejecución de estrategias, pues ellas dan las líneas generales sobre las expectativas de la organización con respecto a sus empleados y permite coherencia y coordinación dentro de sus departamentos.

Según Chiavenato ⁸ las Políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, la filosofía y la cultura organizacional. Las Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de funciones específicas. De este modo, las Políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que puedan presentarse con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las Políticas de recursos humanos se refiere a la manera como las Organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la Política de Recursos Humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una Política de Recursos Humanos debe abarcar qué objetivos tiene la Organización respecto a los siguientes aspectos principales:

A. POLÍTICA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la Organización), en qué condiciones y como reclutar (técnicas de reclutamiento que prefiere la organización para abordar en el mercado de Recursos Humanos) los Recursos Humanos necesarios para la Organización.
- Criterios de Selección de Recursos Humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tenga en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la Organización con rapidez y eficacia.

⁸ Chiavenato I. (2008). El Sistema de Administración de Recursos Humanos, En Administración de Recursos Humanos. 8va ed. Editorial MacGraw-Hill. Bogotá: p.p. 120.

B. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la Organización.
- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los Recursos Humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la Organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los Recursos Humanos por medio de la evaluación del desempeño.

C. POLÍTICAS DE RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Criterios de remuneración directa de los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo, y la situación de la Organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la Organización y contemple la posición de la Organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con la moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

D. POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

- Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la Organización.
- Criterios de desarrollo de Recursos Humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la Organización
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

E. POLÍTICAS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

- Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo

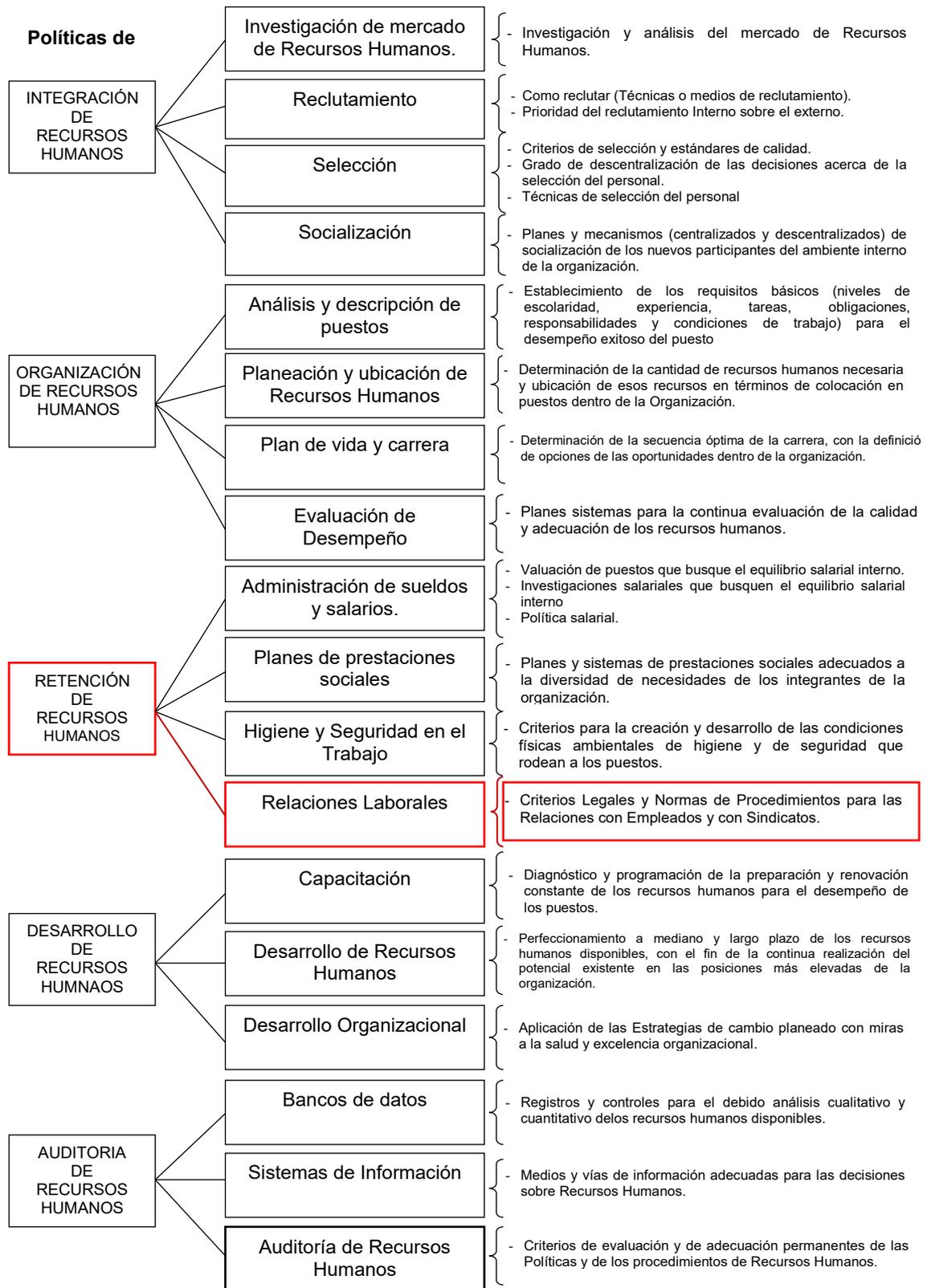
disponible en la Organización.

- Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y la adecuación de las Políticas y de los procedimientos relacionados con los Recursos Humanos de la Organización.

A continuación en la siguiente página se presenta la **Figura N° 2.1** la cual da una visión de conjunto de todas las Políticas antes descritas de manera general ayuda a entender que existen cinco campos dentro del ámbito de los Recursos Humanos en los que se puede y debe implantar Políticas de Recursos Humanos los que son: Integración de Recursos Humanos, Organización de Recursos Humanos, Retención de recursos humanos, Desarrollo de Recursos Humanos y Auditoría de Recursos Humanos, el ámbito de trabajo de la presente Tesis se encuentra dentro de las Políticas de Retención de Recursos Humanos y dentro de este en el Ítem de Criterios Legales y Normas de Procedimientos para las Relaciones con empleados y con sindicatos ; mismas que en la **Figura N° 2.1** están diferenciadas por los recuadros de color rojo; esto debido a que una variable de gran importancia es el Reglamento Interno de Trabajo de la Lopesa Industrial S.A., las cuales encajan en este recuadro por sus características. En la formulación de Políticas de Recursos Humanos de este tipo es a la que nos avocaremos en formular dada la naturaleza del problema, es necesario hacer hincapié en resaltar la gran gama de Políticas de Recursos Humanos que existen, he aquí la prueba de su gran posibilidad de formulación, implantación y de aplicación en el ámbito de los Recursos Humanos dada su naturaleza y practicidad sumado a que no necesita un alto grado de sofisticación para su formulación. Además, es conveniente mencionar que su aplicación es muy variable desde toda la empresa, determinadas Áreas, una sola Área, un Procedimiento o varios, e incluso circunstancias específicas, etc. Siendo este un esquema que contextualiza a las Políticas dentro del Área de Recursos Humanos y su gran campo de acción en esta Área.

FIGURA N° 2.1

Visión en Conjunto de Todas las Políticas



Fuente: Chiavenato I. (2008). El Sistema de Administración de Recursos Humanos, En Administración de Recursos Humanos. 8va ed. MacGraw-Hill. Bogotá: p.p. 123.

2.2.5 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Según Chiavenato ⁹, Las Políticas establecen el código de valores éticos de la Organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Con base en estas Políticas se pueden definir los procedimientos a implementarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la Organización. Estos procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la Organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones.

A. ESTABLECER POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Los autores Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J.; Gamble, John E.¹⁰, refieren que las Políticas y los procedimientos de una compañía son a veces un apoyo que auxilia la causa de la buena ejecución de estrategias, y de otras, un estorbo. Cada vez que una compañía actúa para establecer nuevos elementos Estratégicos o mejorar las capacidades de ejecución de estrategias, lo más aconsejable es que los gerentes emprendan una revisión cuidadosa de las Políticas y los procedimientos, para examinar o descartar los que ya no funcionen. Una manera de favorecer estos cambios consiste en establecer un grupo selecto a cargo de las nuevas Políticas y los procedimientos a encauzar los actos y el comportamiento del personal de la compañía en la dirección que mejor se preste para una buena ejecución de la estrategia y de la excelencia operativa.

Como se muestra en la página siguiente en la **Figura N° 2.2**, ordenar nuevas Políticas y procedimientos de operación facilita la ejecución de la estrategia de las siguientes tres maneras:

- **Establecer nuevas Políticas y procedimientos ofrece una guía sobre como realizar ciertas actividades:** Desde luego, pedir a los empleados que alteren hábitos y procedimientos arraigados siempre trastorna el orden interno. Es normal que se formen focos de resistencia y que la gente exhiba

9 Chiavenato I. (2008). El Sistema de Administración de Recursos Humanos, En Administración de Recursos Humanos. 8va ed. MacGraw-Hill. Bogotá. p.p. 122

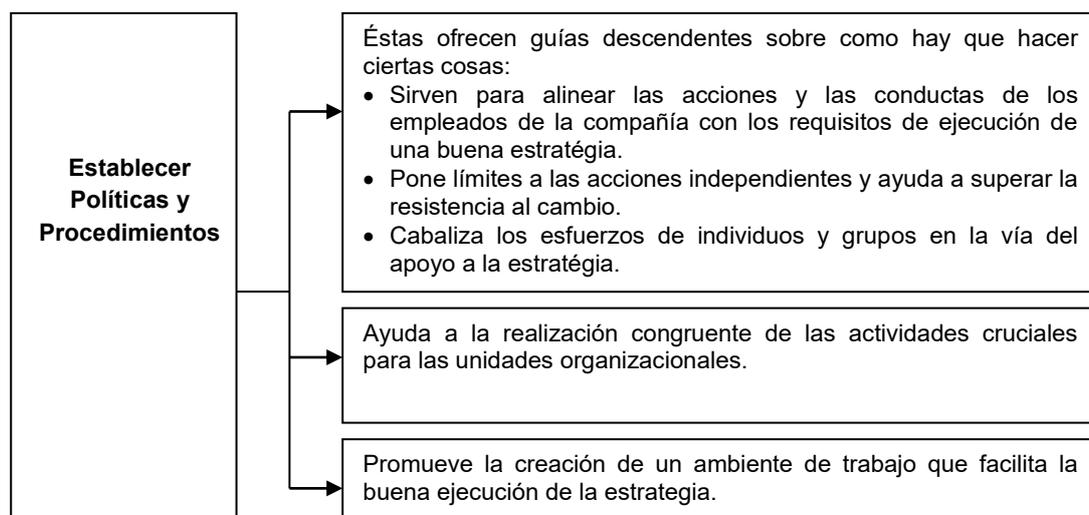
10 Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J.; Gamble, John. (2008). Administración de Operaciones Internas. En Administración Estratégica Teoría y Casos. 15va ed. MacGraw-Hill. India.

algo de tensión y ansiedad sobre el efecto que tengan los cambios, en particular si van a eliminar puestos de trabajo. Pero cuando la manera actual de hacer las cosas plantea una barrera a la mejora de la ejecución de las estrategias, hay que cambiar acciones y conducta. La función gerencial de establecer e imponer nuevas Políticas y Prácticas de operación consiste en trazar nuevos carriles, fijar límites al comportamiento independiente y canalizar los esfuerzos individuales y de grupo a una vía más propicia para ejecutar la estrategia. Las Políticas son un método muy útil para contrarrestar las tendencias de algunas personas a resistirse al cambio; casi todos se abstienen de infringir las Políticas de la compañía o de ir en contra de las Prácticas y Procedimientos recomendados sin tener primero la libertad de hacerlo o una justificación sólida.

- **Las Políticas y los Procedimientos refuerzan la necesaria congruencia de la ejecución de determinadas actividades cruciales para la estrategia en Unidades Operativas distribuidas geográficamente:** A veces la homologación y la conformidad estricta son componentes deseables de una buena ejecución de la estrategia. Eliminar diferencias significativas en las Prácticas de operación de diversas plantas, regiones de ventas, centros de servicios a clientes o de las sucursales de una cadena ayuda a la compañía a dar una calidad constante a sus productos y al servicio a clientes. La buena ejecución de Estrategias casi siempre entraña la capacidad de repetir la calidad de los productos y la medida del servicio a clientes en todos los lugares donde la compañía hace negocios; si no se realiza correctamente, se diluye la imagen de la compañía y no satisface las expectativas de los clientes.
- **Las Políticas y los Procedimientos bien concebidos Promueven la Creación de un Ambiente de Trabajo que facilita la buena ejecución de las Estrategias:** Como descartar Políticas y procedimientos viejos a favor de nuevos altera invariablemente el ambiente interno de trabajo, los gerentes aplican un proceso de cambio de Políticas como palancas poderosas para cambiar la cultura de la corporación a modo de tener una mejor correspondencia con la nueva estrategia. Aquí el truco está en seleccionar una nueva Política que atrape de inmediato la atención de toda la Organización, que cambie pronto sus actos y comportamientos y que se incorpore a la manera de hacer las cosas.

Figura N° 2.2

Cómo las Políticas y Procedimientos facilitan la Ejecución de Estrategias



Fuente: Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J.; Gamble, John. (2008). Administración de Operaciones Internas. En Administración Estratégica Teoría y Casos. 15va ed. MacGraw-Hill. India. p.p. 391.

Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J.; Gamble, John E.¹¹ comentan: con intención de dirigir a los “miembros de la cuadrilla” a mejores pautas de conducta de calidad y de servicio, en el Manual de Políticas de MacDonal’d’s se detallan los Procedimientos que se espera que sigan todos los empleados de las unidades; por ejemplo:”Los cocineros siempre deben voltear las hamburguesas, no lanzarlas”; “Si no las han comprado, las Big Macs deben descartarse a los 10 minutos de cocidas y las papas a la francesa a los siete minutos”,y “los cajeros deben hacer contacto ocular y sonreír a cada cliente”.

Pocas compañías necesitan gruesos Manuales de Políticas para dirigir el proceso de ejecución de la Estrategia o para ordenar exactamente como deben realizarse las operaciones diarias. Demasiadas Políticas pueden levantar tantos obstáculos como una mala Política o ser tan confusa como si no hubiera ninguna Política. Lo sensato es un enfoque intermedio: establezca suficientes Políticas para dar a los miembros de la Organización direcciones claras para implantar la estrategia y poner los límites deseables a sus acciones; luego fáúltelos para que actúen dentro de esos límites como les parezca que es conveniente.

11 Thompson, Arthur A; Strickland, A. J.; Gamble, John. (2008). Administración de Operaciones Internas. En Administración Estratégica Teoría y Casos. 15va ed. MacGraw-Hill. India. p.p. 392 – 393.

2.2.6 PRINCIPALES POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Según plantea Franco P.¹² resulta conveniente normalizar los parámetros de comportamiento que resulten esenciales para la supervivencia de la Organización. De ello surgen las Políticas, que vienen a ser algo así como las leyes de la Organización.

Para elaborar el conjunto de las principales Políticas Organizacionales, no es necesario un alto grado de sofisticación. En realidad, las Políticas deberían desprenderse de la cultura y las metas. Finalmente, es conveniente mencionar que las listas de Políticas no tienen que ser muy extensa: bastan unas cuantas reglas. El exceso de normalización puede generar problemas de parálisis organizacional ya que el comportamiento de los miembros de la Organización estaría tan reglamentado que muchos dejarían de actuar por temor a contravenir alguna disposición. Es evidente que no todas las Organizaciones tendrán sistemas de Políticas de esta envergadura. Algunos sistemas son aun más complejos. El resto, por lo general, es mucho más simple. Lo importante es que las Políticas de Recursos Humanos cubran los aspectos principales de la problemática organizacional con el fin de mantener al sistema dentro de los cauces funcionales que permitan la correcta operación de la empresa y, por ende, conduzcan al éxito.

Como afirma Puchol¹³ L. se entiende por Políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía antes determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conforme a la cultura de la empresa. Las Políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos, en cuanto que estos tienen la certeza de cual debe ser su proceder en determinadas cuestiones problemáticas, y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer, etc.

Las Políticas son amplias lo que no quiere decir que sean ambiguas. Si tuviéramos que buscar un símil diríamos que las Políticas de una empresa son como la Constitución, que anuncia principios generales que tienen que desarrollarse por medio de Normas Jurídicas que tienen menor rango. Pero si una norma jurídica, por ejemplo, una Ley, contradice a la Constitución, puede ser declarada Inconstitucional y así quedar privada de todo efecto.

Existe Políticas Financieras, Políticas de Producto, Políticas Comerciales, y por supuesto también Políticas de Recursos Humanos.

Las Políticas están influidas por la cultura nacional y también por la cultura de la propia Organización. Y como las Políticas inspiran las Normas, no es de extrañar

12 Franco Concha. P. (2000). Organización y Recursos Humanos. De Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa 1ra ed. Universidad del Pacífico Centro de Investigación. Lima. Perú. p.p. 83 - 86

13 Puchol L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. [Libro en Internet]. p.p. 25 - 26

que las Políticas de países tan dispares como son Japón y Estados Unidos difieran en materia de selección, formación, retribución, etc.

Pero incluso de un mismo país existen empresas con Políticas muy dispares sobre aspectos muy concretos. Así en la empresa A existe la Política de que en “iguales condiciones tendrán de preferencia en la selección del personal los hijos de los trabajadores de la casa”, en la empresa B se horrorizarían ante la pretensión de que un empleado esgrimiera la razón de un parentesco para apoyar la contratación de su propio hermano. Del mismo modo en algunas empresas la antigüedad “es un grado” y en otras “el que se halla quedado muchos años en la organización es señal de que no encontró nada mejor”. En un tipo de organizaciones burocráticas “se puede hacer poco o mucho, pero siempre de acuerdo al reglamento” y en otras “lo que cuentan son los resultados”

Por consiguiente, no se puede hablar de Políticas sino de Políticas de Recursos Humanos. He aquí algunas de ellas, pertenecientes a distintas empresas, pero todas reales:

Reclutamiento:

- En la selección del personal Titulado se considerará con carácter excluyente el expediente académico del candidato, para los puestos de consultores, se admitirán exclusivamente candidaturas de Licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales, Derecho e Ingenierías Superiores.
- A la hora de valorar los currículos, se desestimarán los candidatos con más de dos años de experiencia. Preferimos formar a nuestro personal partiendo de cero, que tener que corregir los vicios adquiridos.
- La disponibilidad para viajar y residir en otros países será valorada muy positivamente en toda selección.

Dimisiones:

- Antes de permitir la dimisión de un colaborador valioso, se agotarán todos los procedimientos, incluyendo, si fuera necesario, el igualar la oferta económica, siempre que la cantidad total quede dentro de la orquilla de retribuciones de su categoría.
- En caso de dimisiones se realizará una entrevista de salida para tratar de conocer los motivos de partida, pero en ningún caso se tratará de retener al dimisionario, y mucho menos caer en el chantaje económico de negociar un incremento de su retribución.

Promoción:

- Siempre que sea posible, se preferirá una promoción interna a un reclutamiento

externo. Esta norma no afectará al personal comercial “en igualdad de condiciones para una promoción, se optará por el empleado más antiguo.

- En las promociones internas, para puestos del cuarto escalón jerárquico y superior será indispensable la Titulación superior, preferentemente si está relacionada con el contenido del puesto.

Prácticas

- Las Prácticas tienen que servirnos principalmente para detectar a jóvenes prometedores, susceptibles de trabajar con nosotros en el inmediato futuro. Por ello, para las Prácticas de verano se concederán preferentemente becas a estudiantes del penúltimo y último año para las carreras de Económicas e Ingenierías.

2.2.7 COMO ELABORAR UNA POLITICA DISCIPLINARIA

- a. Defina por escrito y con claridad la Política disciplinaria.
- b. Busque el apoyo de la alta gerencia y obtenga su entera aprobación.
- c. Comunique la Política a todos los empleados.
- d. Prevea que los empleados puedan presentar reportes de forma anónima. Brinde garantías a los empleados de que estarán protegidos contra las represalias de cualquier miembro de la Organización. Ocúpese de que esta garantía sea válida.
- e. Los empleados pueden perder la confianza en la Política si perciben que esta no tiene continuidad.
- f. Una Política disciplinaria exitosa requiere bastante más que un simple procedimiento escrito. Requiere el compromiso de toda la Organización, de la cima hasta la base.

2.2.8 FIJACIÓN DE POLÍTICAS

Como explica Bejarano R.¹⁴ las Políticas fijarán las premisas y formas de acción en todas las actividades donde intervengan mediante la formulación, estudio, análisis y realización de sistemas, técnicas, métodos, procedimientos, funciones y programas para la consecución de los objetivos establecidos en el programa. Los trabajadores conjuntamente con los demás integrantes de la empresa deben conocer los lineamientos básicos de las diferentes Políticas que fijará la Jefatura de Relaciones Industriales o el Área de Recursos Humanos como guía de la conducta laboral y proyección organizacional. Una Política es una Norma a la que vamos a ajustar nuestro comportamiento. Para quien esta empleado, es importante saber cuáles son las Normas a las que se ajusta la empresa en que trabaja. Así mismo, debemos

14 Bejarano Zavala R. (2002). Gestión de Recursos Humanos. 1ra ed. Publicado por la Universidad de San Martín de Porres. Lima. Perú. p.p. 149 – 151.

considerar que, si los objetivos señalan lo que ha de alcanzarse, la Política como efecto de esta causa explica cómo deben de hacerse estas cosas, por eso, cuando se toma una decisión acerca de qué hacer en determinada situación y cómo hacerlo, se ha establecido una Política en donde el Área de Recursos Humanos precisará el curso de acción a seguir por los miembros de la Organización en las diferentes fases del presente proceso. Teóricamente y éticamente todas las Políticas de Recursos Humanos, para todos los niveles de Organización, deben tener forma escrita, para evitar confusión y facilitar su comunicación a los afectados por ellos. Previa a la realización de una actividad, es necesario dar a conocer las Normas y pautas mediante una información metódica que considere la formalidad e informalidad durante el desarrollo de las diferentes fases del proceso, delimitando la Comunicación de acuerdo a la intervención de las diversas Áreas de la empresa. Es pertinente preguntarnos qué pasaría si en el proceso no se delinear las Normas ni el perfil de las alternativas para una toma de decisiones, lógicamente que hasta cierto punto se encontraría en caos de pensamiento, coincidiendo con el pensamiento de Chrudden y Sherman: las Políticas proporcionan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos y como tales, son una ayuda en la toma de decisiones. Con los Procedimientos de Trabajo se implementarán las Políticas describiendo el curso de acción de determinadas medidas, sin embargo, es necesario que la aplicación del proceso conceda cierta flexibilidad como un recurso de accionar para las situaciones imprevistas, en este caso se pondrá de manifiesto la capacidad y habilidad de los ejecutantes al plantear las alternativas como una medida correctiva, y delinearlos nuevamente en el camino establecido para la consecución de los objetivos, porque, estrechamente relacionados con los Objetivos de una organización se encuentran las Políticas, las cuales guían las acciones necesarias para lograr los objetivos. Así como los objetivos señalan los puntos que se desea alcanzar, las Políticas indican el camino para llegar a dicho punto. Hay entonces una relación de causa y efecto, una actividad predecesora y otra sucesora, un cambio y meta que alcanzar. Para el logro de los Objetivos del proceso, las Políticas no serán radicales en sus enunciados, mantendrán una flexibilidad cuando la acción este directamente relacionada con el desempeño de las funciones del personal, dando la oportunidad que el trabajador necesita para lograr su formación y desarrollo mediante el apoyo a las iniciativas demostradas en la empresa, siendo el Área de Recursos Humanos quien pondrá énfasis en los diversos medios para el incremento de capacidades y demás aspectos que identifican al personal en el desarrollo de sus funciones diarias, periódicas y ocasionales. Es la conducta del trabajador quien gira en base a motivaciones e

incentivos directos e indirectos.

2.2.9 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Como refiere Chiavenato I.¹⁵ la Comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el Comportamiento de las personas. La Comunicación Organizacional es el proceso mediante el cual personas intercambian información en una Organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. La Comunicación Organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la Organización.

A. LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la comunicación. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la Organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y Manuales de Políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan usualmente sobre temas de Prácticas y Procedimientos los cuales son mensajes que definen Política, Reglas y Reglamentos.

B. LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Son los intercambios laterales o diagonales de mensaje entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la Organización. Su propósito no es solo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación.

2.2.10 MENSAJE

Como afirma Hellriegel, D; Jackson S. y Slocum J Jr.¹⁶ el mensaje contiene los símbolos verbales (orales y escritos) y las claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor.

15 Chiavenato I. (2009). Comunicación. En Comportamiento Organizacional. 2da ed. Editorial MacGraw-Hill. México. p.p. 321- 323

16 Hellriegel, D; Jackson S. y Slocum J Jr. (2002). Comunicación Organizacional. En Administración un Enfoque Basado en Competencias. 9na ed. Editorial Thomson Editores. México. p.p. 433-438.

A. MENSAJES VERBALES

Los empleados se comunican verbalmente con mayor frecuencia que por cualquier otro medio. La comunicación oral tiene lugar en encuentros personales, conversaciones telefónicas o por otros medios telefónicos. La mayoría de las personas prefiere la comunicación personal, ya que en ella son muy importantes los mensajes no verbales. Sin embargo; algunas optan por la comunicación escrita, pues les permite elegir y ponderar palabras con más cuidado antes de enviar el mensaje.

B. MENSAJES ESCRITOS

Aunque la comunicación verbal es más rápida que la escrita y permite que interactúen emisor y receptor, en las organizaciones se emplean muchas modalidades de mensajes escritos (como informes, memos, cartas, correo electrónico, tableros de boletines o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de símbolos escritos). Estos son más indicados cuando la información debe recabarse o distribuirse entre muchas personas repartidas por diversos lugares y cuando es preciso llevar un registro de lo que se ha enviado. Cuando se imprime el mensaje, tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación; y el mensaje se puede almacenar por un período indefinido. A continuación, aparecen algunos lineamientos para preparar mensajes por escrito.

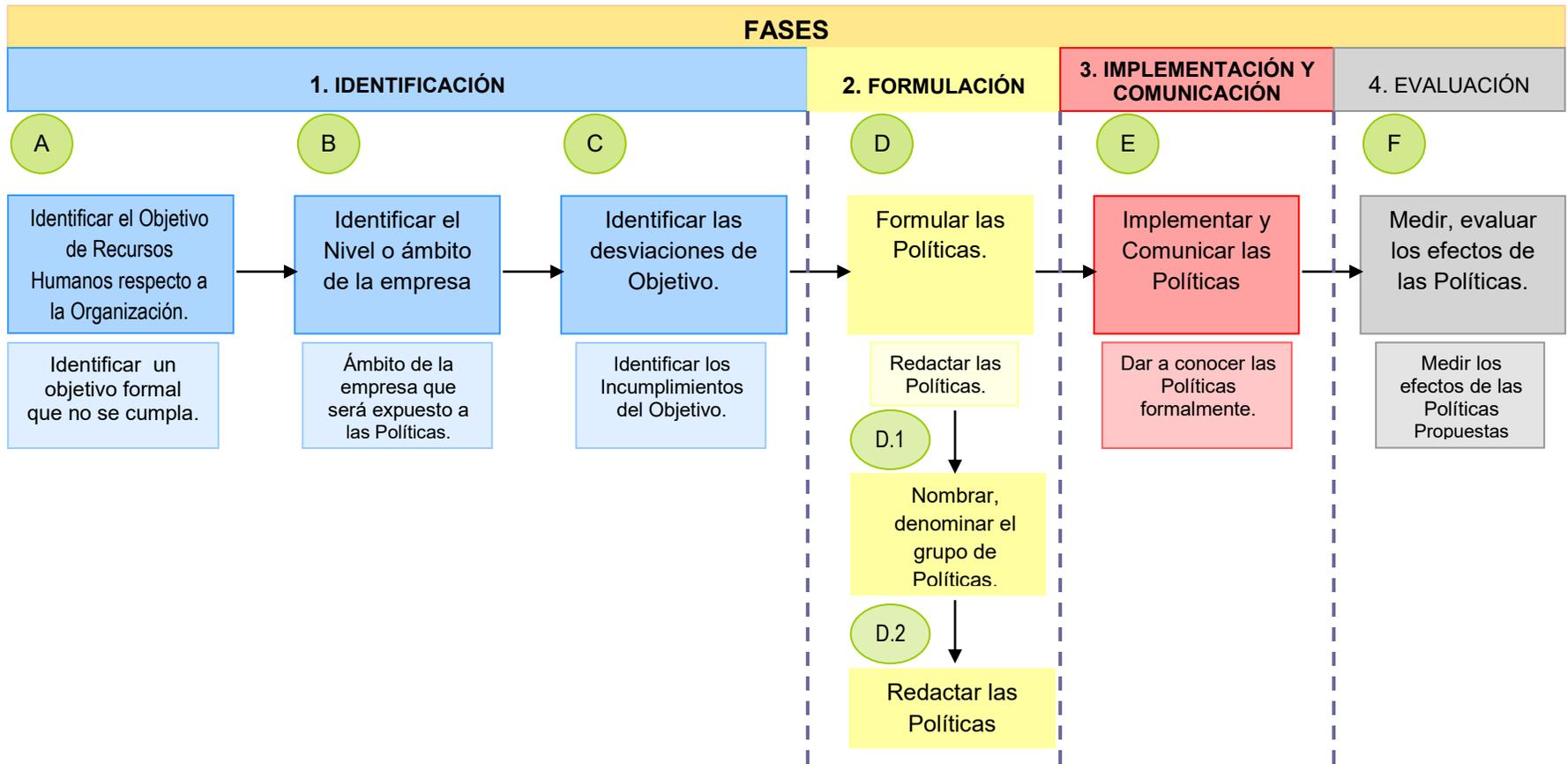
- a. El mensaje debe redactarse en función del receptor.
- b. El contenido del mensaje debe pensarse detalladamente con anticipación.
- c. El mensaje debe ser lo más breve posible, sin palabras ni ideas extravagantes. En caso de mensajes importantes es conveniente elaborar primero un borrador para luego corregirlo.
- d. El mensaje ganará en legibilidad y comprensión si se emplean palabras sencillas y oraciones breves y claras.

2.3 MODELO APLICATIVO

Para efectos de la presente Tesis, es de importancia relevante la elaboración de un Modelo Aplicativo, mismo que consiste en un Esquema o Gráfico de la Metodología que se pondrá en práctica para el logro de los objetivos planteados en esta Tesis, misma a la que complementa la explicación detallada del mismo, en un orden secuencial y lógico, explicación que debe guiar el consecutivo desarrollo de la misma. A continuación, se presentará el **Gráfico N° 2.1** en el que se propone gráficamente los pasos o procedimientos a seguir para la formulación de las Políticas requeridas; veamos a continuación en la siguiente página.

Gráfico N° 2.1

MODELO APLICATIVO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS



Basado en:

Chiavenato I. (2008). Administración de Recursos Humanos. 8va ed. McGraw-Hill. Bogotá.
 Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J.; Gamble, John. (2008). En Administración Estratégica Teoría y Casos. 15va ed. McGraw-Hill. India.
 Puchol L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Libro en Internet.
 Franco Concha. P. (2000). Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa 1ra ed. Universidad del Pacifico Centro de Investigación. Lima. Perú.

Acerca de la Formulación de Políticas de Recursos Humanos hay poca literatura en los libros, es así que se ha extraído lo mas relevante de diversos autores, los cuales han ayudado a diagramar el como se pueden formular Políticas, como producto de la combinación, selección, interpretación de varios de estos conceptos, planteamientos teóricos se han logrado concebir el Modelo Aplicativo anteriormente presentado.

El mencionado Modelo Aplicativo al que se ha Titulado: “Modelo Aplicativo para la Formulación de Políticas”; tiene por finalidad determinar los pasos a seguir para formular Políticas, de una manera práctica, sin dejar de lado el hacerlo lo mas técnicamente asertivo posible.

El Modelo como se pudo apreciar en el **Gráfico N° 2.1** nos dice que el formular una o varias Políticas consta de cuatro Fases las cuales se pueden diferenciar en el mencionado Gráfico por el color de los recuadros y por las líneas punteadas azules que las separan, la secuencia de pasos empiezan de izquierda a derecha siendo la primera la fase denominada de Identificación enumerada con en Numero uno (1) de color azul, el cual contiene tres pasos los cuales se mencionan a continuación: el primer paso de la referida fase y también de todo el Modelo es Identificar el Objetivo de Recursos Humanos respecto a la Organización, numerado con la secuencia alfabética (A), letra que esta dentro de un circulo de color verde que se encuentra en la parte superior izquierda del mencionado recuadro, como segundo paso se denomina Identificar el Nivel o Ámbito de la Empresa numerado con la secuencia alfabética (B), letra que esta dentro de un circulo verde que se encuentra en la parte superior izquierda del mencionado recuadro, el tercer paso denominado Identificar las desviaciones de Objetivo, numerado con la secuencia alfabética (C), letra que esta dentro de un circulo verde que se encuentra en la parte superior izquierda del mencionado recuadro. La segunda Fase denominada Formulación enumerada con el número dos (2) e identificada con el color amarillo, mismo que incluye dos Sub pasos a los cuales se ha denominado, al primer sub paso Nombrar, denominar el grupo de Políticas, identificado como el sub paso con la secuencia alfanumérica D.1, y al segundo sub paso denominado Redactar las Políticas e identificado como el sub paso con la secuencia alfanumérica D.2., como tercera Fase se tiene a Implementación y Comunicación enumerado con el tres (3) y caracterizado por el color rojo, al que corresponde el paso al que se ha nombrado Implementar y Comunicar las Políticas identificado con la secuencia alfabética (E), letra que esta dentro de un circulo verde que se encuentra en la parte superior izquierda del mencionado recuadro, como última Fase se tiene a la Evaluación enumerada con el número cuatro (4) y a la que se distingue por el color gris, a la que corresponde el paso denominado

Medir, evaluar los efectos de las Políticas, misma que es identificada con la secuencia alfabética (F), letra que esta dentro de un circulo verde que se encuentra en la parte superior izquierda del mencionado recuadro.

Es pertinente recordar que las cuatro fases del Modelo Aplicativo arriba mencionados y observados en el **Gráfico N° 2.1** son secuenciales, siguiendo estos el mismo flujo de los pasos que los integran, de la misma manera van de izquierda a derecha, además están enumerados en secuencia alfabética en unos círculos pequeños ubicados en la parte superior izquierda de cada recuadro. Las fases en conjunto integran un total de seis pasos o procedimientos los que están en los recuadros rectangulares caracterizados con el color de la fase a la que corresponde; mismos que son direccionados con flechas que guían cual es el paso precedente o consecuente de acuerdo a lo indicado por las mismas, es pertinente resaltar la existencia de dos pasos subyacentes del paso identificado por la letra (D) o denominado Formular las Políticas; mismos que también poseen una secuencia.

Las cuatro Fases con su o sus respectivos pasos o procedimientos los mencionaremos a continuación en el orden en que se les debe desarrollar:

Fase 1: Identificación

- A. Identificar el Objetivo de Recursos Humanos respecto a la Organización.
- B. Identificar el Nivel o Ámbito de la empresa.
- C. Identificar las desviaciones de Objetivo.

Fase 2: Formulación

- D. Formular las Políticas.
 - D.1 Nombrar, denominar el grupo de Políticas.
 - D.2 Redactar las Políticas

Fase 3: Implementación y Comunicación

- E. Implementar y Comunicar las Políticas

Fase 4: Evaluación

- F. Medir, evaluar los efectos de las Políticas.

A continuación, la explicación por cada paso a seguir de manera detallada en las páginas posteriores:

2.3.1 FASE 1: IDENTIFICACIÓN

A. IDENTIFICAR EL OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN

Corresponde al primer paso de la Fase 1 por lo tanto el recuadro es de color azul, que a su vez es el primer paso de todo el procedimiento identificado con la secuencia alfabética (A) el cual en el **Gráfico N° 2.1** lo ubicaremos como el primer recuadro a la izquierda; mismo del que podemos desprender que para la formulación de Políticas, se debe identificar el Objetivo de Recursos Humanos el cual no se cumple o se cumple parcialmente y este sesgo debe de representar eventos repetitivos y permanentes; el Objetivo identificado deberá formar parte de los Objetivos del Área de Recursos Humanos es decir debe formar parte de sus Objetivos formales, por consiguiente debe de estar presente dentro de algún o algunos de los documentos que describan estos Objetivos como puede ser el Manual de Organización y Funciones (MOF), mismo en el que debe estar especificado el Objetivo.

B. IDENTIFICAR EL NIVEL O ÁMBITO DE LA EMPRESA

Pertenece a la Fase 1 siendo el segundo paso de esta Fase, correspondiéndole el color azul, este es a su vez el segundo paso de todo el procedimiento identificado con la secuencia alfabética (B), el cual en el **Gráfico N° 2.1** se puede ubicar como el segundo recuadro a la izquierda; este paso nos indica que debemos de Identificar el Ámbito de la Organización que será expuesto a las Políticas a proponer, esto dependerá del Objetivo Identificado, de los agentes a los que son necesarios y convenientes exponer las Políticas. Es importante resaltar que la naturaleza flexible de las Políticas permite elegir su ámbito de una manera conveniente a los fines para los que va a ser concebidas; dada la premisa anterior se puede entender que se puede implantar al total de la Organización, así como una determinada Área o Departamento como puede que a varias Áreas y Departamentos, solo a una Jefatura o varias Jefaturas, a la parte táctica o estratégica, podría ser viable también a una determinada función o proceso o en su defecto a varias funciones o procesos, también pueden aplicarse solamente a ciertas actividades operativas, o cualquier ámbito que se crea conveniente en la Empresa u Organización.

C. IDENTIFICAR LAS DESVIACIONES DEL OBJETIVO

Constituye el tercer paso de la Fase 1 a la par el tercer paso de todo procedimiento identificado con el color azul y con la secuencia alfabética (C), mismo que se puede ubicar en el **Gráfico N° 2.1** como el tercer recuadro a la izquierda. Teniendo en cuenta que las Políticas son el medio por las cuales las Metas u Objetivos fijados van a lograrse; por consiguiente, son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el Objetivo de lograr las Metas u Objetivos ya definidos.

Las Políticas existen para apoyar o guiar la consecución de los Objetivos así que se pueden Implantar en un Objetivo que no se cumple, se cumple de manera parcial o se desea evitar algún riesgo en cuanto a su Incumplimiento, así que es pertinente para este paso determinar cuales de los Objetivos u Objetivo establecidos que presentan las limitantes o sesgos anteriormente mencionadas, con la finalidad de formular Políticas que sean las necesarias y pertinentes, es conveniente que se identifiquen cuales son las partes, funciones, objetivos, tareas, actividades, programas, procesos, planes, estrategias, metas, valores u cualquier otras acciones concerniente al o a los objetivos que no se están cumpliendo, mismos que sean las mas resaltantes, recurrentes, frecuentes o repetitivas.

2.3.2 FASE 2: FORMULACIÓN

D. FORMULAR LAS POLÍTICAS

Este paso corresponde al la Fase 2 siendo para esta el único paso de esta fase, pero a la vez representa el cuarto paso de todo el procedimiento, se ubica en el **Gráfico N° 2.1** como el cuarto recuadro partiendo de la izquierda identificado con el color amarillo y con la secuencia alfabética (D), para Formular las Políticas se deben de tener en cuenta dos sub ítem o sub pasos que también están identificados por el color amarillo, a los que se denomina: Nombrar el grupo de Políticas y Redactar las Políticas, ambos subpasos se detallan a continuación.

D.1 NOMBRAR, DENOMINAR EL GRUPO DE POLÍTICAS

Esta parte del procedimiento la ubicamos en el **Gráfico N° 2.1** como el quinto recuadro partiendo de la izquierda por tanto pertenece a la Fase 2, ubicado debajo del Recuadro (D), identificado con el color amarillo y con la secuencia alfabética (D.1), la flecha lo indica; este es el primer de dos sub pasos el cual refiere Nombrar o denominar el grupo de Políticas a proponerse. Como se ha explicado en el paso anterior que corresponde a Identificar las Desviaciones

del Objetivo mismo que es el tercer paso de la Fase 1, identificado con el color azul y con la secuencia alfabética (C), por tanto correspondería identificar cuales aspectos o partes que no se cumplen del Objetivo identificado son las mas resaltantes, recurrentes, frecuentes o repetitivas; de todas ellas se buscará un termino o términos que describan, nombren o engloben una idea, denominación, titulo que represente al común denominativo de las principales desviaciones del Objetivo; esta denominación debe de ser lo mas sencilla y directa posible a fin de que sus lectores la comprendan, aprendan e interioricen con facilidad. El nombre o denominación de las Políticas se debe de fijar a criterio del Área, Comité, Jefe, supervisor y otro Colaborador o colaboradores a quien se le halla encargado a tarea de Formular las Políticas respectivas, la denominación o Titulo del conjunto de Políticas que posteriormente se propondrán, para tal fin el titulo debe de decir a quien lo lea incluso antes de leer las Políticas a que se refieren con exactitud y por lo tanto que persiguen; en este paso lo que se persigue es delimitar los propósitos de las Políticas a proponer, con el fin de que los colaboradores a los cuales las alcanza sepan con toda claridad a que están apuntando las mismas, siendo la naturaleza de las Políticas el ser flexibles por tanto su denominación también es flexible, siempre que el título del grupo de las Políticas este presente las Palabra “Políticas de...” o “Políticas para.....”, en el titulo es importante (aunque no representa ninguna regla estricta) que se escriba y se exprese de manera verbal, la palabra Política para delimitar su naturaleza y para evitar distorsiones para quienes la vayan a poner en práctica.

D.2 REDACTAR LAS POLÍTICAS

Esta parte del procedimiento la ubicamos en el **Gráfico N° 2.1** como el sexto recuadro partiendo de la izquierda por tanto pertenece a la Fase 2, ubicado debajo del primer sub paso denominado: nombrar, denominar el grupo de Políticas ubicado en el recuadro identificado con la secuencia alfanumérica (D.1), por consiguiente el sub paso que toca describir es al que se ha denominado Redactar las Políticas, identificado con el color amarillo y con la secuencia alfabética (D.2), la flecha lo indica; este es el segundo de dos sub pasos.

Es recomendable a manera de preámbulo mencionar ciertos aspectos, que se hayan mencionado y establecido en el sub paso anterior identificado con la

secuencia alfanumérica (D.1) denominado; Nombrar, Denominar el Grupo de Políticas; básicamente se debe mencionar el nombre o denominación que se le asigne a las Políticas, además de mencionar de manera sencilla los principales aspectos o partes que no se cumplen del Objetivo identificado y que a su vez son las más resaltantes, recurrentes, frecuentes o repetitivas, mismas a las que apuntarán las Políticas a proponer en este sub paso. Estos se deben tener presente al momento de redactar las Políticas pues son las que las definen.

Para iniciar su redacción formal; previo a la redacción de las Políticas, como corresponde se deberá colocar el Nombre o Denominación de las Políticas a proponer, con el fin de seguir un orden y estructura se colocará una subdenominación o palabras de apertura para la Política o grupo de Políticas que estén dirigidas a disminuir un mismo ítem, para que sean claramente identificadas y se sepa a que apuntan cada una, inmediatamente después de la redacción de cada una se hará una breve explicación del que persigue cada una de las Políticas propuestas esto para un mejor entendimiento de las mismas; representando estos dos últimos alcances sugerencias para una mejor redacción de las Políticas, más no reglas estrictas a seguir.

Siendo esta la parte más importante de todo el proceso, pues en esta se plasma las Políticas en sí; es preciso recordar que en los libros no hay mucha literatura sobre las Políticas, es así que se ha tomado lo mejor de varios autores para determinar las directrices en cuanto a la estructura, enfoque y composición de las Políticas mismas que se deben tomar muy en cuenta al momento de declararlas o formularlas. Es pertinente mencionar el enfoque que se aconseja tengan las Políticas, dado que en muchas situaciones la sanción no consigue motivar al colaborador para que cambie un comportamiento indeseable. Por el contrario, la sanción provoca resentimiento o miedo en el colaborador, además ésta puede llevar al colaborador a engañar a su supervisor, en lugar de corregir sus acciones. Para evitarlo sería aconsejable formular las Políticas con un enfoque de disciplina progresiva junto con la positiva. Es preciso recordar que la disciplina positiva es un procedimiento que fomenta que el colaborador vigile su propio comportamiento y que asuma su responsabilidad por las consecuencias de sus actos proponiéndoles Políticas que atraigan su atención y los empujen o incentiven a cambiar su comportamiento.

En cuanto a la composición de las Políticas se han tomado en cuenta alcances de diversos autores de lo que se puede desprender que para redactar las Políticas se deben de tomar en cuenta los siguientes enunciados:

- Estructura de las Políticas:
 - Para formular Políticas no es necesario un alto grado de sofisticación.
 - Las Políticas son declaraciones o ideas muy generales.
 - Puede estar conformada por una oración o conjunto de oraciones.
 - Las Políticas son sentencias amplias, pero no ambiguas.
 - Las Políticas no son preguntas.
 - Pueden ser redactadas como sentencias afirmativas o negativas.
 - Pueden contener desde un par de palabras, como también un párrafo o a lo sumo dos párrafos; pues una redacción muy extensa puede ser poco comprendida.
 - Puede incorporarse la palabra Política dentro de su redacción; por ejemplo: Es Política de la empresa..., Tenemos como Política..., Practicamos el..., Practicamos la.... u otra variante.
 - La lista de Políticas no tienen que ser muy extensa; bastan unas cuantas reglas.
 - No existen Políticas mejores ni peores, porque las Políticas no funcionan universalmente, sino particularmente
 - Las Políticas no son perpetuas en el tiempo, pues su vigencia y posibles variaciones son impredecibles.
 - No deben estar en conflicto con los aspectos jurídicos o éticos de la institución.
 - Puede empezar su redacción puede incluir el nombre de la empresa. Por ejemplo: En Xxxxx S.A. pensamos que..., El hecho de que Xxxxx S.R.L. ponga de relieve...

2.3.3 FASE 3: IMPLEMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN

E. IMPLEMENTAR Y COMUNICAR LAS POLÍTICAS

Este paso corresponde al único paso de la Fase 3 y a la par el séptimo paso de todo el proceso. Esta parte del procedimiento la ubicamos en el **Gráfico N° 2.1** como el séptimo recuadro partiendo de la izquierda identificado con el color rojo y con la secuencia alfabética (E), después de formuladas las Políticas, estas deben

ser Comunicadas e Implementadas pues el fin es su conocimiento e interiorización siendo su ámbito los colaboradores a quienes van a ser expuestas a quienes sería preciso mencionar; a los cuales ya se ha identificado en el paso denominado Identificar el Nivel o Ámbito de la Empresa mismo que pertenece a la Fase 1 siendo el segundo paso de esta Fase, este es a su vez el segundo paso de todo el procedimiento identificado con la secuencia alfabética B en el Presente Capítulo. En un primer término es pertinente presentárselas a los colaboradores de manera formal dado que son las primeras Políticas que se implantan; esto se da principalmente de manera física o escrita; en un documento que en primer lugar deben de llevar en la primera página una copia de algún documento formal firmado por quien corresponda en la empresa en el cual se debe expresamente aceptar a las Políticas Propuestas y dar pase para su Implementación y por consiguiente a su comunicación; este documento puede ser una Constancia, una Carta de aceptación de las Políticas que se han propuesto u otro documento que maneje o crea conveniente la empresa, en las siguientes página se debe de hacer una descripción de definiciones y conceptos muy puntuales que incluyan términos que estén presentes en las Políticas Propuestas; mismos que deben ser los pertinentes para las Políticas que se están Implementando para entender más claramente su contenido, que persigue y el entendimiento de las Propias Políticas con el fin de evitar las Distorsiones a esta parte se le da el título que a criterio de los responsables de formular las Políticas consideren conveniente a manera de sugerencia puede ser: Marco Conceptual de las Políticas ... , Términos Incluidos y Relacionados con las Políticas..., u otro que se considere conveniente, es pertinente mencionar que estos conceptos debe abarcar una página o lo sumo dos pues se debe recordar que son conceptos muy puntuales, pero a su vez claros y de fácil comprensión.

Sobre la Implementación y paralela Comunicación de las Políticas es importante explicar que a partir de la aprobación de las Políticas Propuestas mediante el mencionado documento que apruebe las Políticas y su respectiva Comunicación antes descrita, es aquí donde recién se puede afirmar la Implementación de las Políticas, pues el Área de Recursos Humanos desde este momento empieza a poner en práctica las Políticas propuestas. Es así que, en las siguientes páginas, después de presentar las definiciones y conceptos relacionados con las Políticas Propuestas, se presenta las Políticas que se han formulado en la Fase 2 o la

llamada Fase de Formulación. A la par de la mencionada comunicación formal de manera escrita; se publicará en el Mural de Comunicados de la Empresa a los que tengan más contacto y sean más visibles por los colaboradores en cuestión, esto para que lo puedan revisar permanentemente, y se sepa que son Políticas Oficiales de la empresa esta exhibición de las Políticas, se llevara a cabo por el período indicado en el Documento de aceptación de las Políticas Propuestas.

2.3.4 FASE 4: EVALUACIÓN

F. MEDIR, EVALUAR LOS EFECTOS DE LAS POLÍTICAS

Este paso pertenece a la Fase 4, a la par constituye el octavo y último paso del Modelo Aplicativo, esta parte del procedimiento la ubicamos en el **Gráfico N° 2.1** como el primer recuadro partiendo de la derecha identificado con el color gris o plomo y con la secuencia alfabética (F), posteriormente a la Implementación y Comunicación de las Políticas estas serán puestas en práctica por un período determinado, al cabo del cual, serán medidas o evaluadas.

Para efectos de esta investigación y su consistencia en cuanto a los resultados se evaluará a los colaboradores con las mismas herramientas con las que se les evaluó en el Capítulo I de la presente tesis, en la parte de Definición del Problema, es decir se volverá a medir mediante la misma encuesta tomada en el Capítulo I; ubicada específicamente en el numeral 1.1.2.1 la cual pertenece a Situación Actual y Problemática; siguiendo el mismo estilo y criterio analizando las partes prioritarias a contrastar, desarrollando un análisis de las mismas variables en cuanto a la recurrencia de los mismos, en el período que las Políticas han sido puestas en práctica, incorporando cuadros resúmenes estructurados en base a información proporcionada por el Jefe de Área de Recursos Humanos en la mencionada encuesta.

Es así que en el Capítulo III, se analizará la mencionada encuesta; desarrollando la evaluación de la misma mediante una comparación de la realidad encontrada y descrita en el Capítulo I con una nueva realidad obtenida a partir de la Implementación y Comunicación de las Políticas Propuestas, con mayor amplitud y profundidad en el Capítulo IV.

2.4 MARCO CONCEPTUAL:

- **Actitud:** Disposición mental específica hacia una experiencia planeada que puede ser positiva o negativa. Posición adoptada para mostrar un sentimiento, para indicar opiniones, estados de ánimo, aceptación, rechazo o indiferencia respecto a cosas, instituciones, objetos o personas.
- **Actividades:** Son las partes en que se divide o subdivide la realización de un programa o proyecto y que comprende cierto proceso o trabajos que deben realizarse para la consecución de las metas programadas.
- **Despido:** Es la acción administrativa más drástica que se puede tomar; se usa cuando un empleado ha cometido una falta grave, o que tiene un registro de violaciones repetidas de los reglamentos de la empresa.
- **Disciplina Positiva:** La disciplina positiva es un procedimiento que fomenta que el colaborador vigile su propio comportamiento y que asuma su responsabilidad por las consecuencias de sus actos.
- **Disciplina Progresiva:** La disciplina progresiva es la forma más utilizada en un procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que brindan al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de que sea separado de la organización.
- **Disciplina:** Es uno de los factores muy importantes del proceso administrativo que permite un buen ajuste emocional en el trabajo. Se entiende por disciplina al respeto a las convicciones que tiene por objetivo la obediencia. La disciplina se impone tanto a los jefes como a los trabajadores, sin disciplina el orden se relaja, las tareas no se cumplen, la organización se desequilibra.
- **Manual de Organización y Funciones (MOF):** Es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad, el manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.
- **Norma:** Regla o disposición que hace la autoridad; modelo, tipo, patrón, punto de referencia, criterio. Es una directiva amplia para apoyar sus metas de organización y que se deben acatar y cumplir para alcanzar sus objetivos institucionales.
- **Objetivo:** Los objetivos constituyen las metas de una organización hacia las cuales deben dirigirse los intentos de sus miembros. Los objetivos establecen la razón y la

justificación de la existencia de una empresa, he indican las formas en las que cuales se esperan que obtenga un ventaja sobre sus competidores. Los objetivos permiten darles una dirección y un objetivo a los esfuerzos aplicados, los objetivos deben estar perfectamente definidos y conocidos de modo que sirvan como medida del éxito o del fracaso.

- **Políticas:** Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse; son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objetivo de lograr las objetivos u metas ya definidos. Constituyen orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de funciones específicas. De este modo, las Políticas son guías para la acción. Hay dos características distintivas de las Políticas: son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes. Las Políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel divisiones y aplicarse a una sola división, o también se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas
- **Relación con los Empleados:** Los problemas personales pueden afectar e comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones.

Las Políticas de Recursos Humanos son una herramienta poderosa. Una Política bien formulada puede coadyuvar a gestionar eficientemente para lograr mejorar el Cumplimiento del Reglamento Interno de ésta y otras empresas, y de hecho está teóricamente validada su superioridad respecto al dictado de normas tradicionales. Constituyendo un valioso aporte el Marco Teórico recabado, así como el Modelo Aplicativo para Formular Políticas presentado en este Capítulo. En síntesis, las Políticas son básicamente dictámenes que pueden cambiar actitudes, comportamientos de los trabajadores de una manera práctica, motivadora y positiva; siendo flexibles y estando abiertas al cambio.

CAPÍTULO III

INTERVENCIÓN METODOLÓGICA

El presente Capítulo se concentra en la Aplicación del Modelo Aplicativo para la Formulación de Políticas; las mismas que están orientadas a reducir los Incumplimientos, las Distorsiones y Empirismos Aplicativos de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.; Modelo que básicamente comprende Cuatro Fases que en total incluyen ocho pasos que se deberán realizar para la Formulación de las Políticas que se requieren y la posterior evaluación de sus efectos en los Jefes de Área y las variables de la problemática. Para ello se reconocerá en primer término el Objetivo del Área de Recursos Humanos que no se está cumpliendo, luego se procederá a delimitar el Ámbito de la Empresa a la que abarcaran las Políticas a proponer, posteriormente se realizará un Análisis de las Desviaciones del Objetivo identificado; a lo que consecutivamente se procederá a proponer las Políticas en sí, Denominando el grupo de Políticas, para luego Formularlas, posteriormente se procederá a su Implementación y Comunicación; para finalmente medir o evaluar sus efectos en los Jefes de Área y en las Variables de la Problemática.

3.1 APLICACIÓN DEL MODELO APLICATIVO

El aporte de la presente tesis corresponde a la creación y puesta en práctica de un Modelo Aplicativo propuesto en cual tiene como finalidad la Formulación de Políticas que contribuyan a la disminución de los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos de Los jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. cabe resaltar que la metodología a desarrollar es el propio Modelo Aplicativo dado que ha sido creado a partir del aporte Teórico de varios autores, de los que se ha tomado lo mejor; téngase presente que no se ha encontrado en la literatura a la que se ha tenido acceso ningún modelo, esquema, gráfico, mapa conceptual u otro tipo de bosquejo como el que se presenta en esta tesis para la

Formulación de Políticas, representando en éste sentido un gran aporte, siendo esta investigación en este sentido de gran interés al campo de los Recursos Humanos u otros ámbitos de la Administración.

En este Capítulo nos concentraremos en materializar el Modelo Aplicativo previamente presentado y debidamente explicado en el Capítulo II, específicamente en el numeral 2.3 denominado Modelo Aplicativo mismo que contiene un gráfico que indica de una manera muy didáctica y sencilla los pasos a seguir para la Formulación de las Políticas. A continuación, se desarrollará el mencionado Modelo Aplicativo y con el cada una de sus Fases y los pasos que contiene.

3.1.1 FASE 1: IDENTIFICACIÓN

3.1.1.1 IDENTIFICAR EL OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN

Como ya se explicó en el Modelo Aplicativo en el Capítulo anterior; consiste en el primer paso de la Fase 1 denominada Identificación, a la par es el primer paso de todo el Modelo Aplicativo, en donde se explica que para la Formulación de las Políticas en el que se debe de Identificar qué Objetivo no se está cumpliendo o se esté cumpliendo parcialmente, siendo el problema de la presente tesis: Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo. Por tanto, se debe de ubicar un Objetivo formal que esté debidamente establecido en algún documento como lo puede ser un manual, memorándum, resolución, etc. En donde se especifique un objetivo que refleje que se debe de cumplir una situación opuesta e ideal, a la expresada en el enunciado del problema de la presente tesis.

En este caso se identificó un objetivo mismo que atañe al Área de Recursos Humanos por la naturaleza del problema, pues cualquier conflicto con el Reglamento Interno de Trabajo concierne al Área de Recursos Humanos; se ha tenido acceso al Manuel de Organización y Funciones de Lopesa Industrial en donde se ha ubicado la parte del mismo que corresponde al Área de Recursos Humanos de Lopesa Industrial la cual se muestra en la página siguiente la **Figura N° 3.1** en la que se presenta la página en donde se detallan los Objetivos del Área de Recursos Humanos los cuales son en total tres objetivos, también se aprecian debajo de los mismos, las Funciones del Área mismos que suman nueve funciones en total; entre ellos se debe de encontrar

por lo menos una función relacionada a este objetivo. La denominación del Manual de Organización y Funciones esta dirigido o personificado en el Jefe de Gestión de Recursos Humanos, nótese que este Manual ha sido revisado por el Comité de Calidad de la empresa, lo que garantizaría la importancia de cada Objetivo y Función establecida e Implementada en este importante Manual, y a su vez ha sido aprobada por el Gerente General el Señor Richard López M.; como se puede corroborar en la parte inferior de la figura.

Figura N° 3.1
Manual de Organización y Funciones del Área de Recursos Humanos
(Primera Página)

	JEFE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	M-RRHH-01 Rev: 00
---	--	---------------------------------

1. RELACIONES

LÍNEA DE AUTORIDAD: Depende de la Gerencia.

OBJETIVOS DEL AREA:

- Captar, mantener y desarrollar a todos los colaboradores con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Alcanzar eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos disponibles.
- Formular y Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y del Manual de Organización y Funciones, fomentando el orden en el trabajo y la disciplina entre todos los colaboradores.

2. FUNCIONES

2.1 JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Elaborar los Manuales de Funciones como los son el Reglamento Interno y el Manual de Organización y Funciones; velar por su cumplimiento
- Velar por el bienestar del personal de la empresa.
- Evaluar y supervisar el cumplimiento de las normas de Seguridad Industrial.
- Evaluar, supervisar y coordinar la formulación y cumplimiento de las políticas de Recursos Humanos.
- Convocar y seleccionar al personal de las diferentes áreas de la empresa según requerimientos.
- Regular de manera justa y equitativa las relaciones laborales.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Demás funciones inherentes al cargo y aquellas que le asignen la Gerencia.
- Realizar el control diario de la información que compete directamente a su cargo, puesto que el manejo de esta es de su entera responsabilidad.

	Preparó	Revisó	Aprobó
Nombre	RECURSOS HUMANOS	Comité de Calidad	Gerente General/Richard López M.
Fecha			

Fuente: Lopesa Industrial S.A. – Área de Recursos Humanos

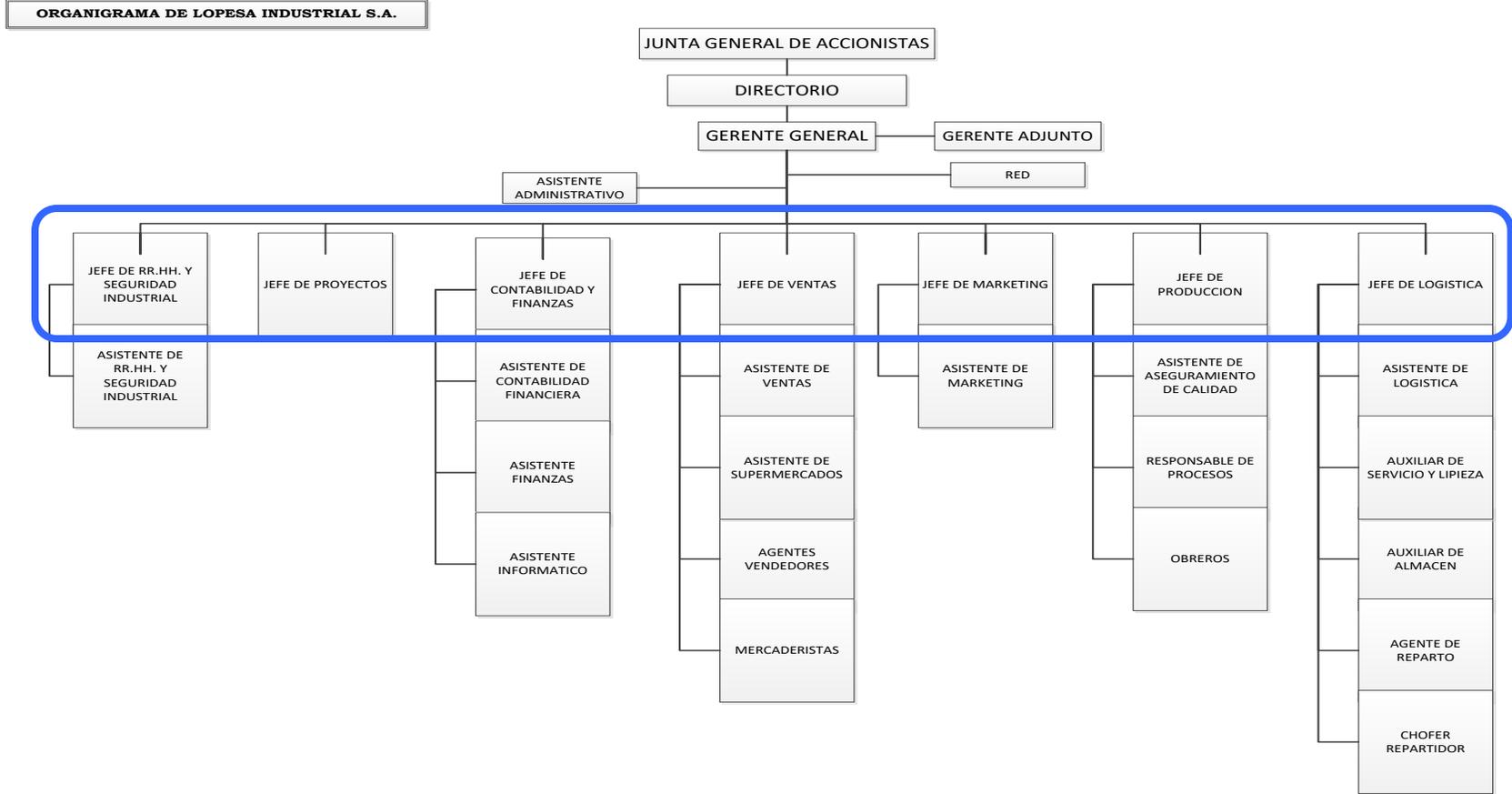
Como se ha podido apreciar en la página anterior, podemos afirmar la existencia de un Objetivo relacionado directamente al problema mismo que es el tercero en mención, al cual citaremos a continuación: Formular y Velar por el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y del Manual de Organización y Funciones, fomentando el orden en el trabajo y la disciplina entre todos los colaboradores. El citado Objetivo es claro y preciso; la parte de este objetivo que atañe al problema en estudio en la presente tesis es: “Velar por el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo de Trabajo”; en contraparte a continuación se citará el problema en estudio de esta Tesis: Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo. En consecuencia queda corroborada la existencia de un Objetivo del Área de Recursos Humanos que se cumple de manera parcial, Incumplimiento que dio origen a la presente Tesis.

3.1.1.2 IDENTIFICAR EL NIVEL O ÁMBITO DE LA EMPRESA

Este es el segundo paso de la Fase 1 y a la par el segundo paso de todos los que incluye el Modelo Aplicativo como parte del Capítulo II, de esta Tesis, aquí se procederá a Identificar el Nivel o Ámbito de la Empresa. Como parte del desarrollo de la presente Tesis se delimitó el Ámbito de la empresa a la que alcanza esta investigación esto en el Capítulo I en el numeral 1.2, mismo que pertenece al subtítulo El Problema, en esta parte se define el problema de esta tesis, mismo que incluye el Ámbito de la empresa a la que esta direccionada este estudio, para identificarla, se revisará el enunciado del problema el cual se cita a continuación: Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo; como se ha podido leer claramente el problema se dirige y limita a los Jefes de Área de Lopesa Industrial de las Áreas que mencionaremos a continuación: Recursos Humanos, Logística, Ventas, Marketing, Contabilidad y Finanzas, Producción y Proyectos; en total los Jefes de Área suman siete. Para aclarar el panorama y ubicar al lector en su estructura organizativa; pero sobre todo para ubicar a los Jefes de Área en el Ámbito que les corresponde; en la siguiente página se presenta la **Figura N° 3.2** que corresponde al Organigrama Funcional de Lopesa Industrial S.A., en donde se enmarca en un recuadro de color azul las Áreas de interés.

Figura N° 3.2

Organigrama Lopesa Industrial S. A.



Fuente: Lopesa Industrial S.A. – Área de Recursos Humanos

El porque se ha direccionado a estos siete Jefes de Área la presente tesis responde a razones que a continuación se explicarán, como se tiene claro el Objetivo General de la presente tesis es la que se cita a continuación: “Proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A. a manera de recomendaciones, que contribuyan a disminuir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo”. Las Políticas que están en proceso de formulación en esta Tesis son las primeras que se propondrán en la empresa, motivo por el que se ha visto por conveniente que nuestro universo sean los Jefes de Área dado que los Incumplimientos en que incurren servirían de mal ejemplo hacia sus subordinados, los cuales, al observar este comportamiento incorrecto por parte de sus Jefes, repetirían estas mismas acciones. En cuanto a las Distorsiones y Empirismos Aplicativos son a estos, a los Jefes de Área a los que atañe con mayor grado, pues de ellos entender o transmitir mal el Reglamento Interno de Trabajo, se estarían produciendo Distorsiones, lo que influenciaría en el accionar de sus subordinados, por otro lado es de suma importancia que los Jefes de Área conozcan Planteamientos Teóricos relacionados con el problema pues tendrían a consecuencia un panorama más claro acerca de la importancia y aporte de las Políticas a proponer; así como una visión más completa de la importancia del Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A.

3.1.1.3 IDENTIFICAR LAS DESVIACIONES DE OBJETIVO

Este es el tercer paso descrito en el Modelo Aplicativo y a la par el tercer paso de la Fase 1 o Fase de Identificación, en él se debe de Identificar exactamente cuáles son las desviaciones, sesgos o Incumplimientos del Objetivo Identificado en numeral 3.1.1.1 del presente Capítulo mismo que refiere a Identificar el Objetivo de Recursos Humanos respecto a la Organización, Objetivo que citaremos a continuación: “Formular y Velar por el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y del Manual de Organización y Funciones, fomentando el orden en el trabajo y la disciplina entre todos los colaboradores”; como ya se menciono; la parte de este Objetivo que atañe al problema estudiado en la presente tesis es: “Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo”; por consiguiente debemos de recabar informacion que validen, prueben e indiquen la existencia de las desviaciones del Objetivo identificado. La labor de

Identificación de los Incumplimientos en que han incurrido los Jefes de Área con respecto al Objetivo Identificado, se ha desarrollado con amplitud y profundidad en el Capítulo I, exactamente en el numeral 1.1.2 Definición del Problema, dentro del mismo en el sub numeral 1.1.2.1 Situación Actual y Problemática mismo en el que se explica de manera gráfica y literal la información extraída concerniente al problema por parte de los Jefes de Área pues ellos son el ámbito de estudio; mediante una encuesta previamente tabulada. La mencionada encuesta tiene por objetivo el de corroborar y validar la existencia del problema, mismo que a continuación se cita: Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo. A la par se buscó identificar cuáles son los Incumplimientos más frecuentes o recurrentes de los Jefes de Área con respecto al Reglamento Interno de Trabajo, para de esta forma tener base, prueba o fundamento para posteriormente formular las Políticas que sean las necesarias, para los Incumpliendo del Reglamento Interno de Trabajo que sean más recurrentes o repetitivos.

Como se ha mencionado en el párrafo anterior el Análisis de las preguntas formuladas en la mencionada encuesta previamente tomada se puede ver con todo detalle en el Capítulo I; en los numerales ya descritos, a los cuales se les suma la realización de los cuadros Resúmenes ubicados al finalizar el análisis de la referida encuesta en el mismo Capítulo I; Información estructurada en base a Reportes proporcionados por el Área de Recursos Humanos de Lopesa Industrial S.A. los cuales presentan información relevante sobre las Faltas, Permisos y Tardanzas en que han incurrido los Jefes de Área en los períodos de Octubre, Noviembre y Diciembre de tres años que cubre al horizonte espacial de esta tesis los mismos que pertenecen a los años del 2008, 2009 y 2010; en cada uno de estos años se han tomado los mismos períodos para estructurar un análisis mas consistente.

Se invita al lector a revisar ambos análisis previamente mencionados y ubicados en el Capítulo I, en la ubicación que en párrafos anteriores se describe. Pues allí se identifican con toda claridad y amplitud las desviaciones de Objetivo de Recursos Humanos Identificado y explicado en su momento.

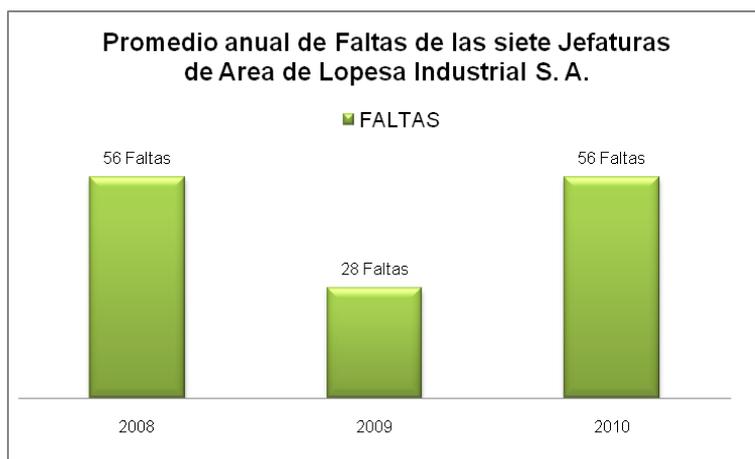
A manera de recordar las partes más resaltantes del mencionado análisis, y revalidar las Desviaciones del Objetivo Identificado a

continuación los Cuadros Resúmenes, mismos que son analizados y comentados:

A. CUADROS MAS RELEVANTES EXTRAIDOS DEL CAPÍTULO I - LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 3.1** sobre el Promedio Anual de Faltas de las siete Jefaturas de Área de Lopesa Industrial S. A.

Gráfico N° 3.1



Fuente: Reporte Anual de Faltas, Tardanzas y Permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboración: Propia.

Del **Gráfico N° 3.1** se puede evidenciar que los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. llegaron a tener un promedio anual de 56 faltas en el 2008, 28 faltas en el 2009 y 56 faltas en el año 2010, es decir que en tres años los Jefes de Área hicieron un total de 140 faltas que evidencian claramente casi dos meses al año como días No trabajados solamente en Incumplimientos al Reglamento Interno de Trabajo afectando directamente al Capítulo I: Control de Personal, específicamente en el numeral 1.1. sobre Asistencias perjudicando enormemente a los Objetivos de la empresa y de cada Área a cargo de cada uno de ellos.

De la misma fuente obtenida se muestra ahora el **Gráfico N° 3.2** en la página siguiente sobre los promedios anuales de Tardanzas de las siete Jefaturas en total existentes en Lopesa Industrial S. A.

Gráfico N° 3.2



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboracion: Propia.

El **Gráfico N° 3.2** arriba presentado evidencia los promedios anuales de Tardanzas de los años 2008, 2009 y 2010 las cuales reportaron un promedio total de 4,368 tardanzas entre todas las Jefaturas de Área existentes en Lopesa Industrial S. A. siendo el año 2010 el de mayor Incumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo con 2,212 Tardanzas seguido del año 2009 con 1,204 tardanzas y el año de menor Incumplimiento se dio el 2008 cuando llegaron a tener en total 952 faltas ello afecta directamente al Capítulo I: Control de Personal, específicamente en el numeral 1.2. sobre Tardanzas.

Del mismo modo presentamos el **Gráfico N° 3.3** sobre los promedios anuales de minutos acumulados por Tardanzas y Permisos de las siete Jefaturas de Área en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 3.3

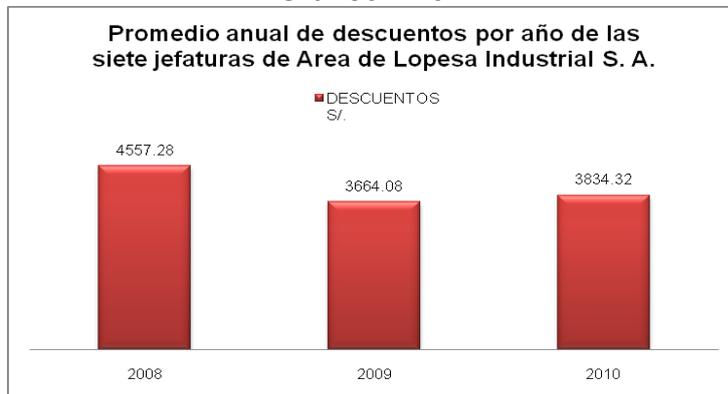


Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboracion: Propia.

Del **Gráfico N° 3.3** presentado en la página anterior se puede evidenciar que en el mismo período 2008, 2009 y 2010 el Área de Recursos Humanos reportó un total de 4,687 minutos acumulados por Tardanzas y Faltas por parte de los Jefes de Área en las oficinas administrativas de Lopesa Industrial S. A. siendo el año 2008 el de mayor promedio con 17,668 minutos seguido del año 2009 con 16,100 minutos y siendo el de menor promedio el 2010 cuando llegaron a tener en total 13,104 minutos acumulados ello afecta directamente al Capítulo I: Control de Personal, específicamente en el numeral 1.2. sobre Tardanzas.

A continuación se presenta el **Gráfico N° 3.4** el cual evidencia los descuentos correspondientes acumulados anualmente y consecuentemente a ello podemos deducir que el año 2008 fue el año en que se descontó más por Incumplimientos (tardanzas y Faltas) llegando a descontar entre todos los Jefes de Área un total de S/ 4,557 nuevos soles, del mismo modo el año 2010 se les descontaron de su remuneración un total de S/ 3,834 nuevos soles y el año 2009 se lograron descontar S/ 3,664 nuevos soles por los mismos conceptos.

Gráfico N° 3.4



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboración: Propia.

Para tener un mejor panorama de la problemática se presenta en la siguiente página el **Cuadro N° 3.1** el cual detalla el resumen de los períodos 2008, 2009 y 2010 en la cual se puede notar que los Incumplimientos son bastante elevados y trae como resultados que los Jefes de Área no trabajen eficientemente a raíz también de las Distorsiones existentes actualmente en las Jefaturas de Área en Lopesa Industrial S. A.

Cuadro N° 3.1

CUADRO PROMEDIO ANUAL DE INCUMPLIMIENTOS POR LAS 7 JEFATURAS DE AREA							
AÑO	FALTAS	TARDANZAS (VECES)	TIEMPO (MINUTOS)	DESCUENTOS S/.	MINUTOS NO TRABAJADOS	HORAS NO TRABAJADAS	DIAS NO TRABAJADOS
2008	56	952	17668	4557.28	21028	350	44
2009	28	1204	16100	3664.08	17780	296	37
2010	56	2212	13104	3834.32	16464	274	34
TOTAL	140	4368	46872	12056	55272	921	115

Fuente: Reporte Anual de Faltas, Tardanzas y Permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.

Elaboracion: Propia.

Por último se presenta el **Gráfico N° 3.5** el cual muestra el indicador más importante de la presente investigación pues muestra el promedio anual de los días no trabajados por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. a raíz de los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos siendo el año 2008 el de mayor promedio ya que muestra 44 días no trabajados seguido del año 2009 con 37 días y finalmente el año 2010 con 34 días los mismos que afectan específicamente sobre el Capítulo I: Control de Personal en relación a los numerales 1.1, 1.2 y 1.3 sobre las asistencias, tardanzas y permisos respectivamente y que traen como consecuencia la ineficiencia de los Jefes de Área haciendo también que Lopesa Industrial S.A. no cumpla con sus objetivos diarios, mensuales y anuales.

Gráfico N° 3.5



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.

Elaboracion: Propia.

En resumen se puede afirmar que en el Área Administrativa de Lopesa Industrial S.A. específicamente en los Jefes de Área existen Incumplimientos, Distorsiones y Empirismo Aplicativos al Reglamento Interno de trabajo, el cual no es transmitido, entendido o no fue y es puesto en práctica de la manera correcta, tampoco controlado por lo que se requiere urgentemente la creación de Políticas de Recursos Humanos que ayuden a ser más completo el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área, con el fin de que estas Políticas apoyen al conocimiento y sobre todo al Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo específicamente en lo que respecta a los ítems de asistencias (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.1 Asistencia; 1.1.1 Personal Administrativo), tardanzas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.2 Tardanzas e incluido en este; 1.2.1 Tolerancia y 1.2.2) y permisos (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.3 Permisos e incluido en este; 1.3.1 Permiso particular por horas y 1.3.2 Permisos por días enteros) incluidos en el mencionado Reglamento Interno de Trabajo el cual se presenta en el Anexo N° 10.

Lo anterior explicado se ve evidenciado y validado en el diagnóstico que se hizo previamente en el Capítulo I y revisado en sus partes más relevantes en este Capítulo en páginas anteriores en el cual se evidenció la problemática antes mencionada puesto que se considera que el número promedio de faltas que representan un promedio de 56 anual y sobre todo de tardanzas y permisos el cual ha llegado a sumar una cantidad de 2212 veces en un año, siendo estas muy elevadas teniendo en consideración que el universo de la presente investigación está enfocado sólo a los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.; por lo anterior fundamentado se puede afirmar que es necesario y urgente Formular Políticas que coadyuven a un mejor cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A. por parte de los Jefes de Área.

3.1.2 FASE 2: FORMULACIÓN

3.1.2.1 FORMULAR LAS POLÍTICAS

Este es el constituye el único paso de la Fase 2 o Fase de Formulación del cual subyace otros dos pasos que la integran, a la vez es el cuarto paso de todo el Modelo Aplicativo propuesto mismo que está debidamente explicado

y esquematizado en el Capítulo II, el cual consiste en formular las Políticas; como ya se mencionó contiene otros dos subpasos los cuales son: como primer subpaso Nombrar, como segundo subpaso denominar el Grupo de Políticas, Redactar las Políticas, mismos que a continuación se desarrollaran:

A. NOMBRAR, DENOMINAR EL GRUPO DE POLÍTICAS

Remembrando la explicación que se da en el Modelo Aplicativo este paso corresponde a la Fase 2 o Fase de Formulación, es el quinto recuadro partiendo de la izquierda, este es el primer de dos sub pasos el cual refiere Nombrar o denominar el grupo de Políticas a proponerse. Aquí se debe de rememorar y retomar las Desviaciones del Objetivo las cuales ya han sido debidamente presentadas en la Aplicación de la Fase 2 o la denominada Fase de Identificación del presente Capítulo, ubicada el Subtítulo numerado con el 3.1.1.3 correspondiente a Identificar las Desviaciones de Objetivo, de la cual para efectos de esta parte de la Aplicación Metodológica, debemos mencionar o rememorar cuales son estas, por tanto corresponde Identificar cuales aspectos o partes que no se cumplen del Objetivo Identificado previamente el la Fase 1 o Fase de Identificación, del cual se extraerá lo determinado en el Paso de Identificar las Desviaciones del Objetivo ubicado el numeral 3.1.1.3 del presente Capítulo, mismo en el que se ha concluido que los incumplimientos más resaltantes, recurrentes, frecuentes o repetitivas que cometen los Jefes de Área con respecto al Reglamento Interno de Trabajo debidamente ubicado en el Anexo N° 10 son las que a continuación se listará; junto con el ítem al que pertenecen y/o están incluidos estos Incumplimientos en el referido Reglamento Interno de Trabajo:

- Faltas de los Jefes de Área a su centro Laboral en Lopesa Industrial S.A. (ítems de Asistencias ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.1 Asistencia; 1.1.1 Personal Administrativo).
- Tardanzas de los Jefes de Área en cuanto a sus horas de ingreso a su centro Laboral en Lopesa Industrial S.A. (ítems de Tardanzas ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.2 Tardanzas e incluido en este; 1.2.1 Tolerancia y 1.2.2)

- Frecuentes peticiones de Permisos por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. (ítem de Permisos ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.3 Permisos e incluido en este; 1.3.1 Permiso particular por horas y 1.3.2 Permisos por días enteros).
- Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.

A continuación para direccionar mejor este paso se citará el Objetivo de Recursos Humanos respecto a la Organización además de la parte de este objetivo que está directamente relacionado al problema en investigación, mismos que han sido tomados del mismo numeral 3.1.1.3 o Paso de Identificación de las Desviaciones del Objetivo ubicado en el Presente Capítulo ; Objetivo que citaremos a continuación: “Formular y Velar por el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y del Manual de Organización y Funciones, fomentando el orden en el trabajo y la disciplina entre todos los colaboradores”, como ya se menciona; la parte de este objetivo que atañe al problema estudiado en la presente tesis es: “Velar por el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo”. Como se puede leer claramente la parte del Objetivo de Recursos Humanos que es de interés es el de “Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo” Objetivo que no se cumple pues se ha probado la existencia de Incumplimientos de diversos ítems, reglas. Mismos que han sido listados en este numeral, mismos que volveremos a nombrar de manera sencilla como: Faltas, Tardanzas, Permisos y Empirismos Aplicativos. A Todas estas faltas a las reglas o normas ubicadas en el Reglamanto Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A. se les debe de buscar un término que describa, nombren o engloben una idea o una denominación a manera de título que sea representativa al común denominativo de las faltas mencionadas y hechas al Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A. y en consecuencia al Objetivo de Recursos Humanos ya Identificado.

El término que se ha considerado es el más representativo y descriptivo es el de “Incumplimiento” mismo que describe todas las faltas hechas al “Reglamento Interno de Trabajo”; recordemos que en el título del grupo de las Políticas debe de estar presente las Palabra “Políticas de...” o “Políticas para.....”. Por ende el título del Grupo de Políticas a proponer según los considerado debe de contener los siguientes términos; en

primer lugar debe de empezar el enunciado con las “Palabras Políticas de...” o “Políticas para...”, luego se ha considerado como palabra descriptiva o representativa a “Incumplimientos”, pero como las Políticas a proponer son para apoyar a corregir estos Incumplimientos se debe de cambiar a su antónimo dado que se persigue obtener exactamente lo contrario a los comportamientos encontrados, en consecuencia se tendría el término “Cumplimiento”; y por último término se tendría el nombre del documento al cual se refieren los Incumplimientos hallados por ende al que las Políticas a proponer coadyuvaran a cumplir de mejor manera, es decir el “Reglamento interno”.

Teniendo todos los elementos para poder formular el título de las Políticas a ser formuladas posteriormente se procederá a denominar la misma a continuación; es así que finalmente se tiene la denominación de las Políticas la cual es: “Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno”

B. REDACTAR LAS POLÍTICAS

Remembrando lo explicado en el Modelo Aplicativo en el Capítulo II, este subpaso pertenece a la Fase 2 o Fase de Formulación, siendo este el segundo de dos subpasos.

Está es la parte de más importante de todo el proceso, pues en esta se plasma las Políticas en sí; recordemos que en el subpaso anterior denominado; Nombrar, Denominar el Grupo de Políticas en el cual se le ha dado un Nombre o Denominación a las Políticas que en esta parte se redactarán, mismo que a continuación se citará: “Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno”, por consiguiente, se debe de proponer Políticas que coadyuven a que el Reglamento Interno se cumpla de mejor manera. Para tal fin se hará mención de los principales Incumplimientos realizados al Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial antes mencionadas en el sub paso anterior antes mencionado, a los cuales se han de nombrar de manera sencilla como Faltas, Tardanzas, Permisos y Empirismos Aplicativos.

De esta manera se puede empezar a formular las “Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno”, mismas que apuntaran a atrapar la atención de los Jefes de Área y los empujen o incentiven a cambiar su comportamiento, incorporándose en alguna de las Políticas un enfoque de disciplina progresiva junto con la positiva, misma que es

sugerida en el Modelo Aplicativo en la explicación del sub paso que corresponde a la que se está desarrollando.

Es así que se proseguirá a redactar las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno: enfocadas principalmente en disminución de las Faltas, Tardanzas, Permisos y Empirismos Aplicativos por parte de los jefes de Area de Lopesa Industrial S.A.; teniendo muy en cuenta los enunciados que ayudan a determinar las directrices en cuanto a la estructura y composición de las Políticas mismas que serán de gran ayuda al momento de declararlas o formularlas mismas que dan alcances de cómo redactar correctamente Políticas los cuales que han sido listados en la Explicación correspondiente a este subpaso en la parte del Modelo Aplicativo en el Capítulo II. Para comenzar la redacción de las Políticas como corresponde se colocara el Nombre o Denominación de las Políticas a proponer previamente formuladas, seguidamente con el fin de seguir un orden y estructura se colorará una subdenominación o palabras de apertura para la Política o grupo de Políticas que esten dirigidas a disminuir un mismo Incumplimiento, para que sean claramente identificadas y se sepa que apuntan cada una, inmediatamente despues de la redacción de cada una de las Políticas se hara una breve explicación del que persigue cada una de las Política propuestas, finalmente a continuación se listara cada una de las Políticas de la forma antes decrita:

a. POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

En Lopesa Industrial S.A. en cuanto a las Faltas, Tardanzas y Permisos Practicamos las siguientes Políticas:

- En las promociones internas, se dará preferencia a los Jefes de Área que no presenten ninguna tardanza ni permisos en primera prioridad, en caso de que todos los Jefes de Área presenten tardanzas y/o permisos estos no deben de superar las cinco (5) veces en total en un Período de 6 meses previo a la Promoción.

Coadyuvante: *A reducir las Tardanzas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10)*

en el Capítulo I, titulado Control de personal como 1.2 Tardanzas e incluido en este; 1.2.1 Tolerancia y 1.2.2) y los Permisos (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) en el Capítulo I, titulado Control de personal como 1.3 Permisos e incluido en este; 1.3.1 Permiso particular por horas y 1.3.2 Permisos por días enteros).

Finalidad: *Esta Política tiene como finalidad recalcar en los Jefes de Área la importancia que tienen la responsabilidad, la disciplina, que necesita el puesto al que aspira, así como la imagen de respeto y justicia que debe inspirar un Cargo.*

- Se dará preferencia para la asistencia a capacitaciones, cursos o talleres de manera prioritaria a los Jefes de Área que no presenten ninguna falta además de tardanzas y permisos que no sean mayores a cinco (5) veces en un período de 6 meses anterior a la misma, posterior a la cual se otorgará dos certificados respectivamente validados; uno por la asistencia al curso correspondiente y otro certificado con Mención Honrosa por buena predisposición y fiel Cumplimiento del Reglamento Interno en cuanto a los aspectos de Puntualidad, Responsabilidad, e Identificación con la Empresa mismos que serán entregados en presencia de todos los colaboradores de la empresa en una reunión.

Coadyuvante: *A reducir las Faltas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.1 Asistencia; 1.1.1 Personal Administrativo), Tardanzas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.2 Tardanzas e incluido en este; 1.2.1 Tolerancia y 1.2.2) y Permisos (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.3 Permisos e incluido en este; 1.3.1 Permiso particular por horas y 1.3.2 Permisos por días enteros).*

Finalidad: Esta Política incentivará a los Jefes de Área a cumplir con el Reglamento Interno, dado que es de su Interés ser elegidos para asistir a estos cursos, los cuales valorarán en mayor cuantía y por tanto asistirán con mucho mayor interés.

- Para el día del Cumpleaños de un Jefe de Área, se le dará el día libre y pagado, de caer la fecha en feriado o fin de semana, de igual manera podrá a cambio solicitar un día laborable libre; siendo valido esta premisa para los jefes de Área que hayan pedido permisos como máximo siete veces en un período de un año; es decir a partir del día siguiente de su cumpleaños anterior.

Coadyuvante: A reducir los Permisos (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.3 Permisos e incluido en este; 1.3.1 Permiso particular por horas y 1.3.2 Permisos por días enteros).

Finalidad: Esta Política tiene como finalidad motivar de manera positiva el Cumplimiento del Reglamento Interno ya que disfrutarán con mayor satisfacción de su Cumpleaños, a la par que los subordinados percibirán que en verdad su Jefe lo merece. Y se verán si también motivados, solicitando se haga extensivo esta Política a toda la empresa.

- De solicitar un Jefe o los Jefes de Área permisos y/o faltas recurrentes (ya sea por problemas personales, económicos, familiares, de salud, etc.) considerada así más de dos veces en dos meses; el Jefe de Área de Recursos Humanos debe de brindar una Primera Sesión de Asesoría con el Jefe de Área para tratar y hacer hincapié en la solución del o los problemas en colaboración; Si la solución no funcionara; En la segunda sesión se pone por escrito una nueva solución convenida por consenso y de no ocurrir una mejoría en el comportamiento, se realiza una tercera y última sesión en la cual se da al Jefe de Área un día libre sin goce de haber para meditar por última vez su comportamiento y su permanecía en la empresa.

Coadyuvante: *A reducir las Faltas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.1 Asistencia; 1.1.1 Personal Administrativo), y Permisos (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.3 Permisos e incluido en este; 1.3.1 Permiso particular por horas y 1.3.2 Permisos por días enteros).*

Finalidad: *Esta Política tiene su fundamento en la Disciplina Positiva esto debido a que los colaboradores prefieren la disciplina positiva porque se sienten tratados con más respeto y consideración. La asesoría da por resultado una mayor voluntad para corregir el comportamiento indeseable. Los gerentes también la prefieren porque les aleja del papel de disciplinados. Además, la asesoría produce relaciones de mejor calidad con los subordinados que la disciplina, permite que el gerente tenga intervenciones más rápidas y completas para corregir un problema y evitar una confrontación hasta que el problema haya sido resuelto a través de la disciplina progresiva.*

- A los Jefes de Área que no presenten tardanza, permisos o falta en una cantidad máxima de tres en total a partir de su primer día de inserción de sus vacaciones anteriores. Para el siguiente período de vacaciones se le agregaran cuatro días más adicionales al período de vacaciones que le corresponda, siempre y cuando no haya cometido ninguna infracción considerada grave en el Reglamento Interno de Trabajo.

Coadyuvante: *A reducir las Faltas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.1 Asistencia; 1.1.1 Personal Administrativo), Tardanzas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.2 Tardanzas e incluido en este; 1.2.1 Tolerancia y 1.2.2) y Permisos (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N°*

10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.3 Permisos e incluido en este; 1.3.1 Permiso particular por horas y 1.3.2 Permisos por días enteros).

Finalidad: La mencionada Política, es sumamente motivante ya que una de las cosas más deseadas por cualquier colaborador es que sus vacaciones sean más largas, esta es una manera de demostrar por parte de la empresa que se siente comprometida con sus Jefes, esta Política trata de atrapar toda la atención de los Jefes de Área para mejorar su comportamiento en lo que respecta al cumplimiento del Reglamento interno de una manera muy positiva y motivante.

- Se dará el medio día libre Pagado, en las fechas de los cumpleaños de los hijos menores de 5 años y del esposo o la esposa del Jefe de Área, siendo ésta aplicada una vez al año, teniendo como requisito indispensable el que el Jefe de Área no haya tenido faltas, tardanzas o no haya pedido permisos que excedan las tres veces en un período de seis meses a la fecha de solicitud de este beneficio.

Coadyuvante: A reducir las Faltas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.1 Asistencia; 1.1.1 Personal Administrativo), Tardanzas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.2 Tardanzas e incluido en este; 1.2.1 Tolerancia y 1.2.2) y Permisos (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.3 Permisos e incluido en este; 1.3.1 Permiso particular por horas y 1.3.2 Permisos por días enteros).

Finalidad: Esta Política, pone de manifiesto la consideración que tiene la empresa para con sus Jefes de Área, una de las cosas más motivantes para cualquier colaborador es el pasar tiempo con su familia, ya que al fin y al cabo es por ellos por quienes

trabaja, y el hecho de que la empresa lo considere así, resulta muy considerado y de gran valor personal para el Jefe de Área.

- Se colocará en la recepción (frente al control de asistencias de todo el personal) la foto del "El Jefe del mes" y por su excelente Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo con la finalidad de que los demás administrativos sepan quién es el más puntual.

Coadyuvante: *A reducir las Tardanzas (ubicado en el Reglamento Interno de Trabajo (presentado en el Anexo N° 10) dentro del Capítulo I, titulado Control de personal como 1.2 Tardanzas e incluido en este; 1.2.1 Tolerancia y 1.2.2)*

Finalidad: *Esta Política pretende premiar la responsabilidad, el esfuerzo y el compromiso del Jefe de Área para con la empresa la cual es transmitida de manera directa e indirecta y es percibida positivamente por los demás administrativos y miembros de la empresa.*

En Lopesa Industrial S.A. en cuanto a Empirismos Aplicativos practicamos la siguiente Política:

- Cada Política propuesta será explicada en cuanto a que se pretende perseguir y que Planteamientos Teóricos Integra y posteriormente al resto de colaboradores de la empresa, los mismos que evitarán la existencia de Empirismos Aplicativos.

Coadyuvante: *A interiorizar y valorar en mayor cuantía Planteamientos Teóricos relacionados a las Políticas propuestas.*

Finalidad: *Con la referida Política se pretende anular los Empirismos Aplicativos; es decir evitar que se desconozca o aplique mal un planteamiento teórico que debería conocerse.*

Como se puede apreciar han sido ocho las Políticas que se han propuesto, de las mismas siete están dirigidas a las Faltas, Tardanzas y Permisos; en consecuencia, una está dirigida a Empirismos Aplicativos, de las que se puede resaltar que todas las Políticas tienen un enfoque positivo, estimulante mas no imperativo o desmotivante. Cada una incluye a manera explicativa a que ítem o ítems del Reglamento Interno Coadyuvan a cumplir y su Finalidad, a continuación, la declaración formal de las Políticas:

POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

En Lopesa Industrial S.A. en cuanto a las Faltas, Tardanzas y Permisos Practicamos las siguientes Políticas:

1. En las promociones internas, se dará preferencia a los Jefes de Área que no presenten ninguna tardanza ni permisos en primera prioridad, en caso de que todos los Jefes de Área presenten tardanzas y/o permisos estos no deben de superar las cinco (5) veces en total en un Período de 6 meses previo a la Promoción.
2. Se dará preferencia para la asistencia a capacitaciones, cursos o talleres de manera prioritaria a los Jefes de Área que no presenten ninguna falta además de tardanzas y permisos que no sean mayores a cinco (5) veces en un período de 6 meses anterior a la misma, posterior a la cual se otorgará dos certificados respectivamente validados; uno por la asistencia al curso correspondiente y otro certificado con Mención Honrosa por buena predisposición y fiel Cumplimiento del Reglamento Interno en cuanto a los aspectos de Puntualidad, Responsabilidad, e Identificación con la Empresa mismos que serán entregados en presencia de todos los colaboradores de la empresa en una reunión.
3. Para el día del Cumpleaños de un Jefe de Área, se le dará el día libre y pagado, de caer la fecha en feriado o fin de semana, de igual manera podrá a cambio solicitar un día laborable libre; siendo valido esta premisa para los jefes de Área que hayan pedido permisos como máximo siete veces en un período de un año; es decir a partir del día siguiente de su cumpleaños anterior.
4. De solicitar un Jefe o los Jefes de Área permisos y/o faltas recurrentes (ya sea por problemas personales, económicos, familiares, de salud, etc.) considerada así más de dos veces en dos meses; el Jefe de Área de Recursos Humanos debe de brindar una Primera Sesión de Asesoría con el Jefe de Área para

tratar y hacer hincapié en la solución del o los problemas en colaboración; Si la solución no funcionara; En la segunda sesión se pone por escrito una nueva solución convenida por consenso y de no ocurrir una mejoría en el comportamiento, se realiza una tercera y última sesión en la cual se da al Jefe de Área un día libre sin goce de haber para meditar por última vez su comportamiento y su permanecía en la empresa.

A los Jefes de Área que no presenten tardanza, permisos o falta en una cantidad máxima de tres en total a partir de su primer día de inserción de sus vacaciones anteriores. Para el siguiente período de vacaciones se le agregaran cuatro días más adicionales al período de vacaciones que le corresponda, siempre y cuando no haya cometido ninguna infracción considerada grave en el Reglamento Interno de Trabajo.

5. Se dará el medio día libre Pagado, en las fechas de los cumpleaños de los hijos menores de 5 años y del esposo o la esposa del Jefe de Área, siendo ésta aplicada una vez al año, teniendo como requisitos indispensables el que el Jefe de Área no haya tenido faltas, tardanzas o no haya pedido permisos que excedan las tres veces en un período de seis meses a la fecha de solicitud de este beneficio.
7. Se colocará en la recepción (frente al control de asistencias de todo el personal) la foto del "El Jefe del mes" y por su excelente Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo con la finalidad de que los demás administrativos sepan quién es el más puntual.

En Lopesa Industrial S.A. en cuanto a Empirismos Aplicativos practicamos la siguiente Política:

8. Cada Política propuesta será explicada en cuanto a que se pretende perseguir y que Planteamientos Teóricos Integra y posteriormente al resto de colaboradores de la empresa, los mismos que evitarán la existencia de Empirismos Aplicativos.

3.1.3 FASE 3: IMPLEMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN

3.1.3.1 IMPLEMENTAR Y COMUNICAR LAS POLÍTICAS

Como lo descrito en el Modelo Aplicativo en el Capítulo II; este corresponde al único paso de la Fase 3 y a la par el séptimo paso de todo el proceso.

Una vez formuladas las Políticas estas deben ser Implementadas y Comunicadas; para este fin se debe recordar lo delimitado en el numeral 3.1.1.2 Identificar el Nivel o Ámbito de la Empresa del presente Capítulo; paso en el cual se identificó a los colaboradores a quienes van a ser expuestas las Políticas, en la cual claramente indica que las Políticas que se han propuesto en el paso anterior se dirigen y limitan a los Jefes de Área de Lopesa Industrial de las Áreas que mencionaremos a continuación: Recursos Humanos, Logística, Ventas, Marketing, Contabilidad y Finanzas, Producción y Proyectos; en total los Jefes de Área suman siete. Recordando lo descrito en el Modelo Aplicativo en el Capítulo II específicamente en el numeral 2.3.3 concerniente a la Implementación y Comunicación e mismo que corresponde a la explicación de este paso, en la que describe que es pertinente presentárselas a los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. de manera formal dado que son las primeras Políticas que se implantan, esto se da principalmente de manera física o escrita; para presentárselas a los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. de manera escrita se seguirá la descripción realizada en el mencionado numeral; en el cual menciona que el documento a presentarse deberá en primer lugar contener en la primera página la Carta de aceptación de las Políticas que se han propuesto, en cuanto a este punto efectivamente el Gerente General de Lopesa Industrial el Señor Miguel Richard López a tenido a bien aprobar la Implantación y Comunicación de las Políticas ya Propuestas, es preciso indicar que para efectos de esta Tesis en la carta se hace referencia a un período que abarca los meses de Mayo y Junio del 2011, pero debe hacerse énfasis en el compromiso e interés por mantener en vigencia las Políticas Propuestas de manera permanente, en un futuro realizando variaciones o mejoras dentro de lo que su naturaleza, características o entorno lo permitan y requieran; a continuación se presenta en la página siguiente en la **Figura N° 3.3** que concierne a la mencionada Carta de Aceptación.

Figura N° 3.3 Carta de Aceptación

LOPESA INDUSTRIAL S.A.
INDUSTRIA ESPECIALIZADA EN SAZONADORES
Av. Giráldez N° 706 - Ventas: 064-231734 - Central Telefónica: 064-223580
www.sazonlopesa.com
HUANCAYO - PERÚ



CARTA DE ACEPTACIÓN

**PANCA SIN
PICANTE**

Señores:

Aji Amarillo

Bachilleres en Administración:
Mayra Paola Córdova Palacios
Carlo Gustavo Carrillo Córdova

**Paballo
EXTRAFINO**

Asunto: Autorización para la Implementación de las Políticas para el
Cumplimiento del Reglamento Interno

**tuco
LOPESA**

De mi Consideración

**COMINO
PIMIENTA**

Tengo a bien dirigirme a los Señores Tesistas: Mayra Paola Córdova Palacios y Carlo Gustavo Carrillo Córdova; Bachilleres en Administración de Empresas de la Universidad Continental - Huancayo, a fin de saludarlos e informarles la Aceptación e Implementación de las Políticas Propuestas para el periodo de Mayo y Junio del 2011. Con la finalidad de contribuir al buen Cumplimiento del Reglamento Interno.

**Pimienta
LOPESA**

Huancayo, 28 de Abril de 2011

**Orégano
LOPESA**

Atentamente.

LOPESA INDUSTRIAL S.A.

Richard López Miguel
DNI 70788290
GERENTE



Compáralo al Perú

**COMINO
LOPESA**

Fuente: Gerente General - Lopesa Industrial S.A. (Fecha 28 de Abril del 2011)

Elaboración: Gerente General – Lopesa Industrial.

Como muestra de la validez de la mencionada Carta de Aceptación, se sostuvo una reunión con el Gerente General de Lopesa Industrial S.A. el día 28 de abril del 2011 a las 11:00 a.m. para la firma de la Carta de Aceptación; de la que a manera de Registro y Prueba se tomaron Fotografías de las que a continuación se muestra a manera de Figura una de ellas ubicándose las demás Figuras en el **Anexo N° 11** denominado Fotografías de Aprobación de Implementación y Comunicación de las Políticas, en las que se aprecian al Gerente General el Señor Richard López Miguel, en los precisos momentos en que firma la mencionada Carta, se le observa revisando las Políticas Propuestas, así como charlando con los Investigadores sobre las Políticas que se han propuesto, intercambiando puntos de vista y comentarios sobre el tema; mostrándose mucho interés en el tema por parte del Gerente, además de la voluntad por Implementarlas y Comunicarlas a los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.

Figura N° 3.4



Fuente: Propia – Fotografía
Gerente General de Lopesa Industrial S.A. el día 28 de abril de 2011 a las 11:00 a.m.

Después de la primera página en la que se aprecia la Carta de Aceptación de las Políticas Propuestas; se debe continuar desarrollando lo explicado en el Modelo Aplicativo en donde refiere que en la siguiente página o páginas de debe de hacer una descripción de definiciones y conceptos muy

puntuales que incluyan términos incorporados en las Políticas Propuestas, esto para evitar posibles Distorsiones, a continuación, se presenta en contenido de las páginas antes descritas:

A. MARCO CONCEPTUAL DE LAS POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Con el fin de optimizar la comprensión de las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno, a continuación, se listan los principales términos incluidos y relacionados con las Políticas junto con sus respectivos conceptos:

- **Disciplina:** Se refiere a la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la Organización. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas sin necesidad de una vigilancia externa. Las personas ajustan su comportamiento a las reglas de la Organización, mientras que ésta vigila las metas y la realización de los Objetivos. Las personas, en la medida en que sepan lo que se espera de ellas, se predisponen a alcanzar las Normas o las Reglas definidas por la Organización.
- **Disciplina Progresiva:** Es la forma mas utilizada en un procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que brindan al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de que sea separado de la organización. El procedimiento de la disciplina progresiva tiene varios pasos de advertencia; cada uno implica una sanción que aumenta la severidad a medida que el comportamiento indeseable persiste. Si el trabajador no responde adecuadamente a esas advertencias progresivas, la sanción será su despido por causa justificada.
- **Disciplina Positiva:** Es un procedimiento que fomenta que el colaborador vigile su propio comportamiento y que asuma su responsabilidad por las consecuencias de sus actos. Es similar a la disciplina progresiva porque ambas utilizan una serie de pasos o etapas que aumentan en términos de urgencia y severidad. En la práctica, la disciplina positiva sustituye la sanción de la disciplina progresiva con sesiones de asesoría entre el colaborador y el gerente. Esas sesiones se enfocan en que el colaborador debe aprender con los errores del pasado e iniciar un plan personal para hacer un cambio positivo en su comportamiento en lugar de depender de

amenazas y sanciones. En lugar de achacar la culpa al colaborador, el gerente hace hincapié en la solución de los problemas en colaboración.

- **Empirismos Aplicativos:** Es un problema, lo identificamos cuando encontramos que un Planteamiento Teórico que debería conocerse y aplicarse bien; en una parte de la realidad, no lo conoce o aplica mal.
- **Manual Administrativo o Reglamento Interno de Trabajo:** Los Manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.
- **Objetivos de los Manuales:** Los Manuales Administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa. De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los Manuales Administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:
 - Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciarla uniformidad en el trabajo.
 - Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, procedimientos, normas, etc.
 - Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- **Planteamientos Teóricos:** También denominado Marco Teórico, es el conjunto de conocimientos ya establecidos estos pueden ser conceptos, teorías, principios, etc.
- **Políticas:** Las Políticas son reglas establecidas para gobernar Funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de funciones específicas; las Políticas se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes. Se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel divisiones y aplicarse a una sola división, o también se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas. Una Política es una norma a la que vamos a ajustar nuestro comportamiento.

El Marco Conceptual que se acaba de presentar se han considerado ocho términos los que se han considerado los pertinentes para obtener una mejor

comprensión de las Políticas por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial, se ha visto por conveniente ubicar el Marco Conceptual antes de la presentación de las Políticas pues primero deben de conocer o aclarar los conceptos presentados para que posteriormente al momento de leer las Políticas las puedan comprender en su totalidad.

Continuando con el desarrollo del Modelo Aplicativo lo que corresponde presentar en las siguientes páginas es la presentación de las Políticas que se han formulado en la Fase 2 o la llamada Fase de Formulación que en el presente Capítulo se ubica en el subtítulo identificado con el numeral 3.1.2 el cual pertenece a Fase 2: Formulación, el cual contiene al numeral 3.1.2.1 que pertenece al subtítulo denominado Formular las Políticas; y dentro de esta en el subtítulo identificado con la letra B que pertenece a Redactar las Políticas, siendo en esta parte donde se han propuesto las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno y de donde se han tomado para ubicarlas en esta parte del documento que se presentaran a los Jefes de Área; con esto ya se tiene listo el documento para la comunicación formal e Implementación de las Políticas; pues recordemos lo explicado en el Modelo Aplicativo en el Capítulo anterior: Sobre la Implementación y paralela Comunicación de las Políticas es importante explicar que a partir de la aprobación de las Políticas Propuestas mediante la Carta de Aceptación que aprobó las Políticas y su respectiva Comunicación mediante el documento que se acaba de detallar, es aquí donde recién se puede afirmar la Implementación de las Políticas, pues el Área de Recursos Humanos desde este momento empieza a poner en práctica las Políticas propuestas, en este caso como se pudo observar en la Carta de Aceptación misma en la que se pudo leer que la Implementación y Comunicación de las Políticas Propuestas empieza en el mes de Mayo del 2011, por consiguiente la distribución de el documento formal antes descrito se efectuó el día Lunes 2 de Mayo del 2011.

A la par de la mencionada Implementación y Comunicación formal de manera escrita; se ha publicado en el Mural de Comunicados de la Empresa a los que tengan mas contacto y sean más visibles por los colaboradores en cuestión, esto para que lo puedan revisar permanentemente, y se sepa que son Políticas Oficiales de la empresa esta exhibición de las Políticas, se llevara a cabo por el período indicado en el Documento de Aceptación de las Políticas Propuestas es decir al igual que la Difusión del documento Formal, la publicación de las Políticas para el

Cumplimiento del Reglamento Interno en el Mural de Comunicados de la Empresa se realizo el día 2 de Mayo de 2011 a las 9:00 a.m. y se hizo extensivo por dos meses; es decir todo el mes de Mayo y Junio como lo informa la Carta de aceptación. A modo de registro de estos hechos se han tomado fotografías de la publicación de las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno, que a continuación se presentan a manera de Figura una de ellas las cuales se presentan de manera completa en el **Anexo N° 12** denominado Fotografías de la Publicación de las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno.

Figura N° 3.5



Fuente: Propia – Fotografía Jefa del Área de Recursos Humanos de Lopesa Industrial S.A. 2 de mayo de 2011 - 9:00 a.m.

3.1.4 FASE 4: EVALUACIÓN

3.1.4.1 MEDIR, EVALUAR LOS EFECTOS DE LAS POLÍTICAS

Como se explicó en el Modelo Aplicativo en el Capítulo II, este paso pertenece a la Fase 4, a la par constituye el octavo y último paso del Modelo Aplicativo.

Posteriormente a la Implementación y Comunicación de las Políticas éstas han sido puestas en práctica por un período de dos meses, al cabo de los cuales, han sido medidas o evaluadas.

Para efectos de esta investigación y su consistencia en cuanto a los resultados se evaluó a los colaboradores con las mismas herramientas con las que se les evaluó en el Capítulo I de la presente tesis, en la parte

de Definición del Problema, es decir se volverá a medir mediante la misma Encuesta tomada en el Capítulo I; Para un óptimo y válido desarrollo de ésta investigación y su consistencia en cuanto a los resultados se evaluará a los colaboradores con las mismas herramientas con las que se les evaluó en el Capítulo I de la presente tesis, en la parte de Definición del Problema, es decir se volverá a medir mediante la misma encuesta tomada en el Capítulo I; ubicada específicamente en el numeral 1.1.2.1 la cual pertenece a Situación Actual y Problemática; siguiendo el mismo estilo y criterio analizando las partes prioritarias a contrastar, desarrollando un análisis de las mismas variables en cuanto a la recurrencia de los mismos, en el período que las Políticas han sido puestas en práctica, incorporando cuadros resúmenes estructurados en base a información proporcionada por el Jefe de Área de Recursos Humanos en la mencionada encuesta.

A continuación, el desarrollo del análisis de la Encuesta tomada el día lunes 4 de Julio del 2011 en las Oficinas de Lopesa Industrial S.A. a las 11:00 a.m., como ya se menciona a los Jefes de Área, la referida encuesta es la misma que la tomada en el Capítulo I por lo tanto, se la puede leer con mayor detenimiento en el **Anexo N° 8**, a continuación el Análisis de la encuesta:

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 3.6** sobre los documentos que los Jefes de Área deben Conocer y Aplicar en Lopesa Industrial S. A. desde mayo del 2011.

Gráfico N° 3.6



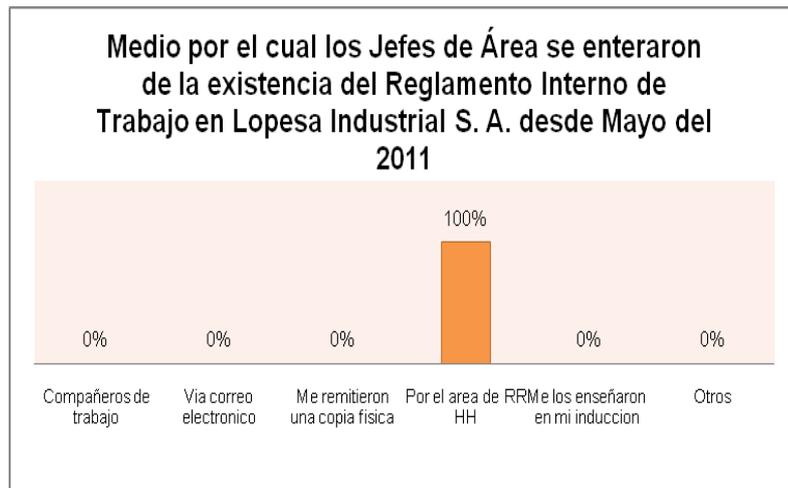
Fuente: Encuesta realizada el sábado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.

Elaboración: Propia

El **Gráfico 3.6** presentado en la página anterior evidencia que el 100% de los Jefes de Área conocen y aplican el Reglamento Interno de Trabajo, el Manual de Organización y Funciones en Lopesa Industrial S. A.

Así mismo se presenta a continuación el **Gráfico N° 3.7** el mismo que evidencia el medio por el cual los Jefes de Área se enteraron de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S.A. arrojando el siguiente resultado:

Gráfico N° 3.7



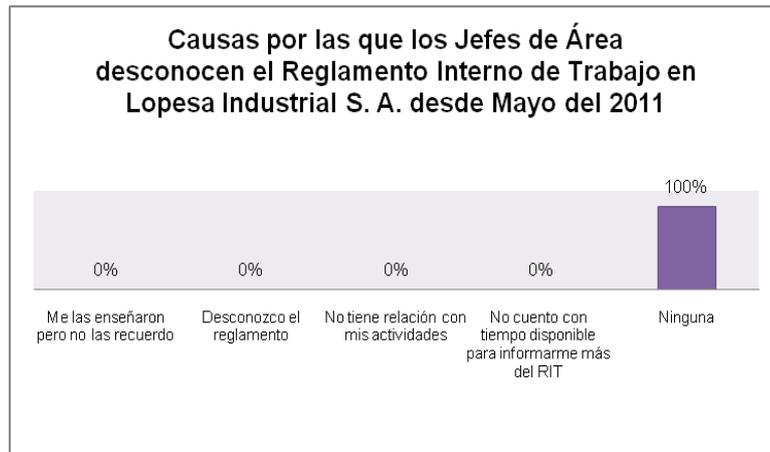
Fuente: Encuesta realizada el sabado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.

Elaboracion: Propia

Luego de observar el **Gráfico N° 3.7** presentado en la arriba, se puede afirmar que el medio por el cual los Jefes de Área se enteraron de la existencia del Reglamento Interno de trabajo fue por el Área de Recursos Humanos, representado gráficamente por el 100% del total de los Jefes de Área.

Ahora se presenta en la próxima página el **Gráfico N° 3.8** sobre las causas del desconocimiento del Reglamento Interno de Trabajo de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S. A. de la cual se evidenciar lo siguiente:

Gráfico N° 3.8



Fuente: Encuesta realizada el sábado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

En el **Gráfico N° 3.8** arriba mostrado se puede notar que actualmente en Lopesa Industrial S.A. no existe razón alguna para que los Jefes de Área desconozcan el Reglamento Interno de Trabajo ya que el 100% de los Jefes de Área manifestaron ello.

Abajo se muestra el **Gráfico N° 3.9** que presenta las causas por las que los Jefes de Área no aplican el Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S. A. y a continuación se detalla el mismo.

Gráfico N° 3.9



Fuente: Encuesta realizada el sábado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

En el **Gráfico N° 3.9** en la página anterior presentado se puede evidenciar que actualmente no existen causas por las que los siete Jefes de Área no aplican el Reglamento Interno de Trabajo representado gráficamente por el 100% de los mismos.

Para conocer el porcentaje de entendimiento y transmisión del Reglamento Interno de Trabajo en los Jefes de Área de Lopesa Industrial S. A. se presenta el **Gráfico N° 3.10** el mismo que muestra la existencia o no de Empirismos Aplicativos en cada uno de los Jefes de Área es por ello la importancia de este indicador.

Gráfico N° 3.10



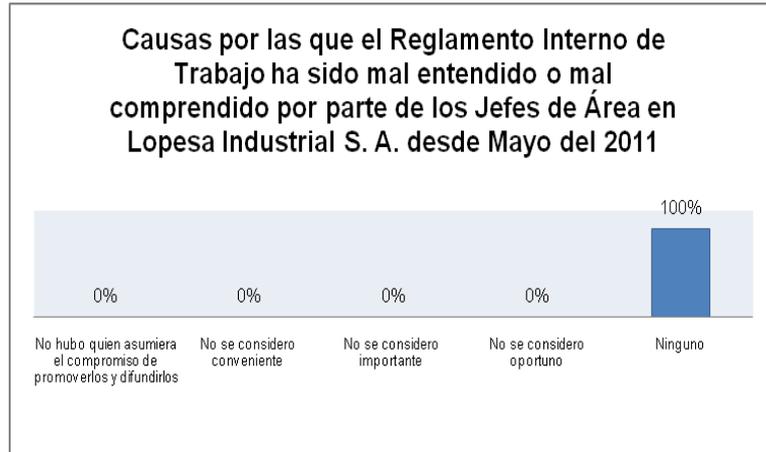
Fuente: Encuesta realizada el sábado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.

Elaboración: Propia

Del anterior **Gráfico N° 3.10** se puede afirmar que todos los Jefes de Área entendieron y se les transmitieron de manera total o casi total el Reglamento Interno de Trabajo (representado gráficamente por el 100%) y se puede afirmar que actualmente no existen empirismos aplicativos en los Jefes de Área de Lopesa Industrial S. A.

En el siguiente **Gráfico N° 3.11** presentada en la siguiente página se muestra las causas por las que el Reglamento Interno de Trabajo ha sido mal entendido, mal comprendido o mal transmitido por los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. a partir del mes de mayo del 2011

Gráfico N° 3.11

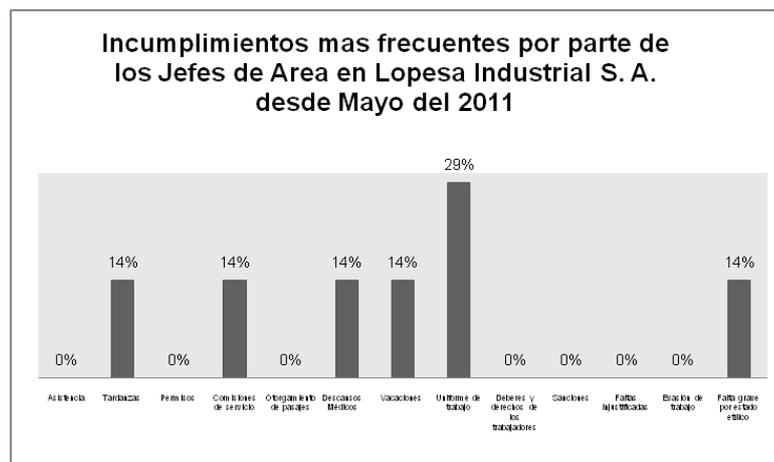


Fuente: Encuesta realizada el sabado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

Del mismo modo y tomando como referencia el **Gráfico N° 3.11** arriba presentado se puede afirmar que No existen causas por la que el Reglamento Interno de Trabajo haya sido mal entendido o mal comprendido.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 3.12** que nos evidencia otro de los indicadores más importantes para la presente investigación que es la de los Incumplimientos más frecuentes al Reglamento Interno de Trabajo por los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A.

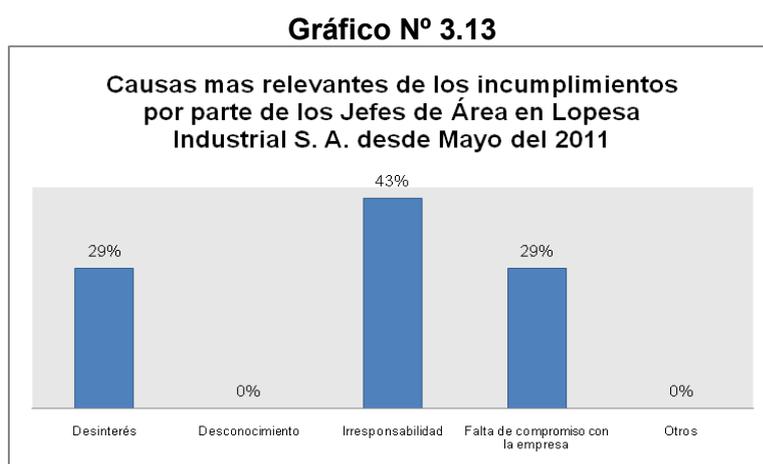
Gráfico N° 3.12



Fuente: Encuesta realizada el sabado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboracion: Propia

El **Gráfico N° 3.12** presentado en la página anterior muestra en primer lugar a el uniforme de trabajo con un 29% como el Incumplimiento más frecuente seguido de las tardanzas, las comisiones de servicio, los descansos médicos, las vacaciones y las faltas graves por estado ético con un 14% como el segundo Incumplimiento más frecuente dado por los Jefes de Área. Así mismo este indicador es de suma importancia para la presente investigación dado que es una de las variables de estudio el cual será contrastado con los indicadores obtenidos en el Capítulo I para su correspondiente análisis y posteriormente en el capítulo IV presentado al final las conclusiones y recomendaciones del caso.

A continuación, se muestra el **Gráfico N° 3.13** sobre las causas más relevantes de los Incumplimientos al Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. El mismo evidenciará si actualmente existen Empirismos Aplicativos y Distorsiones en la empresa.

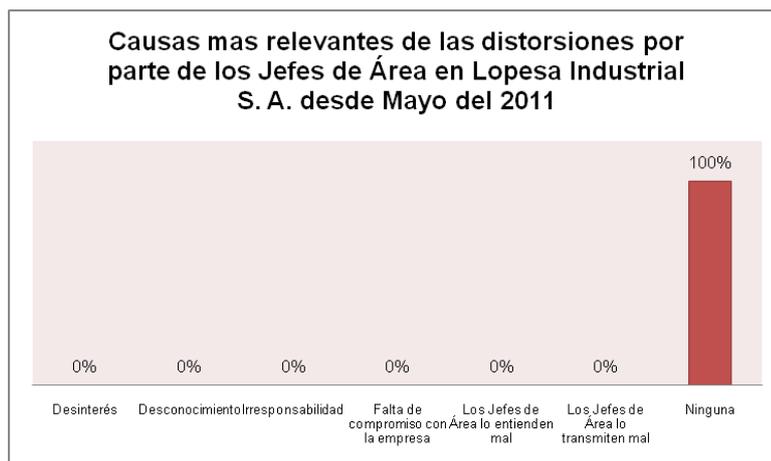


Fuente: Encuesta realizada el sábado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

Del **Gráfico N° 3.13** se puede afirmar que es la irresponsabilidad la causa más relevante de los Incumplimientos al Reglamento Interno de Trabajo con un 43% (tres de siete Jefes de Área) seguida de la falta de compromiso con la empresa y el desinterés con un 29% (dos de cada siete respectivamente).

A continuación, en la siguiente página se muestra el **Gráfico N° 3.14** sobre las causas más relevantes de las Distorsiones por parte de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 3.14

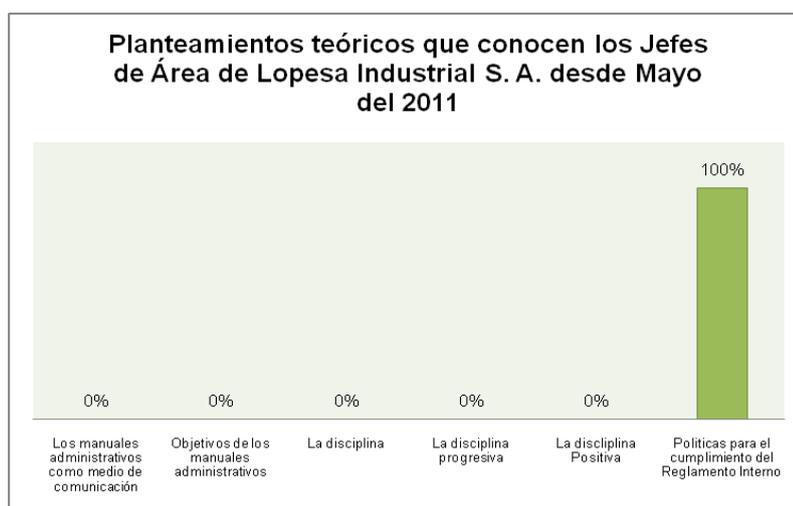


Fuente: Encuesta realizada el sábado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

En el **Gráfico N° 3.14** se puede evidenciar que no existen causas relevantes de las distorsiones, es decir que los siete Jefes de Área entendieron bien el Reglamento Interno de Trabajo dentro de Lopesa Industrial S.A.

Ahora se presenta el **Gráfico N° 3.15** sobre los Planteamientos Teóricos que conocen los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A. y es como sigue:

Gráfico N° 3.15

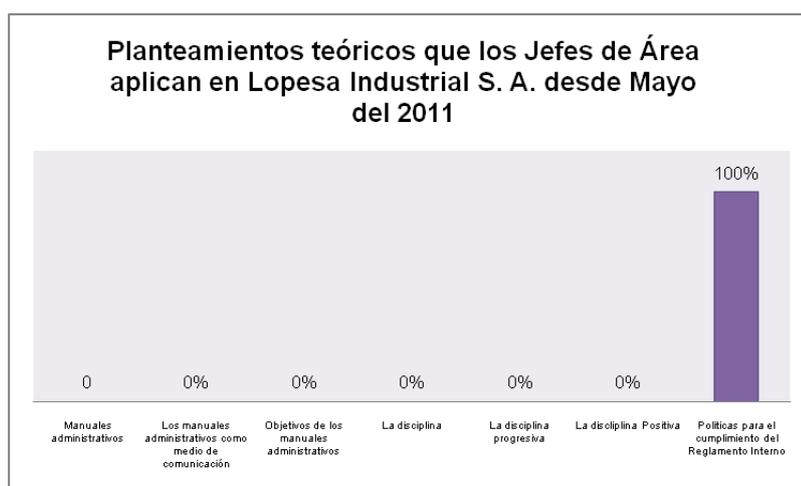


Fuente: Encuesta realizada el sábado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

Del **Gráfico N° 3.15** presentado en la página anterior muestra el conocimiento de los Jefes de Área sobre Planteamientos Teóricos existentes siendo las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo el de mayor conocimiento con un 100%.

El siguiente **Gráfico N° 3.16** presentado en la debajo se mostrará los Planteamientos Teóricos que aplican los Jefes de Área en Lopesa Industrial S. A. además esta pregunta ayudará también a corroborar el mismo por ser materia de estudio de la siguiente investigación.

Gráfico N° 3.16

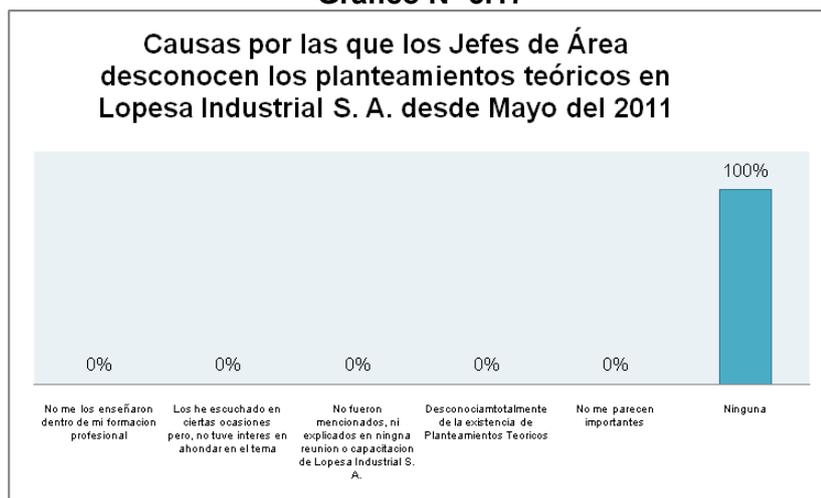


Fuente: Encuesta realizada el sábado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia

Así mismo el **Gráfico 3.16** muestra los Planteamientos Teóricos que aplican los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A. siendo las Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo el que actualmente se aplica representado gráficamente con el 100% del total.

Por último, se pudo determinar cuáles son las causas por las que los Jefes de Área desconocen dichos Planteamientos Teóricos para lo cual se presenta a continuación el **Gráfico N° 3.17**

Gráfico N° 3.17



Fuente: Encuesta realizada el sábado 04/07/11 a las 11:00 a.m. en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente.

Elaboración: Propia

Del mismo **Gráfico N° 3.17** se puede evidenciar que actualmente no existe causa alguna por las que los Jefes de Área desconozcan los Planteamientos Teóricos relacionados al problema en Lopesa Industrial S. A.

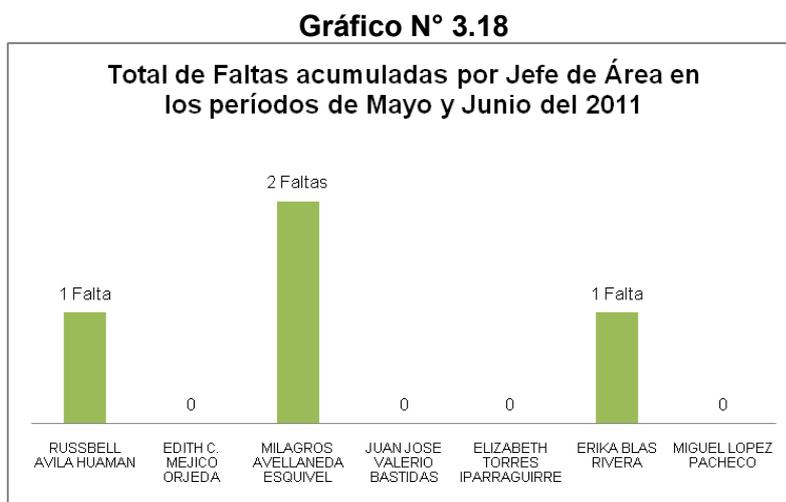
Todos estos últimos tres gráficos mostrarían una mejora en cuanto a informarse acerca de la importancia de Planteamientos Teóricos que atañen a las variables del problema que a su vez son parte del Reglamento Interno de Trabajo en el diario accionar de los trabajadores de una empresa, lo que revelaría un indicador positivo sobre los Empirismos Aplicativos en los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.

Del mismo modo que se hizo para profundizar mejor la investigación se solicitó al Área de Recursos Humanos de Lopesa Industrial S.A. el reporte mensual de asistencias, tardanzas y permisos de los meses de mayo y junio en las cuales se Implementó y Comunicó las Políticas dentro de la empresa y de las cuales se tomaron en cuenta los promedios totales por mes para posteriormente hacer el análisis y quedó detallada de la siguiente manera:

A. RESÚMEN DE TARDANZAS, FALTAS Y DESCUENTOS DE LOS JEFES DE ÀREA DE LOS MESES DE MAYO Y JUNIO DEL AÑO 2011: (Anexo N° 9)

A continuación presentamos abajo el **Gráfico N° 3.18** sobre las Faltas acumuladas de las siete Jefaturas de Área de Lopesa Industrial S.A. calculados en base al período en que las Políticas fueron Implementadas y Comunicadas para la presente investigación, mismo que abarca los meses de Mayo y Junio del año 2011. Los gráficos que a continuación se presentan son los totales de los Incumplimientos (tardanzas, faltas y permisos) que a manera de resúmen se presenta a continuación por lo que representa un análisis estadístico de los dos meses acumulados. Para una mejor comprensión del lector todos estos indicadores se encuentran en el **Anexo N° 9**.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 3.18** sobre el total de faltas acumuladas por Jefe de Área en los períodos de mayo y junio del 2011.



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A. Período Mayo y Junio del 2001

Elaboración: Propia.

Del **Gráfico N° 3.18** se puede afirmar que la Jefa Área de Contabilidad llego a tener un total de 2 faltas seguida de la Jefatura de Proyectos y la de Producción con 1 falta cada una resaltando que la demás Jefaturas de Área no registraron falta alguna en los meses de mayo y junio del 2011.

A continuación, se presenta en la debajo el **Gráfico N° 3.19** sobre el total de tardanzas acumuladas por Jefe de Área en los períodos de mayo y junio del 2011 en Lopesa Industrial S.A.



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A. Período Mayo y Junio del 2011

Elaboración: Propia.

Del **Gráfico N° 3.19** presentado arriba las Áreas de Proyectos y Recursos Humanos muestran mayor índice de tardanzas con un total de 7 tardanzas acumuladas seguidas de las Áreas de Contabilidad y Producción con 5 tardanzas cada una quedando en tercer lugar las Áreas de Logística y Marketing con 2 tardanzas cada una siendo el Área de Ventas la de menor índice con 1 Tardanza.

Del mismo modo presentamos a continuación en la siguiente página el **Gráfico N° 3.20** sobre los minutos acumulados por tardanzas y permisos de las siete Jefaturas de Área en los períodos de mayo y junio del 2011 en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 3.20

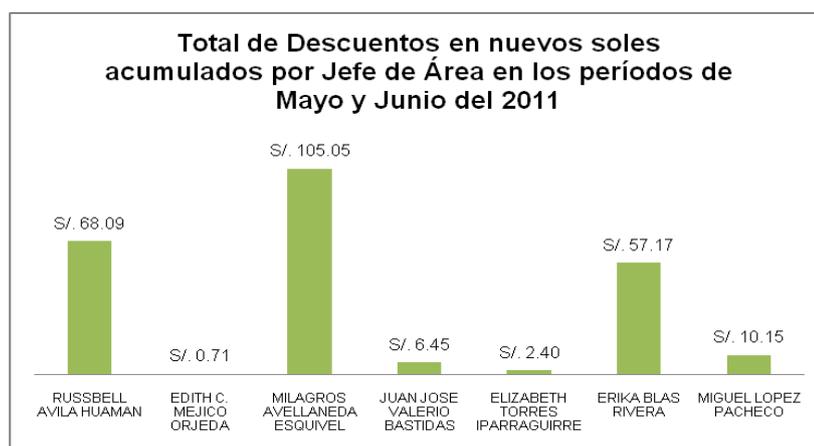


Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A. Período Mayo y Junio del 2001
Elaboración: Propia.

Así mismo del **Gráfico N° 3.20** se puede afirmar que el Área de Contabilidad registra la mayor cantidad con 170 minutos acumulados seguida del Área de Producción con 131 minutos, el Área de Proyectos con 119 minutos, el Área de Marketing con 85 minutos, el Área de Logística con 62 minutos, el Área de Recursos Humanos con 24 minutos y por último el Área de Ventas con 6 minutos acumulados en los periodos de mayo y junio del 2011.

Del mismo modo se presenta en la abajo el **Gráfico N° 3.21** el cual muestra el total de descuentos en nuevos soles acumulados por Jefe de Área en los periodos de mayo y junio del 2011 en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 3.21



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A. Período Mayo y Junio 2001
Elaboración: Propia.

Como se pudo apreciar en el **Gráfico N° 3.21** visto en la página anterior en el que muestra los Descuentos Totales en Nuevos Soles acumulados por los Jefes de Área en el período que comprende los meses de Mayo y Junio del 2011, se puede mencionar que cuatro de los siete Jefes de Área muestran cantidades pequeñas como descuento, lo que revelaría una significativa mejora en cuanto al Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A. Siendo la cantidad más considerable de S/ 105.05 nuevos soles. En general el panorama se muestra mejor que el inicial.

El objetivo de este análisis es poder determinar los efectos de las Políticas ya Implementadas y Comunicadas en el presente Capítulo a los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. siendo ésta solo una primera parte del análisis total que tiene esta investigación; como se explico en el Modelo Aplicativo en el Capítulo anterior, la comparación de la nueva realidad con la encontrada al inicio de la investigación se desarrollara en el siguiente Capítulo.

La Implementación y Comunicación de las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A. significa un nuevo enfoque además de una herramienta muy poderosa para modificar comportamientos, como parte del proceso de Implantación los Jefes de Área quizás puedan llegar a sentirse con cierta curiosidad y con algunas dudas, preguntas y comentarios. Siendo todo ello parte normal del proceso que se está siguiendo, lo que finalmente consolida la consecuencia de asumir las nuevas Políticas como propias y ponerlas en práctica. Este será punto de inicio del siguiente Capítulo para poder medir los efectos de las Políticas propuestas en la problemática; es decir en los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos los Jefes de Área de Lopesa Industrial.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

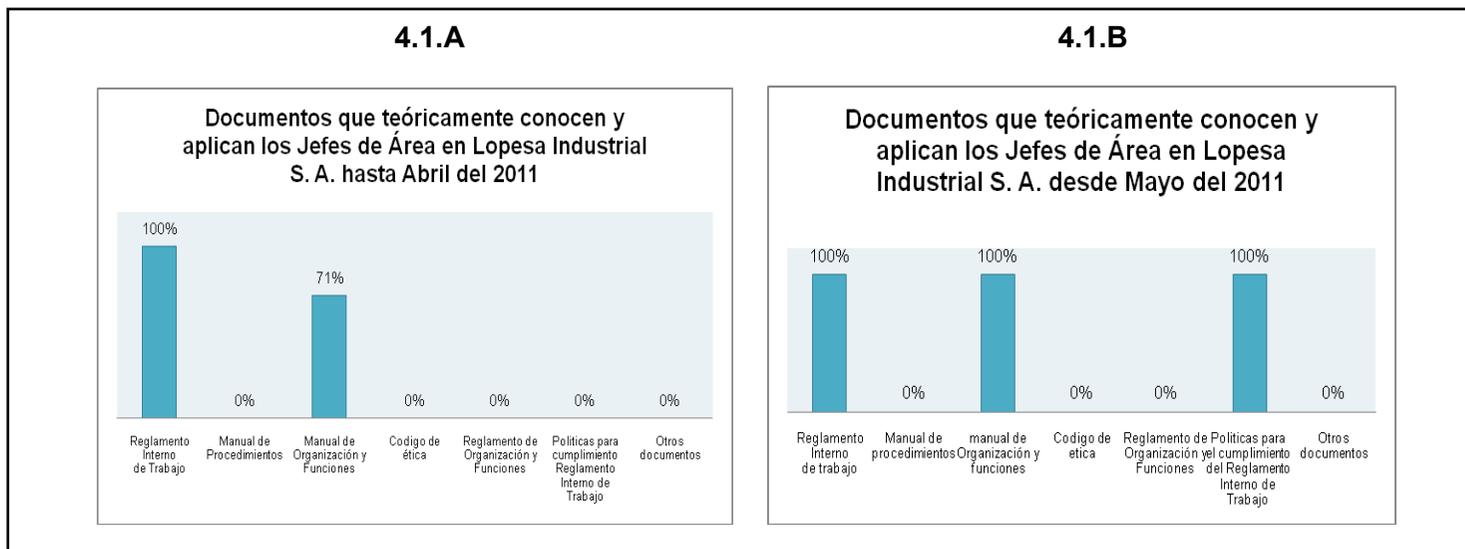
Una vez procesada la información, obtenida mediante encuesta, el presente Capítulo expone un Análisis Comparativo de los resultados obtenidos luego de Implementar y Comunicar las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo propuestas y dirigidas a los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.; en contraste con los resultados obtenidos en la encuesta realizada al inicio de la Investigación en el Capítulo I. Producto de este Análisis Comparativo se obtendrán los resultados de los efectos de las Políticas propuestas.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente Capítulo se concentrará en la culminación y consolidación de la Fase 4 o fase de Evaluación del Modelo Aplicativo el cual fue debidamente presentado y explicado en el Capítulo II y posteriormente desarrollado en el Capítulo III en el cual como parte del desarrollo de la referida Fase 4, se realizó el análisis respectivo de la segunda encuesta realizada al cabo de dos meses de Implementarse y Comunicarse las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, es pertinente recordar al lector que tanto la primera encuesta (**Ver Anexo N° 1**) tomada y explicada en el Capítulo I, es la misma que se hizo en el mencionado Capítulo III, es decir se utilizó la misma herramienta de medición para ambos contextos; esto para obtener un análisis más congruente, consistente y por tanto más certero. En este Capítulo se desarrollará lo que corresponde a un Análisis Comparativo entre Cuadros Comparativos entre la encuesta tomada al inicio de la Investigación en el Capítulo I y la misma encuesta tomada en el Capítulo III posterior a la Comunicación e Implementación de las Políticas para el Cumplimiento de Reglamento Interno de Trabajo, obteniendo con este análisis comparativo cuáles han sido los efectos de las mencionadas Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área; en las siguientes páginas el desarrollo del Análisis Comparativo:

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.1** el cual muestra el comparativo de la pregunta N° 8 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación los documentos que teóricamente conocen y aplican los Jefes de Área en Lopesa Industrial S. A.

Gráfico N° 4.1

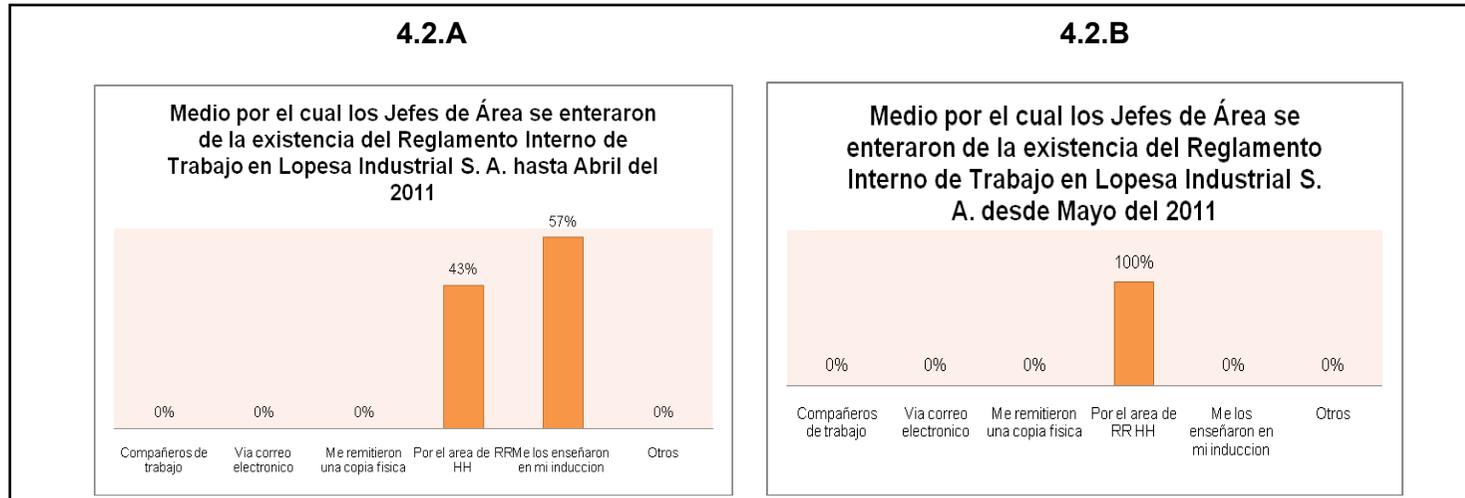


Fuente: 1ra Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2da Encuesta realizada el 04/07/11 a las 3:00 pm en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

En el **Gráfico N° 4.1** muestra que en un primer momento como se puede observar en el **Gráfico N° 4.1.A** el porcentaje de conocimiento y aplicación de las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo fue casi nulo o cero (representado gráficamente con el 0%) esto debido a que antes no existían Políticas en la empresa, además se puede evidenciar que en un segundo momento como se puede observar en el **Gráfico N° 4.1.B** el 100% de los Jefes de Área conocen y aplican las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo reconociendo a éste último como un documento oficial y Normativo dentro de Lopesa Industrial S. A.

A continuación, se muestra el **Gráfico N° 4.2** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 10 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación al medio por el cual los Jefes de Área se enteraron de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S. A.

Gráfico N° 4.2

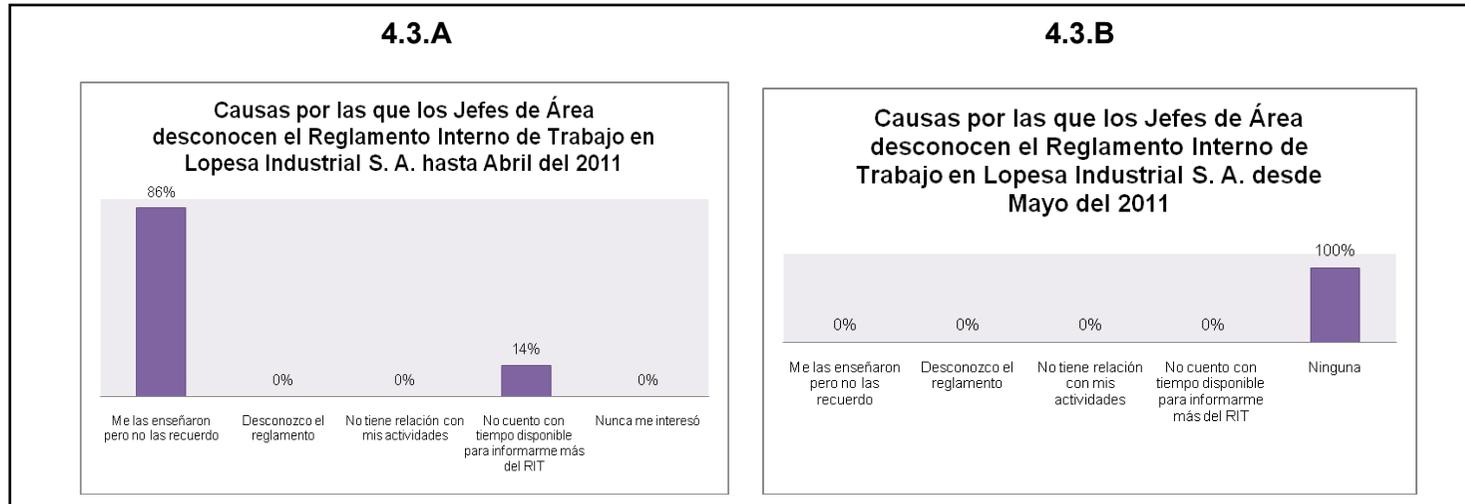


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° Encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.2.A** evidencia que en un primer momento cuatro de los Jefes de Área se enteraron de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo y fue mayoritariamente parte de su proceso de Inducción representado gráficamente con el 57%; posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.2.B** que el Área de Recursos Humanos representa ahora el medio más representativo por el cual los Jefes de Área se enteraron de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo. Esta mejora en el indicador se atribuye a que se trabajó directamente con el Área de Recursos Humanos quien tuvo la responsabilidad de Implementarlas y Comunicarlas en la empresa.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.3** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 16 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a las causas por las que los Jefes de Área desconocen el Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S. A.

Gráfico N° 4.3

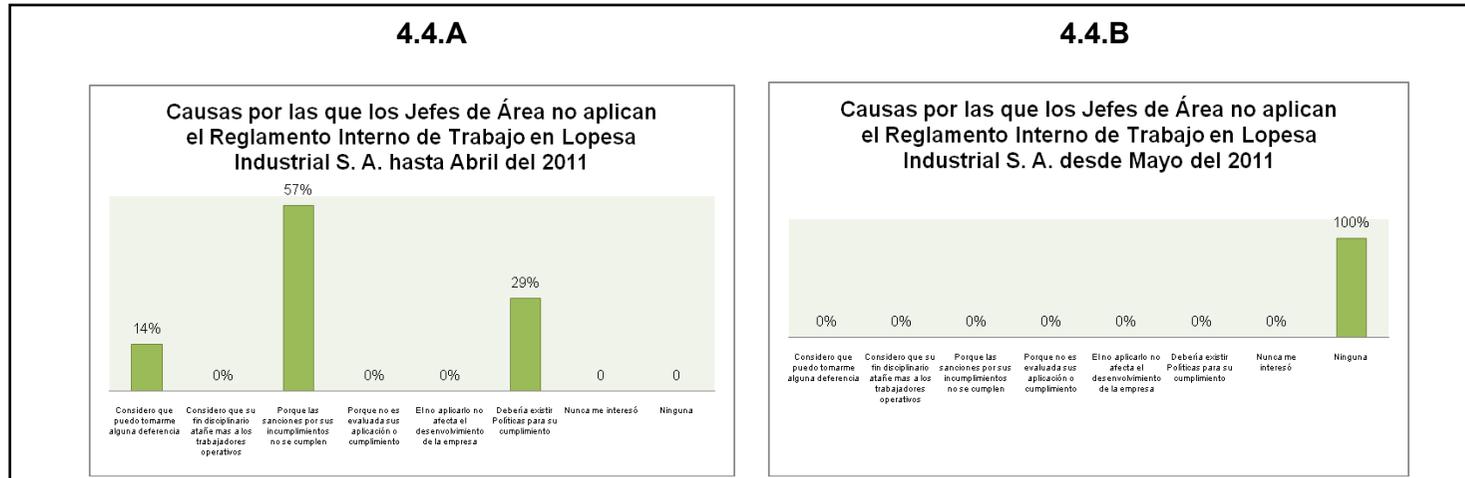


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.3.A** evidencia que en un primer momento uno de los Jefes de Área manifestó que la principal causa por la que desconoce el Reglamento Interno de Trabajo es que no contaba con tiempo disponible para informarse sobre el mismo (14%) y los restantes seis manifestaron como la principal causa a que se las informaron, pero no las recuerda (86%). Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.3.B** que no existe causa alguna por el cual los Jefes de Área desconocen el Reglamento Interno de Trabajo. Esta mejora se atribuye a la efectiva comunicación del Área de Recursos Humanos hacia las diferentes Jefaturas de Área asumiendo el compromiso con las Políticas propuestas.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.4** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 17 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a las causas por las que los Jefes de Área no aplican el Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 4.4

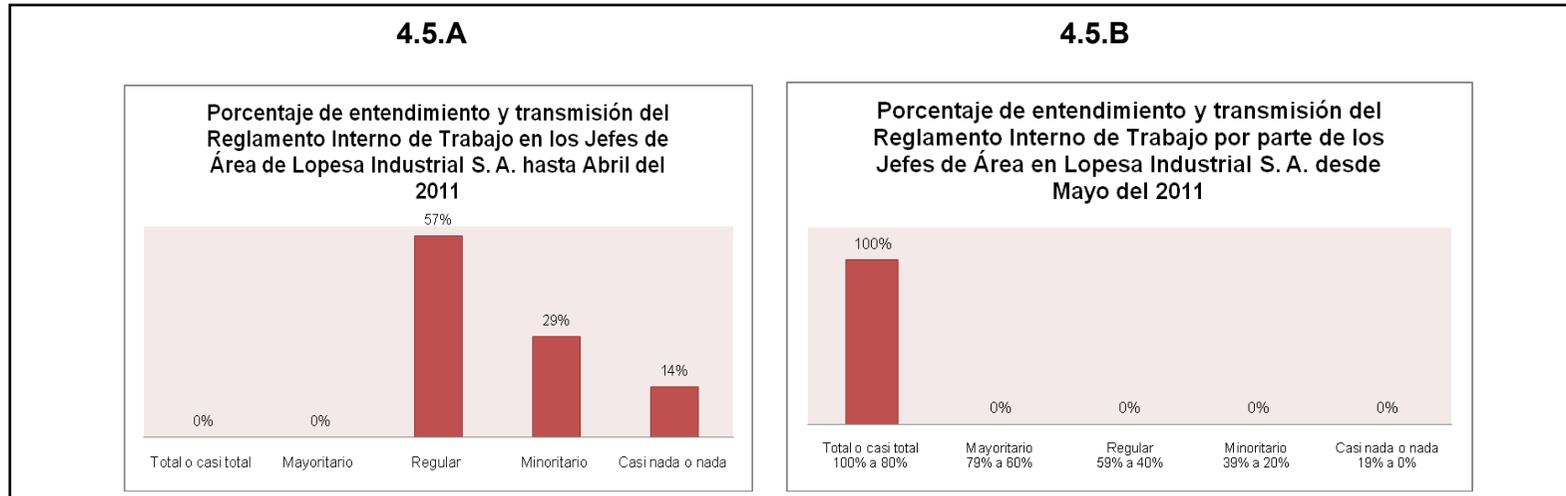


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.4.A** muestra que en un primer momento cuatro de los Jefes de Área manifestaron que la principal causa por la que no aplica el Reglamento Interno de Trabajo es porque las sanciones por su Incumplimiento no se cumplen (57%), dos Jefes de Área manifestaron que deberían existir Políticas para su Cumplimiento (29%) y finalmente uno de ellos considera que puede tomarse una deferencia (14%). Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.4.B** que no existe causa alguna por el cual los Jefes de Área no aplican el Reglamento Interno de Trabajo. La mejora se atribuye también a la buena Comunicación del Área de Recursos Humanos hacia las diferentes Jefaturas de Área asumiendo el compromiso con las Políticas propuestas.

A continuación, se muestra el **Gráfico N° 4.5** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 18 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a porcentaje de entendimiento y transmisión del Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S. A.

Gráfico N° 4.5

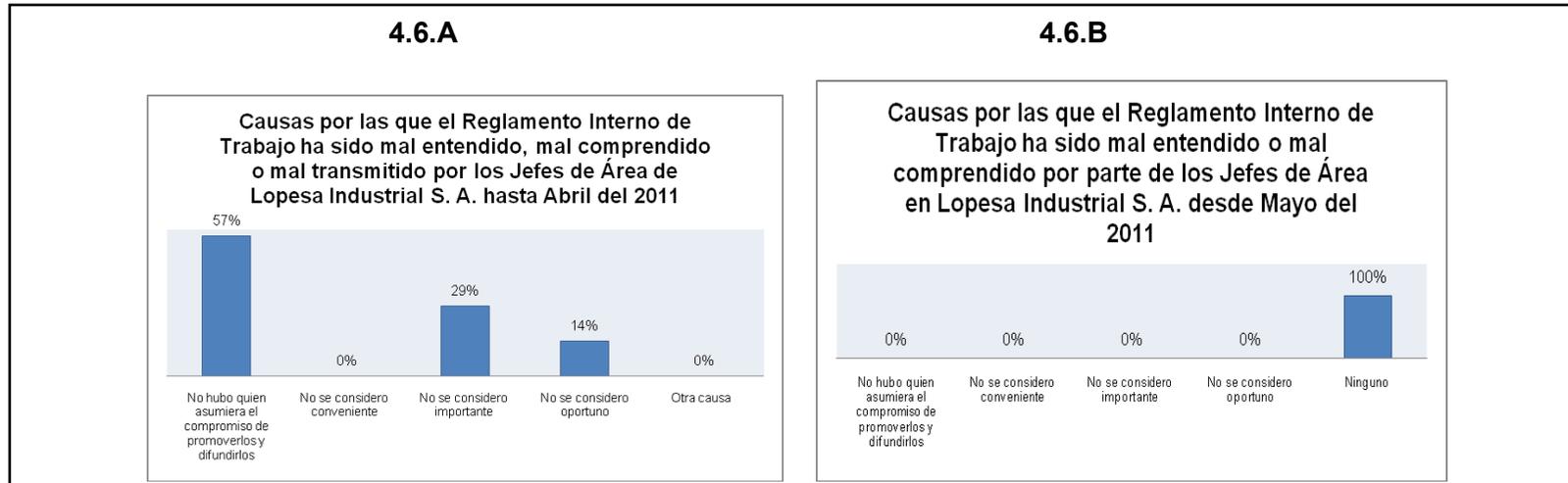


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.5.A** evidencia que en un primer momento cuatro de los Jefes de Área consideran que el grado de entendimiento y transmisión del Reglamento Interno de Trabajo es regular (57%), dos Jefes de Área manifestaron que el grado de entendimiento fue minoritario (29%) y finalmente uno de ellos considera que el grado de entendimiento fue casi nada o nada (14%). Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.5.B** que el porcentaje o grado de entendimiento de los Jefes de Área fue Total o casi total. Los Empirismos Aplicativos y las Distorsiones que existían en un primer momento fueron corregidas y disminuidas respectivamente de manera tal que la comprensión del Reglamento Interno de Trabajo es mucho más integral.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.6** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 19 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a las causas por las que el Reglamento Interno de Trabajo ha sido mal entendido o mal comprendido por parte de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 4.6

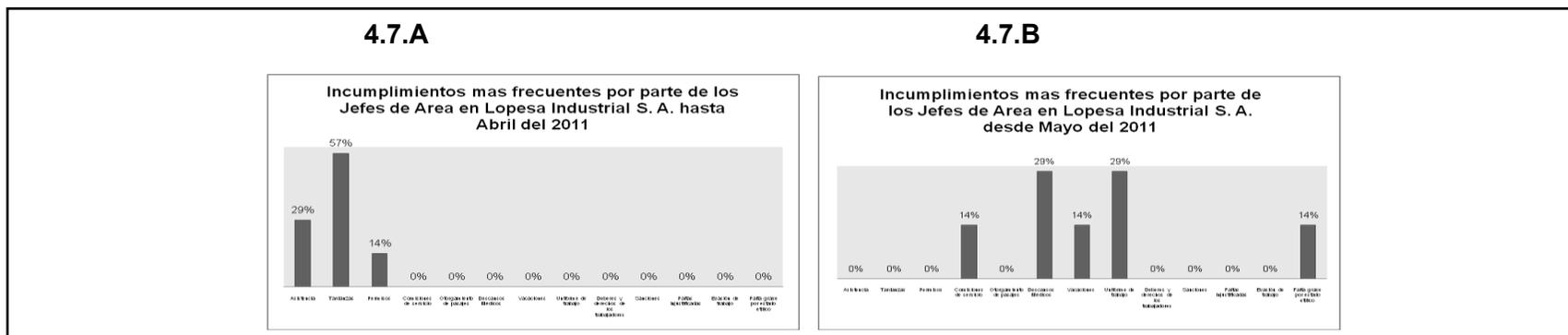


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.6.A** muestra que en un primer momento cuatro de los Jefes de Área consideraron que no hubo quien asumiera el compromiso de promoverlos y difundirlos (57%), dos Jefes de Área no lo consideraron importante (29%) y finalmente uno de ellos no lo consideró oportuno (14%). Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.6.B** que actualmente no existe causa alguna por las que el Reglamento Interno de Trabajo ha sido mal entendido o mal comprendido. Los Empirismos Aplicativos y las distorsiones que existían en un primer momento también fueron corregidos y disminuidos respectivamente de manera tal que el porcentaje de entendimiento y comprensión del Reglamento Interno de Trabajo es al 100%.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.7** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 20 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a los Incumplimientos más frecuentes al Reglamento Interno de Trabajo.

Gráfico N° 4.7

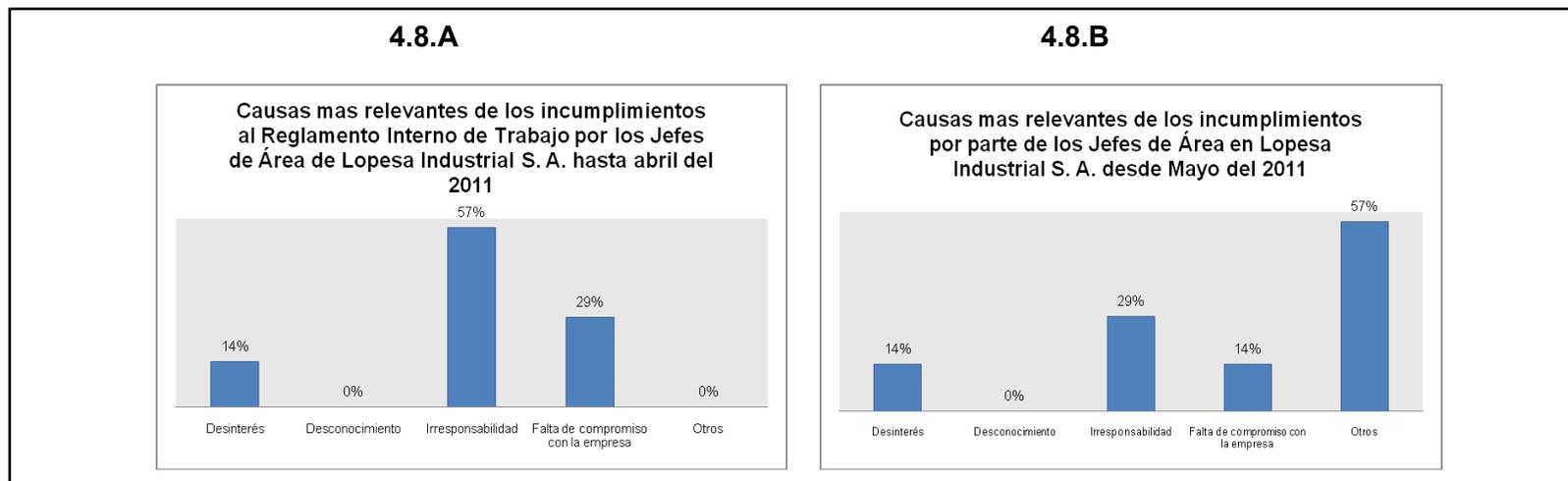


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S. A. a los Jefes de Área existentes actualmente. Para un mejor visualización de los Gráficos N° 4.7.A y 4.7.B ver los Anexos N° 3 y N° 9 respectivamente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.7.A** evidencia en un primer momento a las Tardanzas (57%) como el Incumplimiento más frecuente por parte de los Jefes de Área es decir cuatro de los siete Jefes de Área existentes afirma lo mismo, en segundo lugar, están las Inasistencias con el 29% es decir que dos Jefes de Área manifiestan que las Inasistencias son también incumplimientos más frecuentes en Lopesa Industrial S. A. y por ultimo son los permisos con el 14% los incumplimientos de menor frecuencia. Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en primer lugar en el **Gráfico N° 4.7.B** una notable mejora en cuanto al índice de tardanzas ya que el índice bajo de 57% a 0% en dos meses de haber sido implementadas, el mismo comportamiento muestra el indicador de faltas disminuyendo éste de 29% a 0%, por último, el índice de permisos ha disminuido de 14% a 0%. En segundo lugar se puede evidenciar que no solo los índices de mayor frecuencia bajaron durante el período de implementación sino que a su vez provocaron el desarrollo e incremento de otras que no habían sido mencionados en un primer momento por lo que se podrían proponer en el mediano plazo más Políticas para su mejora, resaltar que dicha mejora estaría dándose específicamente sobre el Capítulo I: Control de Personal en relación a los numerales 1.1, 1.2 y 1.3 sobre las asistencias, tardanzas y permisos respectivamente

A continuación, se muestra el **Gráfico N° 4.8** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 21 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a las causas más relevantes de los incumplimientos por parte de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 4.8

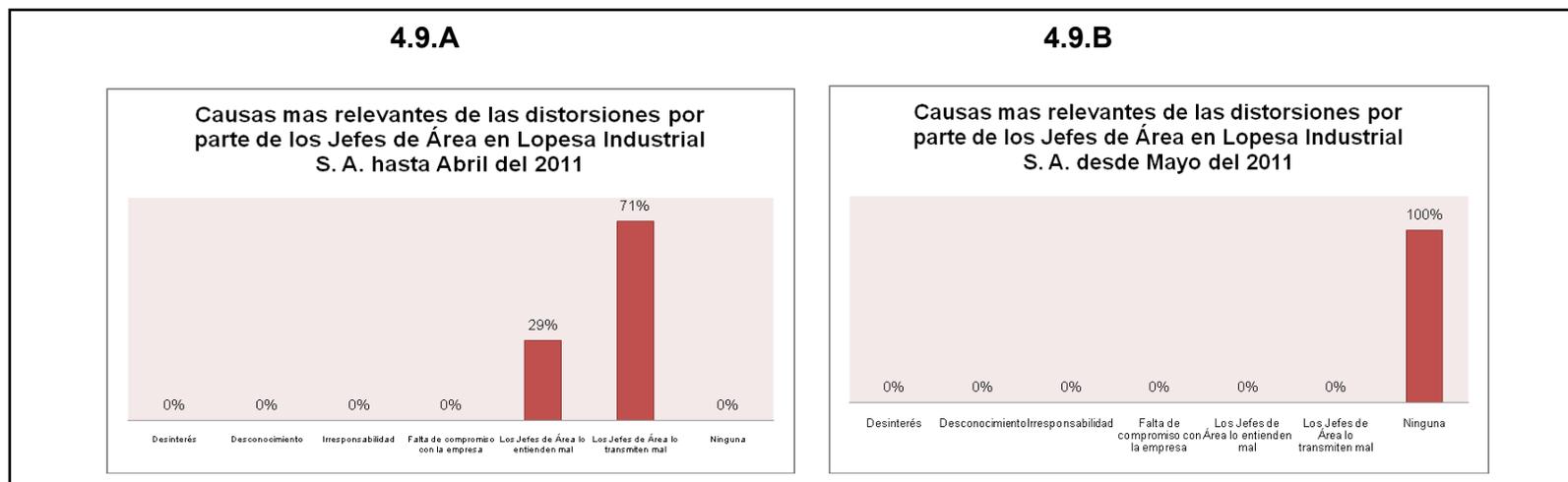


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.8.A** evidencia que en un primer momento cuatro de los Jefes de Área consideraron a la Irresponsabilidad como la causa más relevante con 57%, dos Jefes de Área mencionan a la Falta de Compromiso como la más relevante con un 29% y finalmente uno de ellos consideró al desinterés como la causa más relevante con un 14%. Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.8.B** que son otras las causas más relevantes de los Incumplimientos (57%) seguida de la Irresponsabilidad con un 29%, manteniéndose el desinterés y la Falta de Compromiso con un 14%. De ello se puede evidenciar una mejora en cuanto a que la irresponsabilidad ya no es una causa muy relevante siendo Otros los causantes de los Incumplimientos.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.9** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 22 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a las causas más relevantes de las Distorsiones por parte de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 4.9

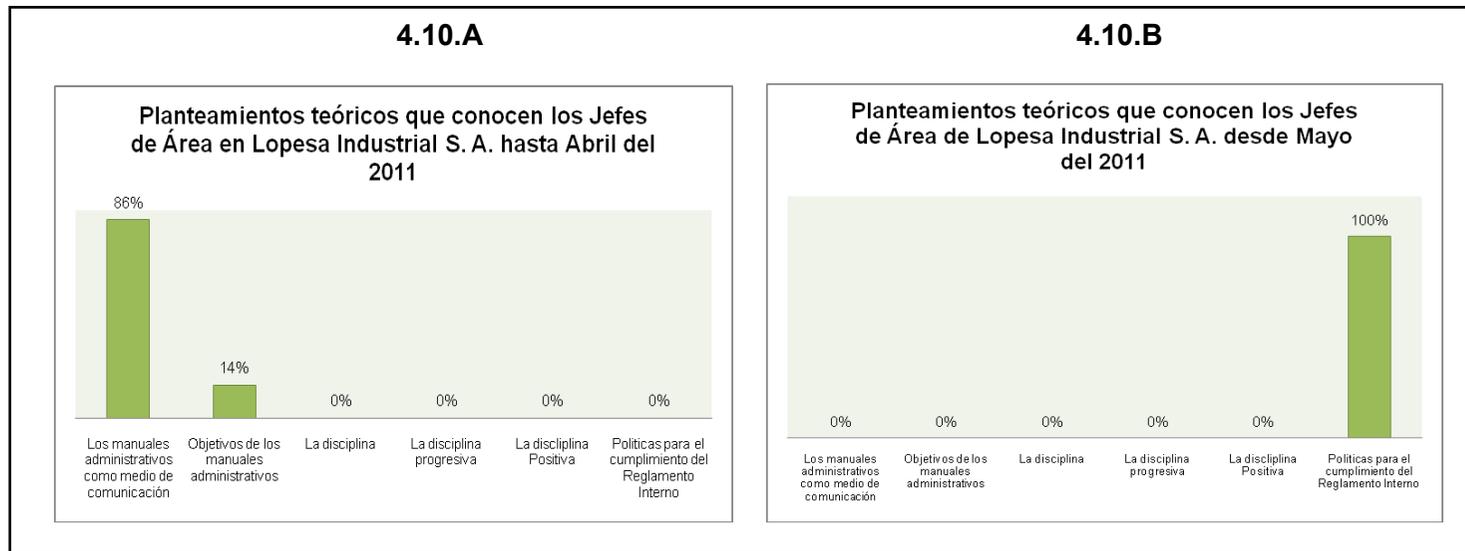


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.9.A** muestra que en un primer momento cinco de los Jefes de Área consideraron a que los Jefes de Área lo transmiten mal como la causa más relevante con 71%, y dos Jefes de Área mencionan que los Jefes de Área lo entienden mal como la más relevante con un 29%. Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.9.B** que hoy en día no existe causa alguna para que los Jefes de Área lo entiendan y lo transmitan mal. Así mismo se puede afirmar que los Empirismos Aplicativos y las distorsiones que existían en un primer momento fueron corregidos y disminuidos respectivamente de manera tal que la comprensión y transmisión del Reglamento Interno de Trabajo es ahora mucho más integral.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.10** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 23 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a los Planteamientos Teóricos que conocen los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 4.10

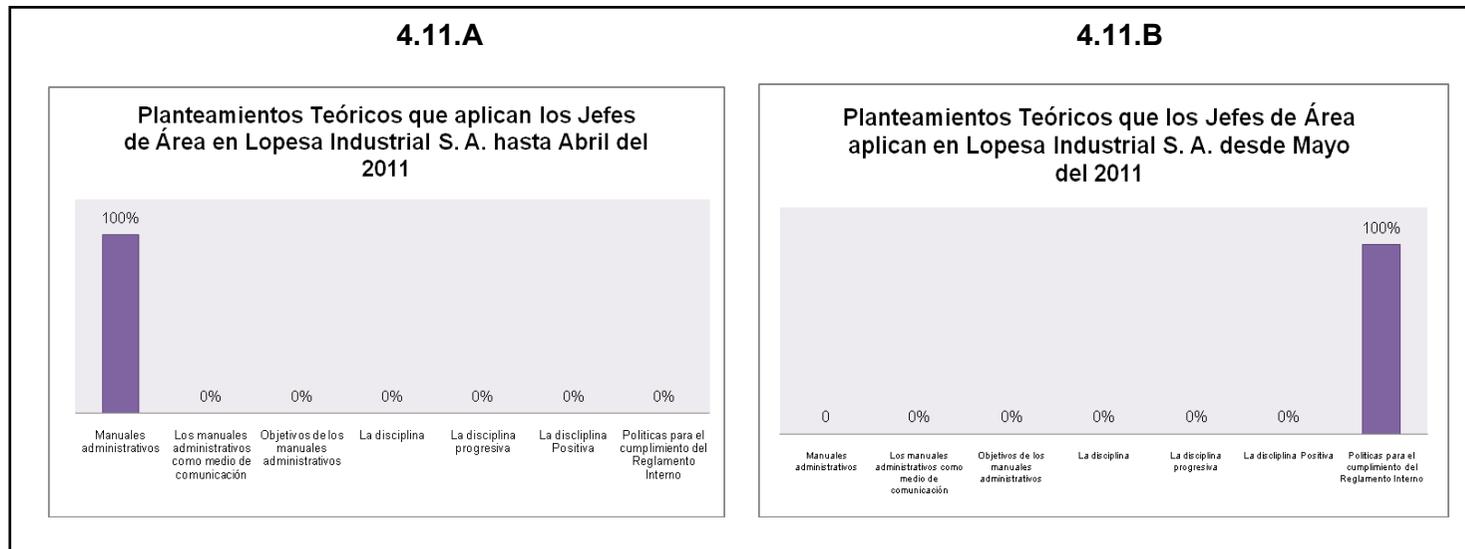


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.10.A** evidencia que en un primer momento que seis de los Jefes de Área conocen los Manuales Administrativos como medio de comunicación representado gráficamente por el 71%, y que solo uno de ellos menciona que el principal Planteamiento Teórico que conoce son los Objetivos de los Manuales Administrativos representado gráficamente con el 14%. Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.10.B** que hoy en día el 100% de los Jefes de Área reconocen a las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo como los Planteamientos Teóricos que mas conocen en Lopesa Industrial S.A. esto debido también a la efectividad en la comunicación por parte del Área de recursos Humanos responsable de su difusión.

A continuación, se muestra el **Gráfico N° 4.11** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 24 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a los Planteamientos Teóricos que aplican los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 4.11

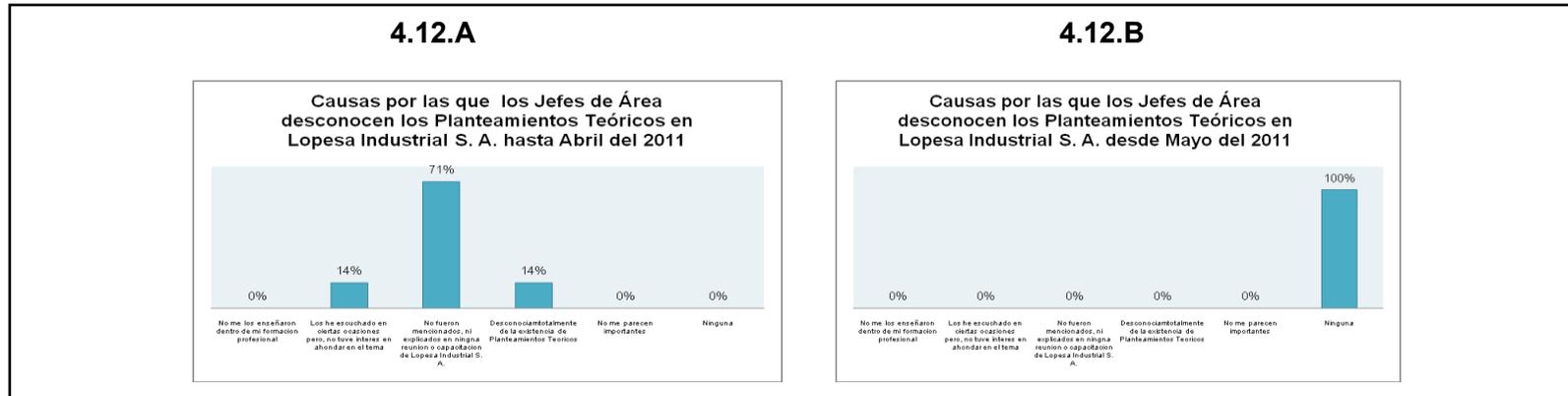


Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.
Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.11.A** evidencia que en un primer momento los Jefes de Área aplicaban solo los Manuales Administrativos representado por el 100%. Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.11.B** que hoy en día el 100% de los Jefes de Área conocen las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo como el Planteamiento Teórico que más aplican en Lopesa Industrial S.A. Esto debido también a la efectividad en la comunicación por parte del Área de Recursos Humanos responsable de su difusión.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.12** el cual muestra ahora el comparativo de la pregunta N° 25 de la encuesta (**Anexo N° 1**) tomada en dos situaciones y momentos diferentes en relación a las causas por las que los Jefes de Área desconocen los Planteamientos Teóricos en Lopesa Industrial S.A.

Gráfico N° 4.12



Fuente: 1° Encuesta realizada el sábado 09/04/11 a las 10:00 am y la 2° encuesta realizada el 04/07/11 a las 11:00 am en Lopesa Industrial S.A. a los Jefes de Área existentes actualmente.

Elaboración: Propia.

El **Gráfico N° 4.12.A** muestra que en un primer momento cinco de los Jefes de Área (71%) desconocían los Planteamientos Teóricos debido a que no les fueron mencionados ni explicados en ninguna reunión o capacitación en Lopesa Industrial S. A. siendo un solo Jefe de Área quien manifestó que los ha escuchado en ciertas ocasiones pero, no tuvo interés en ahondar en el tema como la principal causa (14%), además existía un Jefe de Área que manifestaba que la principal causa por las que desconocía los Planteamientos Teóricos era que desconocía totalmente la existencia de ello. Posteriormente y como resultado de la segunda encuesta se puede observar en el **Gráfico N° 4.12.B** que hoy en día el 100% de los Jefes de Área consideran que no existe causa alguna para el desconocimiento de Planteamientos Teóricos. Los Empirismos Aplicativos y las Distorsiones que existían en un primer momento también fueron corregidos y disminuidos respectivamente de manera tal que el porcentaje de desconocimiento de los Planteamientos Teóricos es casi nulo.

Para un mejor análisis y comprensión de ambas realidades a continuación se presenta el cuadro Comparativo Promedio calculado por año y determinado en base al reporte de Faltas, Tardanzas, Minutos y Descuentos de los meses de octubre, noviembre y diciembre de los años 2008, 2009, 2010 y 2011 facilitados por el Área de Recursos Humanos de Lopesa Industrial S. A.

Es así que presentamos a continuación el **Cuadro N° 4.1**; detallado en el **Anexo N° 9**, sobre los Promedios de Faltas, Tardanzas, Minutos y Descuentos de los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2008, es importante resaltar que para un mejor entendimiento las cifras se han redondeado a números enteros y que éstos han calculado anualmente.

Cuadro N° 4.1

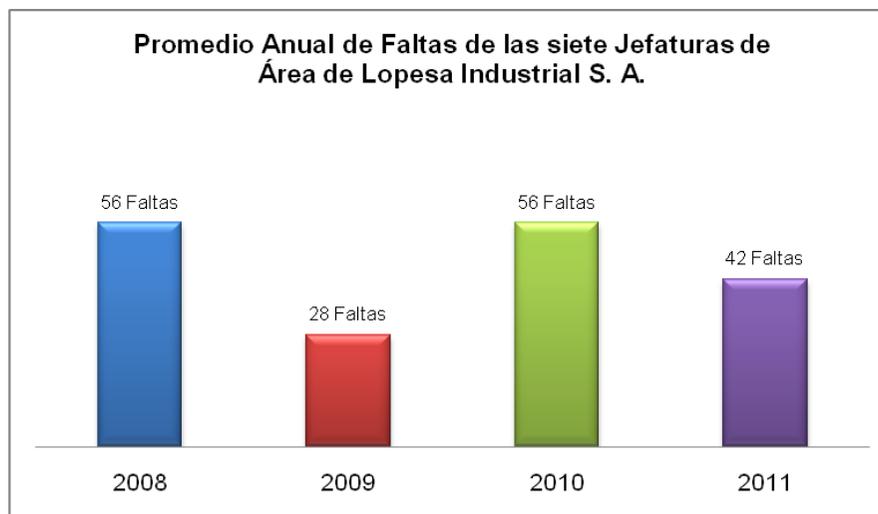
CUADRO PROMEDIO ANUAL DE INCUMPLIMIENTOS POR LAS 7 JEFATURAS DE AREA							
AÑO	FALTAS	TARDANZAS (VECES)	TIEMPO (MINUTOS)	DESCUENTOS S/.	MINUTOS NO TRABAJADOS	HORAS NO TRABAJADAS	DIAS NO TRABAJADOS
2008	56	952	17668	S/. 4,557.28	21028	350	44
2009	28	1204	16100	S/. 3,664.08	17780	296	37
2010	56	2212	13104	S/. 3,834.32	16464	274	34
2011	42	168	3570	S/. 1,500.24	6090	102	13
PROMEDIO TOTAL	47	1456	15624	S/. 4,018.56	18424	307	38

Fuente: Reporte Anual de Faltas, Tardanzas y Permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboración: Propia.

El mismo fue calculado en base a los promedios anuales de los años 2008, 2009, 2010 y 2011 para poder calcular el promedio de días no trabajados por cada año de trabajo por parte de los Jefes de Área en Lopesa Industrial S.A. y a continuación se detalla y analiza gráficamente cada uno de ellos:

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.13** sobre los promedios anuales de Faltas de las siete Jefaturas de Área en Lopesa Industrial S.A. de los años 2008, 2009, 2010 y 2011 para su respectivo análisis.

Gráfico N° 4.13

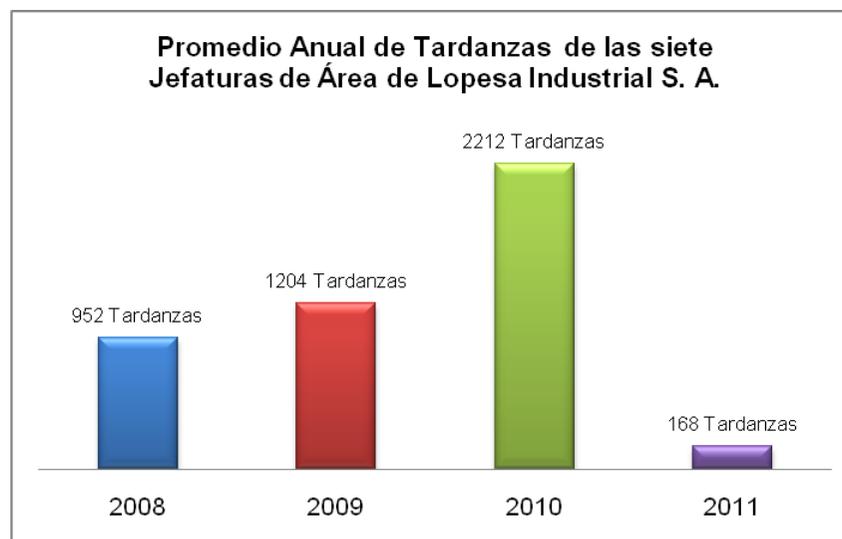


Fuente: Reporte Anual de Faltas, Tardanzas y Permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboración: Propia.

Del mismo **Gráfico N° 4.13** se puede afirmar que el promedio de Faltas presenta en el año 2011 una ligera mejoría en relación a los años 2008, 2009 y 2010 ya que bajó a un promedio de 42 Faltas siendo los años 2008 y 2010 los de mayor índice con 56 Faltas por lo que se puede determinar que las Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo (específicamente para el Capítulo I: Control de Personal en relación al numeral 1.1 sobre las asistencias) implementadas en los meses de Mayo y Junio en Lopesa Industrial S.A. influyeron positivamente en la asistencia diaria a sus labores, cabe resaltar que dichas Políticas forma parte de un proceso de mejora en los Siete Jefes de Área pues se tiene como objetivo en el mediano plazo que los mismos adopten un hábito dentro de sus responsabilidades diarias.

A continuación, se presenta el **Gráfico N° 4.14** sobre los promedios anuales de Tardanzas de las siete Jefaturas de Área en Lopesa Industrial S. A. de los años 2008, 2009, 2010 y 2011 para su respectivo análisis.

Gráfico N° 4.14

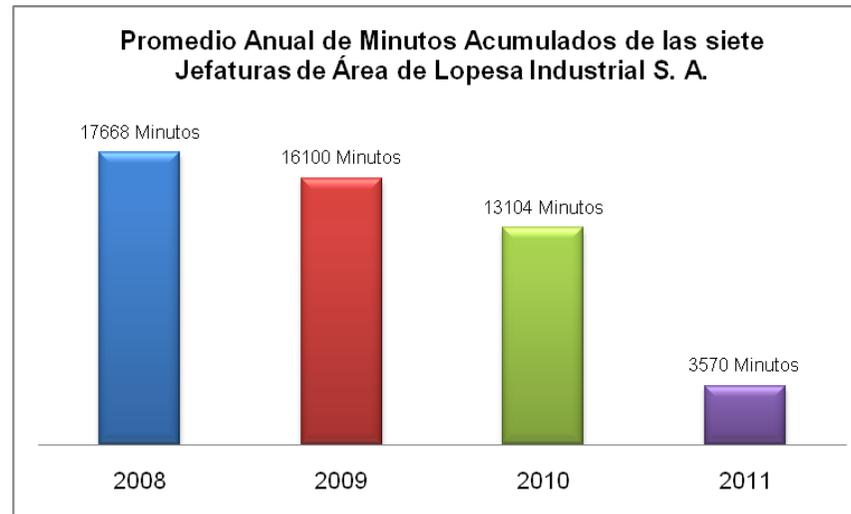


Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboración: Propia.

Del **Gráfico N° 4.14** se puede afirmar que el promedio de Tardanzas presenta en el año 2011 una mejora considerable en relación a los años 2008, 2009 y 2010 ya que bajo a un promedio de 168 Tardanzas siendo los años 2008, 2009 y 2010 los de mayor índice con 952, 1204 y 2212 Tardanzas respectivamente por lo que se puede afirmar que las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo (específicamente para el Capítulo I: Control de Personal en relación al numeral 1.2 sobre las tardanzas) implementadas en los meses de Mayo y Junio del presente año 2011 en Lopesa Industrial S.A. influyeron muy positivamente en los Jefes de Área. Del mismo modo dichas Políticas forman parte de un proceso de mejora en los Siete Jefes de Área pues al igual que la anterior norma, se tiene como objetivo adoptar un hábito en su comportamiento diario.

A continuación se presenta el **Gráfico N° 4.15** sobre los promedios anuales de Minutos Acumulados por Incumplimientos de las siete Jefaturas de Área en Lopesa Industrial S. A. de los años 2008, 2009, 2010 y 2011 para su respectivo análisis.

Gráfico N° 4.15

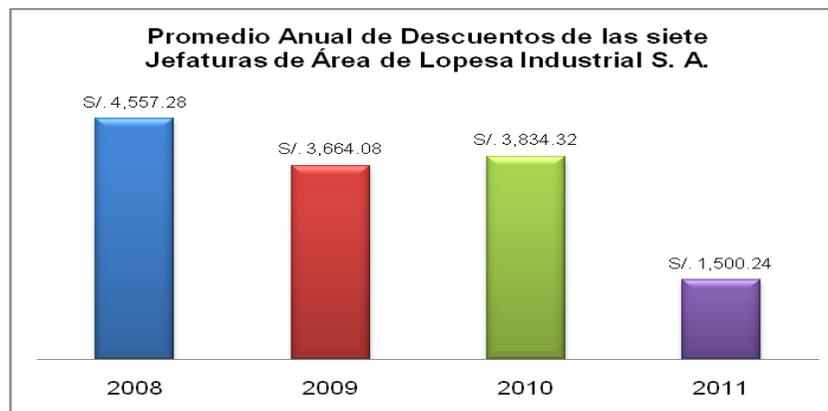


Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboración: Propia.

Del mismo **Gráfico N° 4.15** se puede afirmar que el promedio de Minutos Acumulados por Incumplimientos presenta también en el año 2011 una mejora considerable en relación a los años 2008, 2009 y 2010 debido a que son calculados en base a la suma de minutos por las Faltas, Tardanzas y permisos registrados en los años analizados, evidenciando también un promedio de 3570 Minutos acumulados por las Jefaturas de Área siendo los años 2008, 2009 y 2010 los de mayor índice con 17668, 16100 y 13104 Minutos Acumulados por Incumplimientos respectivamente del mismo que se puede afirmar también que las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo implementadas en los meses de Mayo y Junio del presente año 2011 en Lopesa Industrial S.A. influyeron de manera positiva.

A continuación se presenta el **Gráfico N° 4.16** sobre los promedios anuales de Descuentos por Incumplimientos de las siete Jefaturas de Área en Lopesa Industrial S.A. de los años 2008, 2009, 2010 y 2011 para su respectivo análisis.

Gráfico N 4.16



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboracion: Propia.

Del mismo **Gráfico N° 4.16** se puede afirmar que el promedio de Descuentos por Incumplimientos presenta también en el año 2011 una mejora considerable en relación a los años 2008, 2009 y 2010 debido a que son descontados en base a los Minutos Acumulados por un porcentaje dado de acuerdo al sueldo de cada jefe de Área registrados en los años mencionados, evidenciando de esta manera un promedio de S/ 1,500.00 nuevos soles en el año 2011 por parte de las Jefaturas de Área siendo los años 2008, 2009 y 2010 los de mayor índice de descuento con S/ 4,557.28, S/ 3,664.08 y S/ 3,834.32 nuevos soles respectivamente, del mismo que se puede afirmar también que las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo implementadas en los meses de Mayo y Junio del presente año 2011 en Lopesa Industrial S.A. influyeron para que el descuento por Incumplimientos sea cada vez menor.

Por último, se presenta el **Gráfico N° 4.17** sobre el promedio anual de Días NO Trabajados de las siete Jefaturas de Área en Lopesa Industrial S.A. de los años 2008, 2009, 2010 y 2011 el miso que evidencia lo siguiente.

Gráfico N° 4.17



Fuente: Reporte anual de faltas, tardanzas y permisos - Área de Recursos Humanos - Lopesa Industrial S. A.
Elaboracion: Propia.

Del mismo **Gráfico N° 4.17** se puede afirmar que el promedio de Días NO trabajados presenta tambien en el año 2011 una mejora considerable en relación a los años 2008, 2009 y 2010 debido a que el año 2011 evidencia 13 días NO trabajos, muy debajo del promedio anual de los años 2008, 2009 y 2010 con 44, 37 y 34 días NO Trabajados respectivamente, del mismo **Gráfico N° 4.17** se puede afirmar tambien que las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo implementadas en los meses de Mayo y Junio del presente año 2011 en Lopesa Industrial S.A. influyeron de manera considerable para que los días NO Trabajados sea en la actualidad de un promedio mucho mas bajo de lo reportado en años anteriores.

4.2. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Posterior al análisis comparativos de la encuesta inicial y la encuesta de evaluación de resultados analizados y desarrollados en el Capítulo III y a consecuencia de las mismas se puede afirmar que las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno contribuyeron a disminuir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.; con ello se valida la Hipótesis General de la presente Tesis siendo éstas a su vez respaldadas por varias acciones, las cuales han sido realizadas de manera óptima durante el desarrollo de la presentes tesis mismas que validan a las Sub hipótesis mismas que se detallan a continuación

- a) La descripción de la realidad actual y el análisis de los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área permitieron proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A.
- b) La revisión de Marco Teórico relacionado a los Recursos Humanos permitió proponer Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de trabajo de Lopesa Industrial S.A.
- c) La construcción de un Modelo Aplicativo sirvió de base para proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A.

En general, se aprecia que los resultados han sido satisfactorios, los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo han disminuido de manera positiva tal es así que las Faltas disminuyeron de 56 a 42 veces anuales, las tardanzas bajaron de un promedio de 1456 a 168 Tardanzas, los Minutos Acumulados bajaron de tener un promedio anual de 15624 a 3570 minutos así como los promedios anuales de Descuentos bajaron de S/ 4,018.56 a S/ 1,500.24 nuevos soles y por último los días No trabajados en Lopesa Industrial S. A. disminuyeron de tener un promedio de 38 a 13 días; del mismo modo los Empirismos Aplicativos y Distorsiones se redujeron casi en las siete Jefaturas de Área esto debido a algunos pasos que forman parte del modelo aplicativo explicado en el Capítulo III y posteriormente evaluados en el Capítulo IV, todas estas mejoras son el resultado de las Políticas para el Cumplimiento para el Reglamento Interno de Trabajo formuladas, Implementadas y debidamente Comunicadas como parte del proceso de Investigación de la presente Tesis.

CONCLUSIONES

1. Las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno, propuestas en la presente Tesis han contribuido a disminuir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.
2. Se han propuesto Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A gracias a la descripción de la realidad actual y del análisis de los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área, así mismo la revisión de un Marco Teórico relacionado a los Recursos Humanos en base al cual se ha logrado construir de un Modelo Aplicativo mismo que ha servido de base para proponer las mencionadas Políticas.
3. Se corroboró la utilidad del Marco Teórico, ya que fueron de mucha ayuda para direccionar mejor la presente investigación, conceptos que a su vez cooperaron en la elaboración del Modelo Aplicativo para la Formulación de Políticas, probando así la utilidad y valía de los Planteamientos Teóricos incluidos en el mismo.
4. En la literatura consultada no se ha encontrado ningún Modelo Aplicativo o bosquejo similar, al que se propone en esta Tesis, constituyendo esta un Importante aporte a futuras investigaciones.
5. Se ha comprobado que el Modelo Aplicativo para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo propuesto sirvió para reducir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno de Trabajo en Lopesa Industrial S.A, logrando de esta manera un mejor desenvolvimiento de los Jefes de Área y un entorno más justo y positivo.
6. Las Políticas constituyen una herramienta muy poderosa, flexible y práctica para mejorar situaciones, comportamientos, e interacciones de los trabajadores en cualquier ámbito y nivel en la empresa, así mismo el aprendizaje e interiorización de las Políticas es sencillo y muy práctico, pues en el desarrollo del Modelo Aplicativo no se observó mucho temor u objeciones por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A., más por el contrario mostraban interés.

7. Se puede afirmar que el Enfoque de la Disciplina Positiva incorporado en las Políticas de esta naturaleza puede coadyuvar a los colaboradores a poner menos resistencia u objeciones a las mismas ya que se las puede tomar como estimulantes e incentivadoras.
8. La nueva realidad que se observa en Lopesa Industrial S.A, es el reflejo de una ordenada ejecución del proceso de elaboración de la presente Investigación, misma que ha logrado cumplir sus objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Basándose en los resultados obtenidos, se puede recomendar hacer extensiva las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo a los subordinados de los Jefes de Área estudiados en esta Tesis y posteriormente a toda la empresa, pues contribuirá a un ambiente más justo y equitativo.
2. Recurrir a los Planteamientos Teóricos vertidas en la presente investigación, que son referentes influyentes en las investigaciones que se realizan sobre Administración de Empresas y Recursos Humanos. Aquellas que ayudarán, guiarán y lograrán contribuir al Marco Teórico existente acerca de las Políticas de Recursos Humanos.
3. Como ya se ha probado el Modelo Aplicativo para la Formulación de Políticas, y las Políticas Propuestas a raíz de estas han logrado disminuir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Áreas; por lo que se recomienda utilizar el Modelo Aplicativo, a fin de formular nuevas Políticas o en su defecto mejorar, cambiar las ya existentes e incluso anular alguna cuando se requieran el Lopesa Industrial S.A.
4. Recordando que las Políticas tiene por finalizada mejorar o corregir comportamientos indeseables y que a su vez son repetitivos y frecuentes, se recomienda detectarlos, probarlos o medirlos con la misma herramienta que se utilizó en esta tesis; es decir con una encuesta inicial; y posteriormente después de proponer las Políticas evaluar sus efectos mediante la misma herramienta para obtener resultados mas consistentes.
5. La presente investigación debe continuar, se sugiere que a partir de ella, nuevos investigadores e interesados en las Políticas de Recursos Humanos y en la empresa estudiada, puedan proseguir con ella, profundizando la realidad como lo puede ser ampliar o extender las Políticas a otros ámbitos o niveles de la empresa; así mismo estudiar desviaciones en otros ítems del Reglamento Interno de Trabajo; abordando los problemas desde otras perspectivas académicas y metodológicas, ya que la misión académica que uno tiene, es la de generar nuevos conceptos acorde a la realidad, así

como también recordar que una vez hecha la investigación debe difundirse y conseguir la innovación del conocimiento, logrando cooperar con nuestra sociedad. Teniendo en cuenta que sólo se podrá tomar la presente investigación como referente, ya que su solución presentada es única y exclusivamente para Lopesa Industrial S.A.

6. Se invita a los interesados en el tema de Políticas de Recursos Humanos a tomar a las mismas de una manera mas amplia y profunda ya que a raíz de la presente investigación se ha podido demostrar que las Políticas constituyen una herramienta muy poderosa, flexible y práctica para mejorar situaciones, comportamientos, e interacciones de los trabajadores en cualquier ámbito y nivel en la empresa.
7. Se recuerda que las Políticas Propuestas para la presente Investigación están basadas y dirigidas solamente a la realidad de Lopesa Industrial S.A. por lo que se recomienda proponer Políticas de acuerdo a cada realidad esto debido a que las Políticas no funcionan universalmente, sino particularmente.
8. Se recomienda el uso de la Disciplina Positiva debido a que es un procedimiento que fomenta que el colaborador vigile su propio comportamiento y que asuma su responsabilidad por las consecuencias de sus actos, evitando las sanciones y por tanto la angustia y temor en el colaborador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andía Valencia, Walter (2009) Diccionario de Gestión Pública y Empresarial. 1era ed. Editorial Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. Lima – Perú. 379 Pág.
2. Bejarano Zavala R. (2002). Gestión de Recursos Humanos. 1ra ed. Publicado por la Universidad de San Martín de Porres. Lima. Perú. 237 Pág.
3. Caballero A. (2008). Innovaciones en las guías metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado, 1era ed. Instituto Metodológico Alen Caro. Lima. Perú. 578 Pág.
4. Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3era ed. Editorial MacGraw-Hill. México. 586 Pág.
5. Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional. 2da ed. Editorial MacGraw-Hill. México. 524 Pág.
6. Chiavenato I. (2008). En Administración de Recursos Humanos. 8va ed. Editorial MacGraw-Hill. Bogotá. 500 Pág.
7. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, 8va ed. MacGraw-Hill. Bogotá. Colombia. 623 Pág.
8. Franco Concha. P. (2000). Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa 1ra ed. Universidad del Pacífico Centro de Investigación. Lima. Perú. 113 Pág.
9. Hellriegel, D; Jackson S. y Slocum J Jr. (2002). Comunicación Organizacional. En Administración un enfoque basado en Competencias. 9na ed. Editorial Thomson Editores. México. 629 Pág.
10. Marthans Garro, C. (2002). Racionalización Administrativa. 1era ed. Editorial San Marcos. Lima. Perú. 376 Pág.
11. Rodríguez Valencia, J. (2002). Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. 3era ed. Thomson Editores. México. 189 Pág.
12. Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J.; Gamble, John. (2008). Administración Estratégica Teoría y Casos. 15va ed. MacGraw-Hill. India. 775 Pág.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Bazán Orozco, Y.R., Salazar M.M. (2010). Propuesta de Políticas administrativas de recursos humanos para el departamento de enfermería de un hospital tipo III de San Felipe. *Enferm. glob. Revista en la Internet*. (18). [Accesado el 10 mayo del 2010] Disponible en:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-12010000100015&script=sci_arttext&tlng=es
2. García-Pintos Escuder, A., García Vázquez, J. M., Piñeiro García, P., (2010). Incidencia de las Políticas de Recursos Humanos en la Transferencia de Conocimiento y su efecto sobre la Innovación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16(1), pp. 149-163. [Accesado el 15 abril del 2010]. Disponible en:
<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/161149.pdf>
3. Janer Serra, Xavier. (2007). Estudio sobre Prácticas y Políticas de Recursos Humanos en España. Estudio elaborado por el Área de Consultoría de Recursos Humanos PwC. Versión en la Internet. [Accesado el 22 abril del 2010] Disponible en:
[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/PrensaR.nsf/76a58bb7da7ecdf2c1256bdd00388bd8/aaeba4b9bc5b89cdc1257399005fefaa/\\$FILE/PPRRHH.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/PrensaR.nsf/76a58bb7da7ecdf2c1256bdd00388bd8/aaeba4b9bc5b89cdc1257399005fefaa/$FILE/PPRRHH.pdf)
4. Olivares Medina, Gil Alberto (2002), Análisis y Diagnóstico de un Sistema Productivo. Caso: "CINEMEX Gran Sur" Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad Autónoma Metropolitana. México. [Accesado el 08 de abril del 2010]. Disponible <http://148.206.53.231/tesiuami/UAMI10180.pdf>
5. Ortiz, Estibaliz (2002). El Sustrato Pedagógico en las Políticas de Recursos Humanos: el caso de Agilent Technologies, *Revista Depósito Académico Digital Universidad de Gamarra*. 217 ESE N°002. [Accesado el 15 abril del 2010]. Disponible en:
<http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/81113/1/Notas%206.pdf>
6. Puchol L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. [Libro en Internet]. Madrid; Díaz de Santos; [Accesado el 14 de abril de 2011]. Disponible en:
http://books.google.com.pe/books?id=sieDkwLLO6cC&pg=PA25&dq=POLITICAS+DE+RECURSOS+HUMANOS&lr=lang_es&sig=ldRipUcWTsxVDtMUmpOoBNMjVuA#PPP1,M1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS Y SUS VARIABLES, REALIDAD Y SUS VARIABLES, MARCO REFERENCIAL Y SUS VARIABLES, OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS, HIPOTESIS GLOBAL Y SUS SUBHIPÓTESIS, TÉCNICAS INSTRUMENTOS Y SUS PARTES.

FACTOR			OBJETIVO	HIPÓTESIS	TÉCNICA
PROBLEMA	REALIDAD	MARCO REFERENCIAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GLOBAL	
Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo	Cumplimiento actual del Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A. por parte de los Jefes de Área.	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamientos Teóricos. - Antecedentes 	Proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial S.A. a manera de recomendaciones, que contribuyan a disminuir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte los Jefes Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo.	Las Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo contribuyen a disminuir los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental. - Encuesta

VARIABLES			OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUBHIPÓTESIS	INSTRUMENTOS
PROBLEMA	REALIDAD	MARCO REFERENCIAL			
<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimientos. - Distorsiones. - Empirismos Aplicativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A. - Jefes de Área. - Manual de Organización y Funciones correspondiente al Área de Recursos Humanos de Lopesa Industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de Recursos Humanos. - Reglamento Interno de Trabajo - Planteamientos Teóricos relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Describir la realidad actual y analizar los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno por parte los Jefes Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo. b) Revisar un Marco Teórico dirigido o relacionado al tema de las Políticas de Recursos Humanos c) Construir un Modelo Aplicativo con el fin de proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial, basado en 	<ul style="list-style-type: none"> a) La descripción de la realidad actual y el análisis de los Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos por parte de los Jefes de Área permite proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A. b) La revisión del Marco Teórico relacionado a los Recursos Humanos permite realizar propuestas de Políticas para el Cumplimiento del 	<ul style="list-style-type: none"> - Resumen. - Fichas Textuales. - Cuestionario.

			el Marco Teórico.	Reglamento Interno de Trabajo. c) La construcción de un Modelo Aplicativo sirve de base para proponer Políticas para el Cumplimiento del Reglamento Interno de Lopesa Industrial.	
--	--	--	-------------------	--	--

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA INICIAL

**GENERALIDADES INFORMANTES SOBRE EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
EN LOPESA INDUSTRIAL S.A.**

Los responsables Ejecutivos y administrativos de LOPESA INDUSTRIAL S.A.

1.Nombre y Apellidos:

.....

2.Profesión, Especialidad o Actividad:

.....

3.Cargo que ocupa:

.....

4.Antigüedad en el cargo:

- a) De 0 a 5 () ; b) De 6 a 10 () ; c) De 11 a 15 () ;
b) De 16 a 20 () ; e) De 21 a más () .

5.Edad :

- a) Hasta 30 años () ; b) De 31 a 40 () ; c) De 41 a 50 () ;
d) De 51 a 60 () ; e) De 61 a más () .

6.Sexo

- a) M () ; b) F () .

7.Número de personal administrativo a cargo de su área de trabajo:

- a) De 4 a más personas ()
b) 3 personas ()
b) 2 personas ()
c) 1 persona ()
d) Ninguna persona ()

8.Entre los siguientes documentos que teóricamente deben conocerse y aplicarse dentro de una empresa cuál de los siguientes documentos deben conocerse y aplicarse en LOPESA INDUSTRIAL S.A.:

- a) Reglamento Interno de Trabajo () b) Manual de procedimientos ()
c) Manual Organización y Funciones () d) Código de Ética ()
e) Reglamento Organización y Funciones () f) Manual de Políticas ()
g) Otros documentos ()

9. De entre aquellos que ha mencionado conocer y aplicar, explique brevemente sobre el Reglamento Interno de Trabajo

.....
.....
.....

10. Como se enteró de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo en LOPESA INDUSTRIAL S.A.:

- a) Por medio de mi compañero de trabajo ()
- b) Vía correo Electrónico ()
- c) Me remitieron una copia física ()
- d) Por el área de RR.HH ()
- e) Me los enseñaron en mi inducción ()
- f) Otra (.) ¿Cuál?

11. De entre los siguientes capítulos del Reglamento Interno, mencione las que Ud. **Conoce y aplica** en LOPESA INDUSTRIAL SA.

- a) Asistencia () b) Tardanzas ()
- c) Permisos () d) Comisiones de servicio ()
- e) Otorgamiento de pasajes () f) Descansos Médicos ()
- g) Vacaciones () h) Uniforme de trabajo ()
- i) Deberes y derechos de los trabajadores () j) Sanciones ()
- k) Faltas injustificadas () l) Evasión de trabajo ()
- ll) Falta grave por estado étlico ()

12. Por favor, indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Sanciones.

¿Para qué sirve?
.....
.....
¿Cómo se aplica?
.....
.....

13. Por favor, indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Tardanzas.

¿Para qué sirve?
.....
.....
¿Cómo se aplica?
.....
.....

14. Por favor, indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Falta grave por estado étílico.

¿Para qué sirve?

.....
.....

¿Cómo se aplica?

.....
.....

15. Por favor, indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: **Uniforme de trabajo.**

¿Para qué sirve?

.....
.....

¿Cómo se aplica?

.....
.....

16. De entre de las siguientes razones o causas por las que **no conoce** el Reglamento Interno de trabajo, precise las que corresponderían en su caso:

- a) Me las enseñaron en mi formación previa pero no los recuerdo ()
- b) Desconozco el reglamento ()
- c) No tiene relación con mis actividades ()
- d) No cuento con tiempo disponible para informarme más del RIT ()
- e) Nunca me interesó ()
- d) Ninguno ()

17. De entre de las siguientes razones o causas por las que **no aplica** el Reglamento Interno de trabajo, precise las que corresponderían en su caso:

- a) Considero que puedo tomarme algunas deferencia ()
- b) Considero que su fin disciplinario atañe más a trabajadores operativos ()
- c) Porque las sanciones por sus incumplimientos no se cumplen ()
- d) Porque no es evaluada sus aplicación o cumplimiento ()
- e) El no aplicarlo no afecta el desenvolvimiento de la empresa ()
- f) Debería existir Políticas para su cumplimiento ()
- g) Nunca me interesó (..)

h) Otra(..) ¿Cuál?.....
.....

18. En su opinión el porcentaje de entendimiento y transmisión del Reglamento Interno de Trabajo de LOPESA INDUSTRIAL S.A., ha sido:

- a) Total o casi total (100 a 80%) ()
- b) Mayoritario (79 a 60%) ()
- c) Regular (59 a 40%) ()
- d) Minoritario (39 a 20%) ()
- e) Casi nada o nada (19 a 0%) ()

19. De entre los siguientes motivos o causas, por la que el Reglamento Interno ha sido mal entendido, mal comprendido o mal transmitido, precise, los que, en su opinión, corresponden en este caso:

- a) No hubo quien asumiera el compromiso de promoverlos y difundirlos ()
- b) No se consideró conveniente ()
- c) No se consideró importante ()
- d) No se consideró oportuno ()
- e) Ninguno ()

20. Cuáles son los incumplimientos más frecuentes en el personal Administrativo (por parte de los Jefes de Área) con respecto al Reglamento Interno de trabajo.

- a) Asistencia () b) Tardanzas ()
- c) Permisos () d) Comisiones de servicio ()
- e) Otorgamiento de pasajes () f) Descansos Médicos ()
- g) Vacaciones () h) Uniforme de trabajo ()
- i) Deberes y derechos de los trabajadores () j) Sanciones ()
- k) Faltas injustificadas () l) Evasión de trabajo ()
- ll) falta grave por estado étlico ()

21. De entre las siguientes razones cuál cree Ud. Que son las causas más relevantes de los incumplimientos:

- a) Desinterés ()
- b) Desconocimiento ()
- c) Irresponsabilidad ()
- d) Falta de compromiso con la empresa ()
- e) Otra causa (), ¿Cuál?

22. De entre las siguientes razones cuál cree Ud. Que son las causas más relevantes de las Distorsiones:

- a) Desinterés ()
- b) Desconocimiento ()
- c) Irresponsabilidad ()
- d) Falta de compromiso con la empresa ()
- e) Los Jefes de Área lo entienden mal ()
- f) Los Jefes de Área lo transmiten mal ()
- g) Ninguna ()

23. De los siguientes planteamientos teóricos, usted cual conoce:

- a) Manuales Administrativos ()
- b) Los Manuales Administrativos como medio de comunicación ()
- c) Objetivos de los Manuales Administrativos ()
- d) La disciplina ()
- e) La disciplina Progresiva ()
- f) La disciplina Positiva ()
- g) Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno ()

24. De los siguientes planteamientos teóricos, usted cual aplica:

- a) Manuales Administrativos ()
- b) Los Manuales Administrativos como medio de comunicación ()
- c) Objetivos de los Manuales Administrativos ()
- d) La disciplina ()
- e) La disciplina Progresiva ()
- f) La disciplina Positiva. ()
- g) Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno ()

25. ¿Cuáles son las causas por las que desconoce los Planteamientos Teóricos antes mencionados?

- a) No me los enseñaron dentro de mi formación Profesional ()
- b) Los he escuchado en ciertas ocasiones, pero, no tuve interés en ahondar en el tema ()
- c) No fueron mencionados, ni explicados en ninguna reunión o capacitación en Lopesa Industrial S.A. ()
- d) Desconocía totalmente de la existencia de Planteamientos Teóricos ()
- e) No me parecen importantes ()
- f) Ninguna ()

ANEXO N°2

ENCUESTA INICIAL A LOS JEFES DE AREA DE LOPESA INDUSTRIAL S. A.								
	PREGUNTAS	GENERALIDADES						
		PRODUCCION	VENTAS	MARKETING	LOGISTICA	CONTAB/FINANZ	PROYECTOS	RR. HUMANOS
1	Nombres y apellidos	Erika Blas Rivera	Edith Mejico Orjeda	Miguel Lopez Pacheco	Juan Valerio Bastidas	Milagros Avellaneda Esquivel	Russbel Avila Huaman	Elizabeth Torres Iparraguirre
2	Profesion	Ing. Industrias Alimentarias	Contadora	Administracion y Marketing	Contadora	Contadora	Contador	Contador
3	Cargo	Jefe de Area	Jefe de Area	Jefe de Area	Jefe de Area	Jefe de Area	Jefe de Area	Jefe de Area
4	Antigüedad en el cargo	0 a 5 años	0 a 5 años	0 a 5 años	06 a 10 años	06 a 10 años	11 a 15 años	11 a 15 años
5	Edad	hasta 30 años	entre 41 y 50 años	hasta 30 años	entre 31 a 40 años	entre 31 a 40 años	entre 41 y 50 años	entre 41 y 50 años
6	Sexo	F	F	M	M	F	M	M
7	Numero de personal a cargo	1	1	2	2	3	0	0
8	Entre los documentos que teoricamente deben conocerse y aplicarse dentro de una empresa cual de los siguientes documentos deben conocerse y aplicarse en Lopesa Industrial S. A.	RIT y MOF	RIT y MOF	RIT y MOF	RIT y MOF	RIT y MOF	RIT y MOF	RIT y MOF
9	De entre aquellos que ha mencionado conocer y aplicar, explique brevemente sobre el Reglamento Interno de Trabajo.	Es un documento interno donde se describen las diferentes normativas del personal para con la empresa	Es un documento donde estan escritas las diferentes responsabilidades del los colaboradores y normar su fiel cumplimiento	Es un documento que sirve para controlar el buen cumplimiento de responsabilidades especialmente de los colaboradores	Sirve para controlar las responsabilidades de los jefes de area	Es un documento que sirve para tener un mejor control de los jefes de area en su responsabilidad diaria con la empresa	Es un documento que establece lo que se debe o no debe hacer dentro y fuera de la empresa	Es un documnto que fiscaliza y nhace cumplir las reglas internas de la emopresa tales como uniformes, tardanzas, faltas etc
10	Como se entero de la existencia del reglamento interno de Trabajo en Lopesa Industrial S.A.	Area RRHH	Induccion	Induccion	Area RRHH	Induccion	Induccion	Area RRHH
11	De entre los siguientes capitulos del Reglamento Interno de Trabajo, mencione las que usted conoce y aplica.	Los necesarios	Casi todos	Casi todos	Los necesarios	Casi todos	Pocos	Todos
12	Indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Sanciones.	Sirve para dar a conocer una falta y se aplica mediante memorandum	sirve para hablar con el personal y se aplica comunicandole verbalmente	Sirve para poner orden en cada area y se aplica mediante memorandum	Sirve para dar a conocer una falta y se aplica comunicandole verbalmente	Sirve para que el personal sea mas responsable y se aplica mediante memorandum	Sirve para dar a conocer una falta y se aplica mediante memorandum	Sirve para que el personal sea mas responsable y se aplica mediante memorandum
13	Indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Tardanzas.	Sirve para que el personal llegue temprano y se aplica verbalmente	Sirve para que el personal llegue temprano y se aplica vrbalmente	Sirve para que el personal llegue temprano y se aplica vrbalmente	Sirve para que el personal llegue temprano y se aplica vrbalmente	Sirve para que el personal llegue temprano y se aplica vrbalmente	Sirve para que el personal llegue temprano y se aplica vrbalmente	Sirve para que el personal llegue temprano y se aplica mediante memorandum
14	Indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Falta grave por estado etílico.	Sirve para hacer eficiente el trabajo del personal y se aplica suspendiendolo	Sirve para hacer eficiente el trabajo del personal y se aplica suspendiendolo	Sirve para controlar el buen desempeño del peersonal y se aplica suspendiendolo	Sirve para velar x el buen desempeño y clima laboral y se aplica suspendiendolo	Sirve para hacer eficiente el trabajo del personal y se aplica suspendiendolo	Sirve para controlar la imagen de la empresa y se aplica suspendiendolo	Sirve para hacer eficiente el trabajo del personal y se aplica suspendiendolo

15	Indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Uniforme de trabajo.	Sirve para tener un buen desempeño dentro de sus actividades diarias ya que su ineficiencia podría afectar al proceso de producción de la empresa. Se aplica verbalmente o suspendiéndolo según sea el caso	Sirve para tener una mejor imagen interna y externa de la empresa y se aplica verbalmente	Sirve para crear un mejor clima laboral, mejorar el trabajo y reendimiento de cada uno de los colaboradores y sobre todo mejorar la imagen de la empresa. Se aplica verbalmente y/o mediante memorandum	Sirve para controlar la imagen de la empresa y se aplica verbalmente o suspendiéndolo	Sirve para tener para la buena imagen de la empresa y dice mucho de la persona. Se aplica mediante memorandum	Sirve para controlar la imagen de la empresa y se aplica verbalmente o suspendiéndolo	Sirve para crear un mejor clima laboral, dando una buena imagen tanto fuera como dentro de la empresa. Se aplica en su primer momento verbalmente y luego se le suspende si es reincidente
16	De entre de las siguientes razones o causas por las que no conoce el Reglamento Interno de trabajo, precise las que corresponderían en su caso:	Me los enseñaron en mi formación previa pero no los recuerdo muy bien.	Me los enseñaron en mi formación previa pero no los recuerdo muy bien.	Me los enseñaron en mi formación previa pero no los recuerdo muy bien.	Me los enseñaron en mi formación previa pero no los recuerdo muy bien.	Me los enseñaron en mi formación previa pero no los recuerdo muy bien.	No cuento con tiempo disponible para informarme mas del RIT	Me los enseñaron en mi formación previa pero no los recuerdo muy bien.
17	De entre de las siguientes razones o causas por las que no aplica el Reglamento Interno de trabajo, precise las que corresponderían en su caso:	Porque las sanciones por sus incumplimientos no se cumplen	Porque las sanciones por sus incumplimientos no se cumplen	Considero que puedo tomarme alguna deferencia	Porque las sanciones por sus incumplimientos no se cumplen	Debería existir Políticas para su cumplimiento	Porque las sanciones por sus incumplimientos no se cumplen	Debería existir Políticas para su cumplimiento
18	En su opinión el porcentaje de entendimiento y transmisión del Reglamento Interno de Trabajo de LOPESA INDUSTRIAL S.A., ha sido:	59 a 40%	39 a 20%	59 a 40%	39 a 20%	59 a 40%	19 a 0%	59 a 40%
19	De entre los siguientes motivos o causas, por la que el Reglamento Interno ha sido mal entendido, mal comprendido o mal transmitido, precise, los que en su opinión, corresponden en este caso:	No hubo quien asumiera el compromiso de promoverlos y difundirlos	No hubo quien asumiera el compromiso de promoverlos y difundirlos	No se considero importante	No hubo quien asumiera el compromiso de promoverlos y difundirlos	No se considero importante	No hubo quien asumiera el compromiso de promoverlos y difundirlos	No se considero oportuno
20	Cuáles son los incumplimientos más frecuentes en el personal Administrativo (por parte de los Jefes de Área) con respecto al Reglamento Interno de trabajo.	a) Tardanzas b) Uniforme e trabajo c) Asistencia	a) Uniforme de trabajo b) Tardanzas c) Falta grave x estado etilico	a) Tardanzas b) Uniforme e trabajo c) Asistencia	a) Tardanzas b) Falta grave x estado etilico c) Uniforme e trabajo	a) Tardanzas b) Uniforme e trabajo c) Asistencia	a) Tardanzas b) Permisos c) Uniforme de trabajo	a) Tardanzas b) Uniforme e trabajo c) Asistencia
21	De entre las siguientes razones cual cree Ud. Que son las causas más relevantes de los incumplimientos:	Falta de compromiso	Irresponsabilidad	Irresponsabilidad	Irresponsabilidad	Falta de compromiso	Irresponsabilidad	Irresponsabilidad
22	De entre las siguientes razones cual cree Ud. Que son las causas más relevantes de las Distorsiones:	Los jefes de Area lo transmiten mal	Los jefes de area lo entienden mal	Los jefes de Area lo transmiten mal	Los jefes de Area lo transmiten mal	Los jefes de Area lo transmiten mal	Los jefes de Area lo transmiten mal	Los jefes de Area lo entienden mal
23	De los siguientes planteamientos teóricos, usted cual conoce:	Manuales administrativos	Objetivos de los manuales administrativos	Manuales administrativos	Manuales Administrativos como medio de comunicación	Manuales administrativos	Manuales administrativos	Manuales administrativos
24	De los siguientes planteamientos teóricos, usted cual aplica:	Manuales administrativos	Manuales administrativos	Manuales administrativos	Manuales administrativos	Manuales administrativos	Manuales administrativos	Manuales administrativos
25	¿Cuáles son las causas por las que desconoce los Planteamientos Teóricos antes mencionados?	No fueron mencionados ni explicados en ninguna reunion o capacitacion	No fueron mencionados ni explicados en ninguna reunion o capacitacion	No fueron mencionados ni explicados en ninguna reunion o capacitacion	No fueron mencionados ni explicados en ninguna reunion o capacitacion	Los he escuchado en ciertas ocasiones pero, no tuve interes en ahondar en el tema	Desconocia totalmente de la existencia de Planteamientos teóricos	No fueron mencionados ni explicados en ninguna reunion o capacitacion

ANEXO N° 3

REPORTE DE TARDANZAS, FALTAS Y PERMISOS – AÑO 2008

ASUNTO : Reporte Por Tardanza

FECHA : Huancayo, 28 de Octubre

NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/
RUSSBELL AVILA HUAMAN	0.13	1	60.50	8	85	11.05		-	0	0.00	71.55
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12		-	5	44	5.28	330	39.60	0	0.00	44.88
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	1	50.00	25	298	29.80	193	19.30	0	0.00	99.10
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10		-	1	2	0.20		-	0	0.00	0.20
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10		-	4	120	12.00		-	0	0.00	12.00
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	1	50.00	12	82	8.20		-	0	0.00	58.20
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12		-	19	151	18.12		-	0	0.00	18.12
TOTALES		3	160.50	74	782	84.65	523.00	58.90	-	-	304.05

ASUNTO : Reporte Por Tardanza

FECHA : Huancayo, 28 de Noviembre del 2008

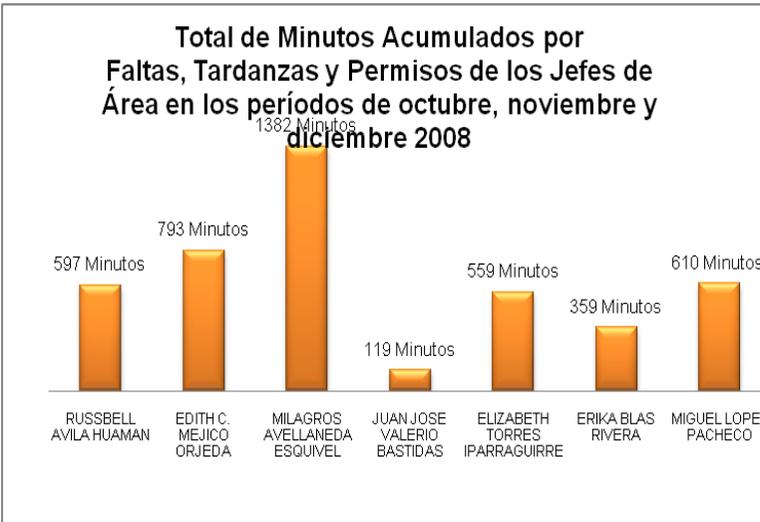
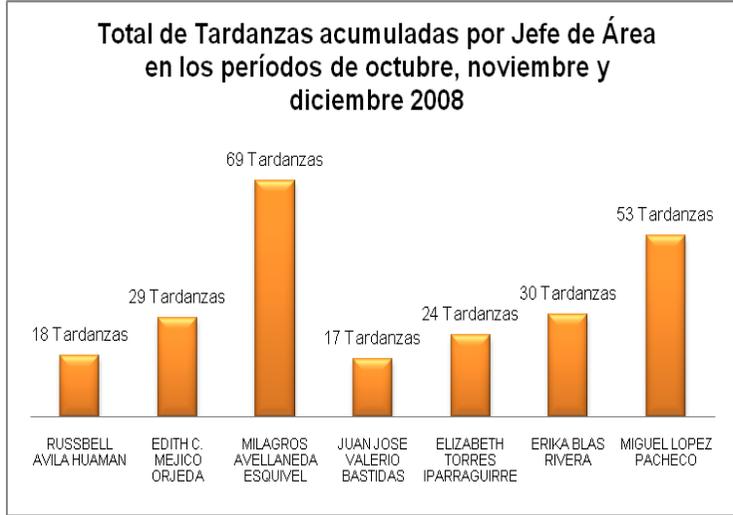
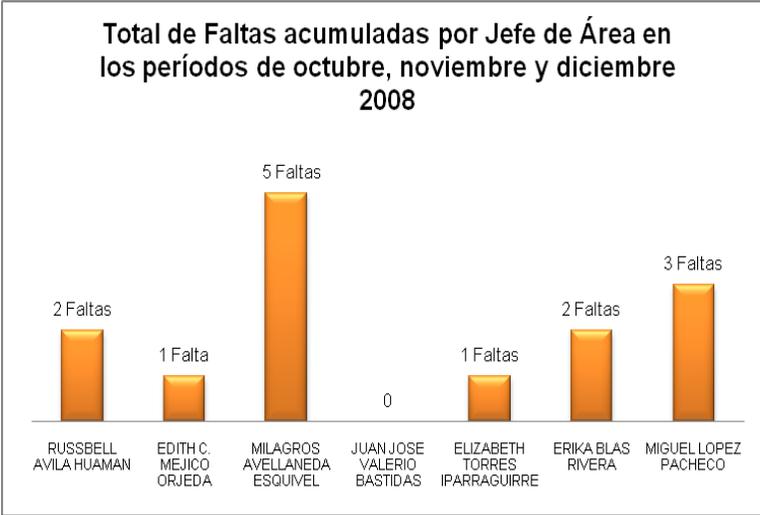
NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/
RUSSBELL AVILA HUAMAN	0.13		-	5	124	15.63		-	0	0.00	15.63
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12	1	55.37	12	150	17.30	139	16.04	0	0.00	88.71
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	3	150.00	22	352	36.67		-	0	0.00	186.67
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10		-	8	15	1.56	93	9.69	0	0.00	11.25
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10	1	47.78	10	49	4.88		-	0	0.00	52.66
ERIKA BLAS RIVERA	0.10		-	9	39	4.06		-	0	0.00	4.06
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	2	113.33	17	110	12.99	43	5.08	0	0.00	131.40
TOTALES		7	366.49	83	839	93.09	275				490.38

ASUNTO : Reporte Por Tardanza

FECHA : Huancayo, 28 de Diciembre del 2008

NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/
RUSBELL AVILA HUAMAN	0.13	1	60.50	5	78	9.83	190	23.95	0	0.00	94.28
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12		-	12	70	8.08		-	0	0.00	8.08
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	1	50.00	22	119	12.40	120	12.50	0	0.00	74.90
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10		-	8	9	0.94		-	0	0.00	0.94
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10		-	10	83	8.26	247	24.59	0	0.00	32.85
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	1	50.00	9	118	12.29		-	0	0.00	62.29
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	1	56.67	17	126	14.88		-	0	0.00	71.54
TOTALES		4	217.17	83	603	66.67	557	61.04			344.87

ADMINISTRATIVOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL DSCTO	TOTAL
	DIAS	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE	TIEMPO
RUSBELL AVILA HUAMAN	2	121	18	287	36.51	190	23.95	0	0	181.46	597
EDITH C. MEJICO ORJEDA	1	55.37	29	264	30.66	469	55.64	0	0	141.67	793
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	5	250	69	769	78.86	313	31.8	0	0	360.66	1382
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0	0	17	26	2.7	93	9.6875	0	0	12.39	119
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	1	47.78	24	252	25.14	247	24.59	0	0	97.51	559
ERIKA BLAS RIVERA	2	100	30	239	24.55	0	0	0	0	124.55	359
MIGUEL LOPEZ PACHECO	3	170	53	387	45.98	43	5.076	0	0	221.06	610
	14	744.16	240	2224	244.41	1355	150.74	0	0	1139.30	4419



REPORTE DE TARDANZAS, FALTAS Y PERMISOS – AÑO 2009

ASUNTO : Reporte Por Tardanza

FECHA : Huancayo, 28 de Octubre del 2009

NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/
RUSBELL AVILA HUAMAN	0.13	0	-	12	60	7.80	30	3.90	0	0.00	11.70
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12	0	-	23	32	3.84	220	26.40	0	0.00	30.24
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	0	-	14	179	17.90	99	9.90	0	0.00	27.80
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10	1	50.00	22	45	4.50	60	6.00	0	0.00	60.50
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10	1	47.78	15	100	10.00	75	7.50	0	0.00	65.28
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	0	-	41	79	7.90	43	4.30	0	0.00	12.20
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	1	56.67	22	145	17.40	20	2.40	0	0.00	76.47
TOTALES		3	154.45	149	640	69.34	547.00	60.40	-	-	284.19

ASUNTO : Reporte Por Tardanza

FECHA : Huancayo, 28 de Noviembre del 2009

NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/
RUSBELL AVILA HUAMAN	0.13	1	60.50	5	88	11.09	30	3.78	0	0.00	75.37
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12	0	-	12	98	11.31	120	13.84	0	0.00	25.15
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	1	50.00	22	294	30.63	60	6.25	0	0.00	86.88
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10	0	-	8	60	6.25	35	3.65	0	0.00	9.90
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10	0	-	10	52	5.18	30	2.99	0	0.00	8.16
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	0	-	9	40	4.17	45	4.69	0	0.00	8.85
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	1	56.67	11	110	12.99	60	7.08	0	0.00	76.74
TOTALES		3	167.17	77	742	81.60	380				291.05

ASUNTO : Reporte Por Tardanza

FECHA : Huancayo, 28 de Diciembre del 2009

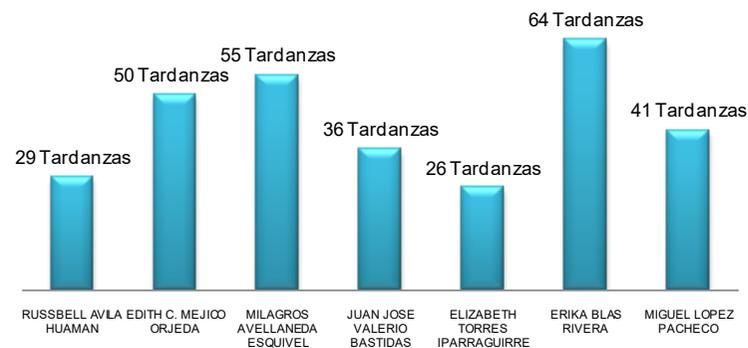
NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE
		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/
EMPLEADOS											
RUSSBELL AVILA HUAMAN	0.13	1	60.50	12	78	9.83	150	18.91	0	0.00	89.24
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12	0	-	15	70	8.08	25	2.88	0	0.00	10.96
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	1	50.00	19	119	12.40	110	11.46	0	0.00	73.85
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10	0	-	6	9	0.94	60	6.25	0	0.00	7.19
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10	0	-	1	83	8.26	120	11.95	0	0.00	20.21
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	1	50.00	14	118	12.29	30	3.13	0	0.00	65.42
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	1	56.67	8	126	14.88	20	2.36	0	0.00	73.90
TOTALES		4	217.17	75	603	66.67	515	56.93			340.77

ADMINISTRATIVOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL DSCTC	TOTAL
	DIAS	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE	TIEMPO
RUSSBELL AVILA HUAMAN	2	121	29	226	28.72	210	26.59	0	0	176.31	556
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0	0.00	50	200	23.22	365	43.13	0	0	66.35	565
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	2	100	55	592	60.92	269	27.61	0	0	188.53	981
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	1	50	36	114	11.69	155	15.90	0	0	77.58	329
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	1	47.78	26	235	23.44	225	22.43	0	0	93.65	520
ERIKA BLAS RIVERA	1	50	64	237	24.36	118	12.1125	0	0	86.47	415
MIGUEL LOPEZ PACHECO	3	170	41	381	45.26	100	11.844	0	0	227.11	661
	10	538.78	301	1985	217.61	1442	159.61	0	0	916.00	4027

Total de Faltas Acumuladas por Jefe de Área en los periodos de octubre, noviembre y diciembre 2009



Total de Tardanzas acumuladas por Jefe de Área en los periodos de octubre, noviembre y diciembre 2009



Total de Minutos acumulados por Faltas, Tardanzas y Permisos de los Jefes de Área en los periodos de octubre, noviembre y diciembre 2009



Total de Descuentos en nuevos soles acumulados por Jefe de Área en los periodos de octubre, noviembre y diciembre 2009



REPORTE DE TARDANZAS, FALTAS Y PERMISOS – AÑO 2010

ASUNTO : Reporte Por Tardanza

FECHA : Huancayo, 28 de Octubre del 2010

NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/
RUSBELL AVILA HUAMAN	0.13	1	60.50	30	68	8.84	45	5.85	0	0.00	75.19
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12	0	-	19	46	5.52	138	16.56	0	0.00	22.08
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	1	50.00	30	96	9.60	86	8.60	0	0.00	68.20
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10	0	-	19	25	2.50	70	7.00	0	0.00	9.50
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10	1	47.78	17	116	11.60	84	8.40	0	0.00	67.78
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	0	-	56	90	9.00	67	6.70	0	0.00	15.70
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	1	56.67	30	103	12.36	33	3.96	0	0.00	72.99
TOTALES		4	214.95	201	544	59.42	523	57.07	-	-	331.44

ASUNTO : Reporte Por Tardanza

FECHA : Huancayo, 28 de Noviembre del 2010

NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/
RUSBELL AVILA HUAMAN	0.13	1	60.50	45	88	11.09	20	2.52	0	0.00	74.11
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12	1	55.37	29	98	11.31	12	1.38	0	0.00	68.06
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	1	50.00	22	294	30.63	15	1.56	0	0.00	82.19
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10	0	-	48	60	6.25	25	2.60	0	0.00	8.85
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10	1	47.78	19	52	5.18	20	1.99	0	0.00	54.95
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	1	50.00	50	40	4.17	33	3.44	0	0.00	57.60
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	0	-	47	110	12.99	51	6.02	0	0.00	19.01
TOTALES		5	263.66	260	742	81.60	176				364.78

ASUNTO : Reporte Por Tardanza

FECHA : Huancayo, 28 de Diciembre del 2010

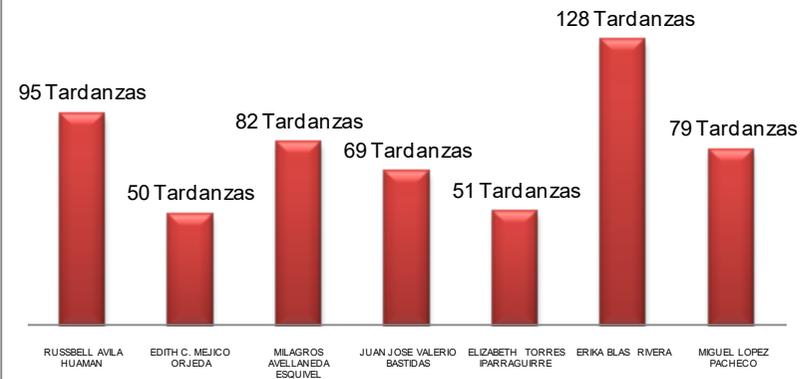
NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/
RUSSBELL AVILA HUAMAN	0.13	0	-	20	86	10.84	30	3.78	0	0.00	14.62
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12	1	55.37	2	62	7.15	14	1.62	0	0.00	64.14
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	1	50.00	30	84	8.75	25	2.60	0	0.00	61.35
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10	1	50.00	2	5	0.52	30	3.13	0	0.00	53.65
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10	0	-	15	34	3.38	42	4.18	0	0.00	7.57
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	1	50.00	22	55	5.73	16	1.67	0	0.00	57.40
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	0	-	2	21	2.48	10	1.18	0	0.00	3.66
TOTALES		4	205.37	93	347	38.86	167	18.15			262.38

RESUMEN ADMINISTRATIVOS AÑO 2010	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS				TOTAL DSCTO	TOTAL
	DIAS	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE			IMPORTE	TIEMPO
RUSSBELL AVILA HUAMAN	2	121	95	242	30.77	95	12.15	0	0	163.92	457
EDITH C. MEJICO ORJEDA	2	110.75	50	206	23.98	164	19.56	0	0	154.28	490
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	3	150	82	474	48.98	126	12.77	0	0	211.74	780
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	1	50	69	90	9.27	125	12.73	0	0	72.00	275
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	2	95.57	51	202	20.16	146	14.57	0	0	130.30	468
ERIKA BLAS RIVERA	2	100	128	185	18.90	116	11.80	0	0	130.70	421
MIGUEL LOPEZ PACHECO	1	56.67	79	234	27.83	94	11.161	0	0	95.65	388
	13	683.98	554	1633	179.88	866	94.74	0	0	958.60	3279

Total de Faltas Acumuladas por Jefe de Área en los períodos de octubre, noviembre y diciembre 2010



Total de Tardanzas acumuladas por Jefe de Área en los períodos de octubre, noviembre y diciembre 2010



Total de Minutos acumulados por Faltas, Tardanzas y Permisos de los Jefes de Área en los períodos de octubre, noviembre y diciembre 2010



Total de Descuentos en nuevos soles acumulados por Jefe de Área en los períodos de octubre, noviembre y diciembre 2010



CUADROS PROMEDIO DEL REPORTE DE FALTAS, TARDANZAS Y PERMISOS DE LOS AÑOS 2008, 2009 Y 2010

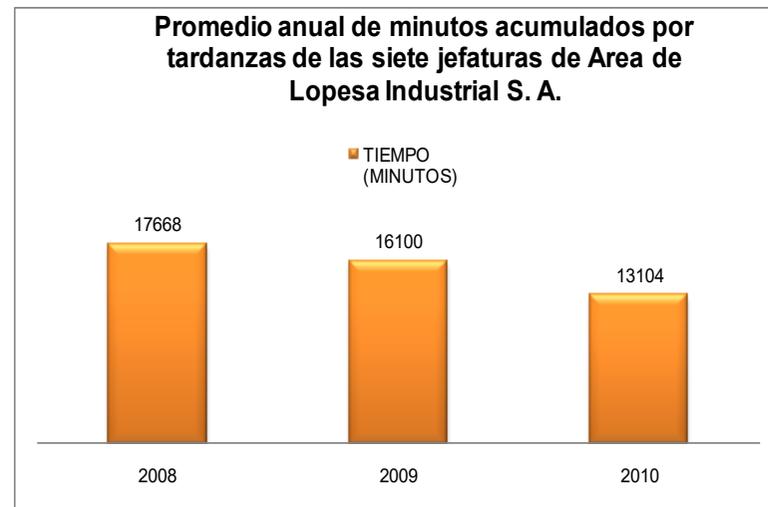
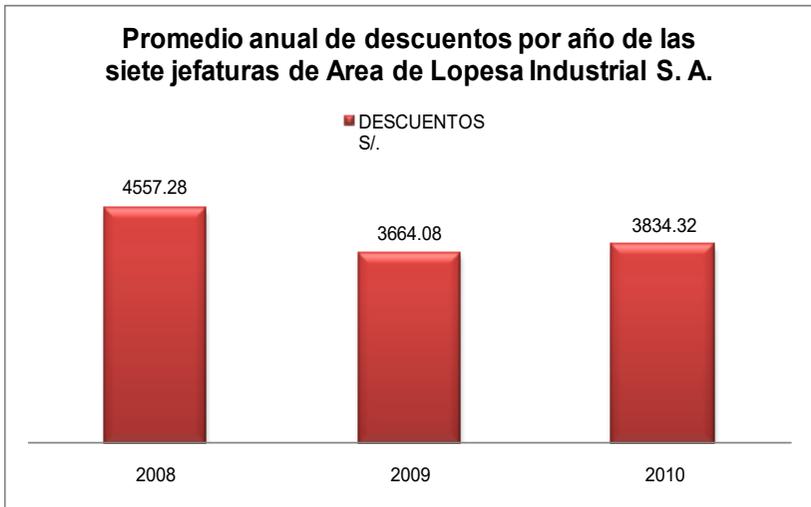
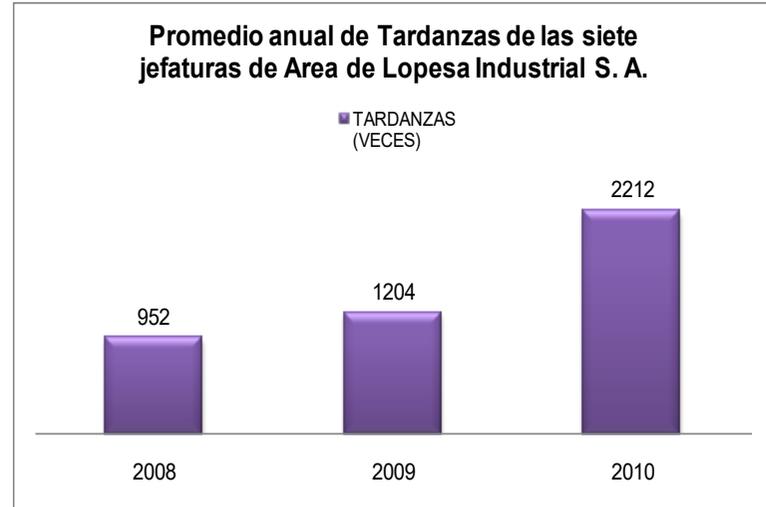
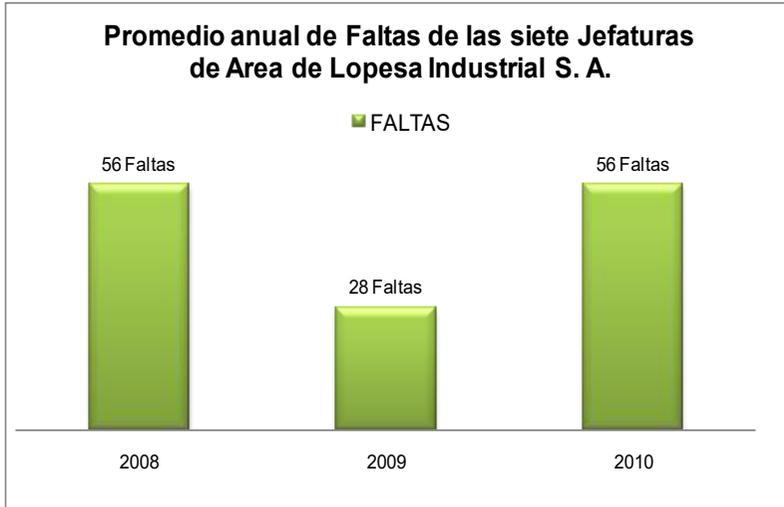
CUADRO PROMEDIO DE FALTAS, TARDANZAS, MINUTOS Y DESCUENTOS DE LOS MESES DE OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DEL 2008	
PROMEDIO DE FALTAS POR JEFE DE AREA EN 3 MESES	2
PROMEDIO DE TARDANZA POR JEFE DE AREA EN 3 MESES	34
PROMEDIO DE MINUTOS PERDIDOS DE LOS JEFES DE AREA EN 3 MESES	631
PROMEDIO DE DESCUENTO EN NUEVOS SOLES POR JEFE DE AREA EN 3 MESES	162.76

CUADRO PROMEDIO DE FALTAS, TARDANZAS, MINUTOS Y DESCUENTOS DE LOS MESES DE OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DEL 2009	
PROMEDIO DE FALTAS POR JEFE DE AREA EN 3 MESES	1
PROMEDIO DE TARDANZA POR JEFE DE AREA EN 3 MESES	43
PROMEDIO DE MINUTOS PERDIDOS DE LOS JEFES DE AREA EN 3 MESES	575
PROMEDIO DE DESCUENTO EN NUEVOS SOLES POR JEFE DE AREA EN 3 MESES	130.86

CUADRO PROMEDIO DE FALTAS, TARDANZAS, MINUTOS Y DESCUENTOS DE LOS MESES DE OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DEL 2010	
PROMEDIO DE FALTAS POR JEFE DE AREA EN 3 MESES	2
PROMEDIO DE TARDANZA POR JEFE DE AREA EN 3 MESES	79
PROMEDIO DE MINUTOS PERDIDOS DE LOS JEFES DE AREA EN 3 MESES	468
PROMEDIO DE DESCUENTO EN NUEVOS SOLES POR JEFE DE AREA EN 3 MESES	136.94

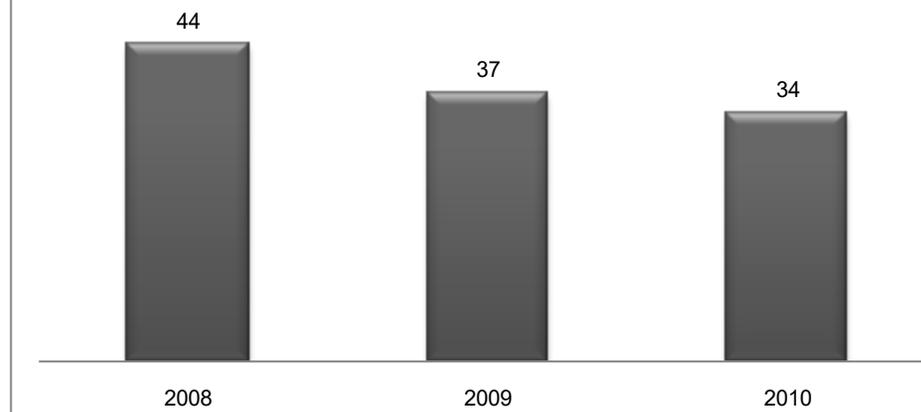
CUADRO PROMEDIO ANUAL DE INCUMPLIMIENTOS POR JEFE DE AREA							
AÑO	FALTAS	TARDANZAS (VECES)	TIEMPO (MINUTOS)	DESCUENTOS S/.	MINUTOS NO TRABAJADOS	HORAS NO TRABAJADAS	DIAS NO TRABAJADOS
2008	8	136	2524	651.04	3004	50	6
2009	4	172	2300	523.44	2540	42	5
2010	8	316	1872	547.76	2352	39	5
PROMEDIO TOTAL	7	208	2232	574	2632	44	5

CUADRO PROMEDIO ANUAL DE INCUMPLIMIENTOS POR LAS 7 JEFATURAS DE AREA							
AÑO	FALTAS	TARDANZAS (VECES)	TIEMPO (MINUTOS)	DESCUENTOS S/.	MINUTOS NO TRABAJADOS	HORAS NO TRABAJADAS	DIAS NO TRABAJADOS
2008	56	952	17668	4557.28	21028	350	44
2009	28	1204	16100	3664.08	17780	296	37
2010	56	2212	13104	3834.32	16464	274	34
PROMEDIO TOTAL	47	1456	15624	4019	18424	307	38



Promedio anual de días NO trabajados de los jefes de area de Lopesa Industrial S. A.

■ DIAS NO TRABAJADOS



ANEXO N° 4

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA, PRIORIZACIÓN, SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DEL PROBLEMA.

Análisis de la Problemática del Reglamento Interno de Trabajo por parte los Jefes Área de Lopeza Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo	Criterios de Priorización: Selección de Problemas y Partes					Suma de Sí (que supera cada problema o parte del problema)	Priorización provisional de Mayor a Menor y (en empate) de arriba a abajo
	Este problema tiene un impacto negativo en la Motivación.	La Presidenta del Directorio considera de interés mejorar el Desempeño del Área de Recursos Humanos.	Para solucionarlo no se requiere solucionar previamente otros problemas.	Es un Problema Permanente en Lopeza Industrial S.A.	Los Jefes de Área requieren la Implementación de mejoras.		
a) Discrepancias teóricas respecto a la Motivación.	Sí	Sí	Sí	Sí	No	4	3 No
b) Deficiencias: En los criterios a considerar en el Área de Recursos Humanos dentro del Plan Anual de Recursos Humanos.	Sí	Sí	Sí	No	Sí	4	4 No
c) Carencias: De presupuesto designado al Área de Recursos Humanos.	Sí	No	Sí	Sí	No	3	5 No
d) Empirismos Aplicativos de los Jefes de Área	Sí	No	No	Sí	Sí	3	6 No
e) Incumplimientos: Del Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5	1 SI
f) Distorsiones: El Área de Recursos Humanos no ha logrado el Objetivo de Velar por el Cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo dado que lo ha transmitido mal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5	2 SI
Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del Reglamento Interno de Trabajo por parte de los Jefes de Área de Lopeza Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo.							Problema priorizado provisionalmente, seleccionado e integrado para ser investigado.

Fuente: Caballero A. (2008). Innovaciones en las guías metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado, 1era ed. Instituto Metodológico Allen Caro. Lima. Perú. p.p.423.

ANEXO N° 5

PRIORIZACIÓN DEFINITIVA DE LAS PARTES O VARIABLES DEL PROBLEMA RELACIONADAS CON CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN Y SUS FÓRMULAS.

Criterios de Identificación y Fórmulas con el que se relaciona cada parte o Variable del problema.	Criterios de Priorización: Selección de Problemas y Partes					Suma de prioridades Parciales	Priorización definitiva olímpica de Menor a Mayor y de arriba abajo (en caso de empate)
	Este problema tiene un impacto negativo en la Motivación.	La Presidenta del Directorio considera de interés mejorar el Desempeño del Área de Recursos	Para solucionarlo no se requiere solucionar previamente otros problemas	Es un Problema Permanente en Lopesa Industrial S.A.	Los Jefes de Área requieren la implementación de mejoras.		
Empirismos Aplicativos ¿PT ≠ ~ R?	2	3	2	3	2	12	3
Incumplimientos ¿N ≠ ~ R?	1	1	3	2	2	9	1
Distorsiones ¿Obj. ≠ ~ R(DIS)?	2	1	3	2	2	10	2

Nombre del Problema:

El problema priorizado, seleccionado e integrado; que da inicio a la investigación; es al que hemos denominado: **Incumplimientos, Distorsiones y Empirismos Aplicativos del reglamento Interno por parte los jefes Área de Lopesa Industrial S.A. en la ciudad de Huancayo**

Fuente: Caballero A. (2008). Innovaciones en las guías metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado, 1era ed. Instituto Metodológico Alen Caro. Lima. Perú. p.p.425.

ANEXO N° 6

MENÚ DE TÉCNICAS, INSTRUMENTOS, INFORMANTES O FUENTES Y SUS PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Técnicas	Instrumento	Informantes o Fuentes	Principales Ventajas	Principales Desventajas
Encuesta	Cuestionario	Informantes (3eras Personas Numerosas)	Aplicable a gran número de Informantes. Sobre gran número de datos.	- Poca profundidad
Entrevista	Guía de Entrevista	Informantes (3eras Personas Especiales, muy pocas).	Permite profundizar los aspectos interesantes.	- Difícil y costosa - Solo aplicable a un pequeño número de informantes importantes.
Análisis Documental	Fichas (Precisar el tipo: textuales, resumen, etc.)	Fuentes: Precisarlas	Muy objetiva. Puede constituir evidencia.	- Aplicación. - Limitada a fuentes documentales.
Observación de Campo	Guía de Observación de Campo	Informante (1ªera Persona El propio investigador).	Contacto directo del investigador con la realidad.	- Aplicación limitada a aspectos físicos y repetitivos.
Focus Group	Guías de Entrevistas (Varias).	Grupo de especialistas o representantes de un nicho de mercado.	Es la nos permite profundizar mas.	- Difícil y costosa - Requiere repetirse 10 o más veces
Técnica "n"	"n"	"n"	"n"	"n"

Fuente: Caballero A. (2008). Innovaciones en las guías metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado, 1era ed. Instituto Metodológico Alen Caro. Lima. Perú. p.p.427.

ANEXO N° 7

MATRIZ PARA LA SELECCIÓN DE TÉCNICAS, INSTRUMENTOS INFORMANTES O FUENTES PARA RECOLECTAR DATOS

Nombre de las Variables del Marco Referencial y de la Realidad consideradas sin repetición.	Técnicas de Recolección.	Instrumento de Recolección que corresponda a la Técnica seleccionada.	Informante o Fuente que corresponde para cada Instrumento.
Reglamento Interno	Análisis documental	Resúmen	Fuente: Libros especializados
Políticas de Recursos Humanos	Análisis documental	Resúmen	Fuente: Libros especializados
Planteamientos Teóricos Relacionados.	Análisis documental	Resúmen	Fuente: Libros especializados
Reglamento Interno de Trabajo de Lopesa Industrial S.A.	Análisis documental	Fichas Textuales	Fuente: Área de Recursos Humanos
Manual de Organización y Funciones del Área de Recursos Humanos.	Análisis documental	Fichas textuales	Fuente: Área de Recursos Humanos
Jefes de Área de Lopesa Industrial S.A.	Encuesta	Cuestionario	Jefes de Área

Fuente: Caballero A. (2008). Innovaciones en las guías metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado, 1era ed. Instituto Metodológico Alen Caro. Lima. Perú. p.p.428.

ANEXO N° 8

ENCUESTA N° 2 – MAYO, JUNIO DEL AÑO 2011

ENCUESTA FINAL A LOS JEFES DE AREA DE LOPESA INDUSTRIAL S. A.								
Nro	PREGUNTAS	GENERALIDADES						
		PRODUCCION	VENTAS	MARKETING	LOGISTICA	CONTAB/FINANZ.	PROYECTOS	RR. HUMANOS
1	Nombres y apellidos	Erika Blas Rivera	Edith Mejico Orjeda	Miguel Lopez Pacheco	Juan Valerio Bastidas	Milagros Avellaneda Esquivel	Russbel Avila Huaman	Marlon Rios Zamudio
2	Profesion	Ing. Industrias Alimentarias	Contadora	Administración y Marketing	Contadora	Contadora	Contador	Contador
3	Cargo	Jefe de Area						
4	Antigüedad en el cargo	0 a 5 años	0 a 5 años	0 a 5 años	06 a 10 años	06 a 10 años	11 a 15 años	11 a 15 años
5	Edad	hasta 30 años	entre 41 y 50 años	hasta 30 años	entre 31 a 40 años	entre 31 a 40 años	entre 41 y 50 años	entre 41 y 50 años
6	Sexo	F	F	M	M	F	M	M
7	Numero de personal administrativo a cargo	1	1	2	2	3	0	0
8	Entre los documentos que teoricamente deben conocerse y aplicarse dentro de una empresa cual de los siguientes documentos deben conocerse y aplicarse en Lopesa Industrial S. A.	Reglamento Interno de Trabajo, manual de Organización y Funciones y Manual de Políticas	Reglamento Interno de Trabajo, manual de Organización y Funciones y Manual de Políticas	Reglamento Interno de Trabajo, manual de Organización y Funciones y Manual de Políticas	Reglamento Interno de Trabajo, manual de Organización y Funciones y Manual de Políticas	Reglamento Interno de Trabajo, manual de Organización y Funciones y Manual de Políticas	Reglamento Interno de Trabajo, manual de Organización y Funciones y Manual de Políticas	Reglamento Interno de Trabajo, manual de Organización y Funciones y Manual de Políticas
9	De entre aquellos que ha mencionado conocer y aplicar, explique brevemente sobre el Reglamento Interno de Trabajo	Es un documento que formaliza los procedimientos internos de la empresa.	Es un documento que logra alinear las actividades rutinarias	Es un documento que logra alinear las actividades rutinarias	Es un documento que formaliza los procedimientos internos de la empresa.	Es un documento que formaliza los procedimientos internos de la empresa.	Es un documento que formaliza los procedimientos internos de la empresa.	Es un documento que formaliza los procedimientos internos de la empresa.
10	Como se entero de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo	Area RRHH						
11	De entre los siguientes capitulos del Reglamento Interno de Trabajo, mencione las que usted conoce y aplica.	Todos						
12	Indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Sanciones.	Primero se hace un llamado de atencion y despues un descuento por el incumplimiento	Llamado de atencion verbal y luego por escrito	Primero se hace un llamado de atencion y despues un descuento por el incumplimiento	Primero se hace un llamado de atencion y despues un descuento por el incumplimiento	Primero se hace un llamado de atencion y despues un descuento por el incumplimiento	Llamado de atencion verbal y luego por escrito	Primero se hace un llamado de atencion y despues un descuento por el incumplimiento
13	Indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Tardanzas.	Tres tardanzas por menos de 15 minutos un memo de llamado de atencion y descuento.	Tres tardanzas por menos de 15 minutos un memo de llamado de atencion y descuento.	Tres tardanzas por menos de 15 minutos un memo de llamado de atencion y descuento.	Tres tardanzas por menos de 15 minutos un memo de llamado de atencion y descuento.	Tres tardanzas por menos de 15 minutos un memo de llamado de atencion y descuento.	Tres tardanzas por menos de 15 minutos un memo de llamado de atencion y descuento.	Tres tardanzas por menos de 15 minutos un memo de llamado de atencion y descuento.
14	Indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Falta grave por estado etilico.	Sera suspendido considerandolo falta todo el dia						

15	Indique brevemente como se aplica el Reglamento Interno de Trabajo en las disposiciones sobre: Uniforme de trabajo.	Sera devuelto a su casa y se le descontara del tiempo que se tome en retornar uniformado ademas de ser amonestado verbal y escrita.	Sera devuelto a su casa y se le descontara del tiempo que se tome en retornar uniformado ademas de ser amonestado verbal y escrita.	Sera devuelto a su casa y se le descontara del tiempo que se tome en retornar uniformado ademas de ser amonestado verbal y escrita.	Sera devuelto a su casa y se le descontara del tiempo que se tome en retornar uniformado ademas de ser amonestado verbal y escrita.	Sera devuelto a su casa y se le descontara del tiempo que se tome en retornar uniformado ademas de ser amonestado verbal y escrita.	Sera devuelto a su casa y se le descontara del tiempo que se tome en retornar uniformado ademas de ser amonestado verbal y escrita.	Sera devuelto a su casa y se le descontara del tiempo que se tome en retornar uniformado ademas de ser amonestado verbal y escrita.
16	De entre de las siguientes razones o causas por las que no conoce el Reglamento Interno de trabajo, precise las que corresponderian en su caso:	Ninguna						
17	De entre de las siguientes razones o causas por las que no aplica el Reglamento Interno de trabajo, precise las que corresponderian en su caso:	Ninguna						
18	En su opinión el porcentaje de entendimiento y transmisión del Reglamento Interno de Trabajo de LOPESA INDUSTRIAL S.A., ha sido:	de 100 a 80 %						
19	De entre los siguientes motivos o causas, por la que el Reglamento Interno ha sido mal entendido, mal comprendido o mal transmitido, precise, los que en su opinión, corresponden en este caso:	Ninguna						
20	Cuáles son los incumplimientos más frecuentes en el personal Administrativo (por parte de los Jefes de Área) con respecto al Reglamento Interno de trabajo.	a) Tardanzas b) faltas c) Permisos	a) Faltas b) Permisos c) Tardanzas	a) Tardanzas b) faltas c) Permisos	a) Permisos b) Tardanzas c) Faltas	a) Faltas b) Permisos c) Tardanzas	a) Tardanzas b) faltas c) Permisos	a) Tardanzas b) faltas c) Permisos
21	De entre las siguientes razones cual cree Ud. Que son las causas más relevantes de los incumplimientos:	Irresponsabilidad						
22	De entre las siguientes razones cual cree Ud. Que son las causas más relevantes de las Distorsiones:	Ninguna						
23	Que planteamientos teoricos conoce	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo
24	De los siguientes planteamientos teóricos, usted cual aplica:	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo	Políticas para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo
25	¿Cuáles son las causas por las que desconoce los Planteamientos Teóricos antes mencionados?	Ninguna						

ANEXO N° 9

REPORTE DE TARDANZAS, FALTAS Y PERMISOS – MAYO - JUNIO AÑO 2011

ASUNTO : Reporte Faltas y Tardanzas

FECHA : Huancayo, 28 de Mayo del 2011

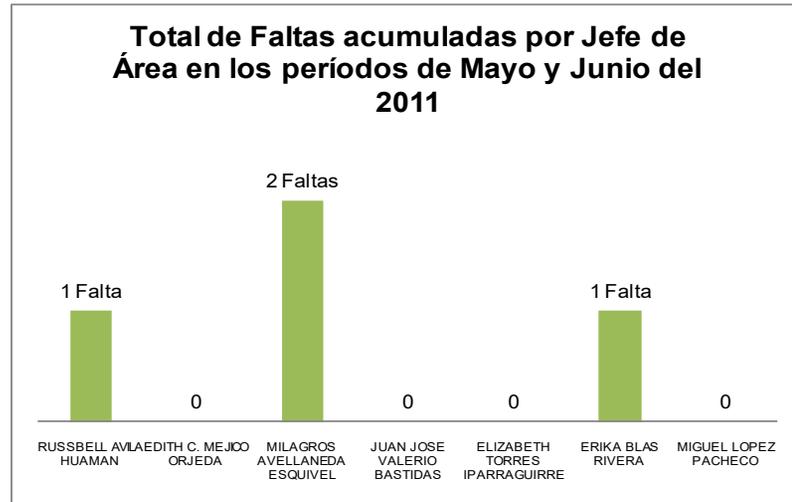
NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL	TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE	
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/.	TIEMPO
RUSBELL AVILA HUAMAN	0.13	1	60.50	5	23	2.99	15	1.95	0	0	65.44	98
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12	0	-	1	4	0.48	0	-	0	0	0.48	4
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	1	50.00	2	9	0.90	30	3.00	0	0	53.90	99
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10	0	-	1	2	0.20	0	-	0	0	0.20	2
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10	0	-	3	11	1.10	10	1.00	0	0	2.10	21
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	1	50.00	4	19	1.90	35	3.50	0	0	55.40	114
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	0	-	2	13	1.56	45	5.40	0	0	6.96	58
TOTALES		3	160.50	18	81	9.13	135	14.85	-	-	184.48	396

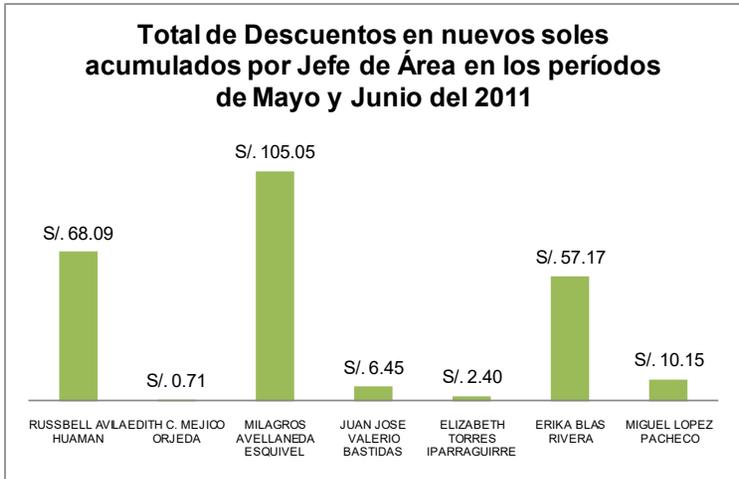
ASUNTO : Reporte Faltas y Tardanzas

FECHA : Huancayo, 28 de Junio del 2011

NOMBRE	DSCTO POR MINUTOS	FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS		PERM. DIAS ENTEROS		TOTAL	TOTAL
		TIEMPO	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE	IMPORTE	
EMPLEADOS		Dias	S/.	Veces	Minutos	S/.	Minutos	S/.	Minutos	S/.	S/.	TIEMPO
RUSBELL AVILA HUAMAN	0.13	0	-	2	16	2.02	5	0.63	0	0	2.65	21
EDITH C. MEJICO ORJEDA	0.12	0	-	0	2	0.23	0	-	0	0	0.23	2
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL	0.10	1	50.00	3	11	1.15	0	-	0	0	51.15	71
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS	0.10	0	-	1	0	-	60	6.25	0	0	6.25	60
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE	0.10	0	-	4	3	0.30	0	-	0	0	0.30	3
ERIKA BLAS RIVERA	0.10	0	-	1	7	0.73	10	1.04	0	0	1.77	17
MIGUEL LOPEZ PACHECO	0.12	0	-	0	2	0.24	25	2.95	0	0	3.19	27
TOTALES		1	50.00	11	41	4.66	100	10.87	-	-	65.53	201

RESUMEN AÑO 2011		FALTAS		TARDANZAS			PERMISOS				TOTAL DSCTO	TOTAL
		DIAS	IMPORTE	CANTIDAD	TIEMPO	IMPORTE	TIEMPO	IMPORTE			IMPORTE	TIEMPO
RUSBELL AVILA HUAMAN		1	60.50	7	39	5.01	20	2.58	0	0	S/. 68.09	119
EDITH C. MEJICO ORJEDA		0	-	1	6	0.71	0	0.00	0	0	S/. 0.71	6
MILAGROS AVELLANEDA ESQUIVEL		2	100.00	5	20	2.05	30	3.00	0	0	S/. 105.05	170
JUAN JOSE VALERIO BASTIDAS		0	-	2	2	0.20	60	6.25	0	0	S/. 6.45	62
ELIZABETH TORRES IPARRAGUIRRE		0	-	7	14	1.40	10	1.00	0	0	S/. 2.40	24
ERIKA BLAS RIVERA		1	50.00	5	26	2.63	45	4.54	0	0	S/. 57.17	131
MIGUEL LOPEZ PACHECO		0	-	2	15	1.80	70	8.35	0	0	S/. 10.15	85
		4	210.50	29	122	13.79	235	25.72	0	0	250.01	597





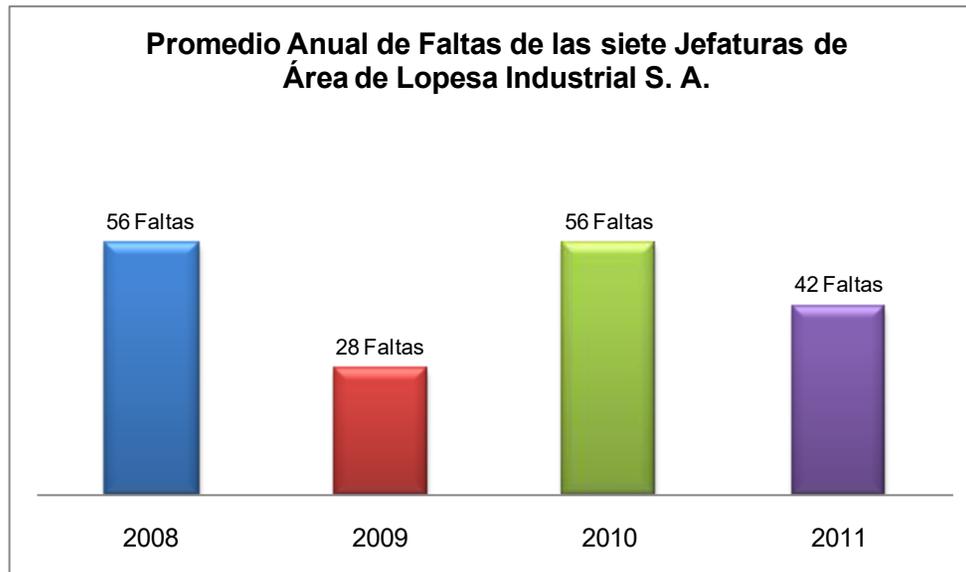
CUADROS PROMEDIO DE FALTAS, TARDANZAS Y PERMISOS – MAYO – JUNIO 2011

CUADRO PROMEDIO DE FALTAS, TARDANZAS, MINUTOS Y DESCUENTOS DE LOS MESES DE MAYO Y JUNIO DEL 2011	
PROMEDIO DE FALTAS POR JEFE DE AREA EN 2 MESES	1
PROMEDIO DE TARDANZA POR JEFE DE AREA EN 2 MESES	4
PROMEDIO DE MINUTOS PERDIDOS DE LOS JEFES DE AREA EN 2 MESES	85
PROMEDIO DE DESCUENTO EN NUEVOS SOLES POR JEFE DE AREA EN 2 MESES	S/. 35.72

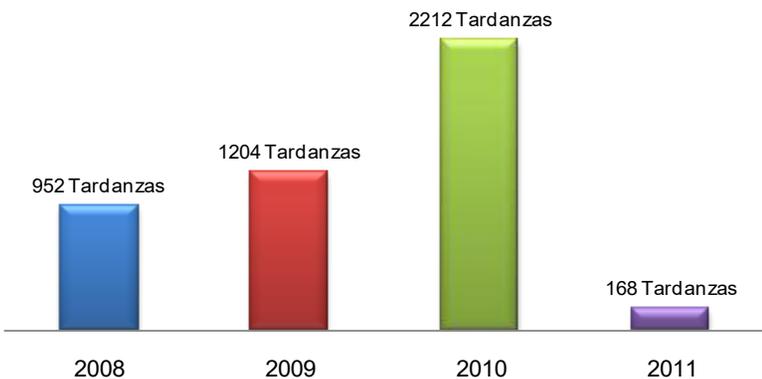
CUADRO PROMEDIO ANUAL DE INCUMPLIMIENTOS POR JEFE DE AREA							
AÑO	FALTAS	TARDANZAS (VECES)	TIEMPO (MINUTOS)	DESCUENTOS S/.	MINUTOS NO TRABAJADOS	HORAS NO TRABAJADAS	DIAS NO TRABAJADOS
2011	6	24	510	S/. 214.32	870	14.5	2
PROMEDIO TOTAL	6	24	510	S/. 214.32	870	15	2

CUADRO PROMEDIO ANUAL DE INCUMPLIMIENTOS POR LAS 7 JEFATURAS DE AREA							
AÑO	FALTAS	TARDANZAS (VECES)	TIEMPO (MINUTOS)	DESCUENTOS S/.	MINUTOS NO TRABAJADOS	HORAS NO TRABAJADAS	DIAS NO TRABAJADOS
2011	42	168	3570	S/. 1,500.24	6090	101.5	13
PROMEDIO TOTAL	42	168	3570	S/. 1,500.24	6090	102	13

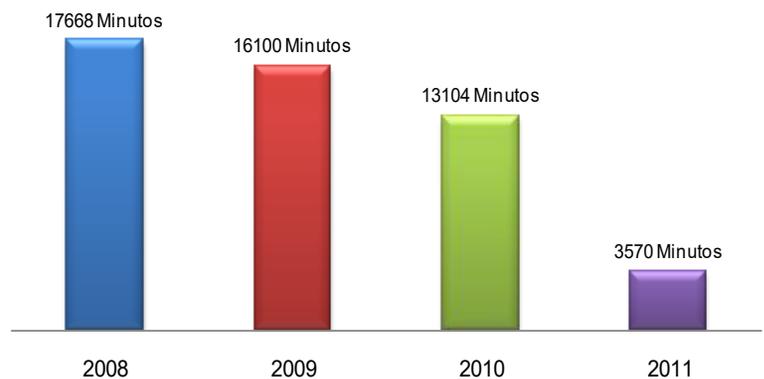
CUADRO PROMEDIO ANUAL DE INCUMPLIMIENTOS POR LAS 7 JEFATURAS DE AREA							
AÑO	FALTAS	TARDANZAS (VECES)	TIEMPO (MINUTOS)	DESCUENTOS S/.	MINUTOS NO TRABAJADOS	HORAS NO TRABAJADAS	DIAS NO TRABAJADOS
2008	56	952	17668	S/. 4,557.28	21028	350	44
2009	28	1204	16100	S/. 3,664.08	17780	296	37
2010	56	2212	13104	S/. 3,834.32	16464	274	34
2011	42	168	3570	S/. 1,500.24	6090	102	13
PROMEDIO TOTAL	47	1456	15624	S/. 4,018.56	18424	307	38



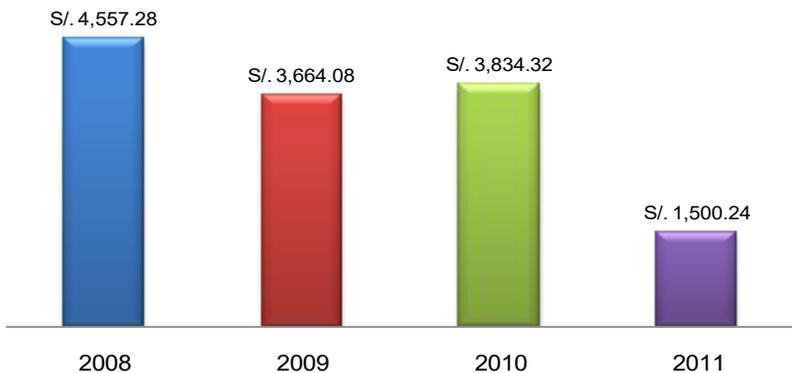
Promedio Anual de Tardanzas de las siete Jefaturas de Área de Lopesa Industrial S. A.



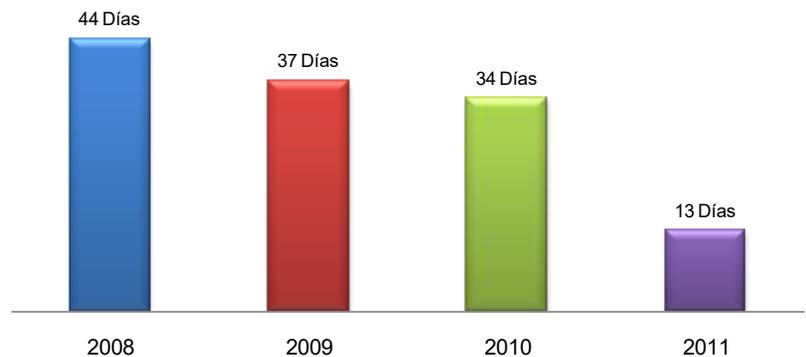
Promedio Anual de Minutos Acumulados de las siete Jefaturas de Área de Lopesa Industrial S. A.



Promedio Anual de Descuentos de las siete Jefaturas de Área de Lopesa Industrial S. A.



Promedio Anual de Días NO Trabajados de las siete Jefaturas de Área de Lopesa Industrial S. A.



ANEXO N 10
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LOPESA INDUSTRIAL S.A.

INTRODUCCIÓN

Lopesa Industrial S.A. en su afán de servicio y colaboración con sus trabajadores, teniendo como finalidad crear un clima laboral justo y disciplinado, uniformizando y normando el trato hacia todo el personal; ha diseñado el presente reglamento interno de trabajo.

La empresa, mediante este reglamento, pretende formalizar todos los procedimientos internos practicados en la institución, desde el proceso de selección de personal hasta cumplimiento de funciones operativas, administrativas y de vigilancia.

Así mismo, a través de éste se lograrán alinear tanto las actividades rutinarias como las no habituales como casos de urgencia; de los colaboradores en servicio, con los objetivos empresariales por lo que no queda sujeto a establecimiento definitivo sino modificadorio según las leyes laborales vigentes.

El uso de este documento es obligatorio desde la gerencia, Jefaturas hasta el personal operativo de cada área.

Lopesa Industrial S.A. a través del área de Recursos Humanos, controlará el estricto el cumplimiento del presente reglamento.

LISA S.A.

INDICE

Introducción	1
Capítulo I	
Control de personal	
1.1. Asistencia	4
1.2. Tardanzas	4
1.3. Permisos	4
1.4. Comisiones de servicio	5
1.5. Otorgamiento de pasajes	7
1.6. Descansos médicos	8
1.7. Vacaciones	8
1.8. Uniforme de trabajo	9
1.9. Deberes y derechos de los trabajadores	11
1.10. Sanciones	14
1.11. Faltas injustificadas	15
1.12. Evasión de trabajo	15
1.13. Falta grave por estado étílico	16
Capítulo II	
Reglamento de Vigilancia (HUANCAYO-LIMA)	
2.1. Funciones del vigilante del turno de día	18
2.2. Funciones del vigilante del turno de noche	18
2.3. Procedimiento del vigilante del turno de día	19
2.4. Procedimiento del vigilante del turno de noche	20
Capítulo III	
Reglamento de Limpieza	21

	4.1. Del requerimiento	22
Capítulo IV		
Reglamento para la convocatoria e incorporación de trabajadores		
	4.2. Del proceso de convocatoria	22
	4.3. Del proceso de selección	22
Capítulo V		
	5.1 Casos no Contemplados	25
Capítulo VI		
	Disposición final	25



CAPITULO I
CONTROL DE PERSONAL

1.1. ASISTENCIA

1.1.1 Personal Administrativo

La asistencia de personal empleado será computada en el siguiente horario:

De Lunes a Viernes

De 8:00 am hasta 1:00 pm – Horario de Turno Mañana

De 3:00 pm hasta 6:30 pm – Horario de Turno Tarde

Sábados

De 8:00 am hasta 1:30 pm.

1.2. TARDANZAS

Se considera tardanza cuando el trabajador incurre en sobre tiempo en las horas de entrada, es decir cuando supera el tiempo límite de ingreso.

1.2.1. Tolerancia.- Existe una tolerancia de 5 minutos en las horas de ingreso, por lo que no se debe exceder de las 8:05 am y de las 3:05 pm. para el personal administrativo.

1.2.2. tres tardanzas serán consideradas falta grave.

1.3. PERMISOS

Se considera permiso a toda ausencia justificada y anticipada por el trabajador que puede ser como sigue:

1.3.1. Permiso Particular por horas. - El jefe autorizara la ausencia del trabajador por este motivo y solo por horas dentro del horario de trabajo, cuando el mencionado avise como máximo con 2 horas de anticipación su ausencia, por razones personales ajenas al desenvolvimiento de la empresa. El trabajador deberá indicar este permiso en su tarjeta y a la vez AUTORIZA el descuento por el tiempo que dejo de laborar a consecuencia del permiso solicitado.

1.3.2. Permiso por días enteros. - Cuando el trabajador quiera solicitar permisos de días enteros, deberá presentar una carta con 48 horas de anticipación dirigida a su jefe inmediato superior y/o Gerencia para proceder a la

RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR: RICHARD LÓPEZ MIGUEL
FECHA DE APROBACIÓN: 12/2009	CARGO: GERENTE GENERAL
FIRMA:	FIRMA:

evaluación y autorización, la cual no deberá de ser mayor a dos periodos de labor. Este permiso también estará sujeto al descuento de los días perdidos.

1.4. COMISIONES DE SERVICIO

Se entiende por comisión de servicios cuando El jefe inmediato o Gerencia autorizara el desplazamiento del trabajador, fuera de la empresa por este motivo, siempre y cuando el mencionado deba realizar alguna actividad relacionada con sus funciones y en beneficio de la empresa.

1.4.1. Comisiones locales.

Cada trabajador de la empresa debe contar con un registro de permiso de salidas (Papeleta), firmadas por su respectivo jefe inmediato quien autorizara el movimiento de personal fuera de la empresa siguiendo la siguiente mecánica:

- a) Los trabajadores deberán indicar el motivo de su salida, con la respectiva codificación así como el V°B° de su jefe inmediato y jefe de RR.HH (asistente de RR.HH. en caso de ausencia del titular). en la papeleta.
- b) Vigilancia certificará la fecha y hora, de salida y retorno del personal en comisión o permiso indicando su V°B° en la papeleta.
- c) La papeleta será llevada por el trabajador al lugar o lugares donde realice su comisión, haciéndola firmar y/o sellar por el o los lugares visitados. De esta manera se constatará la comisión realizada.
- d) El personal que sale de comisión de servicios, solicitará su pasaje local de manera razonable, el cual deberá ser anotado en el cuaderno correspondiente con su firma.

1.4.2.- Comisiones Fuera de la Ciudad

- a) Todo presupuesto de viaje debe detallar explícitamente la agenda de trabajo fechas y horarios de las labores.
- b) El monto asignado de pasaje es de S/. 55.00 nuevos soles como máximo (viaje por comisión) a Lima y para otras provincias se tomará el promedio referente.

- c) Los horarios en la ciudad de Lima son los mismos que en Huancayo y será verificado por la asistente de oficina. Para lo cual se firmará la misma a en la hoja de control.
- d) El monto asignado por hospedaje es de S/. 40.00 a S/. 45.00 nuevos soles por día.
- e) El monto asignado para viáticos por día es de S/. 25.00 nuevos soles (incluye desayuno, almuerzo y cena). Los mismos que no deben de ser sumados o repartidos en dos o tres días.
- f) Los pasajes internos e itinerarios se desembolsarán por medio de los asistentes de oficina.
- g) Toda salida por comisión será con el control de tarjeta que maneja el asistente de oficina y confrontado con la agenda de trabajo de su viaje.
- h) Las labores deben de ser efectivas y por lo tanto una vez concluida la agenda de trabajo y si no existiera autorización de la Gerencia para alargar el plazo de la misma, se retornará. En caso de que se incumpla el mismo, se procederá a considerarlo como falta.
- i) Todos los documentos sustentatorios de los gastos deben de estar de acuerdo a lo dictado por contabilidad para su aceptación.
- j) El tiempo de entrega de la liquidación de viaje será como máximo 2 días de su regreso, al cual se le deberá de adjuntar el informe detallado de las actividades realizadas.
- k) En caso de incumplimiento al presente reglamento, el responsable del viaje se hará enteramente responsable del mismo.

1.5. OTORGAMIENTO DE PASAJES Y MOVILIDAD

El otorgamiento de pasajes se dará de la siguiente manera a todo el personal sin excepción.

1.5.1.- Rutas dentro del distrito de Huancayo, Tambo y Chilca: S/. 1.00 para autos colectivos y S/. 0.70 para camionetas rurales, tanto de ida como de retorno.

1.5.3.- En caso de diligencias **urgentes** e importantes, o traslado de dinero; se otorgará S/.3.00 en promedio, dependiendo de la distancia para el desplazamiento en taxi de ida y S/ 1.00 para el retorno.

1.5.4.- Para el caso de salidas a localidades del valle del Mantaro, se le asignará un pasaje promedio vigente, dependiendo del tipo de transporte.

1.5.5.- Queda terminantemente prohibido hacer uso de los vehículos personales para gestiones de la empresa o hacer uso de los mismos por otros motivos en horario de trabajo, a fin de evitar suspicacias y malos entendidos.

1.6. DESCANSOS MEDICOS

En caso de que el trabajador no pueda laborar por días enteros a causa de motivos de salud, deberá acreditar un certificado de descanso medico que respaldará su ausencia que de igual manera debe ser comunicada. Este descanso médico debe ser acreditado por Essalud o clínica particular o centro médico del Ministerio de salud.

1.7. VACACIONES

El descanso vacacional es obligatorio e irrenunciable y se otorga a cada trabajador una vez al año, según el Rol Anual de Vacaciones aprobado que formule el Área de Recursos Humanos y la Gerencia, según los requisitos señalados por la legislación laboral vigente.

El Rol Anual de Vacaciones se publicará en lugar visible de la empresa, respetando su cumplimiento, puede sufrir variación por mutuo acuerdo entre la empresa y el trabajador.

Todo trabajador de la empresa que reúna los requisitos establecidos por la legislación laboral vigente tiene derecho a gozar de las vacaciones anuales respectivas en forma ininterrumpida. Estas serán otorgadas siempre que haya cumplido con el siguiente record:

- a) Trabajadores con jornada ordinaria de seis (6) días a la semana ó 48 horas semanales, haber realizado labor efectiva por lo menos 260 días en el período anual del servicio (12 meses).
- b) Para los trabajadores cuya jornada ordinaria es de 5 días a la semana, haber realizado labor efectiva por lo menos 210 días en dicho periodo.
- c) Se debe tener en cuenta que los trabajadores contratados por la ley REMYPE gozan de 15 días de vacaciones.

La oportunidad del descanso vacacional será fijada de común acuerdo entre la Empresa y el trabajador teniendo en cuenta los requisitos establecidos en el párrafo anterior del presente Reglamento y en la oportunidad que le nazca un nuevo derecho; el acuerdo será fijado teniendo en cuenta las necesidades de funcionamiento de la Empresa y los intereses propios del trabajador. A falta de acuerdo decidirá la Empresa en uso de sus facultades de dirección y administración.

1.8. UNIFORME DE TRABAJO

El uniforme de trabajo e indumentaria será como sigue:

1.8.1. Personal Administrativo: Comprende a los jefes de área, asistentes y practicantes (excepto al personal de control de calidad)

- Varones. - Deberán vestir ropa formal entendida por camisa de Lopesa y pantalón negro no Jean.
- Mujeres. - Deberán vestir ropa formal entendida por saco y falda o pantalón.
- En ambos casos si la empresa otorga uniformes, venir con ellos.

1.8.2.- Agentes Vendedores, cobranzas y choferes. - Deberán vestir la camisa otorgada por Lopesa y pantalón jean oscuro.

1.8.2.- En situaciones que se deriven de casos especiales, por prescripción médica, y previa autorización del área de Recursos Humanos, se entregarán prendas de vestir en los colores y modelos diferentes a los definidos por la Institución.

1.8.3.- El personal de LOPESA INDUSTRIAL S. A, que asista con el uniforme incompleto, alterado, o incumplan lo establecido en los numerales anteriores, se sujetarán a las sanciones previstas en el Reglamento.

1.8.4.- El uniforme para el personal femenino y masculino de LOPESA INDUSTRIAL S. A, se entregará una vez al año; siendo el área de Recursos Humanos la encargada de establecer el número exacto de trabajadores que tendrán derecho a los uniformes correspondientes.

1.8.5.- El control del uso de uniformes estará a cargo del área de Recursos Humanos a través de las diferentes jefaturas, que exigirán su adecuada utilización.

1.8.6.- El personal de LOPESA INDUSTRIAL S. A. está obligado a usar el uniforme de lunes a viernes en el horario de trabajo establecido, durante su asistencia diaria, en cualquier acto oficial o gestión inherente a las actividades de la Institución; los días sábados, podrá utilizar traje opcional o ropa sport.

1.8.7.- Queda terminantemente prohibido alterar, modificar los modelos y utilizar otras prendas como sacos, blazers, chalecos, etc., distintas a las definidas como uniformes de la Institución.

1.8.8.- Queda **prohibido** al personal de la entidad, concurrir a eventos y lugares inapropiados con el uniforme, fuera del horario de trabajo, siendo considerado falta grave.

1.8.9.- En caso de pérdida o daños de los uniformes, no debidos al uso ordinario de los mismos, el personal está obligado a confeccionarse el uniforme, a su costo, de acuerdo al modelo entregado por la Institución y en un plazo no mayor de 7 días.

1.8.10.- Las sanciones que se impondrán al personal de LOPESA INDUSTRIAL S.A. que infrinjan las normas contenidas en el reglamento de uniforme de trabajo, serán las siguientes:

- a) Retirar de la empresa para que se pueda cambiar considerando el tiempo que se tome, sujeto a descuento por el horario.
- b) Amonestación verbal;
- c) Amonestación escrita, y en no más de dos oportunidades.
- d) Sanción económica administrativa del 1% de la remuneración mensual. Aplicado a quienes hubiesen sido objeto de amonestación escrita por más de dos veces.

1.9. DEBERES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

1.9.1.- DEBERES DE LOS TRABAJADORES

- a) Concurrir puntualmente a sus labores, respetando los horarios establecidos y la jornada ordinaria de trabajo, marcando el ingreso antes de las 8:00 am con una tolerancia máxima de 5 minutos. Considerándose falta grave la tardanza por más de **tres veces a la semana**.
- b) Permanecer en su puesto de trabajo durante la jornada laboral, desempeñando con interés, dedicación, eficiencia, eficacia, diligencia y esmero de las tareas concernientes a su ocupación, estando prohibido de realizar tareas ajenas a su cargo o a las encomendadas por su jefatura superior, así como el de la Empresa.
- c) Dar al cliente y público en general, así como a sus colegas de trabajo trato atento, cortés, observando las normas de urbanidad y buenas costumbres.
- d) Guardar respeto a sus superiores y compañeros de trabajo, observando compostura y trato correcto dentro como fuera de su puesto y centro de trabajo.
- e) Cumplir las disposiciones del personal de mayor jerarquía, de los agentes de vigilancia y/o seguridad en el ejercicio de sus funciones, como las comisiones que le encomienden, respetando el grado de autoridad y los canales establecidos para las reclamaciones y solicitudes.
- f) Prestar amplia colaboración en casos de emergencia y urgencia, y en cualquier situación que requiera por necesidad sus servicios, contestando por el mismo medio a toda comunicación escrita recibida y en el plazo breve que no supere las 48 horas.
- g) Mostrar contenido de Paquetes, bolsas, Maletines, etc. y aceptar, en casos especiales y por razones de seguridad, la revisión corporal y/o vehicular tanto al ingreso y/o salida de trabajo. Cuando así le sea requerido por los Agentes de vigilancia y/o seguridad.
- h) Utilizar, cuidar y devolver y/o responder por los equipos, enseres, herramientas, útiles de trabajo, documentos, instrumentos y valores asignados para el cumplimiento de la labor que realiza.
- i) Cumplir las disposiciones sobre protección y empleo de los bienes, equipos y/o materiales de la Empresa verificando el buen estado de los mismos e informando sobre las anomalías, fallas o desperfectos que se presenten, bajo responsabilidad solidaria, acatando su horario de turno de trabajo.
- j) Justificar los permisos que puedan solicitar mediante carta y con dos días de anticipación para su previsión.

- k) Someterse a evaluaciones y exámenes psicomédicos requeridos para apreciar su estado de salud psicofísico cuando la naturaleza de la función que realiza lo exija.
- l) Asistir a los cursos de capacitación laboral y productividad, adiestramiento y desarrollo programados por la empresa, asistencia a becas para una mejor ejecución y desempeño del ejercicio laboral.
- m) No concurrir al trabajo en estado de embriaguez, o bajo los efectos de drogas o estupefaciente alguno, ni hacerlo mientras se encuentra dentro del horario de trabajo o desempeñando funciones extraordinarias. Está terminantemente prohibido ingresar licores, sustancias estupefacientes o bebidas alcohólicas al centro de trabajo.
- n) No utilizar su cargo o función con fines de lucro ni recibir dádivas o compensaciones por gestiones que realice en su desempeño. Asimismo, no exigir o recomendar la contratación del cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, sea cual fuere la modalidad de contrato.
- o) Cumplir las labores de su competencia, evitando la demora o dilación en la traslación de documentos, expedientes, reclamos e informes, trámites, e inventario patrimonial y cualquier otra documentación antes de dejar su cargo o función por cualquier motivo.
- p) Atender la limpieza y conservación del área donde realiza sus labores normales o habituales de acuerdo a la naturaleza de la función.
- q) No ingresar a otras oficinas, áreas o secciones durante las horas de jornada normal o después de ellas, excepto por exigencia de la labor y con la autorización correspondiente, evitando la innecesaria permanencia y tertulia.
- r) Abandonar el lugar o centro de trabajo una vez terminada la jornada laboral, salvo autorización expresa, asegurando los accesos, cerraduras, llaves de agua, luz, teléfono, equipos eléctricos de oficina, equipos de cómputo y del uso de otros servicios.
- s) Asistir y registrar su asistencia a las labores de acuerdo a la modalidad y sistema implantado por la Empresa, según corresponda.
- t) Evitar silbidos, ruidos molestos, reuniones extra laborales en los pasadizos o en las áreas de trabajo, así como efectuar y/o recibir llamadas particulares que no sean de necesidad y/o emergencia justificadas.

- u) Usar y conservar durante el desempeño de sus funciones o labores, los implementos de protección y/o seguridad que se le otorga y cumplir las normas sobre prevención de accidentes y de seguridad ocupacional.
- v) Participar de acuerdo a su capacidad física y/o salud en las actividades culturales, recreativas y sociales en forma activa o estar presente para fortalecer la camaradería, compañerismo y solidaridad entre todos los trabajadores.
- w) Salir del centro de trabajo en horas de jornada laboral con la respectiva tarjeta o papeleta de autorización y justificación consignando la información de la comisión a realizar, debidamente autorizada y visada por el jefe inmediato.
- x) El uso de los equipos e instalaciones son de exclusividad a las labores; nunca deberán de ser usadas con fines personales, bajo responsabilidad absoluta.
- y) Únicamente podrán conducir los vehículos de la Empresa aquellos trabajadores que tengan licencia de conducir Profesional, Capacitación y Autorización respectiva. Cumpliendo estrictamente los reglamentos de manejo y uso de vehículos.

1.9.2.- PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

- Faltar al trabajo sin causa justificada o llegar tarde en forma reiterada.
- Ausentarse de su puesto de trabajo sin la debida autorización de su Jefe Inmediato.
- Disminuir deliberadamente el rendimiento de su labor sea en cantidad y/o calidad.
- Hacer colectas, rifas, leer periódicos, revistas, explorar en internet dentro del horario de trabajo, con excepción de aquellos vinculados directamente con el trabajo que se ejecuta.
- Entregar a terceros todo tipo de información impresa, verbal, audio visual, datos por internet, diskette, cintas magnéticas y otros medios; De carácter confidencial y/o reservado de la empresa, así como sustraer o utilizar información y documentos de la institución.
- Están prohibidas las reuniones colectivas de los trabajadores durante la jornada ordinaria de trabajo en las instalaciones de la empresa.

1.9.3- DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

- Percibir sus remuneraciones en la oportunidad convenida, salvo casos de fuerza mayor.
- Mantener sus remuneraciones y categoría, conforme a los dispositivos Legales vigentes.
- No ser objeto de descuento de remuneraciones, salvo autorización expresa y mandato judicial o legal.
- A los depósitos oportunos de su Compensación por Tiempo de Servicio (CTS).
- A los descansos remunerados que la legislación laboral establece.
- A la capacitación y adiestramiento laboral de acuerdo a los planes y/o disponibilidad de la Empresa.
- Participar de las utilidades de la empresa, de conformidad con los dispositivos legales vigentes.
- Los trabajadores podrán gestionar préstamos administrativos con 2 días de anticipación y como un máximo del 50% de su remuneración computable realizando el fraccionamiento de su pago en máximo 6 meses. Este préstamo podrá ser solicitado 2 veces al año como máximo.
- Los trabajadores que se encuentren en planilla, son los únicos autorizados para gestionar créditos con otras entidades, ya sean bancarias u otras entidades.

1.10. SANCIONES

Las Medidas correctivas aplicadas por el incumplimiento de las normas antes mencionadas, serán las siguientes:

1.10.1.- TARDANZAS

a) Las sanciones se harán por memos de llamada de atención.

b) También por Multas de descuento

1.8.1.1.- TARDANZAS EN EL PERIODO DE UN MES

En caso de:

a) Tres tardanzas por menos de 15 minutos, el infractor se hará acreedor de un memo de llamada de atención y el descuento correspondiente

- b) Cuatro tardanzas menores a 15 minutos, el infractor será acreedor al descuento correspondiente, a un memo de llamada de atención y a 30 minutos por descuento adicionales de multa.
- c) Cinco tardanzas por menos de 15 minutos, el infractor se hará acreedor de un memo de llamada de atención, el descuento correspondiente y 60 minutos de multa.
- d) Seis tardanzas por menos de 15 minutos, el infractor se hará acreedor a una severa llamada de atención más un día sin goce de haberes como multa.
- e) Siete tardanzas menores a 15 minutos, el infractor será despedido automáticamente por falta grave.
- f) Tardanza de 15 minutos a más sin previo aviso justificado, el infractor se hará acreedor de un memo de llamada de atención y se considerará falta por el turno del horario que corresponde.
- g) De persistir faltas mayores a 15 minutos, serán contempladas de acuerdo a ley (normas de despido automático)

1.11. FALTAS INJUSTIFICADAS

El trabajador que incurra de 1 a 2 días en faltas injustificadas consecutivas o no en un período de 30 días, será acreedor a la suspensión de labores más un memo de severa llamada de atención.

El abandono de trabajo por más de tres (3) días consecutivos. Las ausencias injustificadas por más de cinco (5) días en un período de treinta (30) días calendario o más de quince (15) días en un período de ciento ochenta (180) días calendario, hayan sido o no sancionadas disciplinariamente en cada caso. Serán considerados como despido automático.

1.12. EVASIÓN DE TRABAJO

Se considera evasión de trabajo cuando el personal sale sin permiso, sin autorización o por supuesta comisión de servicios realizando una actividad totalmente diferente y que no tiene que ver en ningún aspecto con la empresa.

En caso de:

- a) Una vez en el periodo de un mes, el infractor recibirá una amonestación escrita y el descuento correspondiente por el turno del horario que corresponda.

- b) Dos veces en el período de un mes, el infractor será acreedor de una amonestación escrita, el descuento por el turno del horario que corresponde más una multa de medio día sin goce de remuneraciones.
- c) Tres veces en el período de un mes, el infractor será despedido automáticamente de acuerdo a las normas laborales sobre esta materia.
- d) El infractor que haciendo uso de horas de trabajo realiza actividades personales, dentro o fuera de las instalaciones, será en primera instancia amonestado, y si incurriera por segunda vez en lo mismo (sea dentro del mismo año o no) será despedido automáticamente.

1.13. FALTA GRAVE POR ESTADO ETILICO

El trabajador no deberá por ningún motivo venir al centro de trabajo en estado etílico ni bajo los efectos algún estupefaciente. De lo contrario será suspendido considerándole falta todo el día, amonestado por escrito, se le consignará una multa de un día y se dará aviso al ministerio de Trabajo.

CAPITULO II

REGLAMENTO DE VIGILANCIA

(HUANCAYO-LIMA)

El presente reglamento tiene como finalidad normar el rol del vigilante.

- 2.1. Lopesa Industrial debe contratar una empresa que preste servicio de vigilancia privado, es decir, mediante una SERVICE.
- 2.2 El servicio de vigilancia debe comprender el cuidado de las instalaciones de la planta y las instalaciones administrativas de la empresa.
- 2.3 Se debe formular el contrato, donde estipula 24 horas de servicio, con turno de 12 horas cada uno.
- 2.4 Los turnos deben ser: TURNO DE DÍA, de 8:00 am. a 8:00 pm. Y TURNO NOCHE de 8:00 pm. a 8:00 am.
- 2.5 La empresa de vigilancia debe proveer a su personal chaleco antibalas, silbato, radio comunicador, pistolas, celulares, etc. También debe poseer el permiso de contar con armas de fuego, de la dependencia pública a la que pertenece.
- 2.6 La empresa de vigilancia debe remitir a Lopesa Industrial S.A. el CV de los vigilantes, así como la documentación laboral, PDT SUNAT, etc.

2.7 Las funciones que debe cumplir el vigilante del turno de DÍA, tanto el asignado al área de administración (Av. Giraldez N° 706 – Hyo.), calle Carmelino 603 –Urb Sta Catalina –La victoria-Lima Perú. como a la planta de producción (Jr. San Fco. De Asis N° 225 – Hyo.); debe ser el siguiente:

- a) Dar seguridad y vigilancia permanente tanto externa como interna, observando las actividades de terceros y del personal de planta.
- b) Tratándose de traslado movimiento de productos de la empresa, estar alerta frente a terceros.
- c) Las puertas de ingreso de las instalaciones deben estar totalmente cerradas, excepto cuando se coordina el ingreso del personal o visitantes, previa coordinación.
- d) El personal de vigilancia debe estar ubicado fuera de las instalaciones de la empresa.
- e) Solicitar documento de identidad a las personas que visitan la empresa.
- f) Anotar en el cuaderno de Visitas, los nombres y apellidos completos y su DNI, así como el motivo de la visita de la persona de contacto.
- g) La revisión de paquetes y otros que ingresen y/o salgan de las Áreas administrativas y de planta. Es obligatorio para todo trabajador y visitante.
- h) Está Prohibido que se ingrese cámaras fotográficas, filmadoras o aparatos electrónicos al área de planta, y a las oficinas administrativas según la autorización administrativa.
- i) Por ningún motivo el vigilante podrá abandonar el área al que fue derivado, ni intercambiar posiciones con otra persona o compañero.
- j) Asignarle al visitante un FOTOCHECK de visita el cual deberá ponérselo en el pecho.
- k) Revisar al personal de planta, tanto al ingresar como a la salida de los que trasladen o porten mochilas bolsos, etc.
- l) Reportar cualquier incidencia a su base y la gerencia de la empresa.
- m) Preguntar a cualquier persona sospechosa sobre su actividad y tomar nota de ello.
- n) Realizar el cambio de guardia recibiendo el cargo de todas las anotaciones.

2.8 Las funciones que debe cumplir el vigilante del turno de NOCHE, tanto el asignado al área de administración (Av. Giráldez N° 706 – Hyo.), calle Carmelino 603 –Urb Sta Catalina –La victoria-Lima Perú. Como a la planta de producción (Jr. San Francisco de Asís N°225 – Hyo.) debe ser el siguiente:

- a) Dar seguridad y vigilancia permanente tanto externa como interna, observando las actividades de terceros y del personal de planta.
- b) Tratándose de traslado o movimiento de productos de la empresa, estar alerta frente a terceros.
- c) Las puertas de ingreso de las instalaciones deben estar totalmente cerradas, excepto cuando se coordina el ingreso del personal o visitantes, previa coordinación.
- d) El personal de vigilancia debe estar ubicado en la caseta en planta como en las oficinas, por ningún motivo dentro de las instalaciones.
- e) Revisar al personal de planta, lo que ingresa y sale en sus pertenencias.
- f) Reportar cualquier incidencia a su base y a la gerencia de la empresa.
- g) Preguntar a cualquier persona sospechosa sobre su actividad y tomar nota de ello.
- h) Disuadir cualquier actitud sospechosa utilizando los medios que le proporciona, tanto Lopesa Industrial S.A. como la empresa de vigilancia.

2.9 El procedimiento que debe cumplir el vigilante de turno de DÍA, debe ser el siguiente:

- a) A las 7:00 am. Debe de recepcionar el Cuaderno de Ocurrencias y el Cuaderno de Control de Visitantes, además deben firmar el acta de entrega. Tanto el ingresa como el que sale.
- b) Cualquier contingencia debe comunicar inmediatamente a su base, la empresa y a los teléfonos de emergencia, dependiendo de la gravedad del asunto.
- c) Los vigilantes del turno de DÍA se deben turnar para que tomen su refrigerio del medio día (entre la 1:00 pm. y las 3:00 pm.)
- d) Sus alimentos los deben tomar en la caseta
- e) A las 7:00 pm. Debe de recepcionar el Cuaderno de Ocurrencias y el Cuaderno de Control de Visitantes, además deben firmar el acta de entrega. Tanto el ingresa como el que sale.

2.10 El procedimiento que debe cumplir el vigilante del turno de NOCHE, debe ser el siguiente:

- a) A las 7:00 pm. debe de recepcionar el Cuaderno de Ocurrencias y el Cuaderno de Control de Visitantes, además deben firmar el acta de entrega. Tanto el ingresa como el que sale.
- b) Cualquier contingencia debe comunicar inmediatamente a su base, la empresa y a los teléfonos de emergencia, dependiendo de la gravedad del asunto.

- c) A las 7:00 am. debe de recepcionar el Cuaderno de Ocurrencias y el Cuaderno de Control de Visitantes, además deben firmar el acta de entrega. Tanto el que ingresa como el que sale.
- d) Sus alimentos los deben tomar en la caseta
- e) A las 7:00 PM debe de recepcionar el cuaderno de Ocurrencias y el cuaderno de control de visitantes, además deben firmar el acta de entrega, tanto el que ingresa como el que sale.

CAPITULO III

REGLAMENTO DE LIMPIEZA

El presente reglamento tiene por finalidad normar el rol del personal de limpieza.

3.1. Lopesa Industrial S.A. deberá contar con un servicio de limpieza brindado por un personal seleccionado previa evaluación.

3.2. El servicio de limpieza debe comprender el aseo de las instalaciones de la planta, almacenes y las instalaciones administrativas de la empresa.

3.3. El horario de trabajo está comprendido entre las 6:00 am y las 2:00 pm. de lunes a sábado.

3.4. El personal de limpieza deberá cumplir un rol de actividades programadas y diseñadas en coordinación con el área de Recursos Humanos.

3.5.- La empresa le brindará los implementos necesarios para que pueda desempeñar sus labores.

3.6. El procedimiento que deberá cumplir será:

- a) Limpieza de las áreas de administración: Comprendidas las oficinas y los servicios higiénicos.
- b) Lavado de las móviles de la empresa: Furgonetas y demás vehículos exclusivamente de la empresa. Y si ocurriera lo contrario será sancionado el responsable con el dueño de la unidad móvil.
- c) Lavado de uniformes y guardapolvos.
- d) Limpieza de la cochera.
- e) Limpieza de la planta de producción: Comedor, Servicios Higiénicos, Patio de maniobras, Pasadizos y escaleras.
- f) Limpieza de almacenes: Materia prima, Suministros y productos terminados.

CAPITULO IV

REGLAMENTO PARA LA CONVOCATORIA E INCORPORACION DE TRABAJADORES

El presente Reglamento tiene por finalidad cumplir a cabalidad la incorporación de trabajadores nuevos a la empresa, para lo cual se debe contar con las siguientes características:

4.1 DEL REQUERIMIENTO

Cada jefatura solicitará con un mes de anticipación, la convocatoria del personal solicitado; para ello se debe realizar mediante el formato de requerimiento de personal, explicando adicionalmente las funciones y tareas del personal solicitado en un informe dirigido a Gerencia y con copia a Recursos Humanos.

4.2 DEL PROCESO DE CONVOCATORIA

- a) El proceso de convocatoria podrá realizarse mediante aviso en un diario de circulación local o nacional.
- b) Mediante avisos en carteles públicos.
- c) Mediante invitación directa realizada en convenio con las instituciones educativas o entidades públicas.
- d) En este proceso se pondrá claramente el perfil del participante y del puesto en convocatoria, para lo cual se solicitará su HOJA DE VIDA (Curriculum Vitae) documentado.

4.3 DEL PROCESO DE SELECCIÓN

- a) Se procederá a desarrollar el Cronograma de Evaluación, el cual se debe dar a conocer 15 días antes de la prueba final.
- b) Se procederá a la evaluación de la Hoja de Vida, teniendo en consideración el perfil del participante para el puesto a que postula. (Puntuación de 0 a 20)
- c) Se procederá a una prueba escrita de conocimientos con no más de 20 preguntas. (Puntuación de 0 a 20)
- d) Se procederá a una prueba psicológica escrita, con no más de duración de 1 hora con 45 minutos. (Puntuación de 0 a 20)
- e) Se procederá a una entrevista Psicológica, con los siguientes participantes: El Gerente General, El Jefe de Recursos Humanos y un psicólogo. Con una duración de no más de 20 minutos por participante.

4.4 DEL PROCESO DE INCORPORACION

- a) La persona que ha sido calificada para ocupar el puesto para lo cual fue convocado, deberá pasar por una prueba de inducción.
- b) Esta prueba tendrá que ser realizada por el jefe de área, indicando las funciones que tendrá a su cargo.
- c) El personal nuevo tendrá que rellenar una FICHA PERSONAL, donde indicará toda su información personal, de estudios, familiares, de salud, etc.

4.5 EL CONTRATO DE TRABAJO

La Empresa LOPESA INDUSTRIAL S.A. por necesidades propias del servicio, contratará personal para la cobertura de sus operaciones, bajo las siguientes modalidades:

- a) Designación de personal de confianza.
- b) Contrato de trabajo a plazo indeterminado
- c) Contrato de trabajo sujeto a modalidad contemplada en el Texto Único Ordenado de la Ley de Fomento del Empleo, según vigencia, aplicabilidad o norma vigente.
- d) Otras modalidades de acuerdo a las normas laborales vigentes.
- e) En cualquiera de los casos; el trabajador seleccionado en una primera etapa tendrá un contrato o permanencia de solo tres meses como periodo de prueba.
- f) Luego se procederá a la tabulación de las 04 evaluaciones, el mismo que se obtendrá un promedio ponderado, para luego dar paso a la persona seleccionada(s) con el mayor puntaje.

4.6 REQUISITOS QUE DEBE ADJUNTAR EL PERSONAL SELECCIONADO

Para ingresar al servicio de la Empresa LOPESA INDUSTRIAL S.A., el postulante elegido debe cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de 18 años.
- b) Hoja de Vida documentada.
- c) Constancia Domiciliaria tramitada en la PNP.
- d) Certificado de Salud (carné de sanidad).
- e) Certificado de no poseer antecedentes Judiciales.
- f) Firmar una carta de compromiso o Declaración jurada
- g) Fotocopia Legalizada del DNI.
- h) Foto actualizada a color.

- i) Ficha Personal (proporcionada por LISA)
- j) Firmar una carta de compromiso
- k) FIRMA de una LETRA DE CAMBIO EN BLANCO.
- l) Presentar una declaración jurada.
- m) Para el caso de Vendedores, Impulsadores, Personal de Logística y de Tesorería, deberán tener un aval o una garantía elaborada ante el Notario Público.

CAPITULO V

5.1 CASOS NO CONTEMPLADOS

- a) La presentación de documentos, informes u otros deben de ser solicitados en forma escrita, caso excepciones, los mismos que deberán de ser presentados a la fecha requerida en la solicitud.
 - a1) La información de la empresa que sea solicitada por un área a otra tiene que contar con la aprobación de gerencia o jefe inmediato.
- b) Es responsabilidad del personal el cuidado de los materiales, documentos, objetos u otros que la empresa le asigne a su uso, al igual que los cuales el pudiera traer consigo, por lo que los mismos deberán de ser cuidadosos o puestos a buen resguardo.
- c) Para el personal de planta se debe de especificar acciones puntuales referentes a sus labores, las que no se encuentran normadas en el reglamento actual.
- d) En el caso de vigilancia debe de establecerse que las visitas a planta deben de primero ser registradas en la oficina central en donde se coordinará para ver si se acepta o no el ingreso a planta, el personal que ingrese deberá de llevar la papeleta de ingreso y su fotocheck, y la papeleta deberá de ser entregada una vez concluida la visita, debidamente sellada y firmada por la persona que la atendió, esto también debe ser considerado para el ingreso a las oficinas administrativas.
- e) Otros, que se encuentra prohibido las entrevistas por temas personales dentro de las oficinas u horarios de trabajo, en planta y las oficinas administrativas.

CAPITULO VI

6.1 DISPOSICION FINAL

La empresa se reserva el derecho de modificar el presente reglamento, de manera total o parcial.

ANEXO Nº 11

D.1 FOTOGRAFÍAS DE APROBACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN Y
COMUNICACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Figura Nº 11.1



Fuente: Propia – Fotografía
Gerente General de Lopesa Industrial S.A. el día 28 de Abril de 2011 a las 11:00 a.m.

Figura Nº 11.2



Fuente: Propia – Fotografía
Gerente General de Lopesa Industrial S.A. el día 28 de Abril de 2011 a las 11:00 a.m.

Figura N° 11.3



Fuente: Propia – Fotografía
Gerente General de Lopesa Industrial S.A. el día 28 de Abril de 2011 a las 11:00 a.m.

Figura N° 11.4



Fuente: Propia – Fotografía
Gerente General de Lopesa Industrial S.A. el día 28 de Abril de 2011 a las 11:00 a.m.

Figura N° 11.5



Fuente: Propia – Fotografía
Gerente General de Lopesa Industrial S.A. el día 28 de Abril de 2011 a las 11:00 a.m.

Figura N° 11.6



Fuente: Propia – Fotografía
Gerente General de Lopesa Industrial S.A. el día 28 de Abril de 2011 a las 11:00 a.m.