REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

"PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTION EN UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DEL SECTOR MINERO EN LA REGION AREQUIPA, 2019"

Tesis presentada por el Bachiller:
Cáceres Chávez, María Angélica
para optar el Título Profesional de
Ingeniera Industrial

Asesor:
Dr. Rodríguez Salazar, Oswaldo

Arequipa- Perú

2021

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 08 de Abril del 2021

Dictamen: 002925-C-EPII-2021

Visto el borrador del expediente 002925, presentado por:

2011220602 - CACERES CHAVEZ MARIA ANGELICA

Titulado:

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTION EN UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DEL SECTOR MINERO EN LA REGION AREQUIPA,2019

Nuestro dictamen es:

APROBADO

1779 - RODRIGUEZ SALAZAR OSWALDO RENE
DICTAMINADOR

1841 - DEZA LOYAGA WALTER FRANCISCO
DICTAMINADOR

2239 - TUPAYACHY QUISPE DANNY PAMELA
DICTAMINADOR

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

DEDICATORIA

A Dios por ser mi roca, fortaleza y refugio.

A mi abuelita que está en el cielo y siempre me incentivo a trabajar mucho para conseguir mis metas.

A mis padres, esposo y hermana por su constante apoyo y por las más de mil veces que insistieron en que me titule.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

AGRADECIMIENTO

A mi asesor por su apoyo constante. A los docentes de la UCSM por sus enseñanzas durante mi vida universitaria. A la empresa en estudio, que me brindó su apoyo en la realización de la tesis.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

RESUMEN

El presenta trabajo de tesis está enfocada en desarrollar una propuesta de mejora en la Gestión de procesos en una empresa que brinda mantenimiento al sector minero de la ciudad de Arequipa, con la finalidad de que tenga una repercusión positiva en su rentabilidad.

Para poder realizar esta propuesta se inició con la recolección de datos, se utilizó como metodología de procesamiento de datos; una encuesta, entrevista y revisión documentaria que permitió poder tener un diagnóstico inicial. Seguidamente, con ayuda del diagrama de Pareto se identificó los problemas principales de la empresa que ocasionan el 80% de los demás problemas, los cuales son la falta de definición y distribución clara de funciones de los colaboradores, así como los procedimientos no estandarizados y la falta de capacitación que se reflejan en sobrecarga laboral e incumplimiento en las condiciones de los servicios prestados, lo cual le ha traído consecuencias económicas y laborales a la empresa. Estos problemas le significaron a la empresa una pérdida de US$ 58,493.61 en el año 2019.

Para poder aplacar los problemas encontrados se elaboró una propuesta de mejora, que consiste en una reestructuración organizacional, contratación de personal necesario, capacitaciones, elaboración de manual de funciones y optimización de procesos; seguidamente determino el costo total de la propuesta que es de US$ 34,246.66 en el primer año de ejecución.

Finalmente, se detallaron los beneficios cuantitativos y cualitativos de la implementación de la propuesta de mejora y se realizó un análisis beneficio costo, así como un análisis de rentabilidad que dio como resultado que la propuesta es rentable con un VAN de S/ 50,737.24.66 y una TIR de 64%

Palabras clave: Gestión por procesos, mantenimiento minero, incremento de rentabilidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ABSTRACT

This thesis is focused on developing a proposal to improve process management in a company that provides maintenance to the mining sector in the city of Arequipa, in order to have a positive impact on its profitability.

In order to carry out this proposal, we began with data collection, using a survey, interview and document review as a methodology for data processing, which allowed us to have an initial diagnosis. Then, with the help of the Pareto diagram, the main problems of the company that cause 80% of the other problems were identified, which are the lack of definition and clear distribution of functions of the collaborators, as well as the non-standardized procedures and the lack of training that are reflected in work overload and non-compliance in the conditions of the services provided, which has brought economic and labor consequences to the company. These problems meant a loss of US$ 58,493.61 for the company in 2019.

In order to solve the problems encountered, an improvement proposal was prepared, which consists of organizational restructuring, hiring the necessary personnel, training, preparation of a functions manual and optimization of processes; the total cost of the proposal was then determined to be US$ 34,246.66 in the first year of implementation.

Finally, the quantitative and qualitative benefits of implementing the improvement proposal were detailed and a benefit-cost analysis was performed, as well as a profitability analysis, which resulted in the proposal being profitable with an NPV of S/ 50,737.24.66 and an IRR of 64%.

Keywords: Process management, mine maintenance, increased rentability.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

INTRODUCCIÓN

Las empresas que prestan servicios de mantenimiento al sector minero en el sur del país han venido creciendo a pasos agigantados y a muchas de ellas este rápido crecimiento las ha sobrepasado, trayéndoles diferentes tipos de problemas que deben ser erradicados en el momento oportuno para evitar que estos traigan consigo consecuencias mayores.

La empresa Dimarza S.A.C es una de estas empresas, una empresa familiar, que ha logrado hacerse un espacio importante en el sector de servicios de mantenimiento minero en el sur del país, pero que se ha desarrollado rápidamente de forma desordenada repercutiendo en aspectos económicos, es por ello que se realiza esta propuesta de mejora de procesos de gestión con la finalidad de reducir los efectos negativos en aspectos económicos, aumentar la rentabilidad de la empresa y contribuir con que esta empresa arequipeña pueda seguir creciendo basada en una gestión eficiente de sus procesos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

ÍNDICE

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
RESUMEN v
ABSTRACT vi
INTRODUCCIÓN vii
CAPÍTULO I 1
1. ASPECTOS GENERALES 1
1.1. Planteamiento del problema 1
1.1.1. Descripción del problema 1
1.2. Objetivos del estudio 2
1.2.1. Objetivo general. 2
1.2.2. Objetivos específicos. 2
1.3. Justificación 2
1.3.1. Económica 2
1.3.2. Social 2
1.3.3. Profesional. 3
1.4. Campo, área y línea 3
1.5. Hipótesis 3
1.6. Variables e indicadores 3
1.7. Alcance y limitaciones 4
1.7.1. ¿Qué se quiere hacer? 4
1.7.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio? 4
1.7.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio? 4

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1.8. Planteamiento metodológico 5
1.8.1. Levantamiento de información. 5
1.8.2. Campo de verificación. 5
1.8.3. Población 6
1.8.4. Contacto con la zona de estudio 6
1.8.5. Análisis y procesamiento de datos. 6
CAPÍTULO II 7
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS 7
2.1. Antecedentes de la investigación 7
2.2. Marco conceptual 8
2.2.1. Proceso 8
2.2.2. Gestión 8
2.2.3. Organigrama. 9
2.2.4. Planificación. 9
2.2.5. Propuesta. 9
2.2.6. Subcontratación 9
2.2.7. Penalidad. 9
2.2.8. Costo 9
2.2.9. Administración 9
2.2.10. Estrés 10
2.3. Desarrollo teórico 10
2.3.1. Gestión por procesos. 10
2.3.2. Manual de funciones. 13
2.3.3. Ciclo de Planificar – Hacer – Verificar – Actuar. 13
2.3.4. Mapa de procesos. 15

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.3.5. ISO 9001. 16
2.3.6. Diagrama de Ishikawa. 19
CAPÍTULO III 20
3. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA 20
3.1. Reseña de la empresa 20
3.1.1. Datos generales. 20
3.1.2. Actividad principal. 20
3.1.3. Visión… 20
3.1.4. Misión… 21
3.1.5. Organigrama. 21
3.1.6. Principales servicios. 24
3.1.7. Clientes... 25
3.1.8. Instalaciones y equipos. 27
3.1.9. Proveedores. 28
3.2. Situación actual de la empresa 29
3.2.1. Servicios atendidos. 29
3.2.2. Ingreso por servicios. 34
3.2.3. Tiempo de respuesta. 35
3.2.4. Penalidades. 37
CAPÍTULO IV 39
4. DIAGNÓSTICO INICIAL 39
4.1. Análisis de procesos 39
4.1.1. Identificación de procesos en la empresa. 39
4.1.2. Mapa de procesos. 40
4.1.3. Análisis de procesos. 40

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4.2. Análisis de la percepción de los colaboradores 63
4.2.1. Proceso de recolección. 64
4.2.2. Procesamiento de datos. 65
4.2.3. Análisis de resultados. 66
4.2.4. Línea base de indicadores. 85
4.3. Análisis de problemas 86
4.3.1. Diagrama de Ishikawa. 86
4.3.2. Diagrama de Pareto. 88
CAPÍTULO V 94
5. PROPUESTA DE MEJORA 94
5.1. Objetivos de la propuesta 94
5.2. Análisis de factores a mejorar 94
5.3. Planteamiento de propuestas de mejora 95
5.4. Desarrollo de propuestas de mejora 96
5.4.1. Manual de funciones. 96
5.4.2. Reestructuración. 96
5.4.3. Contratación de personal. 101
5.4.4. Capacitaciones. 103
5.4.5. Optimización de procesos. 110
5.5. Propuesta de implementación 116
5.5.1. Cronograma de propuesta. 116
5.5.2. Personal responsable de gestión. 117
5.5.3. Seguimiento y control. 118
CAPÍTULO VI 120
6. ANALISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA 120

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

6.1. Costos de la propuesta 120
6.1.1. Costo de reestructuración organizacional. 120
6.1.2. Costo de contratación de personal. 121
6.1.3. Costo del programa de capacitaciones. 122
6.1.4. Costo de elaboración de manual de funciones. 123
6.1.5. Costo de optimización de procesos. 124
6.1.6. Costo de implementación de la propuesta. 125
6.1.7. Costo total de la propuesta. 126
6.2. Beneficios de la propuesta 126
6.2.1. Beneficios cualitativos. 127
6.2.2. Beneficios cuantitativos. 129
6.3. Análisis costo beneficio 131
6.4. Análisis de rentabilidad 131
CONCLUSIONES 134
RECOMENDACIONES 135
REFERENCIAS 136
ANEXOS 138

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases de la gestión de procesos 11
Figura 2 Ciclo PHVA 14
Figura 3 Mapa de procesos de 3 niveles 16
Figura 4 Principios gestión de la calidad ISO 9001:2015 17
Figura 5 Organigrama Estructural Actual de la empresa 22
Figura 6 Organigrama Funcional Actual de la empresa 23
Figura 7 Mapa de procesos 40
Figura 8 Flujograma del Procedimiento de Cotización del servicio 45
Figura 9 Flujograma del Procedimiento de Planificación de atención del Servicio 46
Figura 10 Flujograma de Procedimiento para atención del Servicio 47
Figura 11 Flujograma del procedimiento de logística 49
Figura 12 Flujograma de Procedimiento de Almacén 50
Figura 13 Flujograma de Procedimiento de Administrativa de Contratos 52
Figura 14 Flujograma de Procedimiento del área de Transportes 55
Figura 15 Flujograma de Procedimiento de fabricación por taller 58
Figura 16 Flujograma de Procedimiento de Recursos Humanos/ Reclutamiento 59
Figura 17 Flujograma de Procedimiento de Recurso Humanos/ Elaboración de Planillas 60
Figura 18 Encuesta Anónima 70
Figura 19 Diagrama de Ishikawa 87
Figura 20 Organigrama Estructural Propuesto 98
Figura 21 Organigrama Funcional Propuesto 99
Figura 22 Acta de junta 119

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables e indicadores 4
Tabla 2 Servicios por cliente 24
Tabla 3 Lista de clientes 26
Tabla 4 Máquinas 27
Tabla 5 Flota de vehículos 28
Tabla 6 Proveedores 29
Tabla 7 Cantidad de servicios atendidos 2017 30
Tabla 8 Cantidad de servicios atendidos 2018 30
Tabla 9 Cantidad de servicios atendidos 2019 31
Tabla 10 Resumen de servicios atendidos 2015-2019 33
Tabla 11 Ingresos por servicios atendidos 2015-2019 34
Tabla 12 Tiempo de respuesta 37
Tabla 13 Detalle Penalidades 2019 38
Tabla 14 Escala valorativa para evaluación de criterios 41
Tabla 15 Matriz de puntuación de procesos 42
Tabla 16 Selección de procesos 42
Tabla 17 Análisis de problemas por proceso 61
Tabla 18 Cronograma de actividades de recolección y análisis de datos 64
Tabla 19 Ficha técnica del estudio 66
Tabla 20 Entrevista al Gerente de Operaciones 67
Tabla 21 Línea Base de indicadores 85
Tabla 22 Identificación y análisis de causas de problemas 89
Tabla 23 Análisis de causas de problemas con Pareto 91
Tabla 24 Análisis de factores 95
Tabla 25 Cronograma de Propuesta 116
Tabla 26 Costo de reestructuración Organizacional en soles 120
Tabla 27 Costo mensual de contratación de personal en soles 121
Tabla 28 Costo de programa de capacitaciones en soles 122
Tabla 29 Costo de elaboración de Manual de Funciones en soles 124
Tabla 30 Costo de optimización de Procesos en soles 124

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Tabla 31 Costo de implementación 125
Tabla 32 Costo Total de propuesta en soles 126
Tabla 33 Posibles mejoras de indicadores 127
Tabla 34 Penalidades aplicadas en los años 2016 al 2019 en dólares americanos 129
Tabla 35 Pagos en horas extras año 2019 130
Tabla 36 Análisis Costo-Beneficio 131
Tabla 37 Análisis de Rentabilidad 132
Tabla 38 Cálculo de VAN y TIR 132

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Participación porcentual de servicios por Cliente año 2017 31
Gráfico 2 Participación porcentual de servicios por Cliente año 2018 32
Gráfico 3 Participación porcentual de servicios por Cliente año 2019 32
Gráfico 4 Total de servicios atendidos 2015-2019 34
Gráfico 5 Ingresos por servicios atendidos 2015-2019 35
Gráfico 6 Diagrama de Pareto de Selección de procesos 43
Gráfico 7 ¿Tengo manuales de funciones que plasmen mis funciones? 71
Gráfico 8 ¿Es adecuada la forma en la que está distribuido el trabajo? 72
Gráfico 9 ¿Tuvo una correcta inducción al ingresar a trabajar? 73
Gráfico 10 ¿Realiza actividades adicionales a las inicialmente designadas? 74
Gráfico 11 ¿Considera que tenga una buena comunicación con las otras áreas? 75
Gráfico 12 ¿Conoce claramente todas las funciones que me corresponde realizar? 76
Gráfico 13 ¿Los recursos otorgados por la empresa son suficientes para cumplir con sus actividades? 77
Gráfico 14 ¿Considera adecuado el ritmo con el que se labora actualmente? 78
Gráfico 15 ¿El tiempo asignado para el trabajo que realiza es adecuado? 79
Gráfico 16 ¿Usualmente trabaja horas extras? 80
Gráfico 17 Considera que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Tuviera un manual de funciones? 81
Gráfico 18 Considera que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Solo se limitara en cumplir con sus funciones? 82
Gráfico 19 Considero que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Mejoraría la distribución de funciones/trabajo? 83
Gráfico 20 Considero que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Se contratara a más personal de apoyo? 84
Gráfico 21 Diagrama de Pareto de causas de problemas 92

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Planteamiento del problema

¿De qué manera una propuesta de mejora en los procesos de gestión en una empresa de mantenimiento del sector minero podría aumentar su rentabilidad?

1.1.1. Descripción del problema

Dimarza S.A.C. es una empresa que presta servicios de mantenimiento a diferentes mineras en el sur del país y desde su fundación ha logrado crecer rápidamente en un corto tiempo. Si bien los servicios prestados cuentan con el reconocimiento de los clientes que se evidencia con el incremento de los servicios por atender; este crecimiento acelerado ha traído como consecuencia que la empresa se desarrolle desordenadamente.

Esta situación ha ocasionado que se incurra en sobrecostos y algunas penalidades que afectan la rentabilidad de la empresa. Los principales problemas que se han identificado son: Procesos no definidos, falta de claridad en funciones, falta de planificación de personal y falta de comunicación entre las áreas; lo que se refleje en sobrecarga laboral e incumplimiento en las condiciones y retraso de los servicios prestados; ocasionados principalmente por una mala gestión administrativa.

Las empresas de este rubro son conscientes de la importancia de la planificación y el control para ejecutar los proyectos es por eso que surge la necesidad de realizar esta investigación, donde se identificarán los principales problemas que están afectando la gestión y poder plantear una propuesta de mejora en los procesos de gestión que ayudará a la optimización de procesos que repercuta en el incremento de la rentabilidad de la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

- **Tipo del problema de investigación**

  La presente tesis es de tipo no experimental con características explicativas y descriptivas, lo cual permitirá diagnosticar y evaluar el problema descrito y generar una propuesta de mejora para la empresa.

1.2. Objetivos del estudio

1.2.1. Objetivo general.

Elaborar una propuesta de mejora en los procesos de gestión de una empresa de mantenimiento del sector minero que incremente su rentabilidad.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Investigar y elaborar el diagnóstico de situación actual de la empresa.
- Desarrollar la propuesta de mejora en los procesos de gestión enfocada en las problemáticas identificadas.
- Evaluar los costos y rentabilidad de la propuesta planteada.

1.3. Justificación

1.3.1. Económica.

Con la elaboración de esta propuesta de mejora, la empresa se beneficiará económicamente al reducir los sobrecostos, que permitirá tener una mayor rentabilidad que será reflejada en los estados financieros de la empresa.

1.3.2. Social.

Con la elaboración de esta tesis se mejorará las condiciones laborales del personal administrativo evitando la sobrecarga de trabajo, proporcionando mejor calidad de vida y satisfacción personal y profesional.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Además, la organización crecerá sostenidamente, mejorando así la economía de la ciudad de Arequipa, creando nuevos puestos de trabajo para la comunidad.

1.3.3. Profesional.

En el aspecto profesional, este proyecto permitirá reforzar los conocimientos adquiridos durante los años de estudios de la carrera de Ingeniería Industrial empleando así las herramientas y métodos necesarios para plantear una propuesta de mejora en la empresa.

1.4. Campo, área y línea

- Campo: Empresa de Servicios de mantenimiento al sector minero
- Área: Administración
- Línea: Gestión de procesos

1.5. Hipótesis

Al implementar una propuesta de mejora de los procesos de gestión es posible que se logre incrementar la rentabilidad de la empresa.

1.6. Variables e indicadores

En la **Tabla 1** se describe las variables e indicadores del presente proyecto.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 1

Variables e indicadores

VARIABLE INDEPENDIENTE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	Administración de personal	Cantidad de personal multifuncional
		Cantidad de personal administrativo capacitado
		Manual de funciones de cada puesto
		Cantidad de personal necesario por área
		Comunicación entre áreas
	Planificación	Cantidad de servicios ejecutados
		Calidad de servicios ejecutados
VARIABLE DEPENDIENTE MAYOR RENTABILIDAD	Rentabilidad	Penalidades impuestas por clientes
		Costos de horas extra de personal

Fuente: Elaboración Propia

1.7. Alcance y limitaciones

1.7.1. ¿Qué se quiere hacer?

El presente proyecto está referido a la propuesta de mejora de la gestión de procesos en una empresa de servicios de mantenimiento del sector minero.

1.7.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

El estudio se realizará en la empresa Dimarza S.A.C de la ciudad de Arequipa.

1.7.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

El estudio demorará aproximadamente 4 meses.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

1.8. Planteamiento metodológico

1.8.1. Levantamiento de información.

1.8.1.1.Técnicas.

Teniendo como fin la obtención de la mayor cantidad de información posible necesaria para el análisis y poder cumplir así con los objetivos planteados, se hará uso de diferentes instrumentos tales como entrevistas, encuestas y revisión documental existente que serán de gran utilidad para los fines del proyecto.

- **Entrevista**

  Se realizará una entrevista semiestructurada al gerente de operaciones de la empresa, ya que es el que está involucrado directamente en todas las actividades de planificación y ejecución de los proyectos.

- **Encuesta**

  Se utilizará una encuesta de respuesta cerrada que permita diagnosticar las deficiencias actuales en función a cada puesto de trabajo y conocer la percepción del personal administrativo sobre la situación actual de la empresa.

- **Revisión documental**

  Se solicitará la documentación relacionada a los servicios brindados desde la adjudicación y valorización hasta la facturación con el fin de identificar las causas que originan los sobrecostos.

1.8.2. Campo de verificación.

El estudio será realizado en la empresa Dimarza S.A.C.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

1.8.3. Población.

La población para el estudio son todos los colaboradores de la empresa que participan directamente en la planificación de los proyectos.

1.8.4. Contacto con la zona de estudio.

Coordinar con los responsables de área para tener acceso a los trabajadores y obtener la información pertinente sin ningún inconveniente.

1.8.5. Análisis y procesamiento de datos.

Para el análisis y procesamiento de datos, se tabularán las encuestas y se generarán las gráficas utilizan MS Office Excel. Respecto a la entrevista y revisión documental se utilizarán tablas de valoración para medir los indicadores que se consideran en el proyecto.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Antecedentes de la investigación

- **PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS Y CALIDAD EN LA EMPRESA O&C METALS S.A.C, 2017**

  Autor: Antonio Franco Coaguila Gonzales

  Universidad Católica San Pablo. 2017

  Esta tesis tuvo como objetivo eliminar las falencias en la gestión de los procesos de la empresa que generan descontento y reclamos de los clientes y por ende perdida de ventaja competitiva con respecto a los demás competidores del sector, para lo cual propone desarrollar la gestión de procesos con el apoyo de los lineamientos de normalización brindados por los requisitos de la norma ISO 9001:2015 logrando así satisfacer las necesidades de sus clientes. Finalmente, a partir de un análisis económico se concluye que la propuesta es rentable. (Coaguila Gonzales, 2017)

- **PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTION DE ALCANCE, TIEMPO Y COSTOS DE PROYECTOS DE CONSTRUCCION, 2016**

  Autor: Gino Marcelo Bocchio Linares

  Universidad Católica de Santa María. 2016

  Esta tesis tuvo como objetivo identificar los principales problemas que afectan la gestión de tiempo, alcance y costo para optimizar los procesos y aumentar la rentabilidad de los proyectos, para lo cual identifico y estimo los factores que afectan la gestión que dio como resultado una propuesta como la implementación de formatos, implementación de los 5’s

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

en los almacenes y Just in time. Finalmente se realizó un análisis económico que da como resultado que la propuesta es factible. (Bocchio Linares, 2016)

- **MEJORA DE PROCESOS DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA INDUSTRIAL, 2014**

  Autor: Eduardo Daniel Cancino Espinoza, Cinthia Daniela Ruelas Principe

  Pontificia Universidad Católica del Perú. 2014

  Esta tesis tuvo como objetivo definir, diagnosticar y evaluar mejoras a los procesos de una empresa que brinda servicios de mantenimiento y limpieza industrial de 20 años en el mercado, para lo cual proponen reducir costos logísticos, optimizar los procesos de abastecimiento y almacenamiento de insumos, incrementar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio y reducir el índice de accidentes y riesgos de seguridad en el trabajo. Finalmente realizaron una evaluación económica con la finalidad de determinar los beneficios en ahorro que tendrá la empresa en un periodo de 3 años. (Cancino Espinoza & Ruelas Principe, 2014)

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Proceso.

Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno. (Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2007)

2.2.2. Gestión.

Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. (Diccionario de la Lengua Española, 2005)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

2.2.3. Organigrama.

La estructura de la organización se representa en un organigrama formal que muestra con claridad las relaciones, los canales de comunicación, los grupos formales de trabajo, las divisiones y las líneas de responsabilidad. (Ospina Montoya, 2010)

2.2.4. Planificación.

Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. (Stoner, 1996)

2.2.5. Propuesta.

Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta a una o varias personas que tiene autoridad para aprobarlo o rechazarlo. (Larousse, 2009)

2.2.6. Subcontratación.

Contrato que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera (Diccionario de la Lengua Española, 2005)

2.2.7. Penalidad.

Situación contraria o poco favorable. Sanción impuesta por la ley penal, de las ordenanzas (Diccionario de la Lengua Española, 2005)

2.2.8. Costo.

Erogación o desembolso para producir un bien o la prestación de un servicio (Diccionario de la Lengua Española, 2005)

2.2.9. Administración.

Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr (Castro, 1963)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

2.2.10. Estrés.

Es la respuesta mental, emocional, física y conductual ante hechos, situaciones o estímulos (estresores) que se perciben con ansiedad o generan preocupación (Arbaiza Fermini, 2017)

2.3. Desarrollo teórico

2.3.1. Gestión por procesos.

"La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores". (Bravo Carrasco, 2011)

El principal objetivo de la gestión de procesos es que las organizaciones puedan aumentar su productividad de una manera integral.

La gestión de procesos ayuda a que las organizaciones puedan enfocar sus cambios desde los más pequeños, que a veces no son considerados con la debida importancia, pero hacen grandes diferencias; hasta cambios mayores que requieren integralidad de diferentes áreas dentro de la organización con la visión de una mejora continua, estos tienes objetivos mucho más ambiciosos y significativos.

2.3.1.1. Beneficios de la gestión por procesos.

- Tener claras nuestras fortalezas y debilidades.
- Poder conocer realmente cuánto cuestan los servicios aplicando costeo de procesos.
- Aumentar la eficiencia y eficacia de la organización con la aplicación de métodos de mejora continua.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

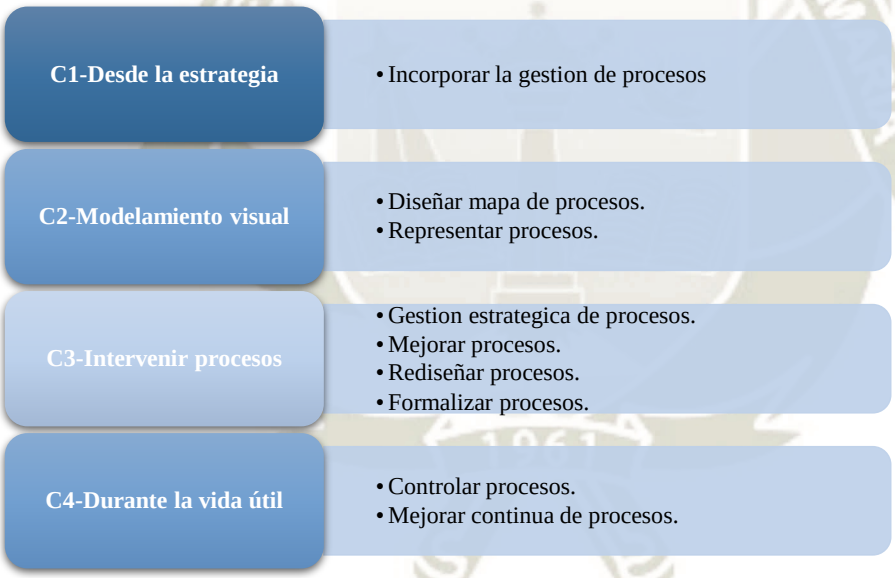
- Aprender y mejorar los procesos tomando como ejemplo las mejores prácticas aplicadas por el mercado.
- Realizar un verdadero control de gestión, debido a que como parte de realizar los cambios en procesos esta la obtención de información importante que permite implementar indicadores.

2.3.1.2.Fases de la gestión por procesos.

Las fases de la gestión de procesos se dividen en 4 ciclos (Ver **Figura 1**).

Figura 1

Fases de la gestión de procesos



Fuente: Elaboración Propia

- **Incorporación de la gestión de procesos.**

  Es aquí donde se inicia, al designar el equipo de trabajo que se hará cargo, así como identificar lo que será necesario para comenzar con la gestión y esta debe estar considerada en el plan estratégico de la organización.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

- **Modelamiento visual.**

  Para poder iniciar con la incorporación de la gestión por procesos es necesario primero poder identificar todos los procesos de la organización que serán involucrados. Con esta visión global es que se empieza a detallar cada uno esto de acuerdo a las necesidades que cada organización tiene basándose en diferentes factores. Después es necesario que dichos procesos sean descritos de manera profunda y así representarlos visualmente de manera gráfica sea con flujogramas, listas de tareas, etc. de acuerdo a las herramientas que más se ajusten a cumplir con los objetivos planteados en cada etapa; donde se pueda dar observaciones y recomendaciones.

- **Intervenir procesos.**

  Dentro de esta fase es necesario primero identificar los procesos primordiales y la definición de indicadores y objetivos para la optimización de los mismos aplicando una mejora o rediseñando el proceso, según sea lo más conveniente a aplicar para lograr los objetivos planteados. Lo que corresponde después es la formalización de los procesos optimizados con la elaboración detallada de los procesos para que esto pueda ser incorporado en la organización.

- **Durante la vida útil.**

  Es necesario que luego de formalizado el proceso optimizado se le dé seguimiento al cumplimiento de lo planteado, así como su progreso, esto es de vital importancia debido a que si no analizamos los resultados obtenidos no se podrá tener un diagnóstico certero que permita identificar los puntos débiles y así poder proponer mejoras. Para poder medir los procesos se utilizan diferentes indicadores que nos

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

darán una idea clara de lo que está pasando y nos permitirá tomar decisiones basadas en ellos. Es importante mencionar que para las optimizaciones aplicadas sean exitosas es necesario darles un adecuado seguimiento.

2.3.2. Manual de funciones.

El manual de funciones es un documento que contiene ordenada y sintéticamente, información acerca de los conocimientos y capacidades de los colaboradores de la empresa, pero sobre todo es una herramienta de trabajo que detalla las tareas y responsabilidades que cada colaborar debe ejecutar en sus actividades diarias siguiendo los objetivos de la organización; evitando la duplicidad y omisión de funciones y facilitando el reclutamiento y capacitación de personal. (Alvear Muñoz , 2015)

2.3.3. Ciclo de Planificar – Hacer – Verificar – Actuar.

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo; puede describirse brevemente como sigue (Ver **Figura 2**):

- **Planificar**

  Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades (Comité Técnico ISO/TC 176, 2015).

- **Hacer**

  Implementar lo planificado (Comité Técnico ISO/TC 176, 2015).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

- **Verificar**

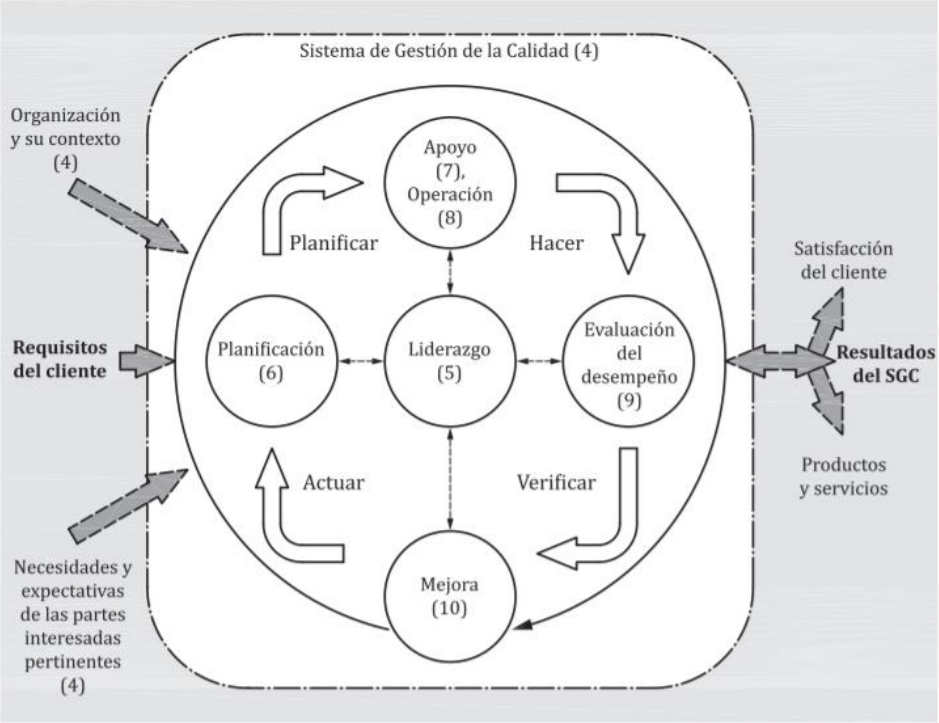
  Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados (Comité Técnico ISO/TC 176, 2015).

- **Actuar**

  Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario (Comité Técnico ISO/TC 176, 2015).

Figura 2

Ciclo PHVA



Nota Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Fuente: Comité Técnico ISO/TC 176 (2015)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

2.3.4. Mapa de procesos.

"El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero‖ de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones". (Bravo Carrasco, 2011)

El mapa de procesos permite que una organización pueda reconocer todo el hacer de esta y ubicar cualquier proceso. Es de gran importancia ya que permitirá plantear un plan estratégico a la medida del negocio.

Se puede identificar 3 tipos de procesos en una organización que conforman un mapeo de procesos a tres niveles (Ver **Figura 3**), los cuales son:

- **Procesos claves**

  Son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que se prestan y, en consecuencia, orientados al cliente/usuario. Centrados en aportar valor, su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario. Por lo general, en la ejecución de estos procesos intervienen varias áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos. (Universidad ESAN, 2016)

- **Procesos estratégicos**

  Son aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos. Ejemplos de procesos estratégicos son la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

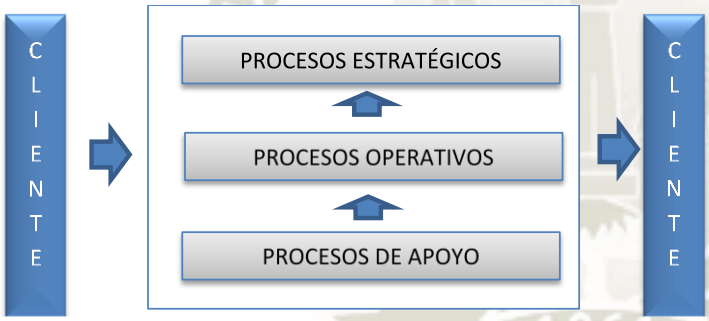
comunicación interna, la comunicación con el cliente, el marketing, el diseño, la revisión del sistema, la planificación estratégica, el diseño de planes de estudios, entre otros. (Universidad ESAN, 2016)

- **Procesos de soporte**

  Son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En muchos casos, estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Ejemplos de procesos de apoyo o soporte: formación, compras, auditorías internas, informática, etc. (Universidad ESAN, 2016)

Figura 3

Mapa de procesos de 3 niveles



Fuente: Agudelo Tobon & Escobar Bolivar (2007)

2.3.5. ISO 9001.

2.3.5.1.Generalidades.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible (Comité Técnico ISO/TC 176, 2015).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

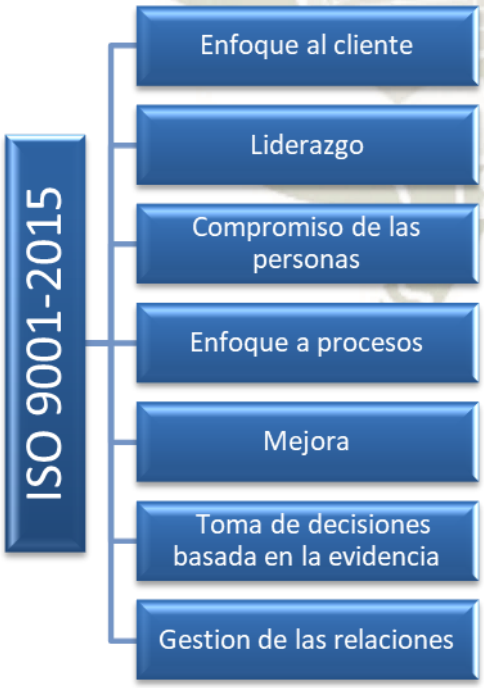
La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (Comité Técnico ISO/TC 176, 2015)

2.3.5.2.Principio de la norma.

Esta norma está basada en los principios de gestión de la calidad de la Norma ISO 9000 dichos principios sirven como referencia a la organización para que pueda llegar a conseguir los beneficios esperados. (Ver **Figura 4**)

Figura 4

Principios gestión de la calidad ISO 9001:2015



Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

- **Enfoque al cliente**

  Lo principal para la gestión es la satisfacción del cliente y llegar a superar sus expectativas, no solo se trata de atraer clientes sino sobre todo hacer que dichos clientes, sino que se fidelicen con la organización.

- **Liderazgo**

  Son los lideres quienes llevaran las riendas de la organización en la dirección correcta para cumplir con los objetivos planteados y que tienen que ser además capaces de fomentar el trabajo en equipo con un ambiente inclusivo con los colaboradores de la organización.

- **Compromiso de las personas**

  Debido a que el personal de todos los niveles es importante para una organización, es de suma importancia que todos los colaborados tengan conocimiento de lo fundamental que es para la empresa su contribución que cree valor y de ser así que esa contribución sea reconocida y que esta misma cree valor al ser beneficiosa tenga un reconocimiento que los empodere todo esto a favor de alcanzar un mismo objetivo.

- **Enfoque a procesos**

  Para poder lograr mejores y más eficientes resultados es necesario gestionar las actividades y recursos de la organización en procesos.

- **Mejoras**

  Un enfoque continuo en la mejora permitirá mantener el nivel global de desempeño en la organización pertinente que le permita reaccionar a cualquier cambio tanto interno o externo y así tener como resultado un mejor autocontrol permanente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

- **Toma de decisiones basada en la evidencia**

  La toma de decisiones debe estar basada en el análisis de la información veraz y actualizada que se tiene, teniendo en cuenta todos los factores que afecten a la organización con la finalidad que estas decisiones sean las mejores para el progreso de la organización.

- **Gestión de las relaciones**

  Es importante gestionar las relaciones con los Stakeholder sean internos y externos debido a que de alguna forma estos generan un impacto en la organización y para que este sea positivo y nos lleve al éxito estas relaciones deben de ser buenas.

2.3.6. Diagrama de Ishikawa.

El diagrama de Ishikawa o también llamado diagrama de causa-efecto es una técnica que permite identificar las posibles causas que pueden haber generado un problema y clasificarlas en categorías, las cuales suelen ser las siguientes:

- Materiales
- Personas
- Maquinas
- Procesos
- Entorno

A partir de ello, se identifican las causas secundarias del problema que se reflejan gráficamente en el diagrama como ramas de las categorías principales. Este diagrama finalmente va adquiriendo forma de espina de pescado. (López, 2016)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

CAPÍTULO III

3. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Reseña de la empresa

Los datos presentados a continuación corresponden a la realidad en el año 2019.

3.1.1. Datos generales.

La empresa Dimarza S.A.C con número de RUC 20536649205, desarrolla sus actividades en el rubro minero e industrial, trabajando con distintas mineras prestigiosas del sur del país. La empresa cuenta con instalaciones con un área aproximada de 900 metros cuadrados en la MZA. D LOTE. 01 PARQUE INDUSTRIAL I ETAPA-RIO SECO (CUADRA Y MEDIA DE SANDDER) AREQUIPA - AREQUIPA - CERRO COLORADO y un equipo de trabajo conformado por 200 personas entre personal administrativo, personal operativo permanente y eventual.

3.1.2. Actividad principal.

Es una empresa, con más de 6 años de experiencia en el rubro, dedicada a brindar servicios especializados de obras mecánicas, eléctricas y mantenimiento a mineras del sur del país. Adicionalmente la empresa cuenta con su propia planta de fabricación de estructuras metálicas, necesarias para cumplir con los requerimientos de los servicios brindados y ofrecer un servicio completo y de calidad a sus clientes.

3.1.3. Visión.

Ser reconocida como la mejor empresa peruana en ejecución de proyectos, que brindan un servicio integral en el sector minero con la más avanzada tecnología, calidad, cumplimiento y protección del medio ambiente. (Dimarza S.A.C., 2019)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

3.1.4. Misión.

Brindar a sus clientes el mejor servicio enmarcado dentro de la eficiencia tecnológica y profesional, utilizando normas nacionales e internaciones en calidad y seguridad para ofrecer servicios altamente competitivos.; Hacer de cada obra y/o servicio el mejor certificado de garantía, ofreciendo a nuestros clientes soluciones prácticas, viables y económicas.; Ser partícipes y gestores del desarrollo de nuestro país, generando fuetes de trabajo y ennobleciendo la labor del profesional y de todo aquel que conforme nuestra familia institucional. (Dimarza S.A.C., 2019)

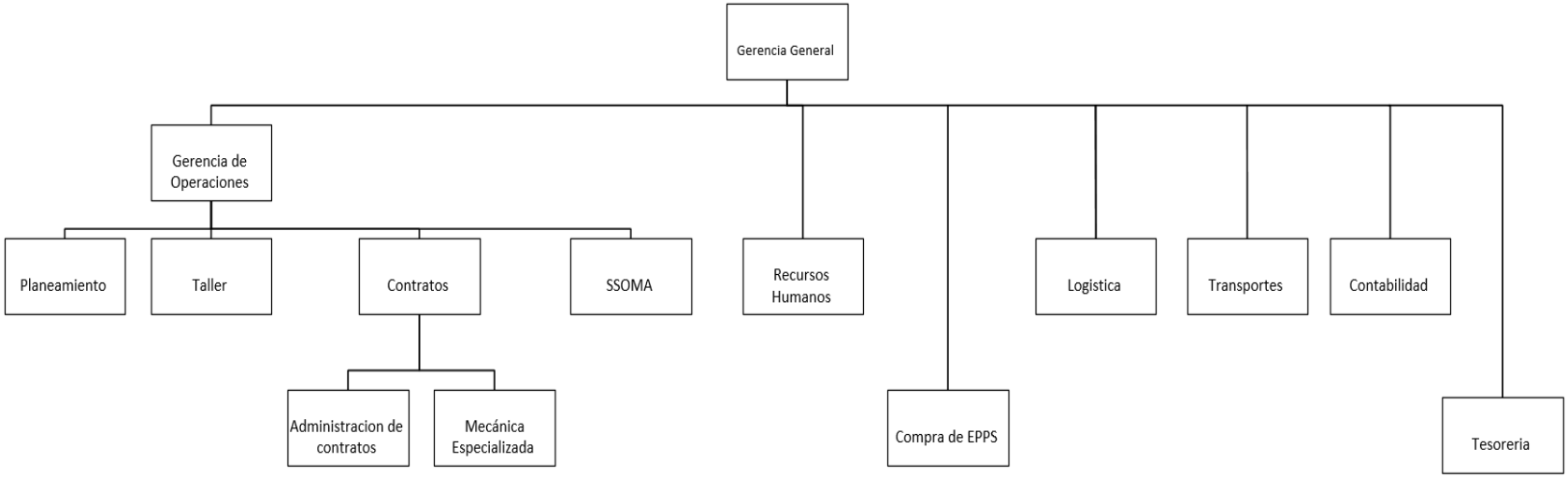
3.1.5. Organigrama.

Si bien la empresa no cuenta con un organigrama establecido en este momento, esta es la representación gráfica el sistema de trabajo actual en la empresa (**Figura 5**).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Figura 5

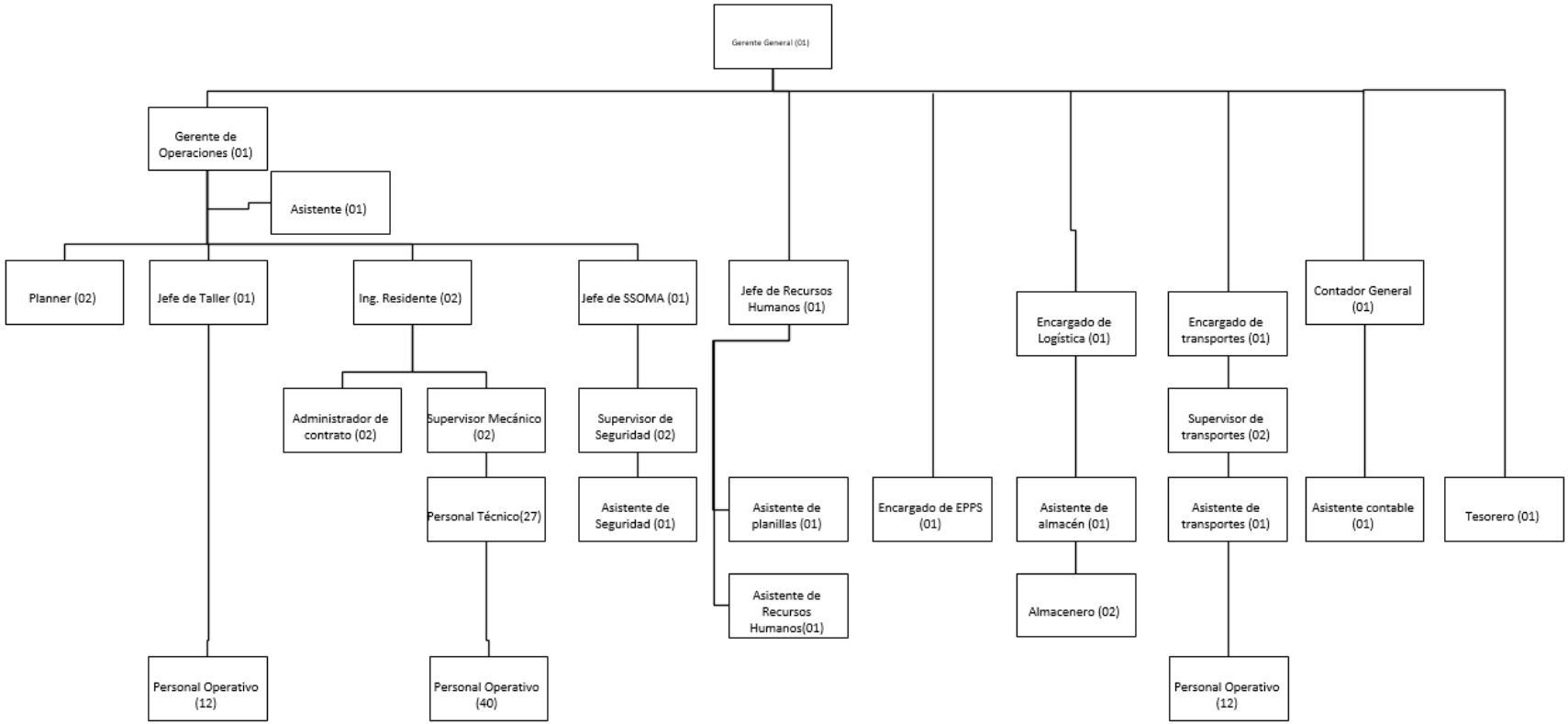
Organigrama Estructural Actual de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6

Organigrama Funcional Actual de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Como se observa el líder de la organización es el gerente general seguido por el gerente de operaciones. Es evidente que hay una mala distribución de las funciones y responsabilidades ya que gran parte de la responsabilidad y buen funcionamiento de la empresa está sobre el gerente de operaciones y además porque se ve necesario incluir nuevas áreas que aporten al mejor funcionamiento de la empresa.

3.1.6. Principales servicios.

La empresa Dimarza S.A.C presta servicios de mantenimiento al sector minero del sur del país, adicionalmente presta el servicio de alquiler de camiones grúa; a continuación, se muestra la lista algunos de los servicios por cliente que ofrece. (Ver **Tabla 2**)

Tabla 2

Servicios por cliente

SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	
CLIENTE	**SERVICIO**
MINERA LAS BAMBAS	Cambio de Liners, eslabones, bandejas y cadenas en Apron Feeder
	Servicio de armado de andamios
	Cambio de polea
	Ingeniería, diseño y fabricación de estructuras para servicios
	Servicio alquiler camión grúa
SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE	Mantenimiento integral de chancadora
	Cambio de rodillos en HPGR
	Cambio de cadena y bandejas del Apron Feeder
	Mantenimiento de zarandas húmedas
	Cambio de piezas por desgaste
	Cambio de Liner de tolvas y chutes
COMPAÑÍA MINERA ANTAPACCAY	Reforzamiento de corazas de brazos del spider
	Cambio de acoples y chumaceras
	Inspección y cambio de Liners shell de molino SAG

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	
CLIENTE	**SERVICIO**
HUDBAY	Mantenimiento de molinos
	Mantenimiento de bombas centrífuga
	Cambio de Spool y codos de succión
	Servicio de armado de andamios
	Mantenimiento de celdas de flotación y válvulas
SOUTHERN COPPER PERU	Cambio de polea tensora
	Diseño de mesa móvil para montaje de polea
	Cambio de tuberías de concentrado
	Cambio de eje y Sprocket – Apron Feeder
	Fabricaciones de estantes
YURA	Fabricaciones y montajes de tolvas, plataformas, vigas, canaletas
	Instalación de ventiladores
ALQUILER DE EQUIPOS	
VARIOS	Camiones grúa

Fuente: Elaboración Propia

3.1.7. Clientes.

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.). Dentro de esta se tiene clientes con los que se trabaja de manera continua y de los cuales se recibe la mayor cantidad de solicitudes de trabajo y clientes que solicitan trabajos de manera esporádica.

Se presenta la lista de clientes a quienes alguna vez se ha atendido por la empresa de los cuales algunos aún se siguen atendiendo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 3

Lista de clientes

CARTERA DE CLIENTES
Minera Las Bambas
Sociedad Minera Cerro Verde
Compañía Minera Antapaccay
Hudbay
Southern Copper Peru
Flsmith
Sierra Gorda (Sg)
Metso
Befesa Peru S.A.
Desarrollo Y Tecnologia Industrial S.A.C.
Soldamundo Importaciones S.A.C.
Corporacion Bmrt S.A.C.
Livigui Peru S.A.C.
Celicom Ingenieron S.A.C.
Esermin Peru S.A.C.
Iselcon S.A.C.
Aid Ingenieros S.A.C.
Santo Domingo Contratistas Generales S.A.
Tecnifluidos S.A.C
Empresa Metal Mecanica S.A.
Sagitarius Mining S.A.C.
Fh Ingenieros Y Contratistas Generales S.A.C.
Ingenieria Y Construccion Metalmecanica Pozo E.I.R.L.
Obrainsa
Obrascon Huarte Lain S.A.
Resiter Peru S.A.C.
Incomepo
Estructuras Industriales Ega S.A.

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

3.1.8. Instalaciones y equipos.

La empresa cuenta con un taller para la fabricación de estructuras necesarias para cumplir con los servicios solicitados, dicho taller está equipado con máquinas especializadas como Tornos convencionales, Fresadora universal, Mandriladoras, Roladora, equipo de corte y equipo de soldadura MIG y TIG, así como diferentes herramientas necesarias para afrontar los servicios a atender (Ver **Tabla 4**), además, cuenta con una flota de vehículos livianos y pesados lo cual se detalla en la **Tabla 5**.

Tabla 4

Máquinas

MÁQUINA	CANTIDAD
TORNO CONVENCIONAL	1
FRESADORA UNIVERSAL	1
MANDRINADORA	1
ROLADORA	1
EQUIPO DE OXICORTE	1
EQUIPO DE SOLDADURA MIG Y TIG	2
EQUIPO DE PINTURA	1
EQUIPO ELECTRÓGENO	2
MONTACARGAS 2TN	1
ESMERIL DE BANCO	4
GATO HIDRÁULICO	2

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Tabla 5

Flota de vehículos

TIPO DE UNIDAD	CANTIDAD
COMBI HIACE COMMUTER TOYOTA 16a	1
CAMIONETA HILUX TOYOTA 5a	1
COASTER MITSUBISHI FUSO ROSA 38a	2
COASTER DSL TOYOTA 26a	1
CAMIÓN GRÚA 8X4 22T a 4,05m 102tm	2
CAMIÓN GRÚA 8x4 22T a 3m 90tm	2
CAMIÓN GRÚA 8X4 21T a 3m 81tm	1
CAMIÓN GRÚA 6X4 16T a 3m 55tm	1
CAMIÓN GRÚA 6X4 21T a 2m 43tm	1
CAMIÓN GRÚA 13T a 2m 31.7tm	1
CAMIÓN GRÚA 12T a 2m 26.4tm	1
CAMION FURGON HINO	1

Fuente: Elaboración Propia

3.1.9. Proveedores.

Contamos con aquellos que nos proveen consumibles, maquinaria y herramientas, así como los que nos prestan servicios tales como: servicios de alquiler de equipos, maquinarias y unidades; servicios de traslado de personal; servicios de transporte; servicios de capacitación; servicios de certificación y homologación. En la **Tabla 6** se presentan un listado de los principales proveedores.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 6

Proveedores

PROVEEDOR DE BIENES	PROVEEDOR DE SERVICIOS
TURTLE PERU S.R.L.	MCM SOLUTION S.R.L.
TECHNOLOGY S.R.L.	MERSERGUA S.A.C
APAN Y CIA S.A.	COMSATEL PERU S.A.C
WELDING SERVICE S.A.C.	MALVEX DEL PERU S.A.
ESTACION DE SERVICIO SAN JOSE	QS COSMIN S.R.L.
UNIMAQ S.A.	
MOTORED S.A.	
PERUMOTOR H.G. S.A.C.	
SCANIA DEL PERU S.A.	
STEELMARK S.A.	
ACEROS GAMA S.R.L.	

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Situación actual de la empresa

3.2.1. Servicios atendidos.

A continuación, se presentan cuadros que detallan la cantidad de servicios atendidos a clientes en los periodos 2017 al 2019 (Ver **Tabla 7**, **Fuente:** Elaboración Propia

Tabla 8 y **Fuente:** Elaboración Propia

Tabla 9).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Tabla 7

Cantidad de servicios atendidos 2017

CLIENTE	SUBTOTAL
MINERA LAS BAMBAS	26
SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE	83
COMPAÑÍA MINERA ANTAPACCAY	33
HUDBAY	17
SOUTHERN COPPER PERU	8
FLSMITH	3
SG	0
METSO	2
OTROS	62
	234

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8

Cantidad de servicios atendidos 2018

CLIENTE	SUBTOTAL
MINERA LAS BAMBAS	106
SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE	94
COMPAÑÍA MINERA ANTAPACCAY	31
HUDBAY	31
SOUTHERN COPPER PERU	9
FLSMITH	4
SG	7
METSO	3
OTROS	43
	328

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 9

Cantidad de servicios atendidos 2019

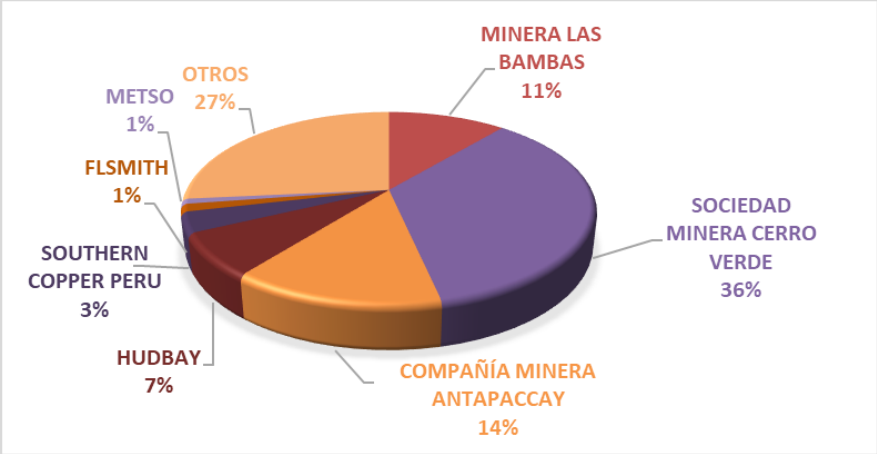
CLIENTE	SUBTOTAL
MINERA LAS BAMBAS	139
SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE	111
COMPAÑÍA MINERA ANTAPACCAY	44
HUDBAY	35
SOUTHERN COPPER PERU	0
FLSMITH	2
SG	6
METSO	4
OTROS	28
	369

Fuente: Elaboración Propia

Se elaboraron los siguientes cuadros que detallan la participación porcentual de los servicios atendidos a clientes y la variación en los periodos de 2017 al 2019 (Ver ¡Error! No se e ncuentra el origen de la referencia.**, Gráfico 2,** ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.).

Gráfico 1

Participación porcentual de servicios por Cliente año 2017



Fuente: Elaboración Propia.

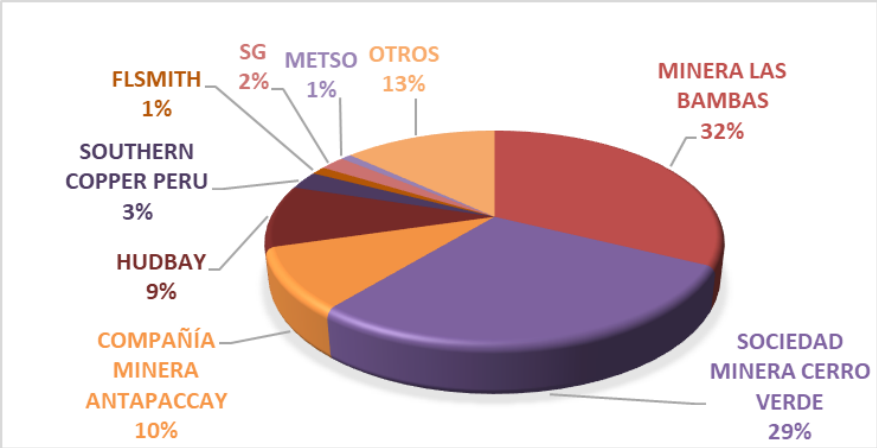
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

En el año 2017 la mayor participación porcentual en cuanto a servicios atendidos corresponde a Sociedad Minera Cerro Verde, así también el grafico muestra que la categoría de Otros, donde están incluidas todas las empresas que fueron atendidas esporádicamente, tiene un alto porcentaje de participación, seguidos por Minera Antapaccay.

Gráfico 2

Participación porcentual de servicios por Cliente año 2018

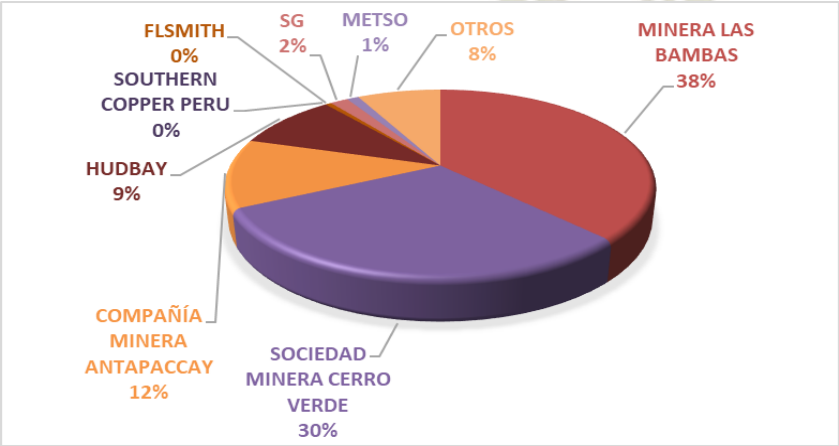


Fuente: Elaboración Propia.

En el año 2018 Minera las Bambas se convierte en el cliente con mayor participación.

Gráfico 3

Participación porcentual de servicios por Cliente año 2019



Fuente: Elaboración Propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

En el año 2019 Minera las Bambas toma aún más importancia, ya que el porcentaje de servicios atendidos respecto al total de servicios en ese año es de 38% seguida nuevamente por SMCV, Minera Antapaccay y Minera Hudbay siendo estos cuatro clientes los más importantes hasta el momento, por la cantidad de servicios atendidos durante el año, los cuales fueron incrementándose al pasar los años.

Es importante mencionar también que los servicios atendidos a Otras empresas han ido disminuyendo de un 27% en el año 2017 a un 8% en el año 2019 debido a que la empresa está enfocando sus esfuerzos en atender oportunamente a sus clientes potenciales y conseguir en un futuro cercado una mayor participación en el mercado.

A continuación, se muestra el total de servicios atendidos en el periodo de 2015 a 2019 (Ver **Tabla 10**) y un gráfico para poder ver el crecimiento de los servicios atendidos por la empresa a lo largo de los 5 años. (Ver **Gráfico 4**)

Tabla 10

Resumen de servicios atendidos 2015-2019

AÑO	TOTAL SERVICIOS ATENDIDOS
2015	131
2016	199
2017	234
2018	328
2019	369

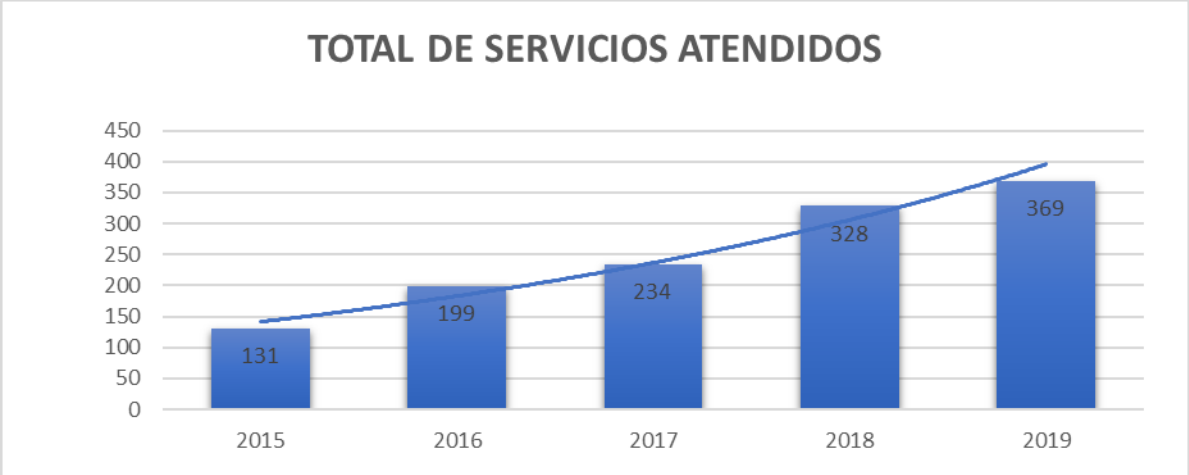
Fuente: Elaboración Propia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Gráfico 4

Total de servicios atendidos 2015-2019



Fuente: Elaboración Propia

En el **Gráfico 4** se puede apreciar que la cantidad de servicios atendidos por la empresa tienen una tendencia polinómica que denota crecimiento al paso de los años.

3.2.2. Ingreso por servicios.

Se presente un resumen de los ingresos anuales obtenidos en los últimos 5 años. (Ver **Tabla 11**)

Tabla 11

Ingresos por servicios atendidos 2015-2019

AÑO	INGRESOS
2015	$ 1,000,100.00
2016	$ 1,330,410.00
2017	$ 1,878,484.38
2018	$ 3,388,536.11
2019	$ 4,601,564.36

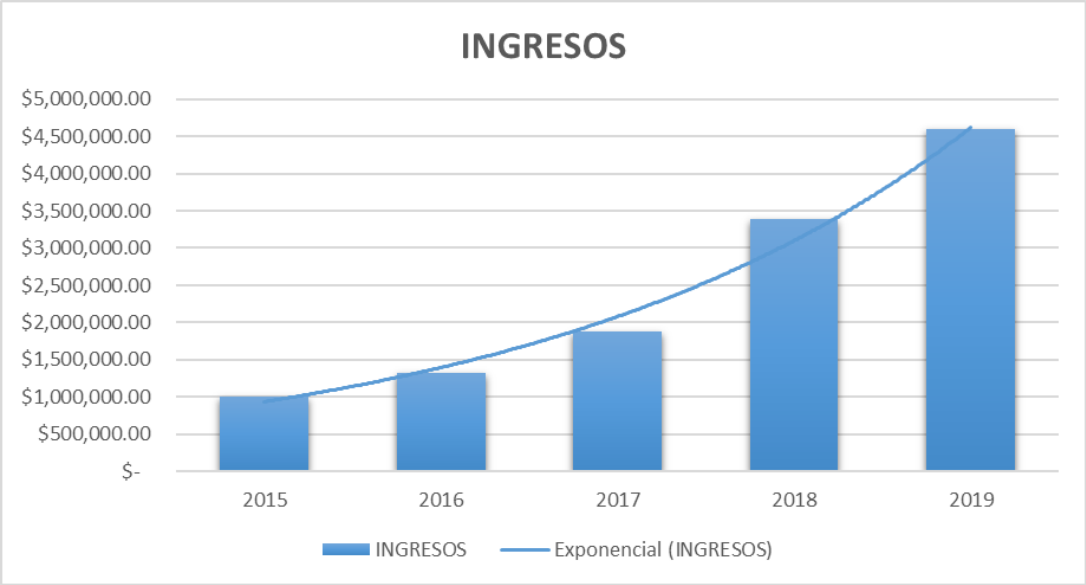
Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Gráfico 5

Ingresos por servicios atendidos 2015-2019



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el **Gráfico 5** el crecimiento de la empresa a nivel de ingresos al paso de los años; se incrementaron los números de servicios atendidos y también la complejidad de los mismos lo que se refleja en los ingresos.

En el año 2019 se atendieron mayor cantidad de servicios sobre todo a Minera las Bambas, los que fueron de un mayor alcance y significaron más de $1,000,000 de dólares respecto al 2018.

3.2.3. Tiempo de respuesta.

La empresa atiende servicios en diferentes modalidades, algunos de ellos por contratos y otros por órdenes de servicios generadas como resultado de la aceptación de las cotizaciones.

Es en el caso de los servicios por contratos, estos pueden variar, desde contratos por unos días hasta contratos por varios meses o años de servicios.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Con Sociedad Minera Cerro Verde se tiene un contrato ya hace varios años por servicios misceláneos constantes el cual se sigue renovando y la última adenda se extendió hasta fin de año, es en este caso que la solicitud de servicio está relacionada directamente con las paradas de planta programadas por lo que el tiempo de respuesta a sus solicitudes es inmediato.

Un caso distinto es Minera las Bambas con quien no se tiene un contrato por años; si bien para ciertos servicios de gran envergadura se firma un contrato que solo es válido por los días de trabajo, también se trabaja con PO que es la denominación del cliente para las ordenes de servicio. Con este cliente el tiempo de respuesta varía según la solicitud del mismo, ya que hay ocasiones en que envían las ordenes de servicio o contratos con un tiempo considerable de anticipación para que se pueda hacer los preparativos para cumplir con el servicio u ocasiones en que el cliente, así como otros nos envían la confirmación del servicio con tiempo limitado para cumplir con ellos y es aquí donde se generan los problemas, si bien se cumple con los servicios muchas veces no es de la manera más eficiente. Suele suceder también que los servicios a los clientes se juntan en las mismas fechas o son en fechas muy cercanas donde también se suele tener problemas por cumplir siempre con el cliente, más adelante veremos cuáles son estos problemas y de qué manera afectan económicamente a la empresa.

En la siguiente tabla se detalla los tiempos de respuesta promedio según cliente (Ver

Tabla 12).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 12

Tiempo de respuesta

CLIENTE	TIEMPO DE RESPUESTA
MINERA LAS BAMBAS	1-2 días
SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE	1 día
COMPAÑÍA MINERA ANTAPACCAY	1-2 días
HUDBAY	2-4 días
SOUTHERN COPPER PERU	4-5 días
FLSMITH	4-5 días
SIERRA GORDA	4-5 días
METSO	4-5 días
OTROS	5 a más días

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4. Penalidades.

Respecto a las penalidades que la empresa ha tenido que afrontar, estas se han dado por diferentes motivos tales como:

- Retraso en ejecución del trabajo.
- Por no contar con ciertos formatos en obra.
- El servicio carecía de supervisión en algún momento.
- Observaciones al trabajo realizado.
- Demora en entrega de informe final.
- Demora en el inicio de un servicio.

Dichas penalidades varían desde 5%, 10% hasta 20% del importe total del servicio según el cliente (Ver **Tabla 13**)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 13

Detalle Penalidades 2019

CLIENTE	MOTIVO DE PENALIDAD	FECHA EJECUCIÓN	COSTO SERVICIO	% PENALIDAD	IMPORTE PENALIDAD
Minera las Bambas	Observación en el trabajo	14/03/2019	$ 42,889.84	10%	$ 4,288.98
Minera las Bambas	Falta de formatos	10/10/2019	$ 13,889.64	15%	$ 2,083.45
Minera las Bambas	Retraso en inicio	26/09/2019	$ 31,071.00	5%	$ 1,553.55
Sociedad Minera Cerro Verde	Retraso entrega de informe	14/09/2019	$ 4,450.96	5%	$ 222.55
Sierra Gorda SCM	No contar con equipo cotizado en obra	05/12/2019	$ 75,064.00	10%	$ 7,506.40
Minera las Bambas	Falta en personal acreditado	05/06/2019	$ 67,320.00	10%	$ 6,732.00
Minera las Bambas	Incumplimie nto	17/04/2019	$ 52,210.00	10%	$ 5,221.00
				TOTAL	**$ 27,607.93**

Fuente: Elaboración Propia

El importe no cobrado por aplicaciones de penalidades en servicios del año 2019 fue de US$ 27,607.93.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO INICIAL

4.1. Análisis de procesos

Para este punto es necesario primero identificar todos los procesos de la -empresa, establecer la relación que existe entre ellos y finalmente determinar la jerarquía de los procesos para así elaborar el Mapa de Procesos.

4.1.1. Identificación de procesos en la empresa.

Se consideró los procesos que sean medibles, repetitivos y observables en la siguiente lista:

- Gestión Gerencial
- Planificación Estrategia
- Planificación del servicio
- Atención del servicio
- Cierre del servicio
- Gestión de administración de contratos
- Gestión de transportes
- Gestión logística
- Gestión de taller
- Gestión de almacén
- Gestión de SSOMA
- Gestión contable
- Gestión de recursos humanos

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

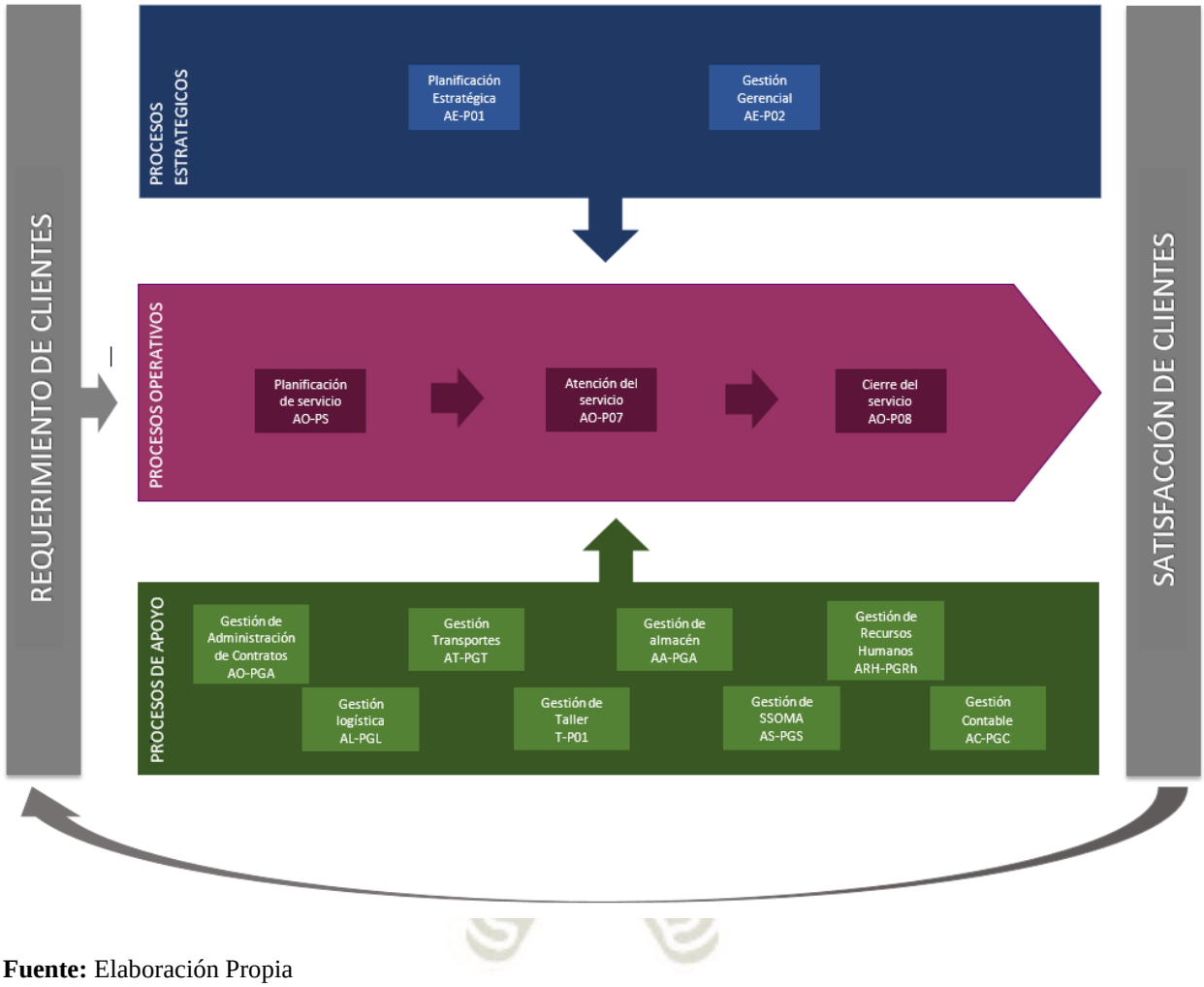
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

4.1.2. Mapa de procesos.

En la siguiente **Figura 7** se muestra cada uno de los procesos.

Figura 7

Mapa de procesos



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Análisis de procesos.

El análisis de los procesos se inicia con la selección de los procesos a ser descritos que estén relacionados con la atención de los servicios prestados por la empresa, con la ayuda del Método de Pareto.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Para la aplicación de este método se consideraron tres criterios de evaluación que fueron puntuados según la escala valorativa definida por el Gerente de Operaciones y el Gerente General de la empresa (Ver **Tabla 14**) que permitió determinar la importancia que estos criterios en cada uno de los procesos , los cuales son: proceso clave en el servicio, influye en el costo del servicio, impacto del proceso en el servicio.

Tabla 14

Escala valorativa para evaluación de criterios

ESCALA	PUNTAJE
Muy importante	3
Medianamente importante	2
Poco importante	1

Fuente: Elaboración Propia

Se detalla a continuación la lista de procesos, así como su puntuación basada en los criterios considerados según los aspectos analizados (Ver **Tabla 15**).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 15

Matriz de puntuación de procesos

Procesos de:	CRITERIOS			
	Proceso clave en el servicio	**Influye en el costo del servicio**	**Impacto del proceso en el servicio**	**Puntaje**
Atención del servicio	3	3	3	9
Gestión logística	3	3	3	9
Gestión de administración de contratos	3	3	3	9
Gestión de transportes	3	3	3	9
Planificación del servicio	3	3	3	9
Gestión de almacén	3	2	3	8
Gestión de taller	3	3	2	8
Gestión de Recursos Humanos	2	3	2	7
Gestión de SSOMA	3	1	2	6
Planificación Estratégica	2	1	1	4
Gestión contable	1	0	1	2
Gestión Gerencial	1	1	1	3
Cierre del servicio	1	2	0	3
				86

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16

Selección de procesos

Procesos de:	Puntaje	Porcentaje unitario	Porcentaje acumulado
Atención del servicio	9	10.47%	10.47%
Gestión logística	9	10.47%	20.93%
Gestión de administración de contratos	9	10.47%	31.40%
Gestión de transportes	9	10.47%	41.86%
Planificación del servicio	9	10.47%	52.33%
Gestión de almacén	8	9.30%	61.63%
Gestión de taller	8	9.30%	70.93%
Gestión de Recursos Humanos	7	8.14%	79.07%
Gestión de SSOMA	6	6.98%	86.05%
Planificación Estratégica	4	4.65%	90.70%
Gestión contable	2	2.33%	93.02%
Gestión Gerencial	3	3.49%	96.51%
Cierre del servicio	3	3.49%	100.00%
	86	**100.00%**	

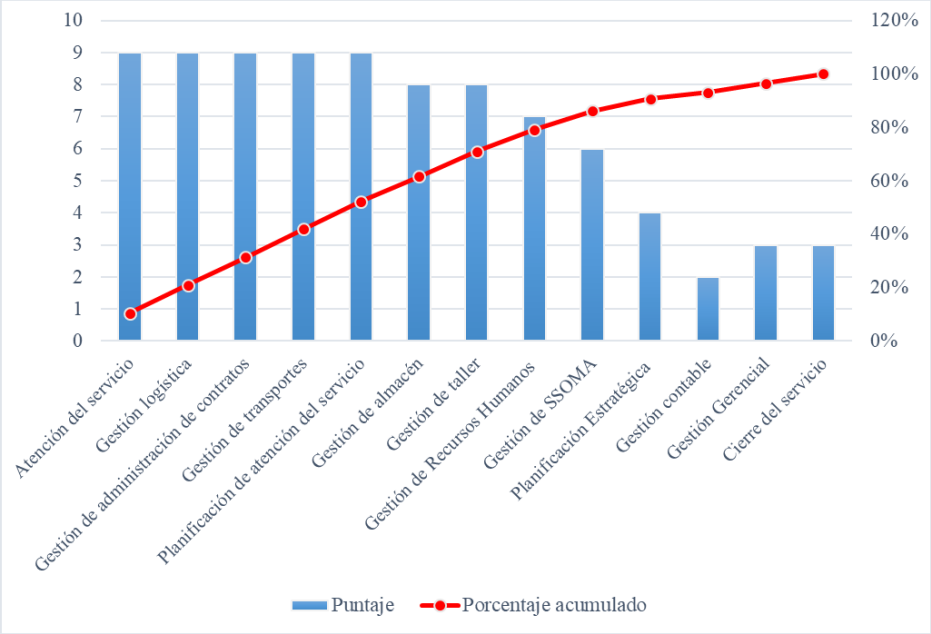
Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Gráfico 6

Diagrama de Pareto de Selección de procesos



Fuente: Elaboración Propia

La **Tabla 15** muestra la puntuación de los procesos según los aspectos descritos, se seleccionaron los procesos que alcanzaron un puntaje acumulado de 80% aproximadamente lo cuales están resaltados en la **Tabla 16**.

Son cinco los procesos que no serán descritos, tres de ellos que son procesos estratégicos que varían de acuerdo al servicio que se preste o al proyecto que se ponga en marchar y dos que son procesos de soporte en el proceso productivo, más no tienen una influencia directa en el mismo.

A continuación, se describirán y evaluarán cada uno de los procesos actuales a analizar de la empresa.

4.1.3.1.Procedimiento de planificación del servicio.

Este proceso consta de dos etapas:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

- **Cotización del Servicio**

  Se sigue cuando se recibe un requerimiento de cualquier cliente para la atención de un servicio. Tal como muestra en la **Figura 8** para poder enviar la cotización final al cliente esta tiene que pasar por varias revisiones y filtros lo que ocasiona que el proceso tarde más de lo que debería.

- **Planificación de atención del servicio**

  Inicia después que la cotización enviada al cliente es aceptada y se genera la OS/PO, este proceso es uno de los más importantes en la empresa debido a que el cumplimiento de este permite que los siguientes procesos puedan ejecutarse y atender exitosamente el servicio (Ver **Figura 9**)

4.1.3.2.Procedimiento de atención del servicio.

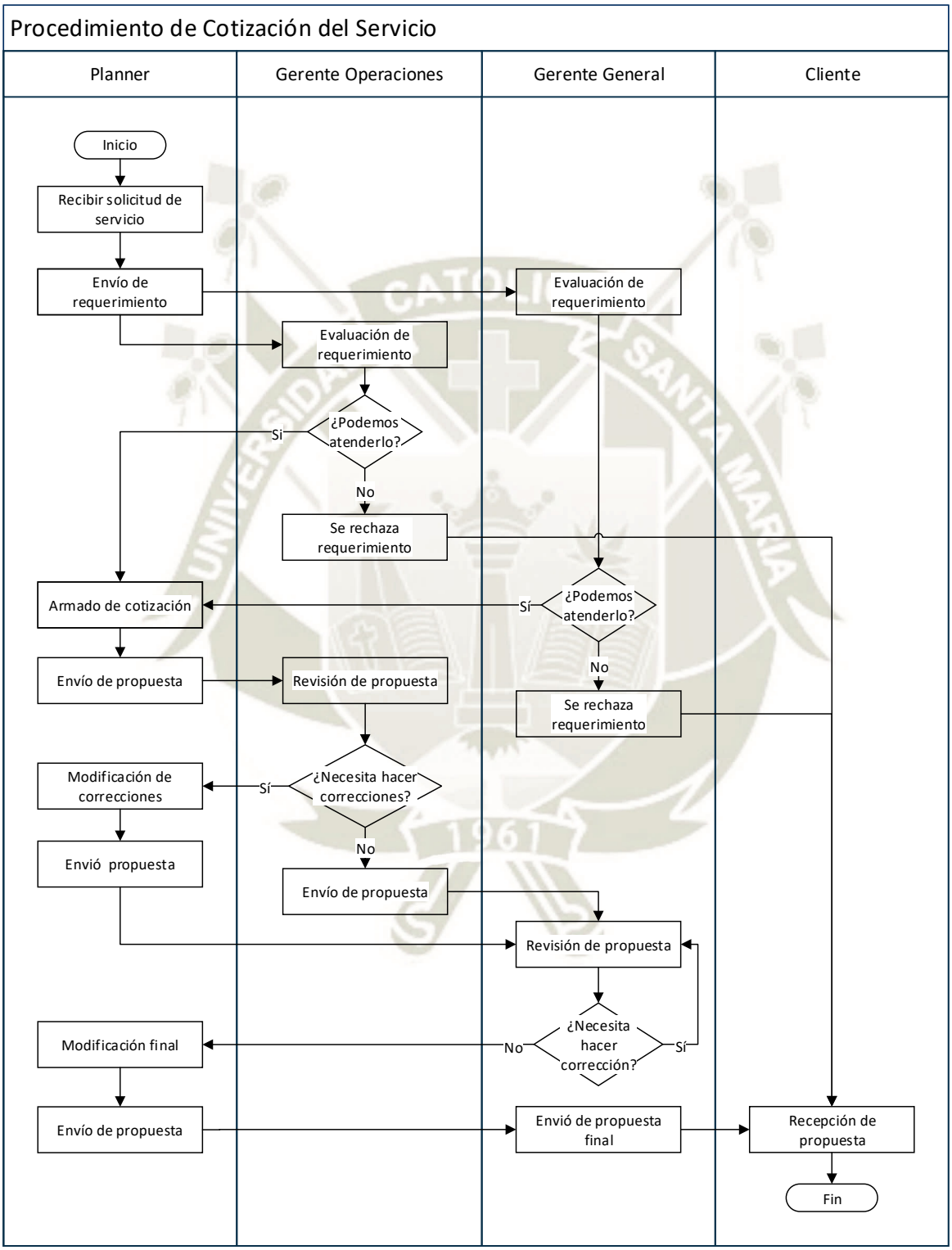
Este proceso inicia con la movilización de recursos y personas a la obra, se desarrollan actividades por todas las áreas involucradas y culmina cuando el servicio es entregado y se solicita la conformidad a cada supervisor del cliente en cada punto de trabajo en obra. Con la firma de la documentación necesaria y con las valorizaciones, se espera la aprobación del cliente (Ver **Figura 10**).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Figura 8

Flujograma del Procedimiento de Cotización del servicio



Fuente: Elaboración Propia

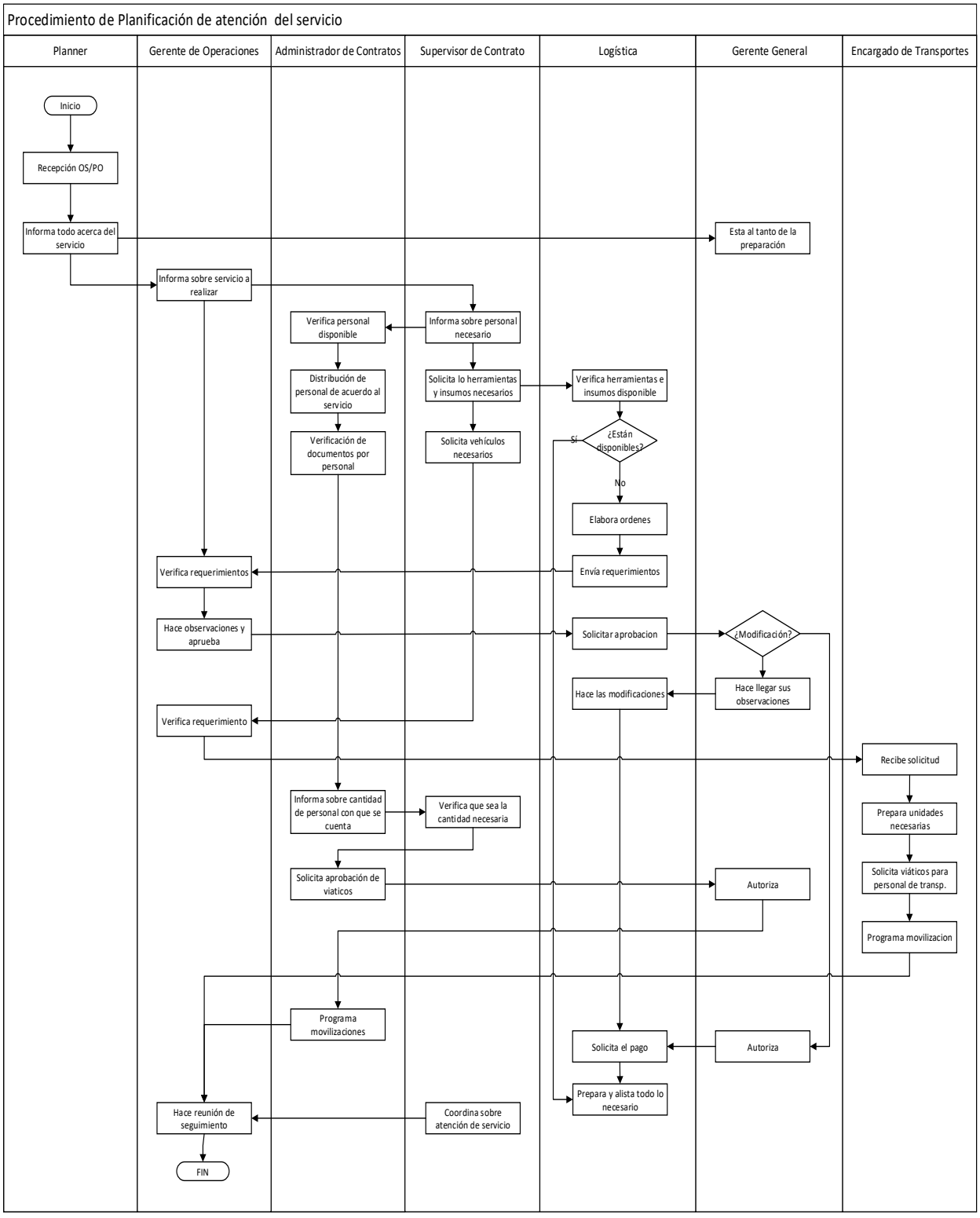
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Figura 9

Flujograma del Procedimiento de Planificación de atención del Servicio



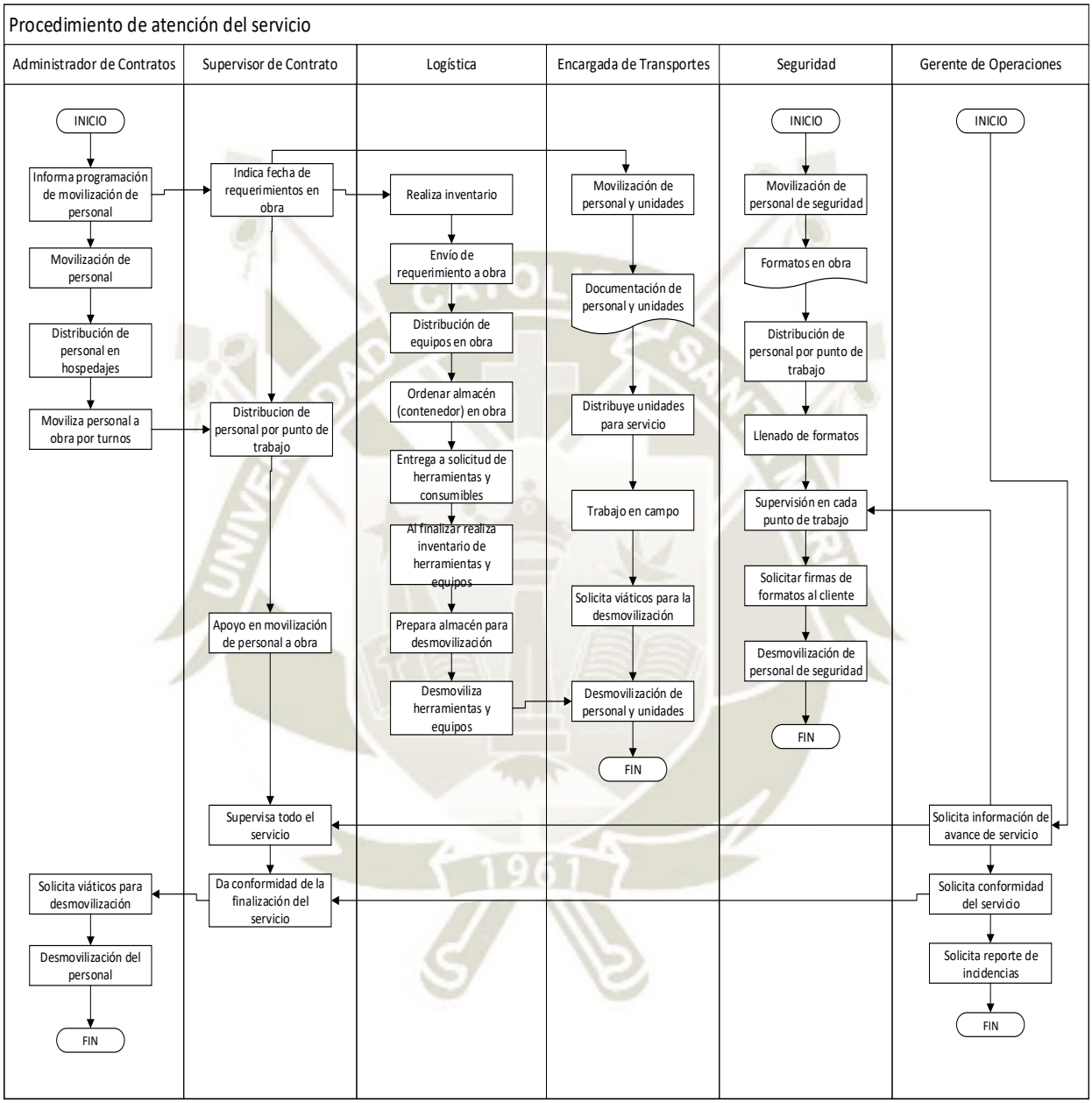
Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Figura 10

Flujograma de Procedimiento para atención del Servicio



Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

4.1.3.3.Procedimiento logístico.

Existen varios procesos que engloba la gestión logística, en el siguiente flujograma esta detalladas las actividades que realizan como; recepción de los requerimientos de herramientas, equipos, consumibles necesarios para la atención de un servicio solicitado proveniente de las diferentes áreas sea supervisión, administración de contratos, taller o transportes según sea el caso. (Ver **Figura 11**). Es evidente que Gerencia General está al tanto de cada compra y es quien autoriza que, cuanto y como se realizan las compras

4.1.3.4.Procedimiento de almacén.

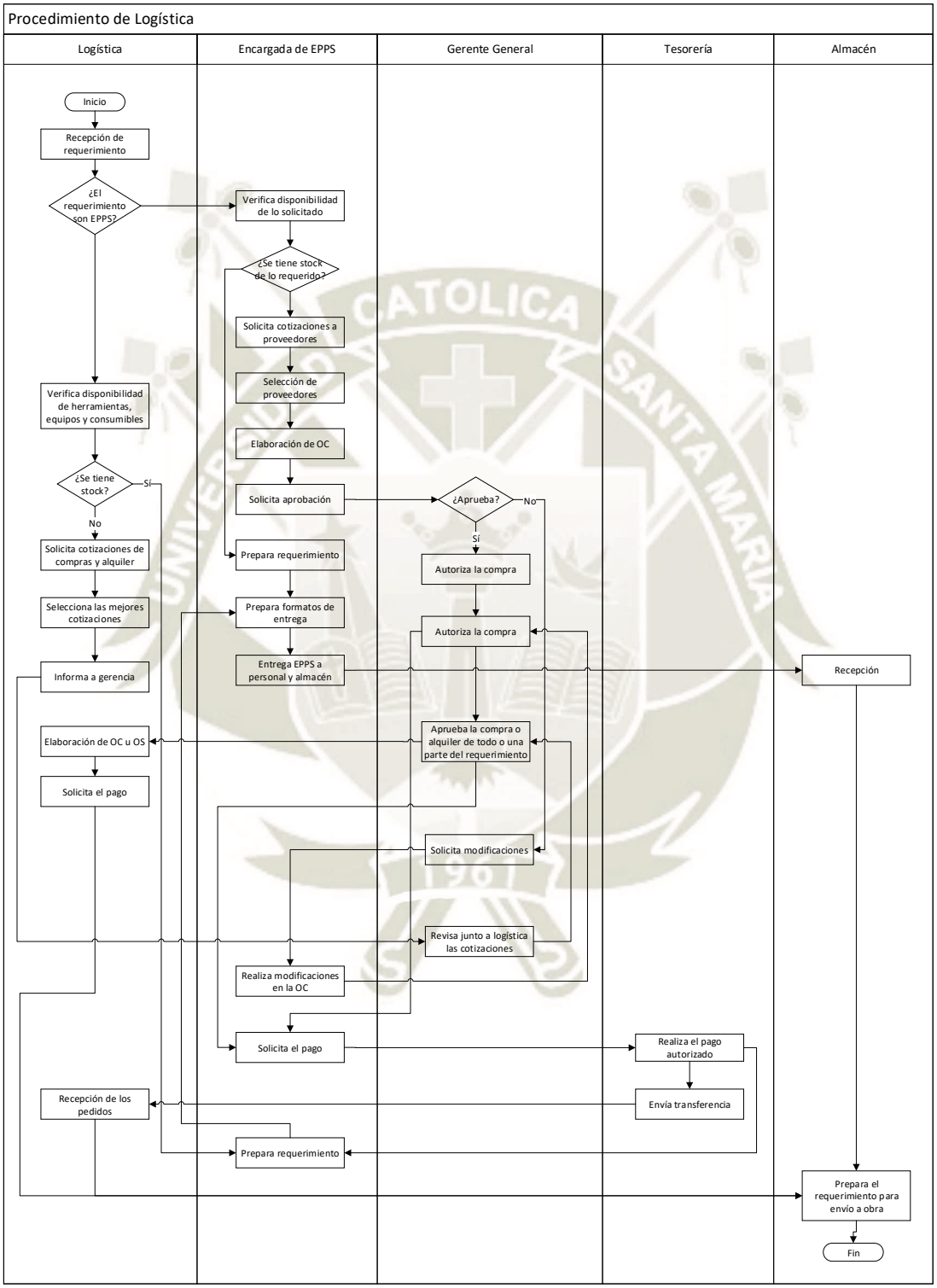
Las actividades que realiza el área de almacén están representadas en el flujograma (Ver **Figura 12**), dicha gestión inicia con la recepción y registro de los bienes comprados por el área de logística los cuales deben ser debidamente registrados y preparados para poder recién así atender los requerimientos de las diferentes áreas, un correcto control de lo que ingresa y sale de almacén permitirá tener la información real de los inventarios de la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Figura 11

Flujograma del procedimiento de logística



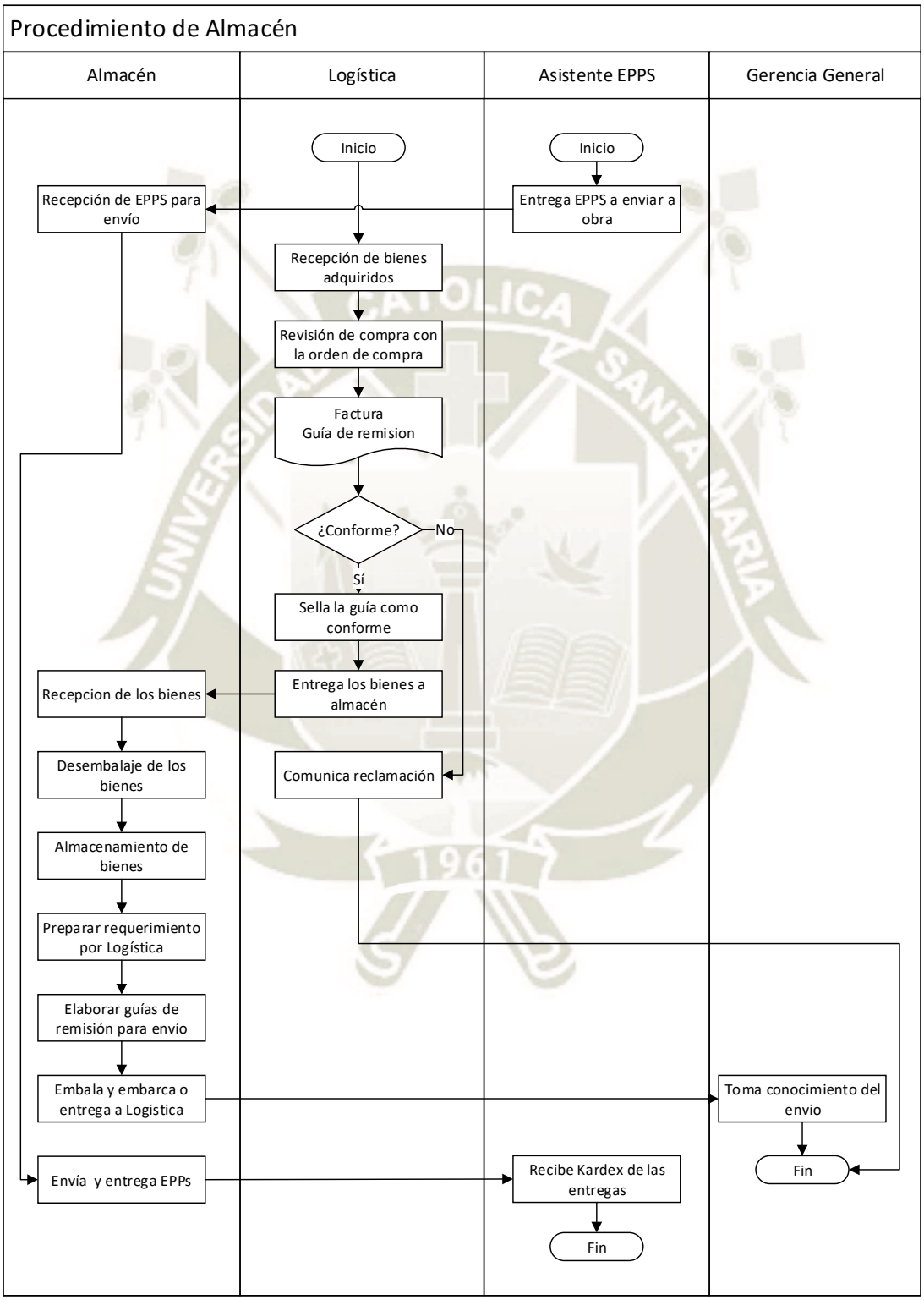
Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Figura 12

Flujograma de Procedimiento de Almacén



Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

4.1.3.5.Procedimiento de administración de contratos.

Los procesos de la administración de contratos son también importantes en el desarrollo de las actividades de la empresa debido a que en base a los procesos y actividades que realicen se asegura que puedan atender el servicio requerido con el personal solicitado, al tiempo solicitado, en condiciones adecuadas, etc. Es importante aclarar que dicha gestión inicia mucho antes de recibir una OS por parte del cliente debido a que para cumplir con la atención de los diferentes servicios no siempre se cuenta con tiempo suficiente, es por esto que se debe tener ciertas gestiones ya encaminadas o culminadas tales como la habilitación de personal para las diferentes mineras, la documentación actualizada del personal, etc; es claro que esto se refiere a tener cierta cantidad de personal listo para atender cualquier posible servicio que sea solicitado con urgencia por cualquiera de nuestro clientes recurrentes.

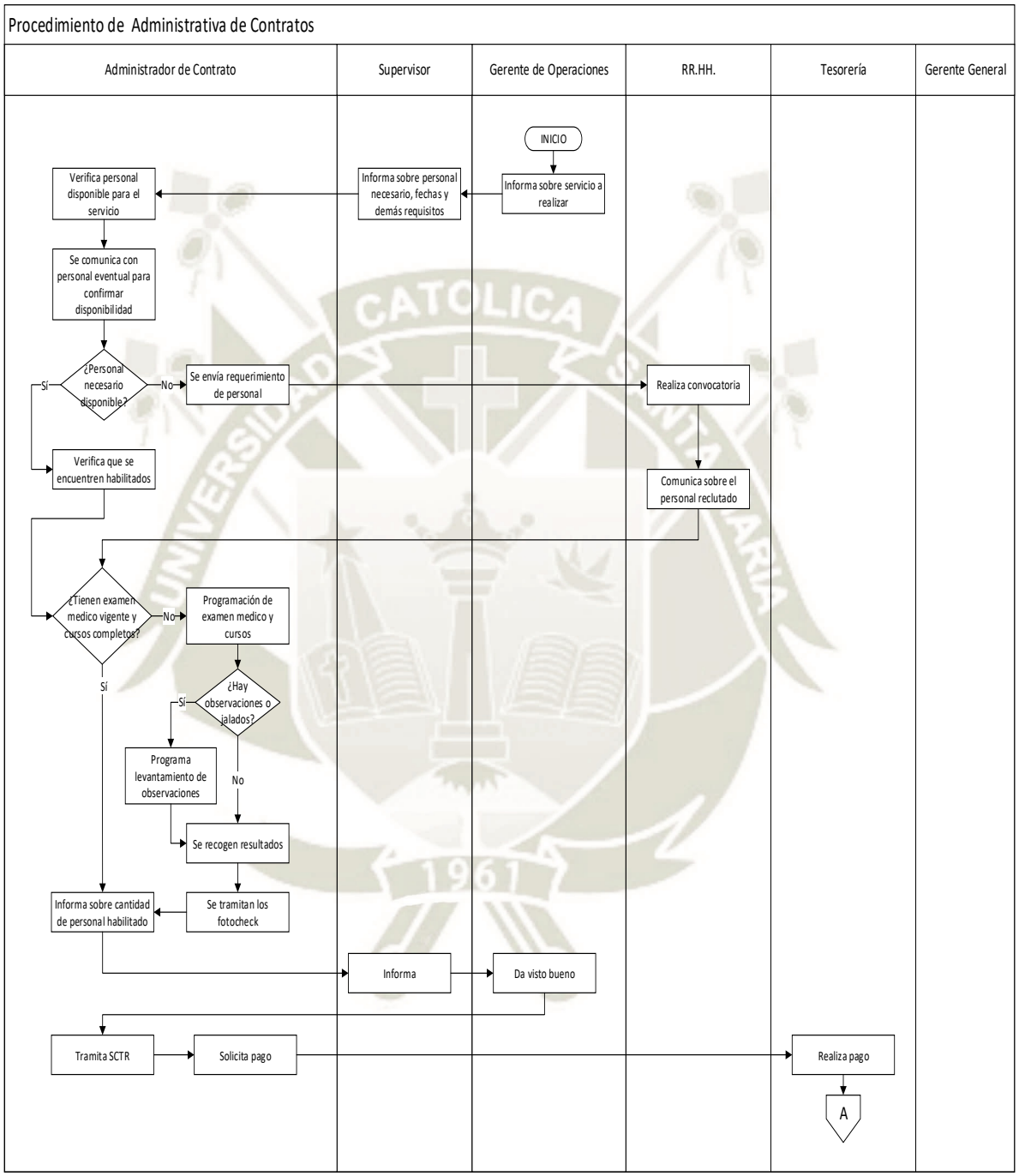
A continuación, en la **Figura 13**,se representa gráficamente en un flujograma cuales son los procesos que realizan en la administración de contratos para una visión más clara de lo expuesto.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

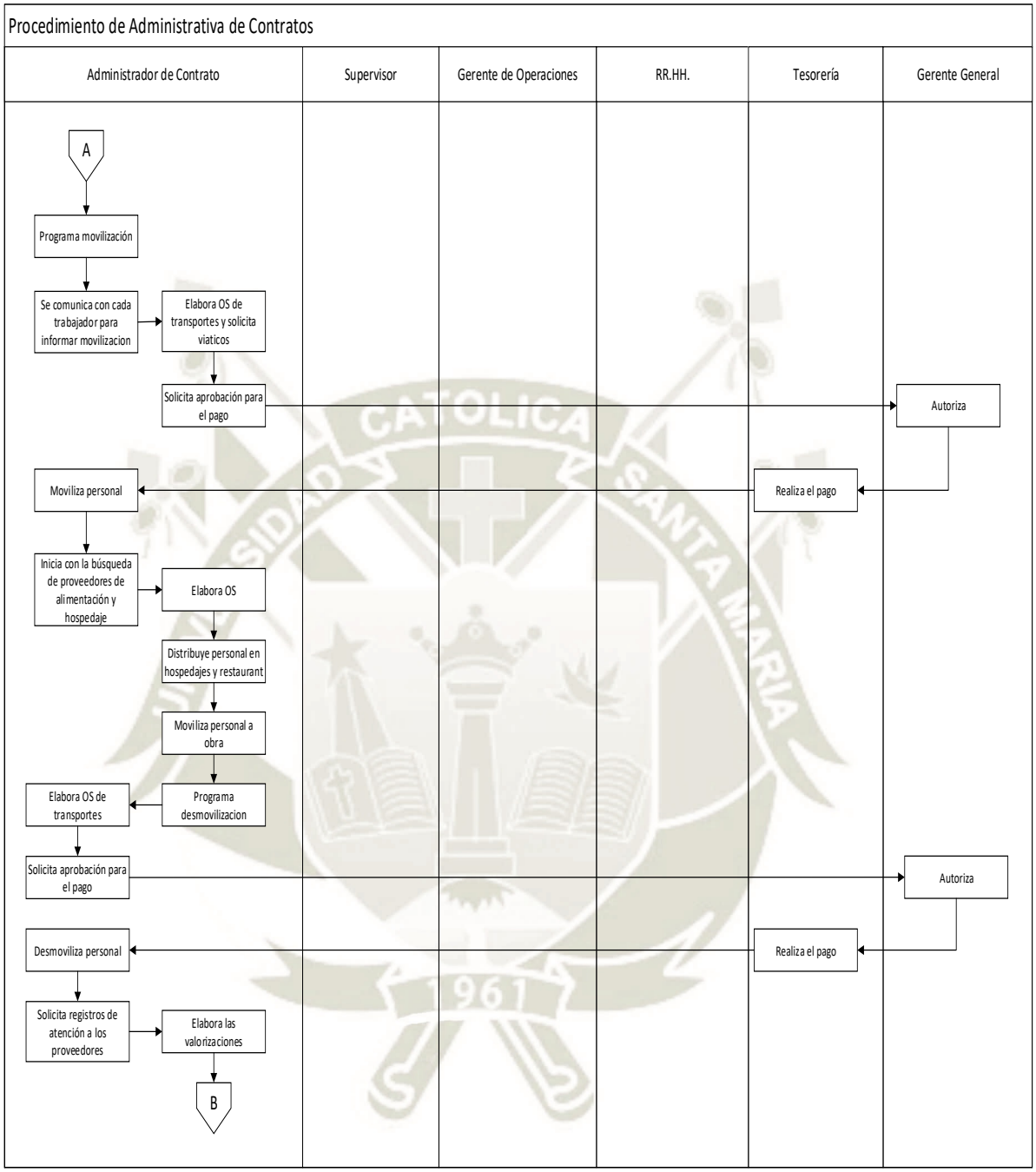
Figura 13

Flujograma de Procedimiento de Administrativa de Contratos



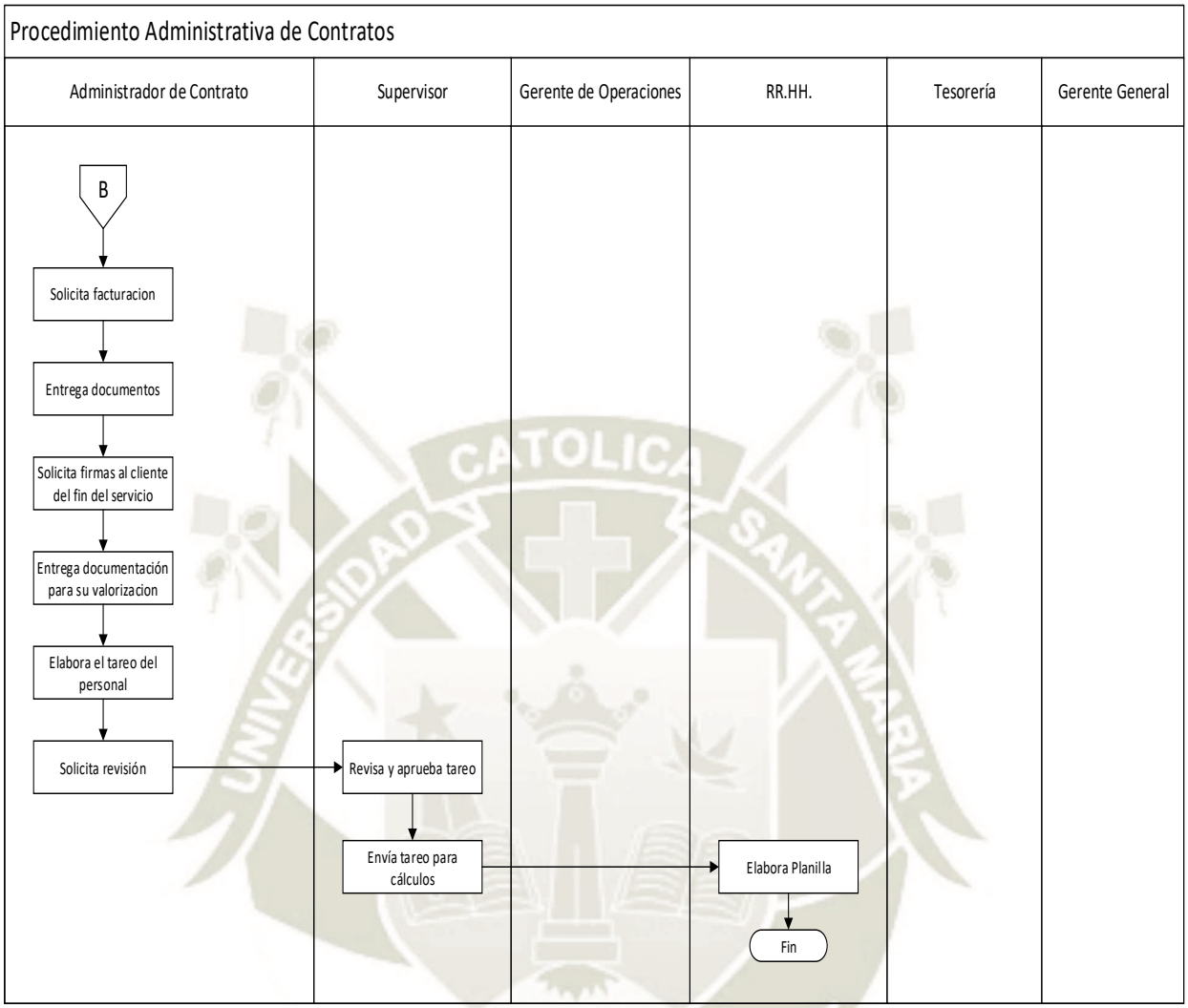
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.6.Procedimiento del área de transportes.

Como fue mencionado la empresa también presta servicios de alquiler de camiones grúa adicionalmente al servicio de mantenimiento, es decir que esta área atiende tanto la necesidad de la empresa para atender servicios de mantenimiento como a clientes externos, sin embargo, las actividades que realiza para los dos casos son las mismas.

A continuación, en la **Figura 14**, se presente el flujograma de la gestión del área de transportes, para que pueda entenderse de manera clara las actividades que se desarrollan.

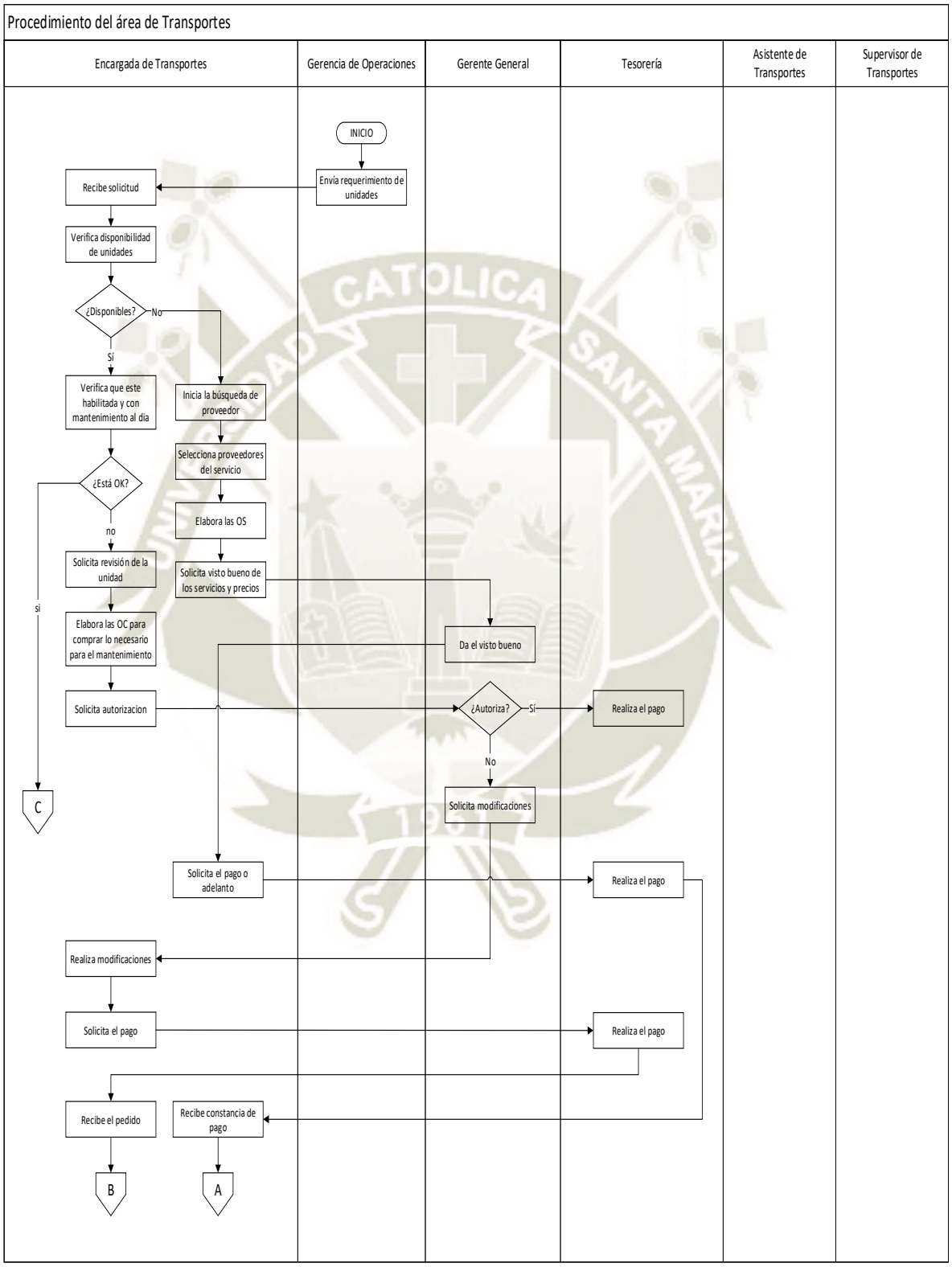
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

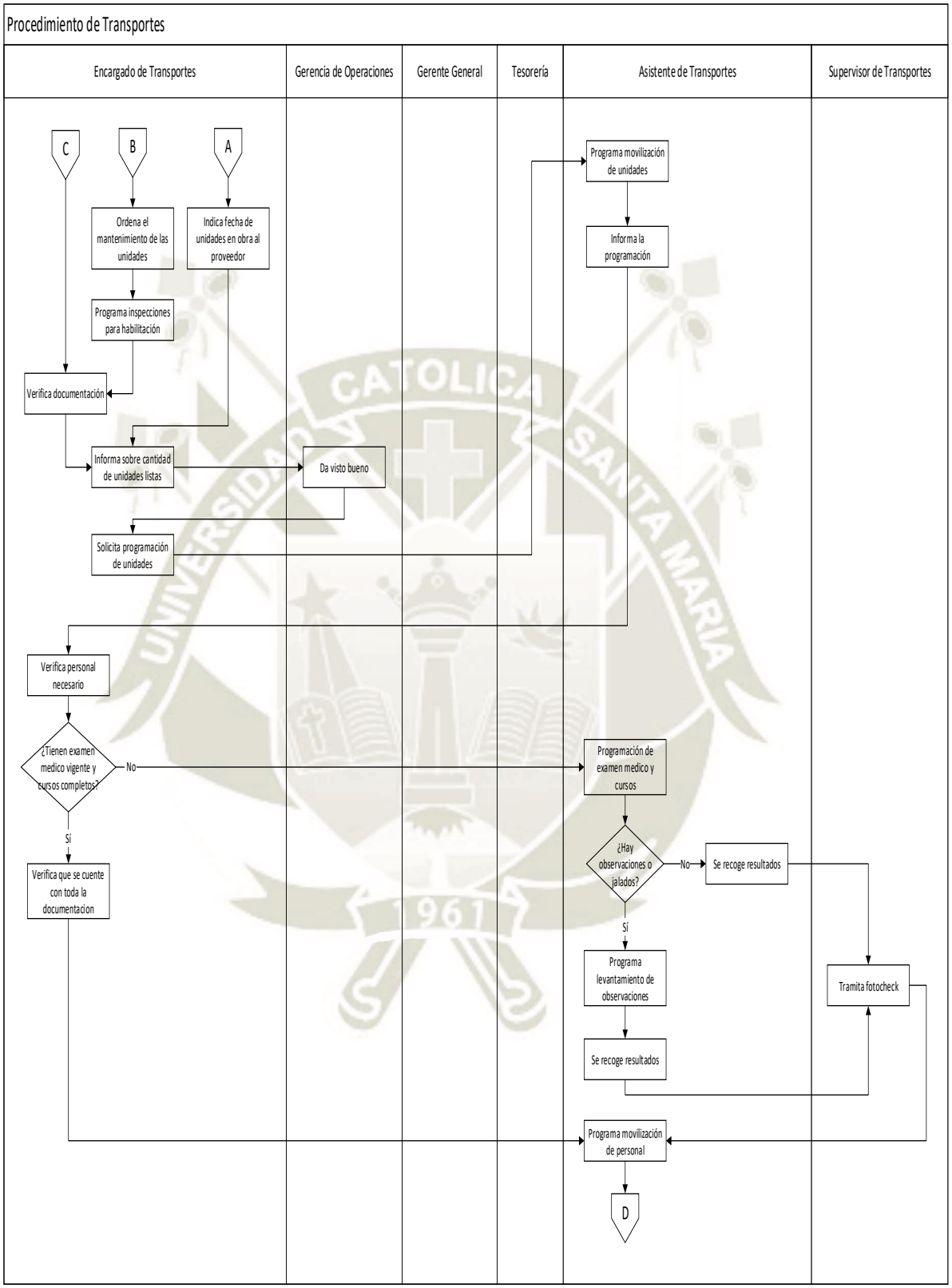
Figura 14

Flujograma de Procedimiento del área de Transportes



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM



Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

4.1.3.7.Procedimiento de fabricación en taller.

El proceso de taller consiste en desarrollar las fabricaciones metálicas requeridas para cumplir con la atención de un servicio y así evitar subcontratar el servicio de fabricación, dicho proceso está a cargo del Jefe de taller quien en coordinación con el personal operativo sacan adelante el requerimiento. A continuación, se presente gráficamente el proceso para tener mayor detalle de la gestión (Ver **Figura 15**).

4.1.3.8.Procedimiento de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos es fundamental en la empresa debido a que para poder sacar adelante los servicios ofrecidos es necesario tener el capital humano necesario y capacitado para cada puesto, adicionalmente velar por el correcto tareo de las horas laboradas para que el personal pueda tener una remuneración justa acorde a su trabajo.

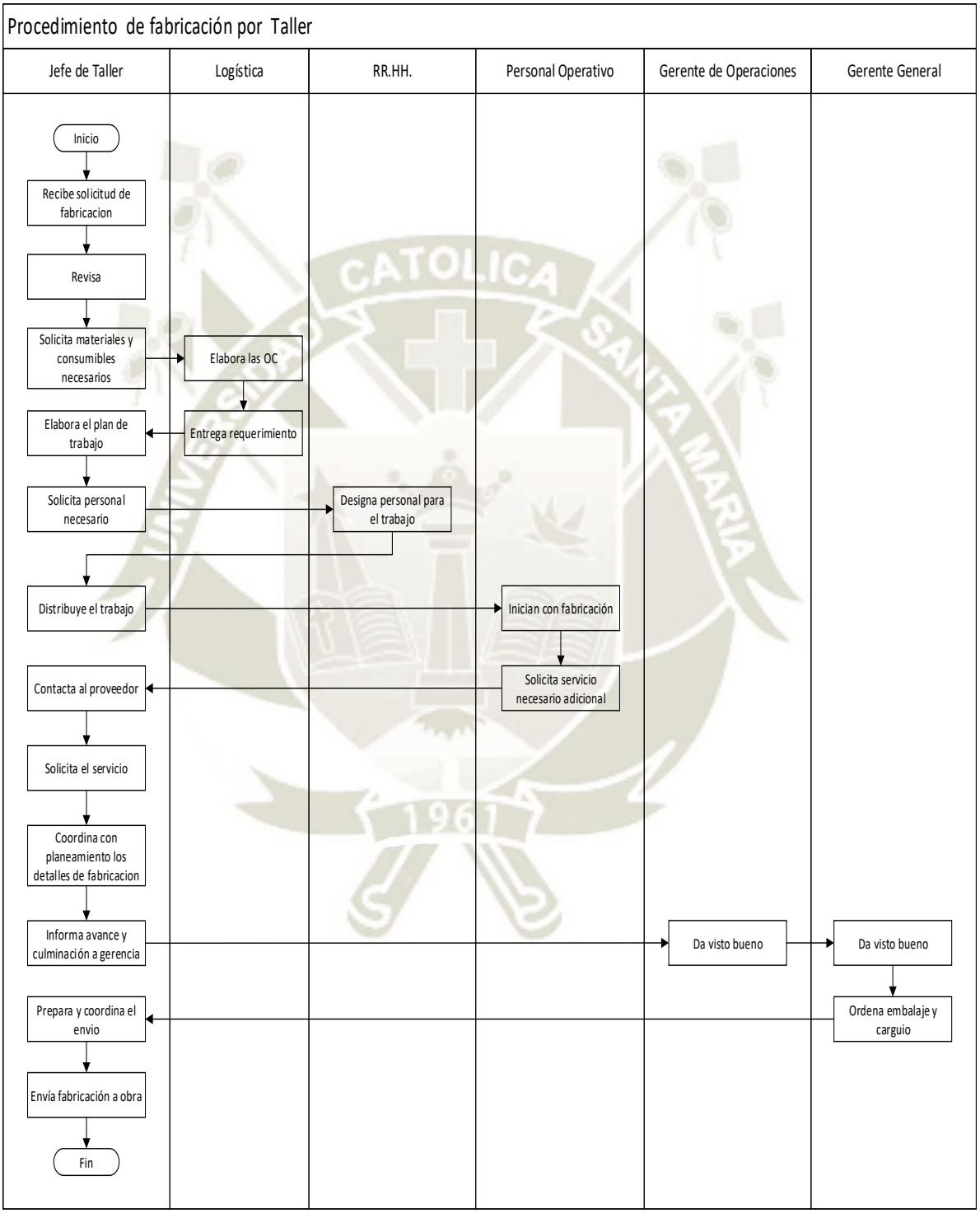
A continuación, se presenta el flujograma de la gestión que realiza el área de recursos humanos (Ver **Figura 16** y **Figura 17**).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Figura 15

Flujograma de Procedimiento de fabricación por taller



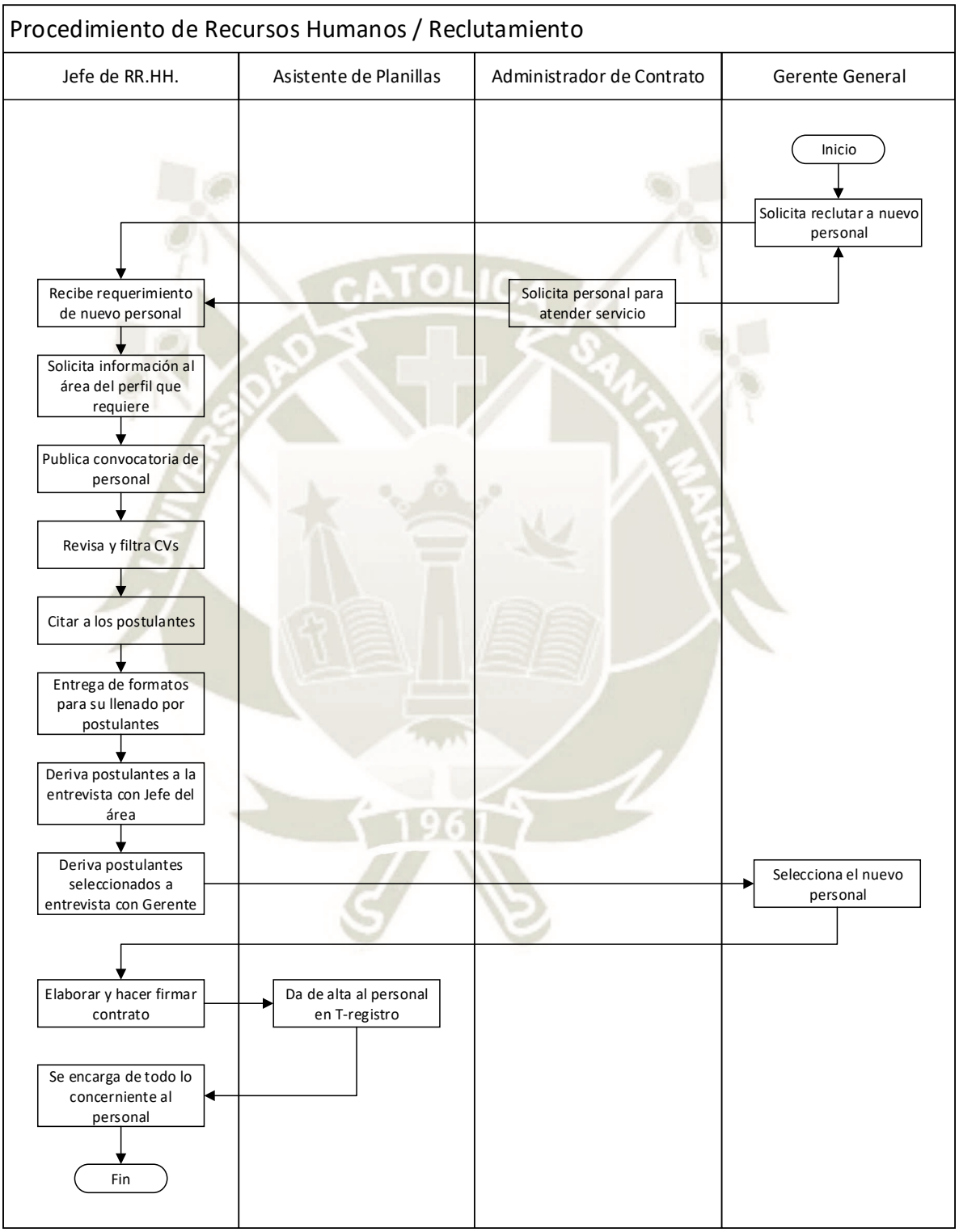
Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Figura 16

Flujograma de Procedimiento de Recursos Humanos/ Reclutamiento



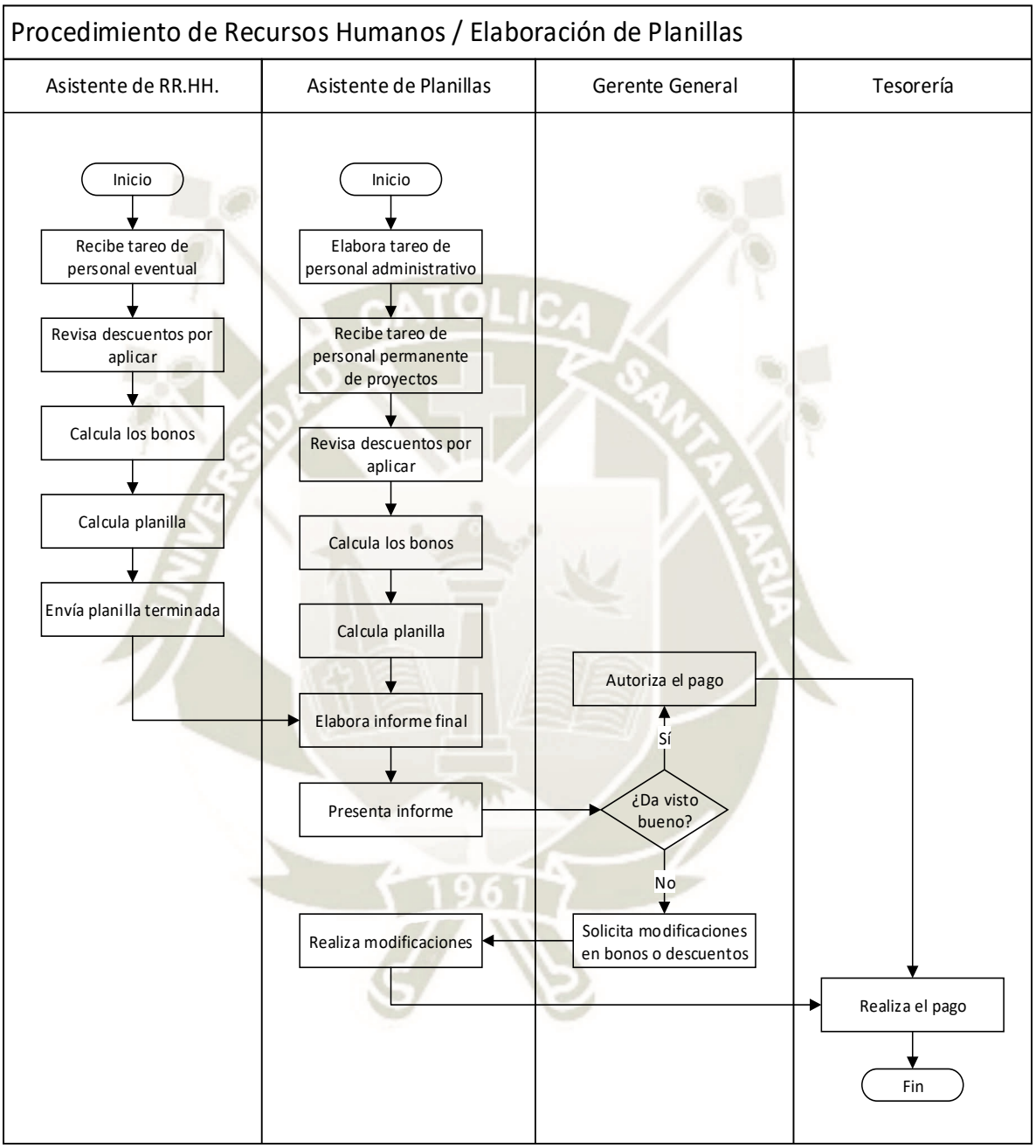
Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Figura 17

Flujograma de Procedimiento de Recurso Humanos/ Elaboración de Planillas



Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Después de graficar cada uno de los procesos más importantes involucrados en el giro de la empresa, se pudieron identificar los problemas que cada uno padecía y analizar las posibles causas de los mismos (Ver **Tabla 17**).

Tabla 17

Análisis de problemas por proceso

Procedimiento	PROBLEMAS PRESENTADOS
Planificación del Proyecto	
Cotización del servicio	Al no estar bien definido el flujo de trabajo las cotizaciones pasar por varios filtros y revisiones ocasionando demoras para hacer llegar la propuesta al cliente. Otro problema presente aquí es que los asistentes de planeamiento debido a una mala distribución de funciones no se abastecen para desarrollar todo lo asignado, generando que laboren horas extras para cumplir o en algunos casos no atender a algunos clientes en sus solicitudes de cotización. En la preparación del servicio están incluidos todos los procesos mencionados líneas abajo.
Preparación de servicio	
Atención del servicio	Uno de los principales problemas en el desarrollo de proyectos es el hecho que en ocasiones los servicios son varios o de mucha capacidad que el personal no se abastece con todo lo que se tiene que hacer para poder cumplir; como en el caso de las administradoras de contratos por lo que en ocasiones el residente de contrato tiene que apoyar en funciones que no le corresponde. Adicionalmente el área de transportes solo debería de tener como responsabilidad tener las unidades listas para cualquier servicio, pero dicha área se encarga también del personal necesario para las unidades lo cual no le corresponde y provoca excesiva carga laboral en dicha área y por consiguiente error o descuidos en ciertos aspectos referente a las unidades. De igual manera el área de seguridad se encarga de coordinar la movilización de su propio personal trayendo inconvenientes en algunas oportunidades.
Procesos logísticos	En este proceso hace evidente la mala distribución de las funciones entre encargada de EPPS y la encargada de logística ya que es mucha la carga de trabajo de la encargada de logística al ser la única responsable del tema de compras y trato con proveedores de herramientas, equipos y consumibles en cambio, por otro lado, la encargada de EPPS solo ve ese tipo de compras, lo cual no es favorable para las actividades de la empresa. Además, en este proceso, gerencia al no tener un pre filtro de las compras y no haber delegado dicha función, participa en varias etapas del proceso impidiendo la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Procedimiento	PROBLEMAS PRESENTADOS
	fluidez de mismo, por ello es necesario replantear las responsabilidades. El tema de capacitación del personar también es importante en esta área para que el personal este en la capacidad de negociar con proveedores y mejorar todo el manejo del área que es tan fundamental para la empresa.
Procesos de almacén	La distribución de funciones no es la más adecuada ya que dentro de esta área se cuenta además de los almaceneros con el asistente de almacén quien debería hacerse responsable de las actividades que hasta el momento ha venido realizando el área de logística las cuales no le corresponden. Ya que el personal de logística realiza muchas otras actividades que sumadas a las de almacén le generan gran cantidad de horas extras. Es necesario una correcta distribución de responsabilidades. En este proceso no está detallado claramente que responsabilidades le corresponde tanto al almacenero como al asistente de almacén lo que provoca que se duplique las actividades y tengan inconvenientes, generando un mal ambiente de trabajo.
Administración de Contratos	Este es un proceso clave en la empresa y es uno de los que más problemas presenta. En primer lugar, es claro que el personal que realiza las gestiones de administración de contrato no se abastecen para cumplir con todas las funciones asignadas debido a que se encargan de todos los servicios que atiende la empresa y solo son dos personas. El ritmo de trabajo es muy pesado lo que trae como consecuencia gran cantidad de horas extras, así como errores y demoras que se tienen que solucionar a última hora. La distribución inadecuada de funciones es un grave problema que necesita atención urgente ya que existen actividades que realizan actualmente las administradoras de contratos que no les corresponde, tales como busca de proveedores, elaborar tareos de personal y valorizaciones. Adicionalmente la gestión de la información no es la adecuada por lo que se duplica el trabajo y no hay un correcto flujo de la misma.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Procedimiento	PROBLEMAS PRESENTADOS
Procesos del área de transportes	En este proceso sus principales problemas son qué; manejan el tema de su personal de manera independiente lo cual trae serias dificultades, también maneja sus compras de manera independiente lo cual trae grande problemas respecto al control y la contabilidad, esto es muestra clara de la mala distribución de funciones y lo que genera que el personal que labora realice multifunciones, esta área se está manejando de manera independiente lo cual no debería ser ya que transportes debe tener como finalidad tener las unidades y todo lo que corresponde a las unidades listo para los diferentes servicios. Dicha área tiene graves problemas en el ritmo de trabajo con un ambiente laboral inadecuado provocando estrés laboral y muchas horas extras para cumplir con todas sus actividades.
Proceso de fabricación en taller	El ambiente laboral y el ritmo de trabajo no es el mejor y en algunas oportunidades las horas extras son bastante largas por no contar con todo el personal necesario para las tareas del área.
Procesos de Recursos Humanos	Las actividades y responsabilidades en el proceso de reclutamiento no están bien distribuidas ya que se sobrecarga de trabajo al jefe de recursos humanos, con responsabilidades que no le corresponden y no le permite desarrollar otro tipo de actividades con más trascendencia según su posición en la organización. Además, en el proceso de elaboración de planillas el asistente de recursos humanos realiza una parte del proceso teniendo menos responsabilidades de las que podría realizar.

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Análisis de la percepción de los colaboradores

Continuando con el análisis de la empresa se consideró fundamental conocer que piensan los colaboradores acerca de cómo es la gestión de procesos en la empresa y en como esto repercute en sus funciones y responsabilidades, lo que permitirá conocer y analizar cómo mayor detalle la problemática por la que pasa la organización.

Por tal motivo, se elaboró una encuesta a todo el personal administrativo de la empresa para conocer sus apreciaciones; adicionalmente se elaboró una entrevista al Gerente de Operaciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

4.2.1. Proceso de recolección.

A continuación, se describe el proceso realizado para la recolección y análisis de datos:

Se inicia con la explicación a gerencia del fin de las entrevistas y presentación de encuesta a realizar para su autorización.

- Explicación al personal acerca de que se trata la encuesta.
- Coordinar con las diferentes áreas el día y hora a realizar la encuesta.
- Toma de encuesta a las diferentes áreas.
- Procesamiento y análisis de datos.
- Explicación a Gerente de operaciones acerca de la entrevista y el fin de la misma.
- Coordinación de fecha y hora de la entrevista.
- Procesamiento y análisis de datos
- Finalmente se obtienen los resultados.

En la **Tabla 18** se detalla el cronograma para las actividades de recolección y análisis de datos para la encuesta y la entrevista.

Tabla 18

Cronograma de actividades de recolección y análisis de datos

ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Se inicia con la explicación a gerencia del fin de las entrevistas y presentación de encuesta a realizar para su autorización.									
Explicación al personal acerca de que se trata la encuesta.									
Coordinar con las diferentes áreas el día y hora a realizar la encuesta.									
Toma de encuesta a las diferentes áreas.									

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Procesamiento y análisis de datos.									
Explicación a Gerente de operaciones acerca de la entrevista y el fin de esta.									
Coordinación de fecha y hora de la entrevista.									
Procesamiento y análisis de datos									
Finalmente se obtienen los resultados									

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Procesamiento de datos.

4.2.2.1. Metodología de procesamiento de datos.

Con la finalidad de recolectar datos importantes y obtener información de primera mano sobre la situación de la empresa se elaboró una entrevista y una encuesta sencilla de respuestas cerradas.

La población a encuestar fueron 31 personas, que es el personal administrativo en general y algún personal operativo que está involucrado directamente en todos los procesos de la empresa los cuales ya fueron descritos y se encontraron problemas importantes a tratar.

Respecto a la entrevista, esta fue elaborada para que se una entrevista sencilla no estructurada y permita al Gerente de Operaciones poder expresar claramente sus opiniones y apreciaciones a lo largo de los años laborando en esta organización.

- **Entrevista**

  Se decidió hacerle esta entrevista al Gerente de Operaciones debido a que es un colaborar que cuenta con varios años de experiencia en la empresa y conoce de sobremanera todo lo referente a La empresa y por qué gran responsabilidad del éxito de los servicios recae sobre sus hombros y tiene claro cuáles son los problemas que

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

han venido aquejando a la empresa desde sus inicios hasta el día de hoy y que estos se están volviendo cada vez más incontrolables.

- **Encuesta**

  Con el fin de recolectar más información de primera mano sobre la situación de la empresa y su gestión administrativa se elaboró una encuesta sencilla; con el fin de obtener resultados concretos esta encuesta es de preguntas cerradas de la cual se hará un análisis completo con los resultados obtenidos.

  La encuesta se aplicó al personal administrativo de la empresa de todas las áreas involucradas de la preparación de un servicio siendo esta una cantidad reducida de 31 personas.

Tabla 19

Ficha técnica del estudio

Tipo de estudio	Descriptivo
Técnica de recolección	Encuestas virtuales
Instrumento	Encuesta
Población	31 colaboradores
Muestra	100% de población
Fecha de aplicación de encuestas	abril 2019

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Análisis de resultados.

4.2.3.1. Resultados de entrevista.

En la siguiente **Tabla 20** se detalla las preguntas realizadas en la entrevista al Gerente de Operaciones y la conclusión de las respuestas que fueron brindadas por él.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 20

Entrevista al Gerente de Operaciones

PREGUNTA	CONCLUSIÓN DE RESPUESTA
¿Qué piensa acerca de la distribución de funciones de los colaboradores?	El crecimiento rápido de la empresa ha traído como consecuencia que la carga de trabajo aumente y que por sacar adelante un servicio el personal haga múltiples funciones que en algunos casos no corresponden por lo cual se necesita distribuir correctamente las funciones y dejarlo por escrito.
¿Por qué cree que la mayoría de los colaboradores administrativos hacen horas extras?¿Qué piensa se debe hacer?	Considero que al no estar bien distribuidas las funciones el trabajo se acumula y el tiempo les queda corto por lo que hay que analizar las funciones de cada puesto y replantearlo de tal manera que el trabajador este menos atareado y se consolide en la empresa.
¿Hay estrés laboral en la empresa?	Si, esto se da muy a menudo debido a que usualmente hay que atender servicios de manera simultánea y esto se vuelve estresante al trabajar para cumplir con los clientes.
Referente a la Gestión Administrativa actual de la empresa, ¿Qué está faltando?	Falta definir específicamente las responsabilidades de cada puesto para que cada persona deje de realizar algunas funciones que no le corresponden y que el trabajo sea más eficiente y definir si es necesario mayor apoyo.
¿La rotación de personal es constante?	Si, muchas veces el nuevo personal se siente abrumado por el trabajo y en cierta manera por el desorden existente y decide retirarse.
¿Hay capacitaciones para el personal administrativo?	La empresa capacita únicamente a su personal técnico operativo en algunas oportunidades, es por ellos que casi no tenemos incidentes en obra; pero para el personal administrativo no hay ningún tipo de capacitación.
¿A traído problemas el incremento en la demanda de servicios?	Si, como lo mencione anteriormente la empresa ha crecido y muy rápido, pero no se ha ido dimensionando los puestos , el personal y las funciones a este crecimiento, hoy se atienden mucho más servicios y estos son más exigentes, que si bien sacamos adelante de una manera u otra no es de la mejor forma.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

¿Tenemos muchos problemas con la calidad de servicios?	Respecto a la calidad de servicio si bien no son muchos los problemas de calidad que hemos tenido con nuestros clientes, los que hemos tenido y fuimos sancionados así como los que no llegaron a ser conocimiento de los clientes se dieron en la preparación de los mismos, disponibilidad de personal, requerimientos y todo lo involucrado con el trabajo de preparación en oficinas.
¿Rechazan algunos servicios en la actualidad? ¿Por qué?	Si, en algunas ocasiones se debe rechazar servicios debido a que ya no contamos con capacidad para atenderlos por estar atendiendo en ese momento otros servicios.

Fuente: Elaboración Propia

La entrevista hecha al Gerente de Operaciones permitió conocer aspectos importantes de lo que está afectando a la empresa en general.

Es claro que debido al crecimiento que ha tenido la empresa en pocos años por su mayor cantidad de servicios atendidos haya traído consigo algunos problemas que han sido claramente identificados por el colaborador entrevistado los cuales son:

La distribución empírica de funciones no es la más adecuada ya que el personal realiza funciones que en algunos casos le corresponde a otra área o que debe ser realizada por más personas, esto trayendo como consecuencia en muchas oportunidades que el tiempo designado para ciertas funciones no sea suficiente y el personal tenga que hacer horas extras de manera constante y esto le afecte generando que estén estresados y no realicen de la mejor manera sus labores. Por lo expuesto se concluyó que es más que necesario la evaluación y análisis de cada puesto de trabajo para definir funciones y responsabilidades acorde a lo requerido por la empresa que mejorarían la gestión administrativa permitiendo poder tener mejores tiempos de respuesta a nuestros clientes y las emergencias que se presenten, también esto permitirá que la preparación de un servicio sea realizada de la mejor manera sin que el personal este en apuros para cumplir con los requerimientos ni se incurran en más gastos por dejar actividades

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

a última hora y así evitar cualquier sanción por parte de los clientes y a su vez poder tener de manera clara si es necesario contar más personal.

4.2.3.2.Resultados de encuesta.

A continuación, se presenta la encuesta que se realizó (Ver **Figura 18**) y el análisis de los resultados obtenidos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Figura 18

Encuesta Anónima

ENCUESTA ANONIMA

Área de trabajo: _____

Conteste con sinceridad las siguientes preguntas, marcando con una "X":

Nro.	PREGUNTAS	SÍ	NO	NO SE
1	¿Tiene manuales de funciones que plasmen sus funciones ?			
2	¿Es adecuada la forma en la que está distribuido el trabajo?			
3	¿Tuvo una correcta inducción al ingresar a trabajar?			
4	¿Realizo actividades adicionales a las inicialmente designadas?			
5	¿Considera que tiene una buena comunicación con las otras áreas?			
6	¿Conoce claramente todas las funciones que le corresponde realizar?			
7	¿Los recursos dados por la empresa son suficientes para cumplir con sus actividades?			
8	¿Es adecuado el ritmo con el que se labora?			
9	¿El tiempo asignado para el trabajo que realiza es adecuado?			
10	¿Suelo trabajar horas extras?			
Considero que podría evitar realizar constantemente horas extras si:				
11	Tuviera un manual de funciones			
12	Solo me limitara en cumplir con mis funciones			
13	Mejoraría la distribución de funciones/trabajo			
14	Se contratará a más personal de apoyo			

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

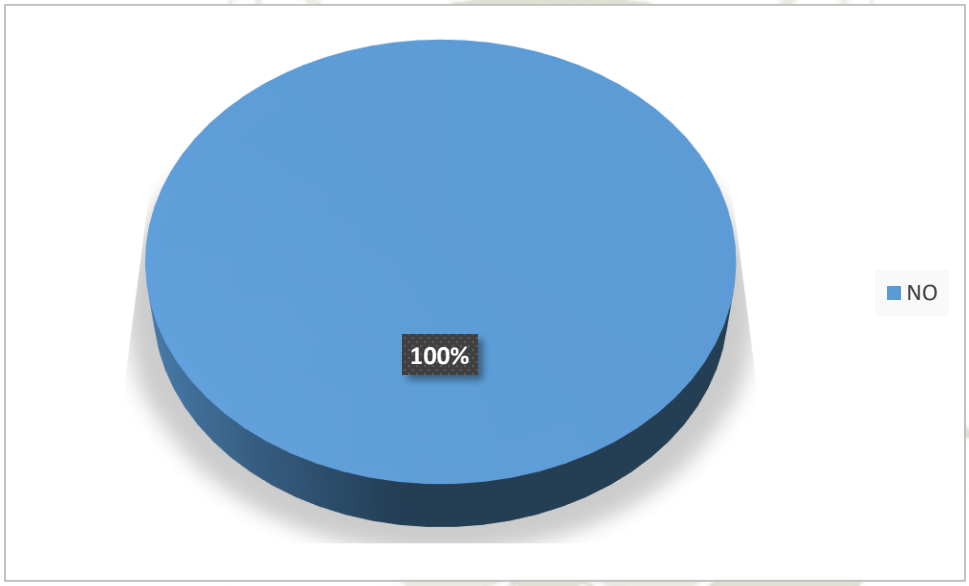
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pregunta N°1: ¿Tengo manuales de funciones que plasmen mis funciones?

El fin de esta pregunta es conocer si la empresa cuenta con manuales de funciones, considerados necesarios para poder tener documentado las funciones que debe realizar cada puesto y evitar divagaciones o desconocimiento del personal que ingrese.

Gráfico 7

¿Tengo manuales de funciones que plasmen mis funciones?



Fuente: Elaboración Propia

El 100% del personal encuestado respondió que no cuenta con un manual de funciones del puesto que desempeñan, es decir si se requiere reemplazar a un personal de manera urgente o se requiere personal nuevo este no tendría como informarse cuales son todas las funciones y responsabilidades que tiene que realizar, ocasionando posiblemente problemas y demoras.

Pregunta N°2: Respuesta de ¿Es adecuada la forma en la que está distribuido el trabajo?

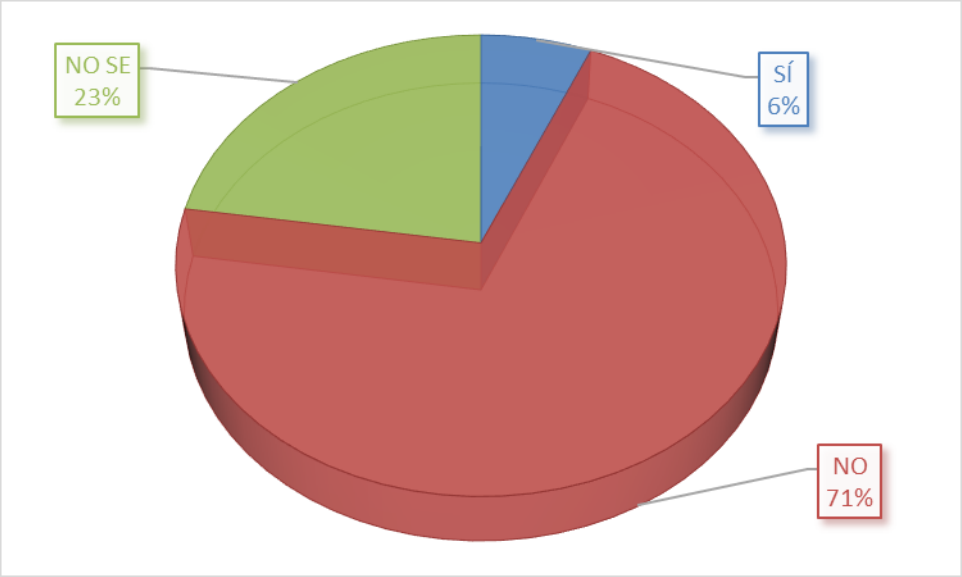
Con el fin de conocer que piensa el personal respecto a la distribución de trabajo en la empresa y si considera esta adecuada o no, teniendo en cuenta sus responsabilidades, funciones y tiempo necesario para realizarla es que se plantea esta pregunta.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Gráfico 8

¿Es adecuada la forma en la que está distribuido el trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

Como se ve en los resultados la mayoría del personal considera que la distribución de trabajo no es la más adecuada esto probablemente con el hecho de que en muchas oportunidades el tiempo asignado para sus tareas no es suficiente. Se tiene un 6% del personal que considera que la distribución es adecuada, este porcentaje corresponde a personal del área de recursos humanos quienes quizás al no estar en real contacto con el trabajo diario del personal consideran que este es el adecuado. El resto del personal no está seguro si la distribución es adecuada o no, lo cual puede ser debido a que ya tienen varios años realizando el mismo trabajo y no sabes si esa sea o no la forma adecuada en la que deben estar distribuidas sus funciones y responsabilidades.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

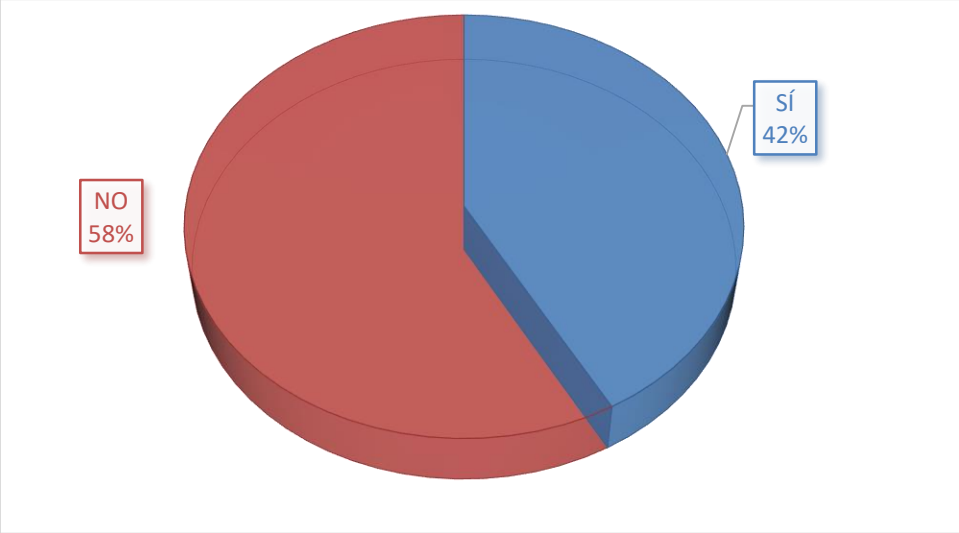
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pregunta N°3: ¿Tuvo una correcta inducción al ingresar a trabajar?

El fin de esta pregunta es conocer si los colaboradores consideran que tuvieron una correcta inducción sobre funciones, responsabilidades y en general al ingresar a la empresa.

Gráfico 9

¿Tuvo una correcta inducción al ingresar a trabajar?



Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados que deja esta encuesta se puede observar que más del 50 % del total de colaboradores vinculados con la gestión administrativa que fueron encuestados considera que no tuvo una correcta inducción al ingresar a trabajar, independientemente del área o puesto de trabajo este punto es fundamental para el que el colaborador inicie sus actividades con todas sus dudas resueltas y esto beneficiaria a la empresa en sus actividades.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

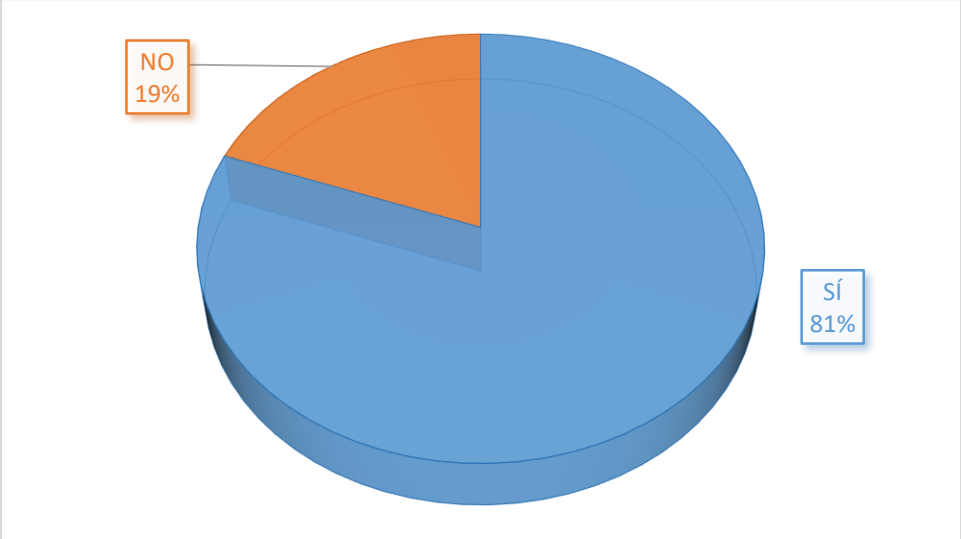
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pregunta N°4: ¿Realiza actividades adicionales a las inicialmente designadas?

Con el fin de conocer si el personal está realizando funciones adicionales a las indicadas al inicio de sus labores en la empresa es que se hace esta consulta.

Gráfico 10

¿Realiza actividades adicionales a las inicialmente designadas?



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar más del 80% del personal encuestado indica que realiza funciones adicionales a las que le fueron indicadas al iniciar sus labores en la empresa y es solamente el 19% del personal que corresponde a 6 personas las cuales si realizar las funciones que se indicó al inicio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

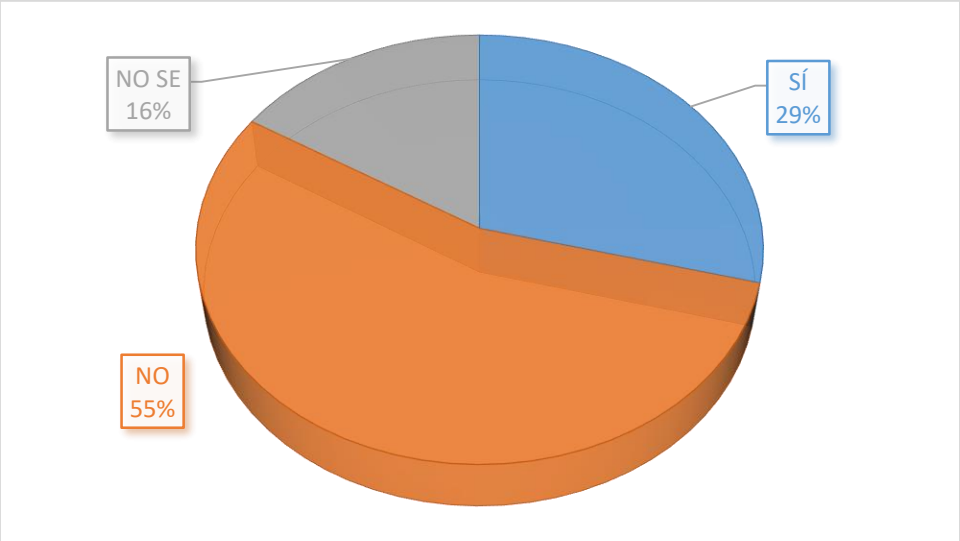
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pregunta N°5: ¿Considera que tenga una buena comunicación con las otras áreas?

El tema de la comunicación interna de la empresa lo considero importante es por eso que se realiza esta pregunta con la finalidad de conocer si los colaboradores consideran que se mantiene una buena comunicación entre las áreas para los trabajos que se realizan.

Gráfico 11

¿Considera que tenga una buena comunicación con las otras áreas?



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados arrojan la situación actual que es que si bien hay un porcentaje del 29% del total de personal encuestado que considera que si tiene buena comunicación con las otras áreas de la empresa hay un gran porcentaje que considera que no de un 55% y un pequeño porcentaje que indica no estar seguro; lo cual nos da una visión clara que la mayoría de colaboradores no siente que haya una buena comunicación o en todo caso que no sea la esperada, lo que puede afectar en el desarrollo de las actividades de la empresa ya que no se estaría contando con una coordinación deseada para sacar adelante los servicios que ofrece la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

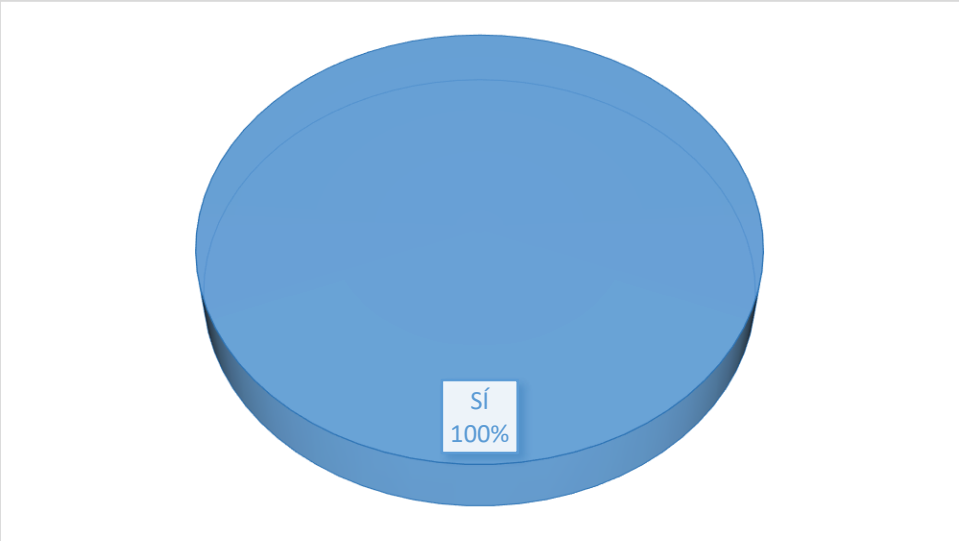
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pregunta N°6: ¿Conoce claramente todas las funciones que me corresponde realizar?

El fin de esta pregunta es conocer si los colaboradores que laboran actualmente en la empresa tienen claro todas las funciones que deben realizar y todas las responsabilidades asignadas sean o no realmente parte de su puesto.

Gráfico 12

¿Conoce claramente todas las funciones que me corresponde realizar?



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar el 100% de los colaboradores encuestados indican tener noción clara de todas las funciones que deben realizar, conocimiento que fue adquirido con el transcurso del tiempo transcurrido laborando en la empresa siendo estas, parte o no de sus puestos, pero que con el trabajo día a día fueron tomando como suyas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

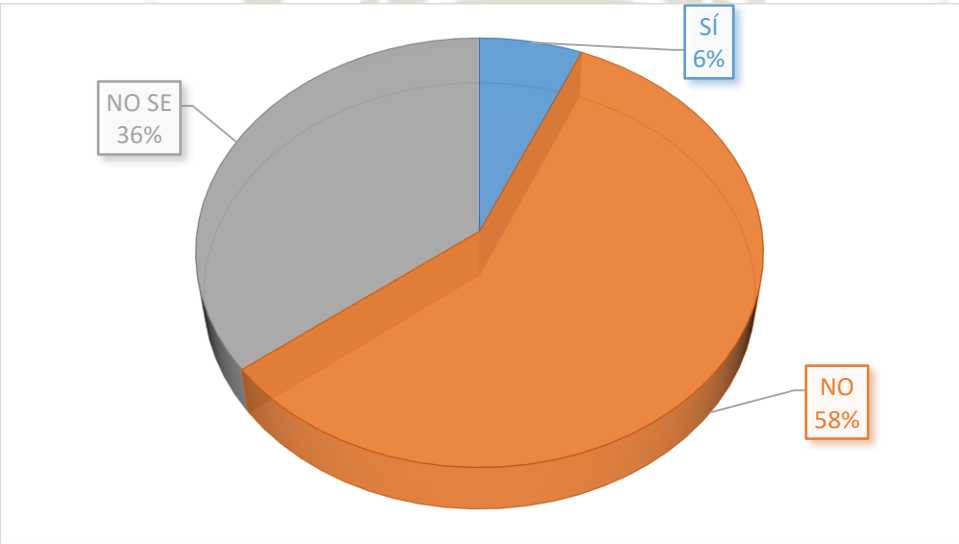
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Pregunta N°7: ¿Los recursos otorgados por la empresa son suficientes para cumplir con sus actividades?

Con el fin de conocer si los colaboradores cuentan con los recursos necesarios y suficientes para realizar de la mejor manera sus tareas, teniendo en cuenta que esta pregunta está referida a todo tipo de recursos sea información, equipos, etc.

Gráfico 13

¿Los recursos otorgados por la empresa son suficientes para cumplir con sus actividades?



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que el 58% del personal considera que no cuenta con los recursos suficientes y necesarios para realizar su trabajo, solo un 6% afirma que los recursos con los que cuenta son suficientes y el 36% no está seguro si los recursos con los que cuenta son suficientes o no. Por lo que se concluye que es necesario tomar atención a lo dicho y poder facilitar a los colaboradores más recursos de acuerdo a sus necesidades para que así puedan realizar de una mejor manera su trabajo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

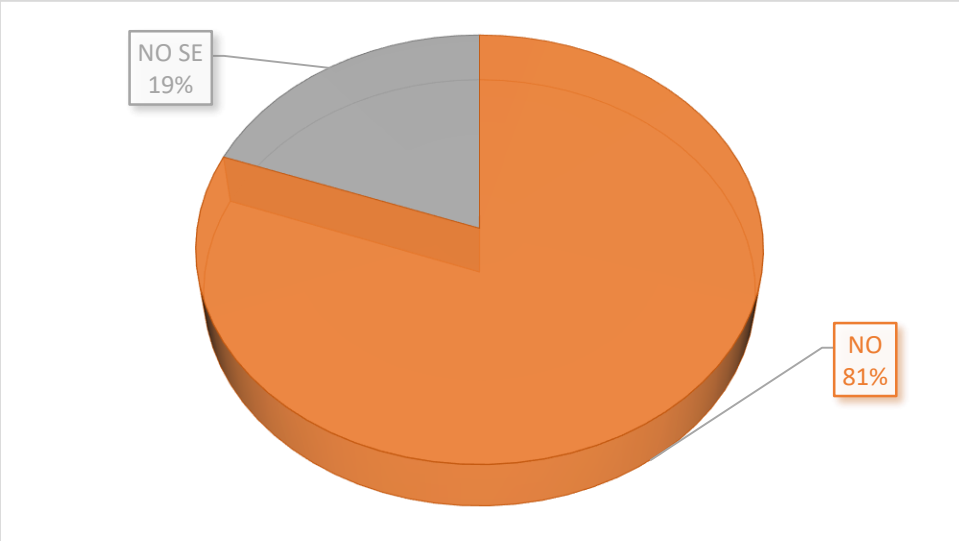
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pregunta N°8: ¿Considera adecuado el ritmo con el que se labora actualmente?

Esta pregunta tiene como objetivo conocer su el ritmo de trabajo que se sigue actualmente en la empresa respecto a tiempos, responsabilidades y actividades es el más adecuado para que los colaboradores puedan desempeñarse de la mejor manera.

Gráfico 14

¿Considera adecuado el ritmo con el que se labora actualmente?



Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que el 81% de los colaboradores no consideran que el ritmo de trabajo sea el más adecuado. Esta respuesta por lo que se ha ido analizando es la de esperarse debido a que el personal la mayor cantidad de tiempo trabaja bajo presión por los tiempos y bajo mucho estrés. También podemos ver que el 19% del personal no sabe si el ritmo es el mejor o no y esto puede deberse a que hay personal que viene laborando de la misma manera al pasar de los años y ya no tiene claro si es o no el ritmo adecuado porque de igual manera tiene que hacerlo para sacar adelante los servicios.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

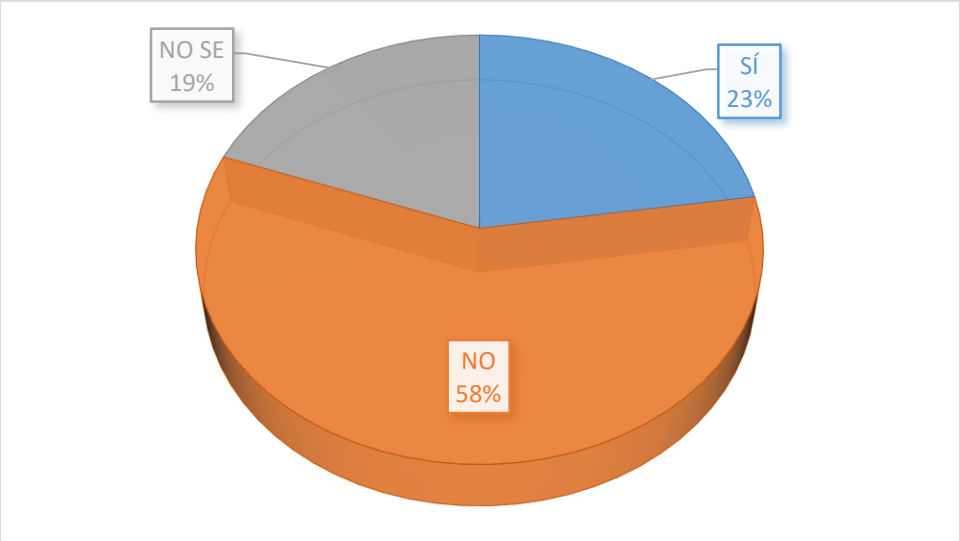
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pregunta N°9: ¿El tiempo asignado para el trabajo que realiza es adecuado?

El fin de esta pregunta es conocer si los colaboradores consideran que el tiempo asignado para las funciones que realizan en la empresa es el adecuado o no se ajusta a la realidad.

Gráfico 15

¿El tiempo asignado para el trabajo que realiza es adecuado?



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, el 58% de los colaboradores indica que no considera que el tiempo asignado para cumplir con sus funciones sea el adecuado. Mientras el 42% de los colaboradores responden entre que si sienten que el tiempo les alcanza o que no saben si es o no el adecuado. Esto nos puede decir de alguna manera que hay personal que tiene sobrecarga de trabajo por eso siente que el tiempo no es suficiente como que hay personal que considera que el tiempo que tiene le es suficiente es decir que las funciones no están realmente bien distribuidas entre todo el personal y dentro de cada área de trabajo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

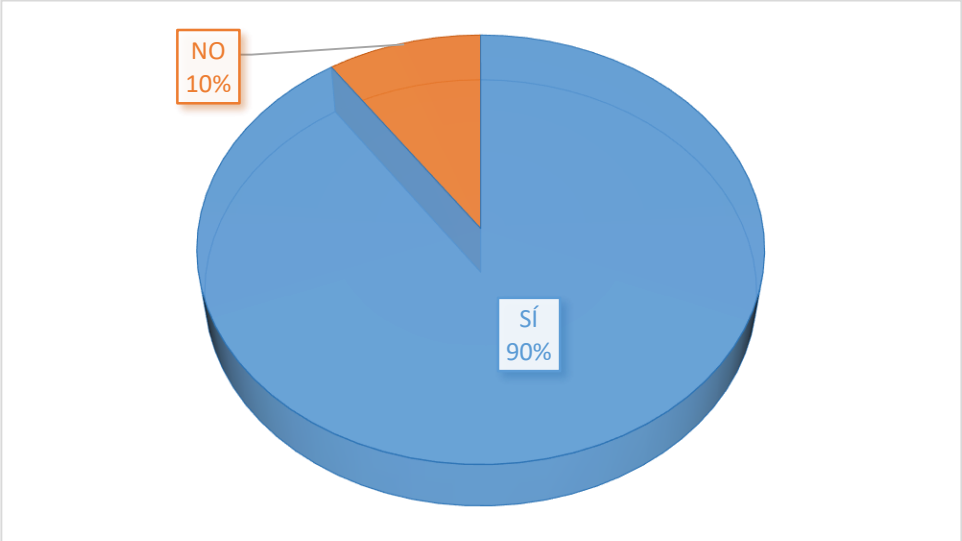
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Pregunta N°10: ¿Usualmente trabaja horas extras?

El fin de esta pregunta es conocer que cantidad de personal que labora actualmente en la empresa ha trabajado en más de una oportunidad horas extras en oficina para que puedan culminar con sus funciones asignadas, caso que seguramente se da con mayor frecuencia cuando se tiene servicios en simultaneo.

Gráfico 16

¿Usualmente trabaja horas extras?



Fuente: Elaboración Propia

Es claro que el 90% del personal encuestado ha trabajado horas extras por más de una vez para poder cumplir con todo lo asignado. Dicha respuesta es coherente también con los puntos vistos anteriormente, así como también que haya algún personal, aunque mínimo, que no lo haya hecho esto respaldando también lo indicado en el punto anterior sobre la distribución de funciones y responsabilidades. Además de ello es claro que no está habiendo una correcta gestión con el personal administrativo en general ya que es evidente la necesidad del personal de trabajar más horas para cumplir con lo requerido por la empresa para cumplir con sus obligaciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

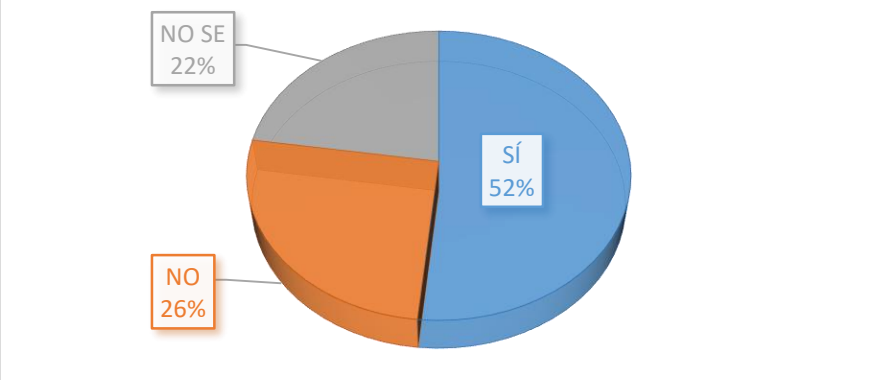
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pregunta N°11: Considera que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Tuviera un manual de funciones?

Para poder saber cómo el personal piensa que se podría evitar realizar constantemente horas extras es que se formulan estas preguntas. En este caso saber si consideran que con la implementación de un manual de funciones esto podría ayudar de alguna manera a evitar hacer tantas horas extras.

Gráfico 17

Considera que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Tuviera un manual de funciones?



Fuente: Elaboración Propia

El 52% del personal encuestado consideran que un manual de funciones podría evitar que realice horas extras constantemente debido a que esto les permitiría tener un respaldo claro de las funciones que debe realizar cada área y cada colaborador evitando de cierta forma que se le asignen funciones extras que no le corresponden frecuentemente.

El 22% no sabe si un manual de funciones aportaría en algo en evitar hacer horas extras constantemente. Mientras que el 26% considera que un manual de funciones no aportaría en nada para que se reduzcan sus horas extras, quizás por desconocimiento o por que tras venir trabajando de la misma manera varios años tienen claro que funciones le competen y cuáles son las que se les asigna de manera extra pero que de igual manera tienen que realizar.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

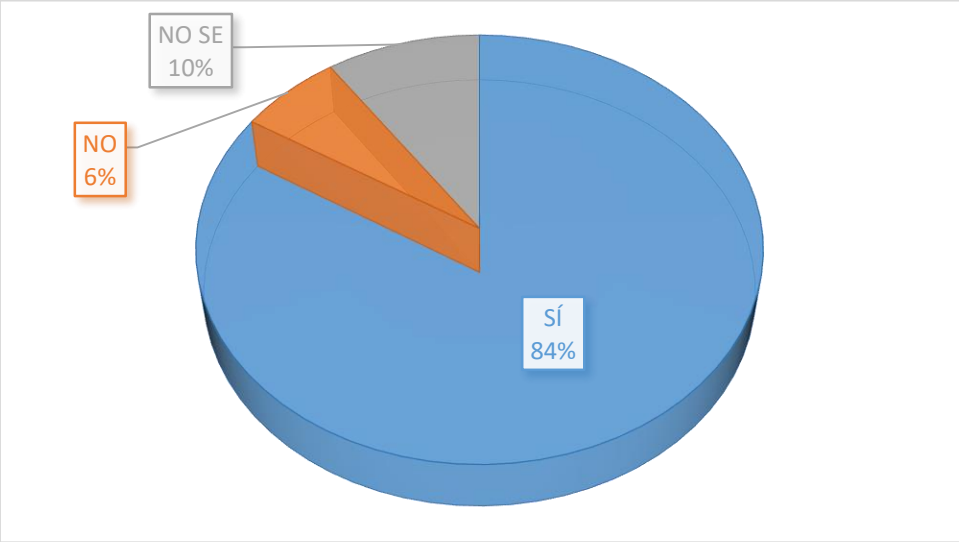
REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pregunta N°12: Considera que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Solo se limitara en cumplir con sus funciones?

Con el fin de saber si el personal considera que limitándose a cumplir solo con sus funciones asignadas cuando iniciaron sus labores o las que realmente les corresponde, ellos podrían evitar realizar horas extras constantemente.

Gráfico 18

Considera que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Solo se limitara en cumplir con sus funciones?



Fuente: Elaboración Propia

Como es claro el 84% de los colaboradores encuestados considera que efectivamente si solo se limitara con cumplir sus funciones evitaría hacer horas extras y así podría salir al horario que le corresponde. Sin embargo, también hay un porcentaje mínimo, pero lo hay, que no sabe o que piensa que no evitaran horas extras limitándose a cumplir sus funciones quizás por el hecho de que considera de igual manera que sus funciones rebasan su capacidad para poder realizarlas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

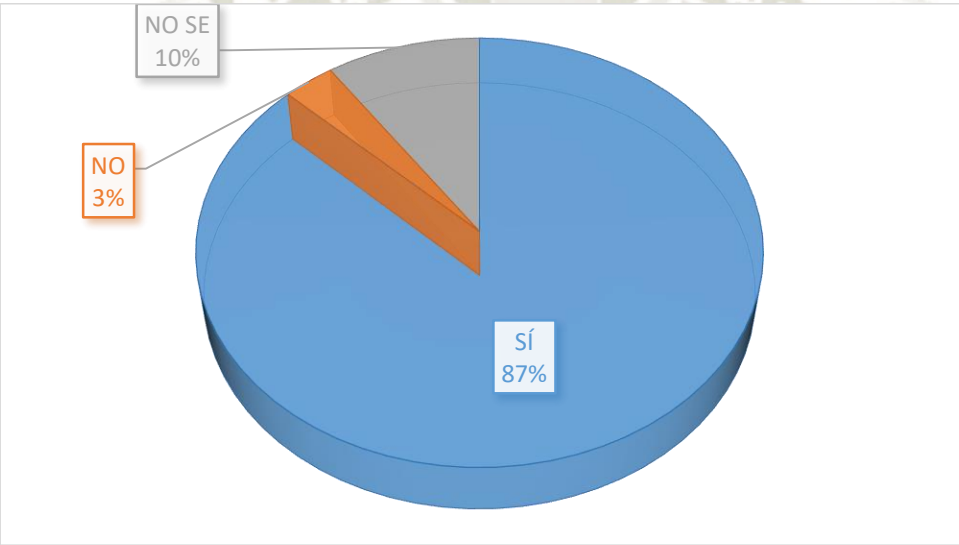
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Pregunta N°13: Considero que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Mejoraría la distribución de funciones/trabajo?

Con el fin de saber si el personal entrevistado considera que es necesario mejorar la distribución de funciones y trabajo para así evitar realizar constantemente horas extras, dicha mejora en la distribución también influiría en el ritmo de trabajo y demás factores.

Gráfico 19

Considero que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Mejoraría la distribución de funciones/trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que la mayoría del personal encuestado un 87% considera fundamental una mejora en la distribución de sus funciones y responsabilidades para evitar hacer constantemente horas extras para cumplir con el trabajo asignado esto hace saber que el personal está consciente de la necesidad de una mejor distribución.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

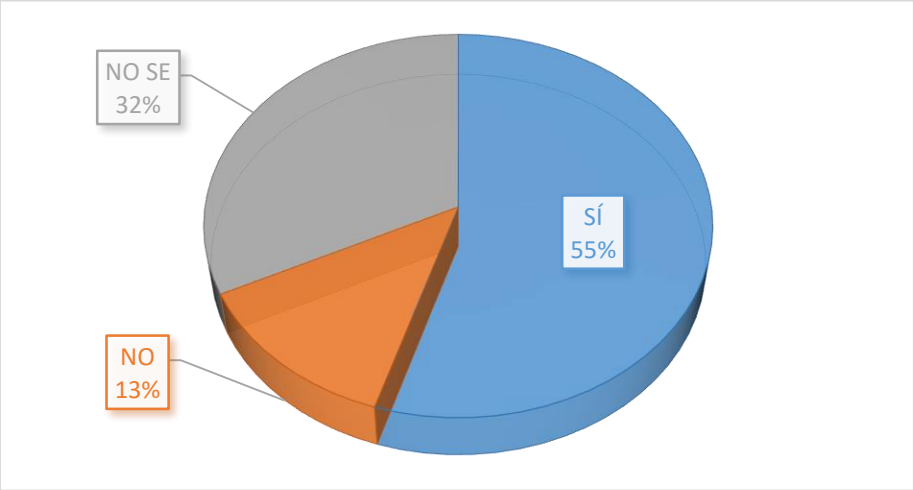
REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Pregunta N°14: Considero que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Se contratara a más personal de apoyo?

El objetivo de esta consulta es conocer si el personal encuestado considera que si se contrata más personal que pueda apoyar para culminar con sus funciones asignadas esto ayudaría que ya no realice constantemente horas extras.

Gráfico 20

Considero que podría evitar realizar constantemente horas extras sí: ¿Se contratara a más personal de apoyo?



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en este caso que un 55% del personal considera que si les ayudaría en contar con más personal de apoyo para que puedan cumplir con funciones o responsabilidades asignadas, pero también hay un porcentaje de 45% (32% no sabe y 13% no) que considera que no o que no sabe si realmente más personal sea lo que se necesita, esto se puede entender por el hecho que no necesariamente con más personal se solucionaría el tema o se evitaría mayor cantidad de horas de trabajo sino que es aún mucho más importante es distribuir de manera correcta el trabajo con el personal actual de la empresa y recién después de esto definir si ciertas áreas necesitan mayor personal del que tienen asignado según corresponda.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

4.2.4. Línea base de indicadores.

Se realiza la medición de indicadores de la línea base detallados en el Capítulo 1 con la ayuda del análisis de datos recabados en puntos anteriores, correspondientes a procesos y capital humano de la empresa que muestran la situación actual de los mismos. Indicadores que son presentados a continuación (Ver **Tabla 21**).

Tabla 21

Línea Base de indicadores

INDICADOR	MEDICION	DETALLE
Cantidad de personal multifuncional	50% Personal de área administrativas multifuncional	En este momento el personal realiza funciones adicionales a las asignadas para poder sacar adelante los servicios.
Cantidad de personal administrativo capacitado	0-4 personas capacitadas	El personal administrativo no ha recibido hasta el momento ninguna capacitación para reforzar sus habilidades y conocimiento, a diferencia del personal operativa que recibe constantes capacitaciones.
Manual de funciones en cada puesto de trabajo	0 manuales de funciones	La empresa no cuenta con manuales de funciones por el momento ya que conocer el puesto se basa netamente al aprendizaje diario y a las funciones que se le vayan asignando.
Cantidad de personal necesario por área	1 personas realizan el trabajo de 2 en promedio	En algunas áreas de la empresa hay personal que realiza las funciones que debería estar distribuida entre más personas por lo que es necesario reestructurar y contar con más personal donde se requiera.
Comunicación entre áreas	71% del total del personal considera NO tener buena comunicación o no estar seguro	El personal en su mayoría considera no tener una buena comunicación entre áreas.
Cantidad de servicios ejecutados	Crecimiento del 25% entre 2015 y 2019 y 13% en el último año	La empresa ha venido creciendo considerablemente con el paso de los años con una tendencia polinómica.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Calidad de servicios ejecutados	En el 2019 se tuvieron 7 observaciones en los servicios.	La empresa ha tenido observaciones por clientes, si bien no fueron por el trabajo hecho en sí en obra, si fue por otros puntos que considera el cliente.
Penalidades impuestas por clientes	Se tuvo 7 penalidades en el 2019	En el último año los clientes aplicaron penalidades por faltas en los servicios atendidos.
Costo de horas extras de personal	El 90% del personal administrativo ha realizado horas extras	El personal en los últimos años ha venido haciendo horas extras en varias oportunidades para poder cumplir con la carga de trabajo asignada.

Fuente: Elaboración Propia

La medición e interpretación de estos indicadores es necesaria para identificar los de mayor incidencia e importancia en los problemas que enfrenta la empresa y que serán fundamentales para en adelante proponer propuestas de mejora para la empresa.

4.3. Análisis de problemas

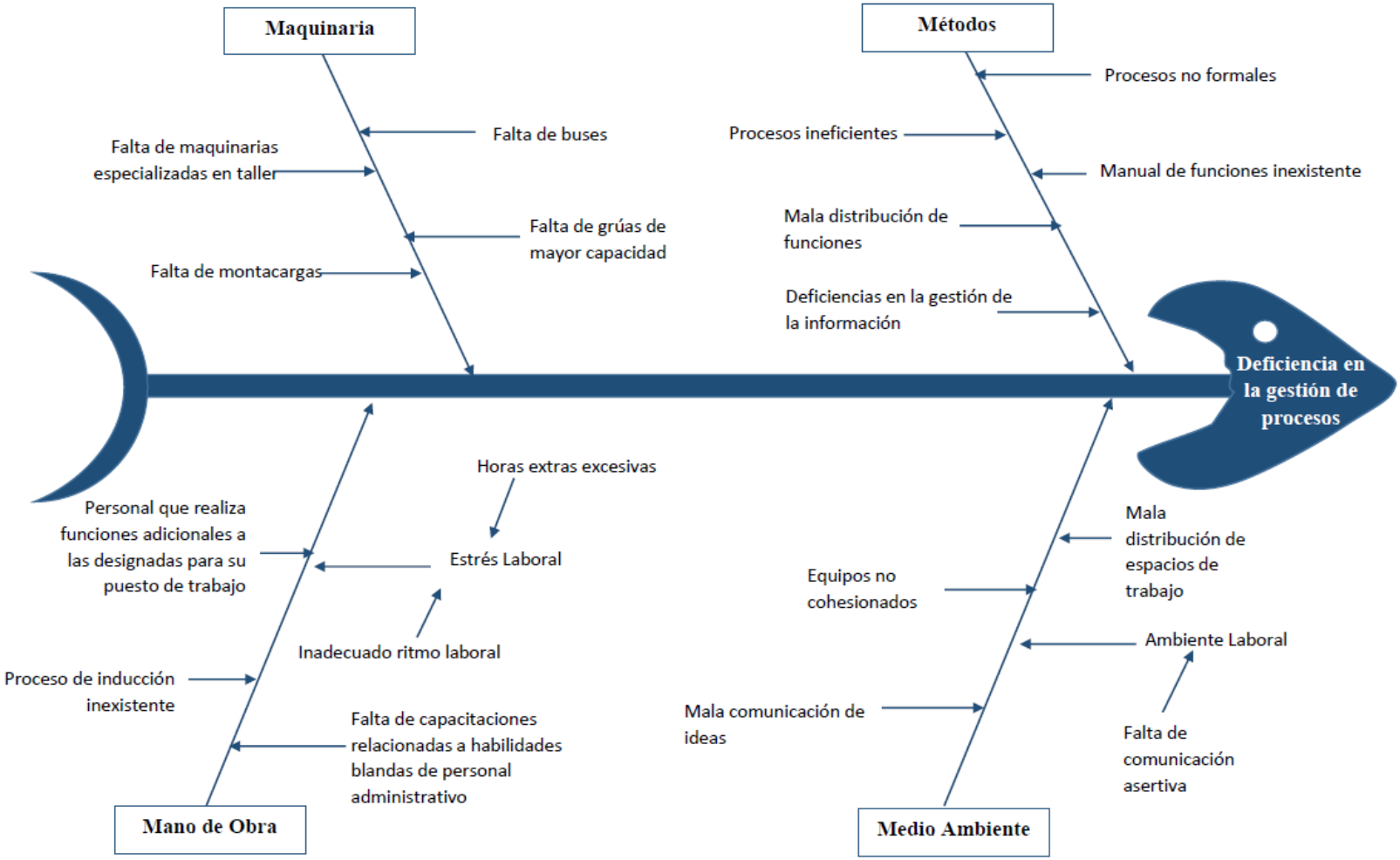
4.3.1. Diagrama de Ishikawa.

Para poder identificar los problemas que están afectando la empresa, se utilizará la herramienta del Diagrama de Ishikawa que será de gran ayuda para ayudar a conocer los problemas más resaltantes y así continuar con la evaluación de dichos puntos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Figura 19

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración Propia

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Este diagrama nos permite conocer de una manera más clara la situación y las causas por las que es necesario una mejora en la gestión de procesos administrativos que se manejan actualmente en la empresa. Uno de los puntos con mayor incidencia es la falta de manuales de funciones, es de conocimiento que ninguna posición cuenta con un manual de funciones lo que puede traer como consecuencia el desconocimiento de todas las funciones y responsabilidades de cada puesto tanto del personal que ya labora en la empresa como del nuevo personal que pueda integrarse a lo paso de los años. Otra causa u otro problema que se presenta en el análisis de la información es el hecho que el personal este realizando multifunciones que es muestra clara que el personal este realizando funciones extras a las que inicialmente se le indicaron lo que ocasiona el constante trabajo de horas extras por diferentes colaboradores para poder cumplir con todo lo asignado y sacar adelante todos los servicios que la empresa tiene por atender, siendo esta otra causa identificada. Los puntos mencionados y otros más son las causas de los sobrecostos generados por la gestión administrativa en este momento en la empresa.

4.3.2. Diagrama de Pareto.

Después de haber identificado cada uno de los problemas que están afectando actualmente la gestión de la empresa se procede con analizar dichos problemas con esta herramienta basada en el principio de Pareto, para poder encontrar el o las causas de los problemas que afectan en mayor porcentaje a la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 22

Identificación y análisis de causas de problemas

ANÁLISIS	CAUSAS	RECOMENDACIÓN
Se generan constantemente horas extras al personal para que puedan cumplir con las funciones y responsabilidades que se les asignan.	**Asignación de horas extras no contempladas**	Distribuir las funciones y responsabilidades para que el personal pueda cumplirlas sin necesidad de hacer horas extras.
El ritmo de trabajo en la empresa no es el mejor y trae como consecuencia estrés laboral y demora en el cumplimiento de tareas.	**Colaborador con sobrecarga laboral**	Mejorar en la distribución de funciones.
El personal por la sobrecarga laboral y el ambiente laboral en el que se desenvuelve, presentan estrés laboral.	**Colaborador con signos de estrés laboral**	Realizar capacitaciones para fortalecer capacidades de manejo de estrés y gestión de tiempos.
La distribución de funciones no es la más adecuada y genera que el personal realice actividades que no corresponden a su puesto.	**Asignación de funciones que no corresponde a un puesto especifico**	Definir los puestos de trabajo distribuyendo de mejor forma las funciones y responsabilidades.
Los procesos no están documentados ni formalizados y no pueden ser consultados. Los procesos presentan actividades repetitivas y/o innecesarias que los hacen ineficientes.	**Problemas en ejecución de procesos**	Elaborar diagramas de los procesos existentes y redefinirlos si fuese necesario
El personal no recibe ningún tipo de capacitación que lo ayude a reforzar sus habilidades personales y de equipo.	**Conflictos interpersonales**	Realizar capacitaciones para mejorar la comunicación en la organización y conformar equipos de alto rendimiento.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

No existe manual de funciones donde el colaborador pueda consultar y conocer las actividades que debe realizar.	**Consultas a jefes inmediatos sobre funciones a realizar**	Elaborar manuales de funciones para cada puesto.
La empresa ha dejado de lado brindarle un ambiente laboral propicio para su mejor desempeño.	**Inconformidad con el ambiente laboral**	Organizar actividades de integración.
La empresa tiene una deficiente gestión de la información lo que ocasiona que la información no esté disponible de forma oportuna.	**Información no encontrada oportunamente**	Una adecuada gestión de la información en la empresa para tenerla disponible en cualquier momento y la implementación de un ERP.
En la empresa hay algunas áreas que no tienen espacios físicos bien definidos.	**Colaborador incomodo con su área de trabajo**	Definir las áreas de trabajo, asignando el personal necesario para cada área.
La mayoría del personal tiene asignada un equipo de cómputo antiguo y en ocasiones no se tiene un equipo disponible para ser asignado al personal nuevo.	**Indisponibilidad de equipos de cómputo con características mínimas para ejecutar software especializados.**	Realizar una revisión del estado actual de los equipos de cómputo y de acuerdo a ello reacondicionar y/o adquirir nuevos equipos.
Muy poco personal indica haber tenido una correcta inducción sobre su trabajo al ingresar a la empresa.	**Procesos de inducción que no dejaron satisfechos a los colaboradores**	Hacer un procedimiento de la correcta inducción de hacer a los colaboradores al ingresar a la empresa.
La empresa no cuenta con un sistema que permita tener la información integrada y disponible.	**Propuestas denegadas para la implementación de un ERP**	Evaluar la posibilidad de adquirir un ERP hecho a la medida de las necesidades de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 23

Análisis de causas de problemas con Pareto

ID	CAUSAS DE PROBLEMA	PUNTAJE	PORCENTAJE UNITARIO	PORCENTAJE ACUMULADO
F1	Asignación de horas extras no contempladas	31	20.39%	20.39%
F2	Colaborador con sobrecarga laboral	25	16.45%	36.84%
F3	Colaborador con signos de estrés laboral	21	13.82%	50.66%
F4	Asignación de funciones que no corresponde a un puesto especifico	14	9.21%	59.87%
F5	Problemas en ejecución de procesos	12	7.89%	67.76%
F6	Conflictos interpersonales	9	5.92%	73.68%
F7	Consultas a jefes inmediatos sobre funciones a realizar	9	5.92%	79.61%
F8	Inconformidad con el ambiente laboral	8	5.26%	84.87%
F9	Información no encontrada oportunamente	7	4.61%	89.47%
F10	Colaborador incomodo con su área de trabajo	6	3.95%	93.42%
F11	Indisponibilidad de equipos de cómputo con características mininas para ejecutar software especializados	6	3.95%	97.37%
F12	Procesos de inducción que no dejaron satisfechos a los colaboradores	2	1.32%	98.68%
F13	Propuestas denegadas para la implementación de un ERP	2	1.32%	**100.00%**
	TOTAL	**152**	**100.00%**	

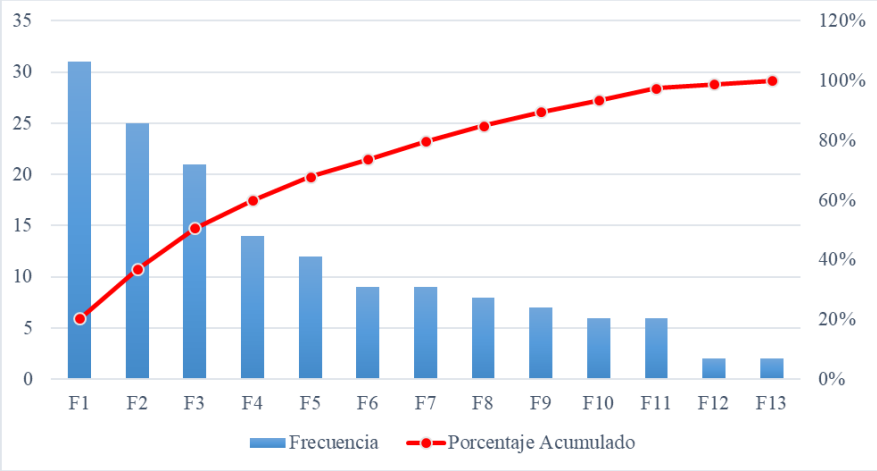
Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Gráfico 21

Diagrama de Pareto de causas de problemas



Fuente: Elaboración Propia

Determinadas las causas de los problemas encontrados, con la ayuda del Diagrama de Pareto se identificaron cuáles de estos problemas están afectando en mayor porcentaje las actividades de la empresa.

Gran porcentaje de los problemas que está presentando la empresa para la atención de sus servicios tiene que ver con la definición clara y la distribución de funciones a cada uno de los colaboradores involucrados y a la falta de capacitación constante de dicho personal; lo que claramente trae consigo las horas extras de trabajo de manera constante y un ritmo de trabajo poco adecuado para el personal, dando como resultado problemas en distintos procesos que afectan finalmente la economía de la empresa y en ocasiones a los clientes.

Es necesario que estos puntos mencionados que afectan a la empresa sean eliminados o disminuir sus efectos.

Además de los factores antes mencionas hay otros con menor grado de importancia que pueden ser tratados después para complementar las mejoras en la empresa o que como consecuencia de las mejoras y medidas a tomar con los puntos más relevantes éstas podrán ir

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

solucionándose por añadidura tales como el estrés laboral, la atención oportuna y eficiente de servicios y la gestión de la información.

Finalizando todo el análisis se concluye que, debido a la deficiente organización interna, la falta de una distribución adecuada de las funciones del personal y la documentación de la misma, falta de capacitación, ritmo de trabajo que afecta a el personal; generan retrasos, pérdidas de tiempo y dinero, costos adicionales y perdidas de cliente para la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Objetivos de la propuesta

- Reducción de sobrecostos producto de la gestión administrativa actual.
- Reducción de penalidades con clientes.
- Personal capacitado.

5.2. Análisis de factores a mejorar

Como resultado del análisis con el diagrama de Pareto se pudo determinar los factores más relevantes a ser evaluados y de los cuales se planteará una mejora adecuada. Es importante mencionar que la mayoría de los factores de menor relevancia podrán ser solucionados como consecuencia de la solución de los factores más relevantes y así poder plantear una mejora que englobe el 100% de los problemas que se están evaluando.

A continuación, se presenta un análisis de los factores de una manera más profunda y detallada.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 24

Análisis de factores

FACTOR	ANÁLISIS
Distribución de funciones	Como se ha ido mencionando, la distribución de funciones no es adecuada en este momento en la empresa. Éste es el punto de partida de muchos de los problemas que se han ido viendo, que ha venido tomando mayor fuerza e importancia al pasar de los años debido a el claro incremento de actividades como consecuencia de la mayor demanda de servicios pero de una manera poco ordenada haciendo que el personal realice funciones que no necesariamente le corresponde o que este se sienta sobrecarga de trabajo y no tenga una desempeño eficiente, trayendo otras consecuencias consigo.
Capacitación de personal	Es de conocimiento de toda la organización que el personal no recibe ni ha recibido ningún tipo de capacitación a lo largo de los años que les permita explotar más sus conocimientos y habilidades, así como actualizarse en diferentes herramientas o metodologías que les permita desarrollar su trabajo de una mejor manera y por consecuencia tener personal calificado en la empresa. Es importante también indicar que no existe una cultura de aprendizaje ni condiciones para promover el aprendizaje organizacional necesaria y básica para el conocimiento sea compartido dentro de la organización.
Manual de funciones	Este punto en la actualidad también es fundamental, la empresa en este momento no cuenta con ningún manual de funciones por puesto donde especifique claramente las funciones que debe realizar cada puesto, las responsabilidades y obligaciones que tenga. Esto es de suma importancia de implementar debido a que al ingreso de un nuevo personal este necesitara una base que consultar sobre sus responsabilidades y conocer cómo debe realizar algunas funciones asignadas.

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Planteamiento de propuestas de mejora

Después de todo el análisis desarrollado, es necesario indicar cuales son las propuestas de mejora para los factores que se vieron afectan de sobremanera en este momento a la empresa. Hay que tener en cuenta que una sola propuesta puede englobar la solución para más de un factor.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Se tienen las siguientes propuestas de mejora:

- Elaborar ***Manuales de funciones*** que especifique claramente la funciones y responsabilidades de cada puesto del personal administrativo en la empresa.
- ***Reestructuración*** interna de las áreas que sean necesarias para poder tener puesto de trabajo bien definidos, así como sus funciones en adelante y ***Contratación*** de personal necesario.
- Elaborar un programa de ***Capacitaciones de personal*** y propiciar una cultura de aprendizaje en la empresa.
- Formalización de procesos existentes y ***optimización*** de los mismos.

5.4. Desarrollo de propuestas de mejora

5.4.1. Manual de funciones.

Se elaboró el manual de funciones en base a la información obtenida durante el desarrollo de la tesis, donde están detalladas las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la empresa. Dicho manual fue aprobado por la jefatura de recursos humanos, así como el Gerente general, quienes dieron fe de que la información consignada en el manual era la correcta (Ver **Anexo 1**).

5.4.2. Reestructuración.

Según el análisis realizado se determinó la necesidad de hacer una reestructuración de los puestos y jerarquías como parte de los cambios que se proponen ya que es necesario que la estructura organizacional este alineada a la estrategia de la empresa y los procesos, además, es de vital importancia para la empresa que su organigrama sea representación clara de las responsabilidades y jerarquías de los colaboradores, que sea la base para elaborar los manuales de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

funciones, definir nuevos puestos de trabajo y una base para la optimización de procesos. La metodología que se siguió para reestructurar el organigrama de la organización fue:

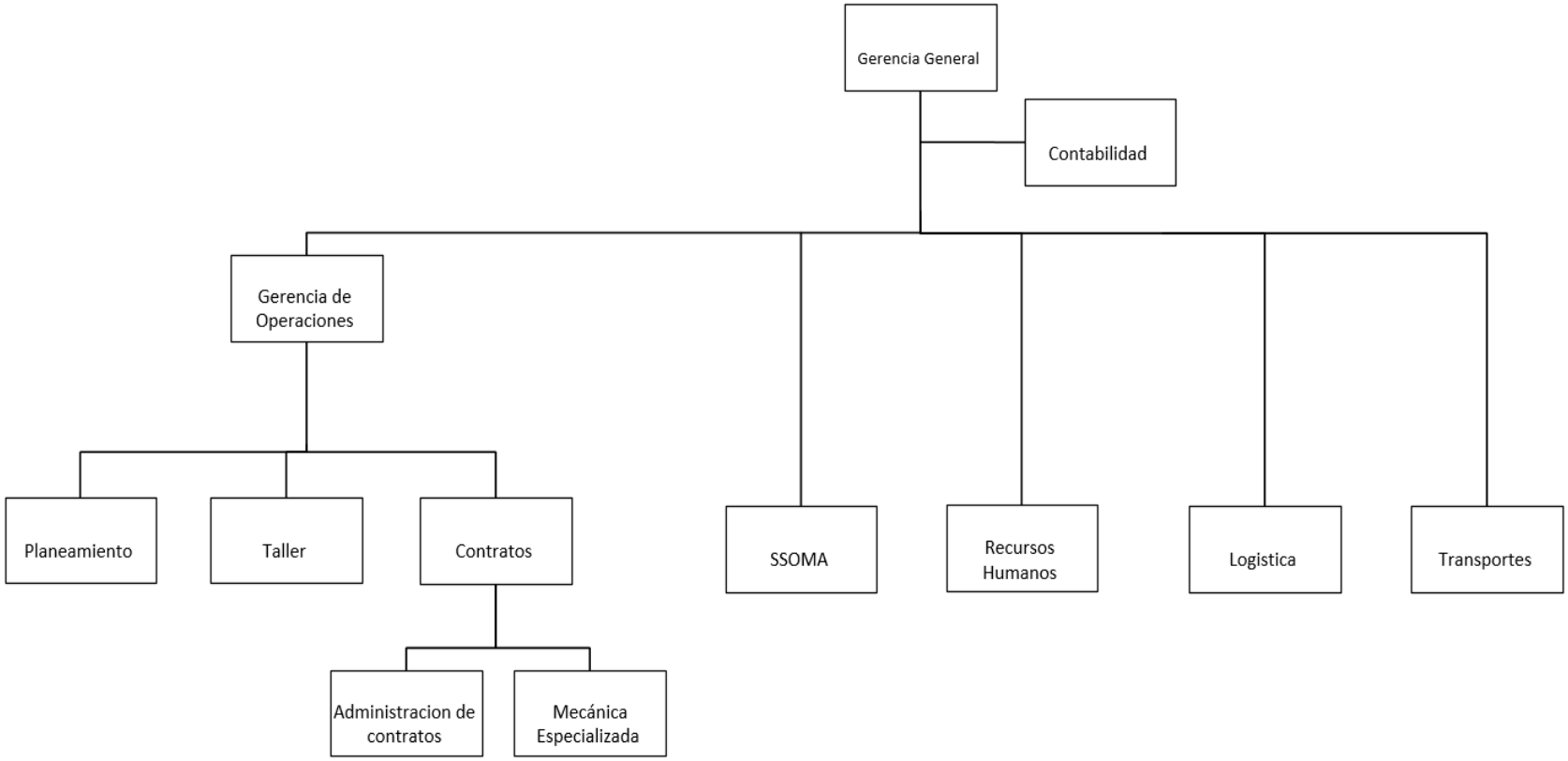
- Se identificó la cadena de mando propicia para la empresa y se determinó que posiciones no concuerdan con la misma en el organigrama actual.
- Se analizaron las posiciones y la segmentación de las áreas de la organización, para determinar si cumplían con la realidad y necesidad de la empresa.
- Se asociaron responsabilidades a cada área y posición para detectar tareas redundantes o sin responsable.
- Se reestructuro el organigrama asegurando que ofrezca una visión completa de la estructura organizacional

A continuación, se muestra el Organigrama propuesto para la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Figura 20

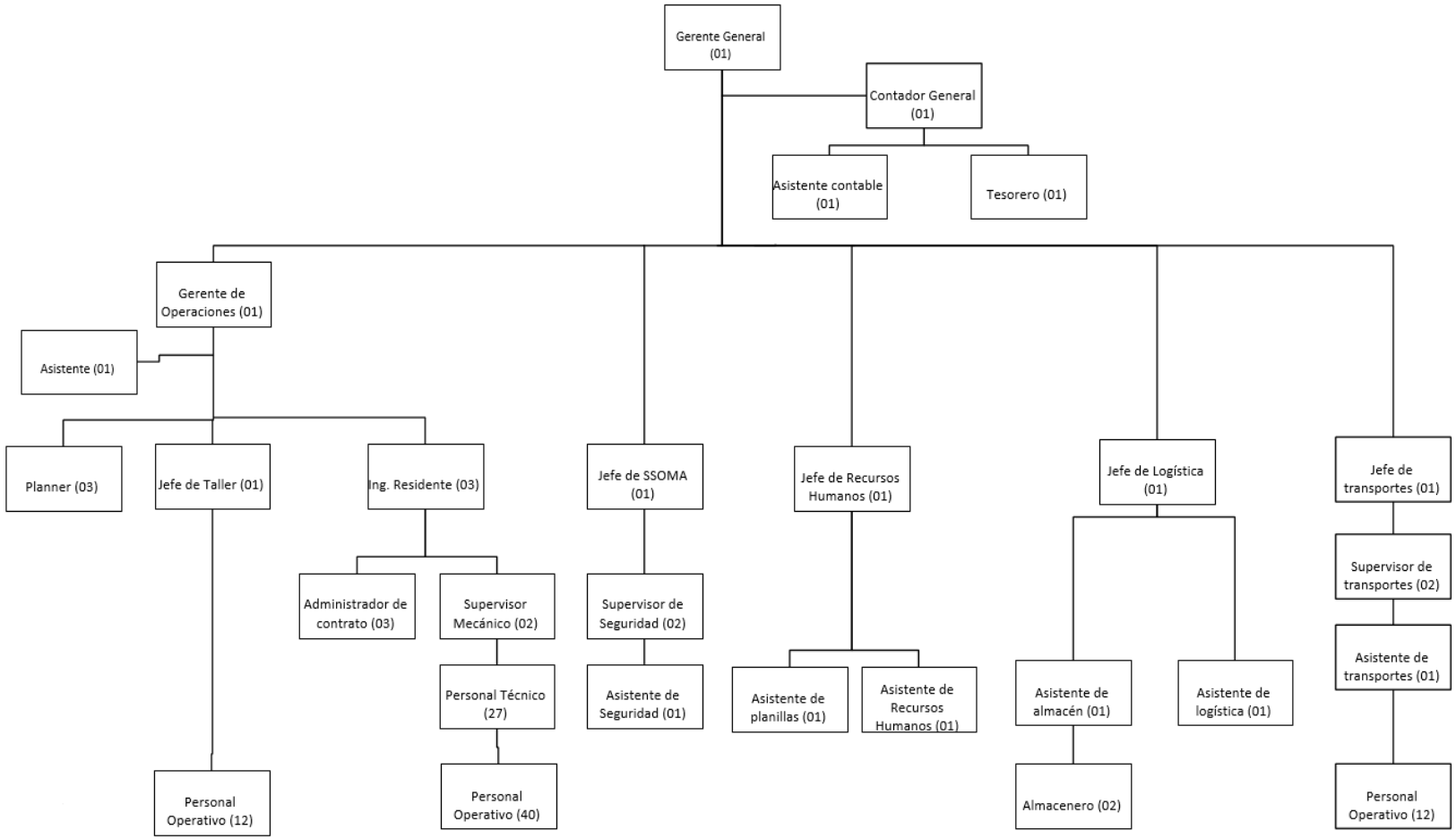
Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

Figura 21

Organigrama Funcional Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Este organigrama propuesto es más ordenado y se han distribuido mejor los puestos y jerarquías según las operaciones de la empresa, ofrece al colaborador claridad en la composición de la organización.

Se detalla cuáles fueron los cambios realizados:

- En primer lugar, los puestos de contabilidad y tesorería fueron ubicados de manera adecuada como áreas de asesoría esto debido a que no están ligadas directamente al giro del negocio, sino que son áreas complementarias de las actividades de la empresa.
- Se cambiaron los nombres de los puestos que estaban denominados como Personal Encargado por Jefaturas ya que realizan funciones de jefes y tienen dichas responsabilidades también y así da una idea clara de jerarquías.
- En el área de transportes se posiciono al asistente de transportes.
- Se unifico el área de logística de herramientas con el área de EPPs debido a que se debe tener solo un área de logística que reciba todos los requerimientos y tener un único control de las adquisiciones.
- El área de Seguridad se encontraba jerárquicamente a cargo del Gerente de Operaciones lo cual no era adecuado, ya que de alguna manera entrampa o demora el trabajo de seguridad teniendo esta la capacidad de ser independiente.
- Referente al área de contratos, liderada por los residentes de contratos, se ha reestructuro de tal manera que se puedan atender de una mejor manera a los clientes principales y a mayor cantidad de clientes cuando esto sea posible y necesario. Es decir que esta área estará liderada por tres residentes de contrato y tres administradoras de contrato a cargo de cada uno de la siguiente manera.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Lo mencionado en el punto anterior está involucrado en la reestructuración que se le hizo a la Gerencia de Operaciones, donde también se ubicó al asistente como apoyo de la gerencia de operaciones que da soporte a contratos, taller y supervisión mecánica.

Además de la reestructuración, se adicionaron puestos necesarios que están directamente relacionados con el área de operaciones tales como administradora de contrato, residente y planner.

Se espera que, con la nueva estructura organizacional propuesta, mejore el flujo de trabajo y se reduzcan las horas extras.

5.4.3. Contratación de personal.

Por el análisis realizado además de reestructurar la empresa es necesario contratar personal para que se evite caer en los problemas que aquejan a la empresa actualmente y que afecta la atención a los clientes y sobrecostos a la empresa.

5.4.3.1.Planner.

En el área de planeamiento se cuenta actualmente con 2 personas tal como ha sido indicado, dicho personal se encarga de recibir las solicitudes de cotizaciones de todos los clientes que atiende la empresa y en caso esta sea aceptaba coordinar y comunicar a las áreas involucradas los parámetros para el desarrollo del servicio, adicionalmente cuando el servicio culmina es el encargado de valorizar cada servicio y si hay algo que no está conforme por el cliente él es el encargado de ir donde el cliente y solucionar cualquier punto para poder dar como cerrado el servicio y se inicie la facturación. Muestra clara de esto es que el área de transportes está realizando esas funciones que no le corresponde, generándole sobrecarga laboral, por lo expuesto, se propone la contratación de una persona más para cubrir con la demanda de los clientes y las tareas que le corresponden al área. Es importante indicar que el trabajo estará mejor distribuido evitando tantas horas extras.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Perfil requerido para Encargado de Planeamiento:

- Profesión: Bachiller en Ingeniería Mecánica, Industrial.
- Experiencia: 1 año mínimo de experiencia en áreas de planeamiento del sector de servicios de mantenimiento a minería y/o transportes.
- Conocimiento: Nivel intermedio de Software MS Project o similar, Microsoft office, Visio, AutoCAD.
- Disponibilidad de viaje.
- Licencia de conducir.

5.4.3.2.Residente de contrato y administradora de contrato.

De la misma manera que lo referente al área de planeamiento, se determinó que es necesario la contratación de un Residente de contratos y una administradora más para distribuir de una mejor manera las funciones y poder atender a todos los clientes de la mejor manera, evitando carga laboral excesiva y horas extras, permitiendo esto tener un mejor control y que cada uno sea responsable de ciertos clientes importantes de la empresa.

Perfil Requerido para Residente de Contratos:

- Profesión: Profesional Titulado o Bachiller de Ingeniería Mecánica, Mecánica - Eléctrica.
- Experiencia: 3 años de experiencia como residente de contratos en obra del sector de servicios de mantenimiento a minería. Manejo de grupos grandes de personal.
- Conocimiento: Nivel avanzado de Software MS Project o similar, Microsoft office, Visio, AutoCAD.
- Disponibilidad de viaje constantemente.
- Licencia de conducir con antigüedad de 5 años.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Perfil Requerido para Administradora de Contratos:

- Profesión: Egresada de Administración, Ingeniería Industrial, Relaciones Industriales.
- Experiencia: 2 años de experiencia en el área de administración de contratos del sector de servicios de mantenimiento a minería y transportes. Manejo de grupos grandes de personal.
- Conocimiento: Nivel intermedio de Microsoft office, tareos de personal, documentación de personal, programación de exámenes médicos y habilitación de personal, rendición de cajas, etc.
- Disponibilidad de viaje constantemente.

5.4.4. Capacitaciones.

Como se concluyó después del análisis realizado es necesario capacitar al personal para que puedan mejorar su rendimiento en la empresa, debido a que el personal administrativo nunca ha recibido capacitación alguna. Es importante mencionar que estas capacitaciones permitirán fortalecer conocimientos o adquirirlos y por ende los empleados al estar mejor capacitados podrán trabajar de manera más eficiente y cometer menos errores, sin importar cuál sea el puesto que desempeñe actualmente en la organización, debido a que cada uno de los puestos es importante para sacar adelante la empresa. Además de ello, las capacitaciones pueden ser consideradas como una estrategia para desarrollar la motivación laboral ya que potenciara a los colaboradores y esto permitirá un mejor desempeño e involucramiento entre los colaboradores por la participación en actividades conjuntas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

5.4.4.1.Objetivo general.

Implementar un plan de capacitaciones y evaluación de personal que permita fortalecer los conocimientos de los colaboradores y estos puedan aportar positivamente en el desarrollo de la empresa.

5.4.4.2.Objetivo específico.

- Personal más eficiente y motivado.
- Mejorar el flujo de trabajo.
- Mayor productividad del personal.
- Integración entre colaboradores.

5.4.4.3.Programa de capacitaciones.

Según el análisis realizado y la experiencia ínsito se plantean las siguientes capacitaciones, algunas de ellas pueden darse de manera periódica y otras según se requiera, se especifica a continuación los contenidos.

- **Nueva Estructura Organizacional**

  Objetivo:

  Informar al personal sobre la nueva estructura organizacional, funciones y responsabilidades definidas de cada puesto.

  Dinámica de trabajo:

  Es fundamental hacer de conocimiento de todos los colaboradores las modificaciones en la estructura laboral que, si bien en ningún momento fue formal en la empresa, con dicha reestructuración y documentación se formalizara. Dicha capacitación será dirigida por la Jefatura de Recursos Humanos, donde se podrá resolver cualquier duda que tenga un colaborador respecto a su jerarquía, funciones

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

y responsabilidades esto teniendo adicionalmente como sustento los manuales de funciones elaboradas.

Metodología:

Esta capacitación informativa se dará a todo el personal administrativo, en dos días por 1.5 o menos horas diarias. El primer día será totalmente informativa y el segundo día será para que el personal pueda consultar todas sus dudas después de lo explicado y la revisión de los manuales de funciones entregados. Adicionalmente dicha información será compartida a través de correo electrónico para que todos estén informados. Se programará dicha capacitación para días en que el personal se encuentra en oficina y ninguno se encuentre de viaje laborando.

Duración: 3 horas.

Dirigido a: Todo el personal administrativo y operativo que labore en oficina.

Costo: 0 soles.

Adicionalmente es importante precisar que dicha capacitación informativa se tendrá que dar al personal nuevo que ingrese a la empresa en cualquier momento como parte de la inducción del puesto.

- **Operaciones de la empresa**

  Objetivo:

  Hacer de conocimiento de todo el personal administrativo el desarrollo de actividades de la empresa en campo, es decir, como se atiende un servicio, cuáles son las necesidades que puedan presentarse, cual es el flujo de trabajo en mina, la entrega del servicio, etc. Con el fin de tener una visión clara del trabajo y poder plantear mejoras en los diferentes procesos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Dinámica de trabajo:

Es fundamental hacer de conocimiento de todos los colaboradores las operaciones que se realizan en campo para un mejor entendimiento de los procesos y poder implementar mejoras. Dicha capacitación será dirigida por la Gerencia de Operaciones, donde se podrá resolver cualquier duda y recibir cualquier aporte.

Metodología:

Esta capacitación informativa se dará a todo el personal administrativo, en un día por 2 horas. Sera informativa y de participación.

Duración: 2 horas.

Dirigido a: Todo el personal administrativo.

Costo: 0 soles.

- **Taller de comunicación asertiva**

  Objetivo:

  Desarrollar en los colaborados las habilidades necesarias para que puedan exponer sus ideas y opiniones de manera asertiva, brindándoles herramientas y técnicas que permita mejorar la comunicación en la organización y esto ayude a que se puedan formar equipos de trabajo sólidos y efectivos, así como prevenir, mediar y resolver conflictos que se puedan presentar.

  Dinámica de trabajo:

  En este taller los colaboradores podrán reconocer sus capacidades y carencias al comunicarse. A través de diferentes ejercicios desarrollaran la comunicación personal. Adicionalmente se utilizarán herramientas de debate y trabajo en equipo,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

para que el personal pueda conocer las ventajas de una comunicación asertiva para el desarrollo de sus actividades diarias.

Metodología:

Es importante que los colabores desarrollen sus habilidades para comunicarse de manera efectiva y persuasiva realizando intervenciones públicas expresando sus ideas y opiniones. Dicho taller será dictado por un capacitador externo al personal que labora en oficina, es decir personal administrativo, mediante la presentación de casos prácticos y simulaciones dinámicas basados en la realidad de la empresa. Esta metodología propicia la trasferencia de habilidades y competencias adquiridas en situaciones de trabajo real.

Duración: 8 horas.

Dirigido a: Todo el personal administrativo.

Costo: S/1880 soles.

- **Taller de construcción de equipos de alto rendimiento**

Objetivo:

Lograr que el personal pueda construir sinergias a partir de la forma en que interactúan los miembros de la organización que permitirá alcanzar resultados esperados en pro de las actividades de la empresa como de cada equipo de trabajo.

Dinámica de trabajo:

En el rubro en el que se encuentra la empresa, las condiciones de restricción de tiempo y recursos conducen a situaciones difíciles y propician conflictos. El taller buscara en su desarrollo mejorar las relaciones interpersonales y manejar los conflictos en la construcción de equipos para que la empresa obtenga de sus

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

colaboradores mayor productividad en un entorno de buenas relaciones interpersonales y construir equipos de trabajo de alto rendimiento con un claro entendimiento del objetivo a lograr.

Metodología:

El taller se desarrollará por un consultor externo con una exposición teórica que será solo el 10% del taller y un 90% de dinámicas personales, grupales con el uso de elementos audiovisuales; permitiendo así la participación de cada uno de los colaboradores.

Duración:8 horas

Dirigido a: Todo el personal administrativo.

Costo: S/1880 soles

- **Taller de gestión eficaz del tiempo y manejo del estrés**

Objetivo:

Dotar a los colaboradores de conocimientos y herramientas aplicables para una gestión de tiempo y estrés orientada a mejoras hábitos y maximizar su éxito en el ámbito que se desempeñan elevando su productividad y el bienestar percibido y demás beneficios profesionales y personales.

Dinámica de trabajo:

La productividad profesional e incluso la felicidad propia dependen en gran medida de que seamos capaces de gestionar adecuadamente el tiempo por lo que este taller nos permitirá analizar las claves para rentabilizar el tiempo y herramientas de planificación y gestión. Además del tiempo existen otros factores que afectan la productividad del colaborador como, los factores estresantes del trabajo que son; la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

carga laboral, condiciones laborales, ambigüedad de funciones entre otros es por lo que este taller permitirá aprender a crear entornos de trabajo que eviten el estrés y permitan armonizar equilibradamente el trabajo y la vida personal.

Metodología:

El taller se desarrollará por un consultor externo quien buscará la participación activa del colaborador durante el desarrollo, mediante el desarrollo de actividades y casos practico, fomentando el intercambio de experiencias y la resolución de dudas.

Duración: 8 horas.

Dirigido a: Todo el personal administrativo.

Costo: S/1880 soles

- **Reunión de incidentes mensual**

  Objetivo:

  Dar a conocer algún incidente importante que se haya presentado en el desarrollo de las actividades de la empresa y que este haya generado un problema considerable; para que evitemos se vuelva a presentar.

  Dinámica de Trabajo:

  Es importante hacer esta reunión de manera mensual, solo en caso que se haya presentado algún incidente importante el cual se tiene que tomar medidas para que no vuelva a repetirse y traer mayores consecuencias. Dicha reunión será dirigida por la jefatura o las jefaturas de área que presentaron el incidente y estará dirigido en caso sea de un tema netamente operativo, al personal operativo o en caso sea un tema administrativo con el personal que corresponde.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Metodología:

Se programará dicha reunión para un día en el que el personal de dicha área se encuentre en oficina, con la presencia de Recursos Humanos para tomar nota de todo lo ocurrido en dicha reunión y de los acuerdos a los que se hayan llegado.

Duración: 1 hora con frecuencia mensual.

Dirigido a: El personal que esté involucrado.

Costo: 0 soles.

Según lo analizado se determinó que existe carencia en capacitaciones de personal lo cual está trayendo problemas al desarrollo de ciertas actividades en la empresa y que hacerlas mejoraría diferentes aspectos en pro de un mejor desempeño y productividad del personal.

El plan de capacitaciones propuesto está basado en el personal actual de la empresa, en adelante dichas capacitaciones deberán darse según las necesidades que presente la empresa debido a que puede haber nuevos equipos de trabajo en un mediano o largo plazo. Es importante mantener constantemente las reuniones de incidentes mensuales que serán de gran aporte para la mejora continua de la organización. Lo que corresponde las otras capacitaciones informativas es importante que tanto la estructura organizacional como las operaciones de la empresa sean incluidas también en la inducción de un personal nuevo.

5.4.5. Optimización de procesos.

Las propuestas de mejora planteadas en los puntos anteriores permitirán que se dé un cambio importante en la forma de trabajar de la empresa, lo cual se ve reflejado en la mejora en la gestión de varios procesos de la empresa, permitiendo que estos procesos se vuelvan más fluidos, evitando así demoras innecesarias por procesos duplicados o actividades que no aportan valor al

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

resultado y reduciendo la posibilidad de que se presenten incidentes y propiciando una comunicación más eficaz.

Se realizaron modificaciones en los procesos más importantes de la empresa, los cuales están detallados líneas abajo, en dichos procesos se eliminaron actividades innecesarias o duplicadas por diferentes áreas o colaboradores, esto soportado por la reestructuración y la distribución adecuada de actividades y responsabilidad que darían como resultado que los tiempos de ejecución se reduzcan, así como las horas extras y por ende los gastos en los pagos de estas.

Además, se vio por conveniente codificar los procesos para que la documentación sea identificada y ubicada fácilmente.

Con todas las modificaciones propuestas para optimizar los procesos que están plasmados en el Manual de procedimientos y funciones (Ver **Anexo 2**) se busca mejorar la gestión de todas las actividades fundamentales de la empresa; es importante indicar que cada uno de estos procesos varia el tiempo de duración según el proyecto, los requerimientos y plazos, por ello que se espera que la optimización de los procesos permita que se realicen las actividades de la empresa de manera fluida y ordenada.

5.4.5.1.Proceso de cotización del servicio.

El proceso de cotización del servicio debe ser fluido y rápido por ello es que se optimiza el proceso eliminando actividades innecesarias tales como que el gerente general este en el proceso desde el inicio ya que es innecesario y ello atrasa el proceso, se considera su intervención cuando la cotización ya está revisada por el gerente de operaciones y solo necesite de su visto bueno para enviársela al cliente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

5.4.5.2.Proceso de planificación de atención del servicio.

El proceso de planificación de servicio comandado por el área de operaciones involucra a varias áreas de la empresa y es un proceso clave para la oportuna atención de los servicios adjudicados. En este proceso se eliminaron actividades que eran realizadas por el gerente de operaciones las cuales no le corresponden y eso provocaba que el proceso sea más lento, también se determinó que los requerimientos concernientes al servicio a realizar podrían ser solicitados simultáneamente y por ende preparados de la misma manera y que se realicen reuniones de seguimiento encabezadas por el gerente de operaciones; además de ello se graficó de tal manera que sea más comprensible para los colaboradores y más ordenado.

5.4.5.3.Proceso de atención del servicio.

En este proceso se determinó claramente cuáles son las actividades de cada puesto involucrado en la atención de servicio, basadas en los manuales de funciones y la reestructuración, ya que se las actividades y responsabilidades no estaban bien detalladas ni diferenciadas, además de ellos se agregaron actividades de decisiones que permitirán monitorear las actividades clave permitiendo tener mayor control y mejores resultados. Además, el gerente de operaciones tendrá una participación más activa en este proceso ya que estará presente en la atención del servicio monitoreando avances e inconvenientes y no esperará al termino del servicio para hacerlo.

5.4.5.4.Proceso de administración de contratos.

Es este proceso se realizaron modificaciones importantes que permitan que las actividades en los procesos de administración de contratos estén mejor distribuidas y eviten la sobrecarga laboral de las administradoras de contrato con actividades que no les corresponde, así como duplicidad de actividades.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Las actividades de elaboración de tareas de personal fueron excluidas de los procesos ya que es una actividad que será realizada por el área de recursos humanos, así también las actividades relacionadas con la búsqueda de proveedores para la alimentación y hospedaje deberán ser realizadas por el área logística, permitiéndole así a las administradoras enfocarse en cumplir con sus responsabilidades.

Se determinó también que la intervención del gerente de operaciones en estos procesos es innecesaria, lo que le permite enfocarse en actividades clave para la organización.

Se determinó también que la administración de contratos realiza diferentes procesos que deben ser diferenciados según la etapa en la que estos se realizan a lo largo de las operaciones de la empresa, permitiendo así una mejor distribución de actividades y un mejor entendimiento por parte de los colaboradores.

Los procedimientos son:

- Preparación del personal para el servicio
- Movilización de personal
- Desmovilización de personal

Los procedimientos fueron graficados de forma más ordenada lo que ayudara en que los colaboradores tengan claro que actividades deben de realizar en cada etapa y cuáles son sus responsabilidades.

5.4.5.5.Procesos logísticos.

Después de haber hecho cambios en la estructura de la organización y los puestos que la componen, el área de logística esta mejor distribuida y por ende se distribuyen las funciones de manera más eficiente, en donde el jefe de logística realiza actividades de revisión, negociación, coordinación y monitoreo y el asistente de logística las actividades de cotización,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

elaboración y control de documentos, lo cual permite que gerencia participe en el proceso solo para autorizar las compras y permita fluidez en los procesos.

Se determinó también los procesos realizados por logística deben ser diferenciados según la etapa o los requerimientos que atienda a lo largo de las operaciones de la empresa, permitiendo así una mejor distribución y claridad de las actividades y responsabilidades.

Los procesos y procedimientos son:

- Compra de equipos, herramientas o materiales.
- Contratación de servicio.
- Preparación de equipos, herramientas y materiales para el servicio desmovilización de personal.
- Alquiler de transporte para el servicio.

5.4.5.6.Procesos de almacén.

Basándose en la reestructuración de la organización y la correcta distribución de funciones, se pudo plantear mejor los procesos de almacén haciéndolos más eficientes y ordenados. Se limita la participación del personal de logística a la coordinación y supervisión de las actividades evitando así sobrecarga laboral.

Se determinó también que los procesos realizados por almacén deben ser diferenciados según la etapa en la que participen a lo largo de las operaciones de la empresa, permitiendo así una mejor distribución y claridad de las actividades y responsabilidades.

Los procesos y procedimientos son:

- Recepción de compra
- Preparación de requerimiento del servicio
- Retorno de equipos y herramientas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Gestión de almacén en obra

5.4.5.7.Procesos de transporte.

Basándose en la correcta distribución de funciones, se pudo optimizar los procesos del área de transportes ya que el personal de esta área se centrará en cumplir solo con sus responsabilidades y las actividades de habilitación, movilización del personal ya no será más parte de sus funciones, además el manejo de sus compras será ejecutado en su totalidad por el área de logística, evitando así la sobrecarga de trabajo.

Se determinó también que los procesos realizados por el área transportes deben ser diferenciados según la etapa en la que participen a lo largo de las operaciones de la empresa, permitiendo así una mejor distribución y claridad de las actividades y responsabilidades.

Los procesos son:

- Proceso de preparación de unidades para servicio
- Proceso de movilización de unidades
- Proceso de desmovilización de unidades

5.4.5.8.Procesos de fabricación en taller.

El en proceso de fabricación se vio por conveniente que se realice una revisión del requerimiento al momento de recibirlo, qué permita levantar observaciones de las especificaciones de la fabricación antes de iniciar con la solicitud de recursos y la planificación de las actividades evitando así que en algún momento del proceso los recursos o lo planificado no sea suficiente para cumplir con el requerimiento. Además, el personal de dicha área solo se encargará de actividades relacionas con la fabricación y tendrá el soporte por parte de logística para la coordinación de las demás actividades.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

5.4.5.9.Procesos de recursos humanos.

Se distribuyeron mejor las responsabilidades de cada integrante del área de recursos humanos, lo que permite que los procesos sean redefinidos permitiendo que estos sean más agiles y fluidos, distribuyendo la carga de trabajo y responsabilidades según cada colaborador, dando como resultado que la jefatura pueda tomar otras responsabilidades más acordes a su posición y en bien de las actividades de la organización tales como monitoreo y revisión, esto significara que el gerente general solo tendrá una participación para autorizar los pagos.

5.5. Propuesta de implementación

5.5.1. Cronograma de propuesta.

Se detalla el cronograma de actividades para el desarrollo de la propuesta planteada a detalle en líneas anteriores.

Tabla 25

Cronograma de Propuesta

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
IMPLEMENTACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN																				
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS																				
CONTRATACIÓN DE PERSONAL																				
MANUAL DE FUNCIONES																				
CAPACITACIÓN: TALLER DE COMUNICACIÓN ASERTIVA																				
CAPACITACIÓN:TALLER DE CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO																				
CAPACITACIÓN:TALLER DE GESTION EFICAZ DEL TIEMPO Y MANEJO DEL ESTRÉS																				
CAPACITACIÓN INFORMATIVA:NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																				
CAPACITACIÓN INFORMATIVA:OPERACIONES DE LA EMPRESA																				
REUNIÓN INFORMATIVA DE INCIDENTES MENSUAL																				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN																				

PERIODICAMENTE
MENSUALMENTE
MENSUALMENTE

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades de implementación de reestructuración, optimización de procesos, contratación de personal y manual de funciones se desarrollaron en los primeros dos meses, cuando dichas actividades concluyen es que se inicia con las actividades de capacitación que fueron desarrolladas tal como muestra el cronograma. Se considera como actividad periódica la capacidad informativa de operaciones que la empresa esté desarrollando que ayudara a que el personal este

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

siempre al tanto de los trabajos que se están realizando, además, mensualmente debe haber en lo posible una reunión donde se informe de alguna incidencia importante en las actividades de la empresa si es posible de manera mensual para poder desarrollar lecciones aprendidas; así como el seguimiento y evaluación de las medidas tomadas y las próximas capacitaciones necesarias según se considere y evalué necesario.

5.5.2. Personal responsable de gestión.

Con el fin de darle seguimiento a las propuestas planteadas, se ve necesario la conformación de un equipo de personal de la empresa que sea responsable de dicha actividad en pro de darle un soporte a las propuestas planteadas, respecto a su cumplimiento e identificación de nuevas casuísticas y necesidades que se presenten en la empresa.

Se detalla las personas y responsabilidades:

La jefatura de Recursos Humanos será responsable de:

- Citar a todo el personal administrativo de la empresa, así como personal operativo que dirija personas y labore en las oficinas de manera permanente a las capacitaciones y reuniones programadas.
- Reunirse con las diferentes jefaturas para identificar deficiencias y mantener comunicación constante con el personal para poder evaluar posibles mejoras.
- Definir nuevas capacitaciones que se vean necesarias.
- Aprobación junto a gerencia cualquier cambio en los manuales de funciones según los cambios en las actividades de la empresa, así como definir en caso se requiera personal adicional en algún momento de las operaciones de la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

El asistente del área de recursos humanos tendrá como responsabilidad:

- Dar seguimiento a la asistencia del personal a las capacitaciones, toma de asistencia y recoger comentarios, opiniones y sugerencias del personal asistente.
- Encargarse de que las condiciones estén dadas para la realización de capacitaciones y reuniones.
- Evaluar problemas que se presenten en la empresa para poder plantear mejoras e implementarlas oportunamente.

5.5.3. Seguimiento y control.

Es necesario que se realice seguimiento y control sobre las propuestas de mejora indicadas para que los resultados se mantengan al paso del tiempo y se pueda identificar oportunamente nuevas necesidades y poder hacer frente a las mismas teniendo como hito la aplicación de las propuestas de mejora estudiadas en esta tesis.

Para poder llevar un registro histórico de las reuniones, capacitaciones o demás actividades realizadas con los equipos de trabajo se ve por conveniente la utilización de un formato (Acta), en donde pueda registrarse; el tema del evento, los participantes, la fecha, las observaciones como resultado de dicho evento y detallar también los acuerdos y plazos de medidas a tomar. Esto con la finalidad que la empresa pueda tener un registro de las actividades realizadas para poder hacerle seguimiento a los acuerdos y medidas a tomar, así como evaluar el cumplimiento de los mismos, permitiendo que la empresa propicie una mejora continua y que pueda estar al tanto de que es lo que está aquejando a la empresa, evitando que esto se convierta en algo que afecte económicamente a la empresa, tal como se ha visto en el desarrollo del estudio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Figura 22

Acta de junta

ACTA DE JUNTA				
FECHA:				
TEMA A TATAR:				
LISTA DE PARTICIPANTES		**PUESTO**	**AREA**	**FIRMA**
OPINIONES Y OBSERVACIONES RELEVANTES				
MEDIDAS A TOMAR				
DETALLE	**RESPONSABLE**	**META**	**FECHA INICIO**	**FECHA DE FIN**
FIRMA DE RESPONSABLES:				

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

CAPÍTULO VI

6. ANALISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

El análisis económico financiero de la propuesta tiene como finalidad determinar los costos que esta implica y los beneficios que generan a la empresa en estudio, lo que permitirá saber si la propuesta expuesta es rentable y viable y por tanto beneficiosa para Dimarza S.A.C.

6.1. Costos de la propuesta

Es necesario conocer el costo que implica toda la propuesta de mejora planteada, para lo cual se detalla los costos correspondientes a cada punto en específico desarrollado para la propuesta.

6.1.1. Costo de reestructuración organizacional.

El desarrollo de la restructuración de la propuesta fue desarrollado por mi lo cual no implicará ningún costo para la empresa de estudio, pero dicha propuesta tendrá que ser evaluada por la Jefatura de Recursos Humanos y el Gerente General para que dicha propuesta se aprobada.

Se considera que al personal encargado de la revisión para aprobación de la propuesta le tomara aproximadamente 3 horas para que puedan revisarla de manera individual y luego poder reunirse para su evaluación y aprobación si lo consideran apropiado.

Tabla 26

Costo de reestructuración Organizacional en soles

	HRS.	COSTO HH	TOTAL	
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3	30.2	S/	90.60
GERENTE GENERAL	3	48.00	S/	144.00
		Total	S/	234.60

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Es por tanto que el costo para esta parte de la propuesta es de S/ 234.60 soles correspondiente al tiempo invertido por los involucrados exclusivamente en la reestructuración de la organización.

6.1.2. Costo de contratación de personal.

La propuesta planteada de contratación de personal en pro de un mejor desarrollo de las actividades de la empresa contempla la contratación de un colaborar de planeamiento, un residente de contratos y una administradora de contratos.

Si bien el costo de esta propuesta no se da por única vez, a diferencia de las demás, debido a que esto constituye una inversión permanente mes a mes y que puede variar con el paso del tiempo, se define los salarios iniciales con los que se propone contratar al personal según la escala de salarios que maneja la empresa, los cuales son:

Tabla 27

Costo mensual de contratación de personal en soles

PUESTO	SALARIO MENSUAL + BENEFICIOS SOCIALES	MESES	TOTAL ANUAL
Planner	S/ 2,465.00	12	S/ 29,580.00
Residente de contratos	S/ 3,590.00	12	S/ 43,080.00
Administradora de contratos	S/ 2,175.00	12	S/ 26,100.00
	S/ 8,230.00		**S/ 98,760.00**

*Costo publicación	S/ 120.00

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

6.1.3. Costo del programa de capacitaciones.

El programa de capacitaciones propuesta consta de tres talleres que serán dados por un externo, según las necesidades identificadas en el estudio de toda la organización para una mejor gestión, la cual incluirá todo el material necesario. Adicionalmente se ve necesario capacitaciones informativas internas a todo el personal involucrado para hacer de su conocimiento la nueva estructura organizacional y las operaciones de la empresa para que todo el personal conozco bien el funcionamiento de la organización.

Tabla 28

Costo de programa de capacitaciones en soles

NOMBRE DE CAPACITACIÓN	RESPONSABLE	HRS	COSTO POR HORA	CANTIDAD DE VECES AL AÑO	COSTO TOTAL
TALLER DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	Externo	8	0	2	S/ 3,776.00
TALLER DE CONSTRUCCION DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	Externo	8	0	2	S/ 3,776.00
TALLER DE GESTION EFICAZ DEL TIEMPO Y MANEJO DEL ESTRÉS	Externo	8	0	2	S/ 3,776.00
INFORMATIVAS					
NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Jefe de Recursos Humanos	3	S/ 30.20	1	S/ 90.60
OPERACIONES DE LA EMPRESA	Gerente de Operaciones	2	S/ 45.31	4	S/ 362.48
REUNION DE INCIDENTES MENSUAL	Jefe de Recursos Humanos	1	S/ 30.20	12	S/ 361.44
					S/ 12,142.52

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Se estima que el costo del programa general de capacitaciones es de S/ 12,142.52 que corresponde a los talleres brindados por la empresa externa y el tiempo invertido por los responsables en esta actividad exclusiva. Tal como muestra el detalle de la **Tabla 28** se determinó que la cantidad de capacitaciones talleres será de 2 veces al año, según se vea la necesidad de reforzar esos conceptos y las capacitaciones informativas serán periódicamente según se considere necesario; siendo el mínimo de 4 capacitaciones informativas de las operaciones y actividades al año, para que todo el personal de la empresa siempre esté al tanto de todos los servicios y actividades que se están realizando.

6.1.4. Costo de elaboración de manual de funciones.

El manual de funciones fue elaborado por mí en su totalidad con la información obtenida en el transcurso del desarrollo de todo el estudio que se está presentando, pero además de ello es necesario que dicha elaboración sea aprobada por las personas indicadas tales como la Jefatura de Recursos Humanos y la Gerencia General debido a su completo conocimiento del manejo de la empresa y de las funciones y responsabilidades que cada trabajador posee o debería de realizar para el éxito desarrollo de las actividades de la empresa.

Para dicha revisión se requerirá de 4 horas para que puedan hacerlo de manera conjunta y determinar si es el más apropiado o es necesario alguna variación. Es importante resaltar que para la elaboración del manual de funciones se solicita también las opiniones y puntos de vista del personal en mención de aproximadamente 1 hora con cada uno para tener ciertos parámetros al momento de la elaboración.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 29

Costo de elaboración de Manual de Funciones en soles

	HRS.	COSTO HH	TOTAL
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	5	30.20	S/ 151.00
GERENTE GENERAL	5	48.00	S/ 240.00
		Total	S/ 391.00

Fuente: Elaboración Propia

Se estima que el costo para esta parte de la propuesta es de S/ 391.00 soles, que corresponde al tiempo invertido por los involucrados en esa actividad de manera exclusiva por ese periodo de tiempo.

6.1.5. Costo de optimización de procesos.

La mejor distribución de funciones de cada uno de los colaboradores tendrá un efecto importante en la forma de hacer las cosas, es por esto que una de las propuestas es la mejora en la definición de cada uno de los procesos, la cual no tendrá ningún costo de elaboración al ser parte del desarrollo de la tesis, solo un mínimo costo respecto a la revisión de los mismos.

Tabla 30

Costo de optimización de Procesos en soles

	HRS.	COSTO HH	TOTAL
GERENTE DE OPERACIONES	2	45.31	S/ 90.62
GERENTE GENERAL	2	48.00	S/ 96.00
		Total	S/ 186.62

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

6.1.6. Costo de implementación de la propuesta.

Para implementar las propuestas de mejora será necesario realizar una capacitación para explicar cómo es que se harán las cosas desde ese momento y cuáles son las responsabilidades a cumplir, como todo cambio, implementarlo toma su tiempo y es necesario primero comunicarlo a las jefaturas, que estos expliquen a todos los colaboradores independientemente por área y finalmente capacitar a todos los colaboradores en conjunto para absolver dudas y reforzar lo ya comunicado por sus respectivas jefaturas; se está considerando también un seguimiento y recojo de observaciones de una hora adicional con todos los colaboradores. Debido a que estas actividades no son productivas se consideran un costo adicional (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la r eferencia.) .

Tabla 31

Costo de implementación

PUESTO	PERSONAL	COSTO HORA	TOTAL HORAS	TOTAL
ASISTENTES Y TESORERIA	8	S/ 9.06	3	S/ 217.44
RESIDENTES	2	S/ 18.70	3	S/ 112.20
SUPERVISORES	6	S/ 16.61	3	S/ 298.98
ENCARGATURA DE EPPS	1	S/ 10.02	3	S/ 30.06
JEFATURA RRHH Y CONTADOR	2	S/ 30.20	4	S/ 241.60
JEFATURA TALLER	1	S/ 22.65	4	S/ 90.60
JEFATURA DE TRANSPORTES	1	S/ 22.65	4	S/ 90.60
JEFATURA DE SEGURIDAD	1	S/ 33.90	4	S/ 135.60
ENCARGATURA DE LOGISTICA	1	S/ 21.14	4	S/ 84.56
ADMINISTRADOR DE CONTRATO	2	S/ 11.32	3	S/ 67.92
GERENTE DE OPERACIONES	1	S/ 45.31	4	S/ 181.24
PLANNER	2	S/ 12.83	3	S/ 76.98
ALMACENERO	2	S/ 7.40	3	S/ 44.40
GERENTE GENERAL	1	S/ 48.00	4	S/ 192.00
				S/ 1,864.18

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

6.1.7. Costo total de la propuesta.

Después de haber definido el costo que implican cada una de las propuestas, se puede determinar el costo total de la propuesta de mejora en su conjunto:

Tabla 32

Costo Total de propuesta en soles

PROPUESTA	COSTO TOTAL ANUAL	
Reestructuración organizacional	S/	234.60
Contratación de personal (12 meses)	S/	98,880.00
Programa de Capacitaciones	S/	12,142.52
Elaboración de Manual de funciones	S/	391.00
Optimización de procesos	S/	186.62
Implementación de propuesta	S/	1,864.18
	S/	**113,698.92**

Fuente: Elaboración Propia

El costo total de toda la propuesta planteada es de S/ 113,698.92 soles en un año que en dólares americanos es US$ 34,246.66.

6.2. Beneficios de la propuesta

Se analizaron los beneficios tanto cualitativos como cuantitativos, como resultado de la aplicación de la propuesta de mejora en conjunto, para determinar si esta, contribuye en un cambio significativo en beneficio del desarrollo de actividades de la empresa de una mejor manera y también respecto al beneficio económico como consecuencia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

6.2.1. Beneficios cualitativos.

Para poder determinar los beneficios cualitativos que traerían las propuestas de mejora se elaboró una evaluación de los posibles cambios en los indicadores de medición.

Se elaboró una encuesta que podrá ser aplicada después de la implementación de la propuesta para medir los resultados de la misma (Ver **Anexo 3**).

- **Evaluación por indicadores.**

  Después de haber que esta propuesta se implemente se espera cambios significativos en los indicadores estudiados en esta tesis (Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la r eferencia.).

Tabla 33

Posibles mejoras de indicadores

INDICADOR	MEDICIÓN	RESULTADO DE MEJORA
Cantidad de personal multifuncional	0% Personal administrativo multifuncional	Como resultado da la reestructuración interna y la mejor distribución de funciones y responsabilidades el personal solo realizara las actividades que le corresponden, según su puesto de trabajo.
Cantidad de personal administrativo capacitado	100% personas capacitadas	El personal administrativo actual ahora está capacitado en diferentes temas que permitió fortalecer sus capacidades y ser replicadas en sus actividades a realizar en la empresa, teniendo un mejor desempeño.
Manual de funciones en cada puesto de trabajo	100% puestos de trabajo con manual de funciones	Como parte de la propuesta se desarrolló el manual de funciones de las posiciones evaluadas acorde a las necesidades de cada área y de la empresa.
Cantidad de personal necesario por área	Cada personal tiene su posición definida	Por la reestructuración interna de la empresa que se realizó, las funciones fueron distribuidas equitativamente según el puesto de trabajo en la que se desempañan. Adicionalmente, se identificaron las áreas que necesitaban mayor personal y se incluyó dicho personal por lo que ahora las actividades están mejor distribuidas en esas áreas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

		mejorando el tiempo de atención y la cantidad de solicitudes tanto internas como externas.
Comunicación entre áreas	Mejora de comunicación	Con ayuda de las capacitaciones que buscan además de fortalecer capacidades, también buscan la integración de grupos de trabajo en pro de conseguir objetivos, este punto debe ser evaluado constantemente.
Cantidad de servicios prestados	Crecimiento de atención de servicios	La empresa ha conseguido gracias a las diferentes mejoras poder atender mayores solicitudes de servicios.
Calidad de servicios prestados	En lo que va del año no hay observaciones importantes en servicios	La empresa no ha tenido hasta el momento observaciones por parte de los clientes.
Penalidades impuestas por clientes	0 penalidades impuestas	Por las mejoras implementadas se maneja los servicios de la mejor manera cumpliendo con solicitudes de clientes externos e internos de la mejor manera evitando penalidades.
Costo de horas extras de personal	Horas extras reducidas en un 90%	Gracias a la mejor distribución de funciones y responsabilidades y a la inclusión de más personal en áreas críticas de trabajo es que el personal ya no tiene que hacer horas extras salvo mínimas excepción por temas de gran carga laboral.

Fuente: Elaboración Propia

Tal como muestra el cuadro, los indicadores detallados podrían mejorar gracias a las propuestas para aplicarse en el funcionamiento de la empresa. Es decir, que con las propuestas se lograría mejorar varios indicadores importantes para la empresa en cuanto a su desarrollo, cumplimiento de objetivos y reconocimiento.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

6.2.2. Beneficios cuantitativos.

Con la implementación de las propuestas de mejora referente a los procesos de gestión, se consiguió claramente que la empresa pueda mejorar su capacidad de atención de clientes recurrentes como de captación de nuevos clientes y principalmente se pudo reducir penalidades que eran provocadas por falencias en la preparación de los servicios, horas extras de personal de administración, así como sobrecostos en subcontratación de último momento. Dichos beneficios económicos aproximados de la propuesta se detallan en los siguientes puntos:

- **Reducción en penalidades aplicadas por clientes.**

  Los tipos de servicios que presta esta empresa pueden estar afectos a diferentes porcentajes de penalidades aplicadas por los clientes, que pueden estar en el rango de 5-20% del valor total del servicio. Dichas penalidades, tal como se ha detallado en el desarrollo de la tesis, suelen ser aplicadas por retrasos en ejecución del trabajo por una inadecuada preparación de todo lo que involucra la atención oportuna del servicio. A continuación, se detalla un cuadro resumen de los montos totales en penalidades aplicadas en los últimos 4 años.

Tabla 34

Penalidades aplicadas en los años 2016 al 2019 en dólares americanos

PERIODO	IMPORTE PENALIDAD
2016	$ 3,783.00
2017	$ 5,032.00
2018	$ 10,530.02
2019	$ 27,607.93

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

- **Horas extras de personal administrativo**

  Las horas extras que el personal administrativo realizaba constantemente por falta de tiempo en cumplir con sus actividades, ha traído consigo elevados costos en mano de obra. Para efectos de la tesis se considera un aproximado de horas extras por cada puesto de trabajo en un periodo de 12 meses, basado en registros históricos.

Tabla 35

Pagos en horas extras año 2019

PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAL	COSTO HORA	HORAS AL AÑO	TOTAL
ASISTENTES Y TESORERIA	8	S/ 9.06	300	S/ 21,744.00
RESIDENTES	2	S/ 18.70	200	S/ 7,480.00
SUPERVISORES	6	S/ 16.61	250	S/ 24,915.00
ENCARGATURA DE EPPS	1	S/ 10.02	250	S/ 2,505.00
JEFATURA RRHH Y CONTADOR	2	S/ 30.20	50	S/ 3,020.00
JEFATURA TALLER	1	S/ 22.65	150	S/ 3,397.50
JEFATURA DE TRANSPORTES	1	S/ 22.65	250	S/ 5,662.50
JEFATURA DE SEGURIDAD	1	S/ 33.90	150	S/ 5,085.00
ENCARGATURA DE LOGISTICA	1	S/ 21.14	300	S/ 6,342.00
ADMINISTRADOR DE CONTRATO	2	S/ 11.32	364	S/ 8,240.96
GERENTE DE OPERACIONES	1	S/ 45.31	150	S/ 6,796.50
PLANNER	2	S/ 12.83	200	S/ 5,132.00
ALMACENERO	2	S/ 7.40	150	S/ 2,220.00
				S/ 102,540.46

Fuente: Elaboración Propia

Después de hacer el cálculo promedio del costo en el que se incurre en pago de horas extra del personal se determina el monto de S/ 102,540.46 soles anuales, que en dólares americanos es aproximadamente US$ 30,885.68.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

6.3. Análisis costo beneficio

Después de haber realizado la evaluación económica para la empresa con la implementación de la propuesta determinando el costo total de la misma en el punto 5.1.5 siendo este de US$ 34,246.66 y el costo actual por las horas extras de personal y las penalidades que se le ha venido aplicando a la empresa, es que se desarrolla el análisis costo beneficio y así poder obtener el monto que aumentaría la rentabilidad de la empresa.

En el siguiente cuadro se determina el ahorro que hubiera tenido la empresa los últimos tres años de actividades sin las penalidades aplicadas y las horas extras del personal administrativo que asumió.

Tabla 36

Análisis Costo-Beneficio

COSTO ANUAL DE LA PROPUESTA / BENEFICIO			
PROPUESTA	**COSTO US$**	**BENEFICIO US$**	**CONCEPTO**
	$ 34,246.66	$ 27,607.93	**Penalidades**
		$ 30,885.68	**Horas Extra**
	$ 34,246.66	**$ 58,493.61**	

Fuente: Elaboración Propia

El costo total de la propuesta es US$ 34,246.66 y el beneficio obtenido en el primer año seria de US$ 58,493.61 considerando que las penalidades y horas extras se reducirían en un 100%; esto permitirá a la empresa aumentar su rentabilidad.

6.4. Análisis de rentabilidad

Se realizará un análisis de la rentabilidad de la empresa donde se pueda identificar los beneficios que obtendrá por la aplicación de esta propuesta, donde se considerara como ingresos, el ahorro que supone por la implementación de la propuesta respecto a las penalidad y horas extras y los egresos, la inversión total de la propuesta.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 37

Análisis de Rentabilidad

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS													
Ahorro en Horas Extra		S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04	S/ 8,545.04
Ahorro en Penalidades		S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19	S/ 7,638.19
TOTAL INGRESOS		**S/ 16,183.23**	**S/16,183.23**	**S/ 16,183.23**	**S/16,183.23**	**S/16,183.23**	**S/16,183.23**	**S/16,183.23**	**S/16,183.23**	**S/16,183.23**	**S/16,183.23**	**S/16,183.23**	**S/16,183.23**
EGRESOS													
Reestructuración	S/ 234.60												
Contratación	S/ 120.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00	S/ 8,230.00
Capacitaciones													
Taller 1	S/1,888.00						S/ 1,888.00						
Taller 2	S/1,888.00							S/ 1,888.00					
Taller 3	S/1,888.00								S/ 1,888.00				
Informativa de Estructura Org.	S/ 90.60												
Informativa de Operaciones				S/ 90.62			S/ 90.62			S/ 90.62			S/ 90.62
Reunión de incidentes		S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12	S/ 30.12
Manual de Funciones	S/ 391.00												
Optimización de procesos	S/ 186.62												
Implementación	S/1,864.18												
TOTAL EGRESOS	**S/8,551.00**	**S/ 8,260.12**	**S/ 8,260.12**	**S/ 8,350.74**	**S/ 8,260.12**	**S/ 8,260.12**	**S/10,238.74**	**S/10,148.12**	**S/10,148.12**	**S/ 8,350.74**	**S/ 8,260.12**	**S/ 8,260.12**	**S/ 8,350.74**
SALDO ANTES DE IMPUESTO	-S/8,551.00	S/ 7,923.11	S/ 7,923.11	S/ 7,832.49	S/ 7,923.11	S/ 7,923.11	S/ 5,944.49	S/ 6,035.11	S/ 6,035.11	S/ 7,832.49	S/ 7,923.11	S/ 7,923.11	S/ 7,832.49
IMPUESTO A LA RENTA (30%)		S/ 2,376.93	S/ 2,376.93	S/ 2,349.75	S/ 2,376.93	S/ 2,376.93	S/ 1,783.35	S/ 1,810.53	S/ 1,810.53	S/ 2,349.75	S/ 2,376.93	S/ 2,376.93	S/ 2,349.75
SALDO DESPUES DE IMPUESTO		S/ 5,546.18	S/ 5,546.18	S/ 5,482.74	S/ 5,546.18	S/ 5,546.18	S/ 4,161.14	S/ 4,224.58	S/ 4,224.58	S/ 5,482.74	S/ 5,546.18	S/ 5,546.18	S/ 5,482.74
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	**-S/8,551.00**	**S/ 5,546.18**	**S/ 5,546.18**	**S/ 5,482.74**	**S/ 5,546.18**	**S/ 5,546.18**	**S/ 4,161.14**	**S/ 4,224.58**	**S/ 4,224.58**	**S/ 5,482.74**	**S/ 5,546.18**	**S/ 5,546.18**	**S/ 5,482.74**

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro muestra mensualmente la inversión que se realizara al poner en marcha la propuesta y el beneficio o ahorro que se efectuaría en cada mes por el periodo de un año. Para poder determinar la rentabilidad de la propuesta se calcularon los indicadores VAN y TIR.

Tabla 38

Cálculo de VAN y TIR

VAN	S/ 50,737.24
TIR	64%
TASA ANUAL	9.83%
TASA MENSUAL	0.7844%

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

El valor actual neto (VAN) es de S/. 50,737.24 que es mayor a cero, lo cual demuestra que la propuesta es rentable**.**

La tasa interna de retorno es 64% que hipotéticamente representa la tasa máxima que se podría aceptar para cubrir la inversión inicial por lo tanto el riesgo que significa la propuesta se reduce al mínimo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

CONCLUSIONES

PRIMERA. –Se investigó realizando revisión documentaria, entrevistas y encuestas que permitió elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa e identificar toso los problemas que la aquejan tales como: procesos no definidos, falta de claridad en funciones, procesos no definidos claramente, falta de comunicación, entre otros; que fue la base para la elaboración de la propuesta mejora de los procesos de gestión en la empresa de mantenimiento del sector minero en la región Arequipa.

SEGUNDA. –Se identificó los principales problemas que ocasionan el 80% de los demás problemas con la ayuda del diagrama de Pareto, los cuales son: la falta de definición y distribución clara de funciones y responsabilidades de los colaboradores, procesos no definidos y falta de capacitación que se reflejan en sobrecarga laboral e incumplimiento en las condiciones de los servicios prestados que significaron para la empresa una pérdida de US$ 58,493.61en el año 2019.

TERCERA. –Se elaboró una propuesta de mejora en la gestión de procesos que permitirá aplacar los problemas identificados en la empresa que tiene un costo total de US$ 34,246.66 en el primer año de ejecución.

CUARTA. – Se analizaron los beneficios cuantitativos que ascienden a US$ 58,493.61, así como los beneficios cualitativos que traerá esta propuesta a la empresa. De igual manera se hizo un análisis de rentabilidad que dio como resultado que la propuesta es rentable con un VAN de S/ 50,737.24,203.99 y una TIR de 64%.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

RECOMENDACIONES

PRIMERA. –Se recomienda a la empresa realizar un correcto seguimiento a la implementación de la propuesta planteada, ya que les podrá permitir darse cuenta de los cambios que puedan ir presentándose y puedan tomar medidas preventivas y correctivas a tiempo y así evitar pérdidas económicas.

SEGUNDA. –Se recomienda ser constantes con la evaluación de la situación de la empresa y mantener una comunicación constante con las diferentes jerarquías de la empresa con el fin de gestionar los procesos de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus colaboradores.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

REFERENCIAS

Agudelo Tobon, L. F., & Escobar Bolivar, J. (2007). *Gestión por procesos.* Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Alvear Muñoz , A. C. (2015). *Elaboración del organigrama y manual de funciones para Anpestrid Construcciones Cia. Ltda. de la ciudad de Cuenca en el período octubre 2014 - marzo 2015.* Tesis , Universidad Politecnica Salesiana , Cuenca. Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/8731

Arbaiza Fermini, L. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional.* Lima: ESAN Ediciones.

Bocchio Linares, G. M. (2016). *Propuesta de mejora en la Gestion de Alcance, tiempo y costos de proyectos de construccion,2016.* Universidad Católica de Santa Maria, Arequipa.

Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos.* Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCION S.A.

Cancino Espinoza, E. D., & Ruelas Principe, C. D. (2014). *Mejora de procesos de gestion en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial.* Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Castro, W. J. (1963). *Introduccion a la teoria administrativa.* Mexico: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

Coaguila Gonzales, A. F. (2017). *Propuesta de implementacion de un modelo de Gestion por Procesos y calidad en la empresa O&C Metals S.A.C.* Universidad Catolica San Pablo, Arequipa.

Comité Técnico ISO/TC 176. (2015). *Norma Internacional ISO 9001 -Traduccion oficial.* Ginebra;Suiza: ISO copyright.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Diccionario de la Lengua Española. (2005). *Diccionario de la Lengua Española.* Espasa-Calpe.

Dimarza S.A.C. (2019). Obtenido de https://www.dimarza.com/

Larousse. (2009). *Diccionario Enciclopedico Vox 1.* Larousse Editorial.

López, P. L. (2016). *Herramientas para la mejora de la Calidad* . Madrid: Fundación Confemetal.

Ospina Montoya, N. (2010). *Administracion fundamentos.* Medellin, Colombia: Universidad de Medellin.

Stoner, J. A. (1996). *Administration.* Mexico: Prentice Hall.

Universidad ESAN. (06 de 10 de 2016). *www.esan.edu.pe*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ANEXOS

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ANEXO 1

MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CADA PUESTO DE TRABAJO DEL PERSONAL DE DIMARZA S.A.C

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CADA PUESTO DE TRABAJO	Código:	MFDMZ
	Versión:	1
	Página:	1

1. **Nombre del Manual:**

   Funciones y descripción de cada puesto de trabajo del personal de Dimarza S.A.C

2. **Objetivo:**

   Definir claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

3. **Alcance:**

   Es aplicable en todo el personal que realiza funciones administrativas de la empresa Dimarza S.A.C.

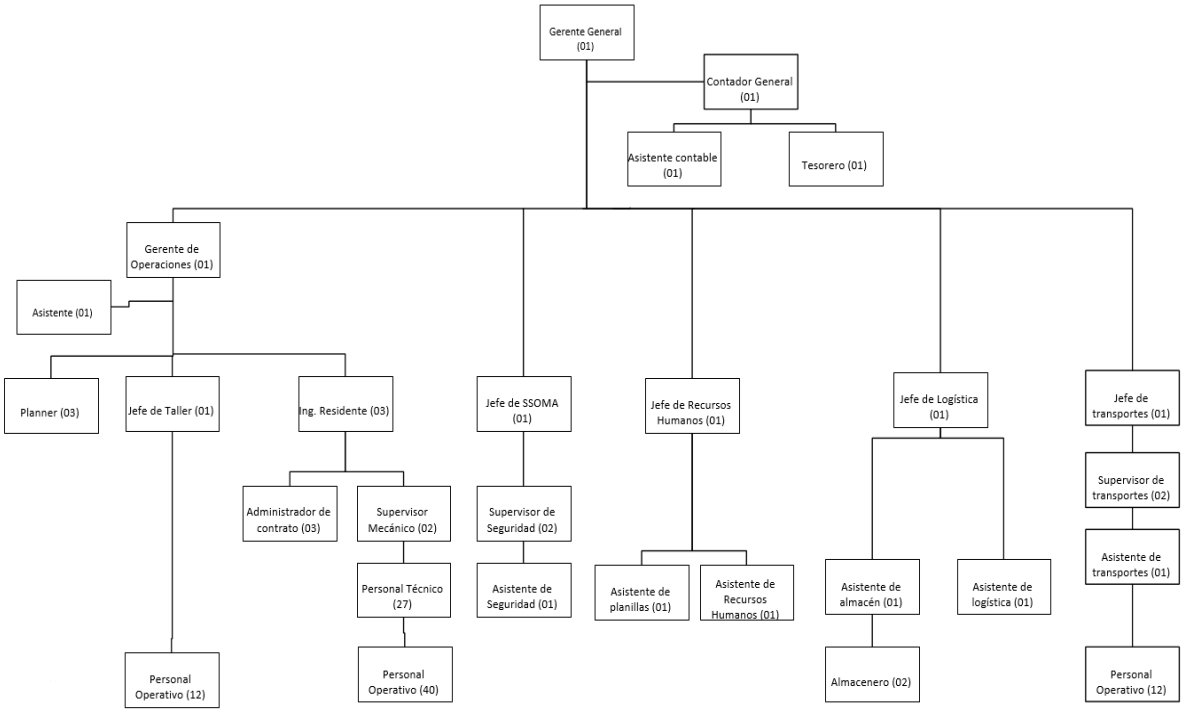
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

FECHA	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
01/10/2019	María Cáceres	Gerente General	Gerente General

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Gerente General
Área:	Gerencia General
Reporta a:	-

Requisitos Mínimos

-Experiencia mínima de 7 años en cargo similar en el sector.
-Egresado de las carreras de Ingeniería Mecánica, Mecánica Eléctrica o Industrial.
-Post-grado en Gerencia de Negocios o afines.
-Dominio de idioma Ingles.
-Solidos conocimiento en mantenimiento del sector minero y servicios de camiones grúa.
-Manejo de Office a nivel Avanzado.

Resumen del puesto

-Administrar, dirigir y coordinar todas las actividades que sean necesarias para el crecimiento de la empresa.
-Tomar decisiones en busca del cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.
-Evaluar constantemente el rendimiento y crecimiento de la organización.

Funciones y Responsabilidades

-Representar legalmente a la empresa.
-Dirigir y supervisar el desarrollo de todas las actividades generales de la empresa.
-Monitorear el desempeño y cumplimiento de responsabilidad de los jefes de área.
-Aprobación final de cotizaciones, presupuestos y compras.
-Aprobación de capacitaciones del personal.
-Monitorear gestiones financieras mediante informes.
-Mantener constante comunicación con los jefes de área.
-Realizar reuniones periódicas para conocer necesidades y mejoras sobre la atención de servicios y manejo de la organización.
- Asistir a reuniones con principales clientes.
-Trabajar de la mano con el Gerente de Operaciones para definir mejoras en la atención de los servicios.
-Autoriza aumentos salariales.
-Coordina y aprobar nuevas posiciones necesarias en la empresa.
-Velar por un buen ambiente laboral.
-Gestionar y aprobar compra de activos de gran envergadura.
-Revisa periódicamente la situación contable de la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Contador General
Área:	Contabilidad
Reporta a:	Gerente General

Requisitos Mínimos

-Titulado y colegiado en Contabilidad.
-Experiencia mínima de 3 años como contador general en una empresa del sector.
-Conocimiento en el sistema SISCOM.
-Conocimiento en nomas tributarias y laborales.

Resumen del puesto

-Responsable del área de contabilidad.
-Dirigir las actividades contables y financieras de la empresa, definiendo procesos y buscando nuevas alternativas de financiamiento.
-Supervisas las gestiones contables y el flujo de caja de la empresa.

Funciones y Responsabilidades

-Elaborar balances, estados de resultados y análisis financieros.
-Presentar a gerencia los resultados periódicamente.
-Revisión y control de facturaciones.
-Supervisión de asistente y tesorería.
-Resolver consultas de diferentes áreas por temas financieros.
-Pago de detracciones.
-Revisión de pagos de planillas, beneficios sociales.
-Coordinar tramites de exportación.
-Autorización de emisión de notas de crédito y débito.
-Gestionar cartas fianza.
-Control de letras con proveedores.
-Cumplir con requerimientos de entidades de control.
-Encargada de preparar toda la información financiera este actualizada.
-Declaración mensual de impuestos.
-Verificación de pago a proveedores.
-Coordinar cobranza a clientes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Asistente Contable
Área:	Contabilidad
Reporta a:	Contador General
Requisitos Mínimos	
-Estudios superiores culminados en Contabilidad. -Experiencia mínima de 2 años como asistente contable. -Conocimiento en el sistema SISCOM. -Conocimiento en nomas tributarias y laborales.	
Resumen del puesto	
-Registro de la totalidad de operaciones diarias en el sistema contable. -Responsable de la emisión de documentos contables y la recepción de los mismos por proveedores.	
Funciones y Responsabilidades	
-Registrar las operaciones diarias de la empresa en el sistema contable. -Verificar ingresos de caja versus depósitos y asientos. -Emitir documentos contables (factura, nota de crédito, nota de débito, letras) -Recepción de facturas de proveedores y registrarlas. -Efectuar conciliaciones bancarias. -Atención de consultas a proveedores. -Mantener archivos al día (ingresos, egresos, facturas y otros) -Recepción y revisión de rendiciones de cajas chicas.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Tesorería
Área:	Contabilidad
Reporta a:	Gerente General/ Contador General
Requisitos Mínimos	
-Estudios superiores culminados en Contabilidad, Administración o afines. -Experiencia mínima 2 años en el puesto de tesorería. -Reporte de Infocorp. -Antecedentes penales y policiales. - Conocimiento en sistemas contables.	
Resumen del puesto	
-Encargada de realizar las transferencias bancarias de pagos. -Responsable de verificar la aprobación de los pagos.	
Funciones y Responsabilidades	
-Registrar movimientos de cajas diarios en el sistema. -Elaborar saldos de las cuentas bancarias diariamente. -Ejecutar todos los pagos necesarios planillas, recibos por honorarios, proveedores, prestamos; previa autorización. -Control de facturas por pagar a proveedores. -Control y seguimiento de las facturas por cobrar. -Comunicación constante con agentes bancarios. -Realizar reportes para gerencia sobre los movimientos de dinero. -Negociar tasas con entidades bancarias. -Realizar factoring. -Control de letras con proveedores.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Gerente de Operaciones
Área:	Operaciones
Reporta a:	Gerente General

Requisitos Mínimos

-Titulado en Ingeniería Mecánica, Mecanica-Electrica o afines.
-Experiencia de 5 años en Jefaturas de Operaciones.
-Solidos conocimiento en mantenimiento del sector minero y servicios de camiones grúa.
-Manejo de Office, AutoCAD a nivel Avanzado.
-Ingles avanzado.

Resumen del puesto

-Supervisar las diferentes áreas involucradas en la atención de servicios.

Funciones y Responsabilidades

-Gestión y coordinación operativa con las áreas internas para la ejecución de servicios.
-Coordinación y supervisión de las actividades del personal a su cargo.
-Revisión y aprobación de las cotizaciones a clientes.
-Realizar de manera frecuente reuniones con los supervisores y las administradoras de contratos.
-Revisión de cómo se efectuaron los servicios.
-Seguimiento constante de cada servicio y asegurar la correcta ejecución y entrega de los servicios.
-Trato directo con los clientes, asistir a reuniones de coordinación.
-Verifica que todos los requerimientos por servicios se ajusten a lo cotizado.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Planner
Área:	Operaciones
Reporta a:	Gerente de Operaciones

Requisitos Mínimos

-Titulado o Bachiller en Ingeniería Mecánica, Mecanica-Electrica o afines.
-Experiencia de 2 años realizando planeamiento.
-Solidos conocimiento en mantenimiento del sector minero y servicios de camiones grúa.
-Manejo de Office, AutoCAD a nivel Avanzado.
-Ingles Intermedio.
-Contar con licencia de conducir con más de 2 años de antigüedad.
Disponibilidad para viajar a los proyectos en mina.

Resumen del puesto

-Responsable del planeamiento de los servicios, cotización y cierre.

Funciones y Responsabilidades

-Responsable de realizar las cotizaciones a clientes tanto de mantenimiento como de transportes.
-Planear los servicios a realizar próximamente e informa todo acerca del servicio a las áreas involucradas.
-Asignar los tiempos y recursos necesarios para la ejecución del servicio.
-Encargado de recibir toda la documentación del servicio culminado por parte del supervisor de contrato.
-Elaborar las valorizaciones al termino de los servicios y levantar desconformidades si fuese necesario.
-Presentar informes que le sean solicitados.
-Cualquier otra función designada por el Gerente de Operaciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Asistente de Operaciones
Área:	Operaciones
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Requisitos Mínimos	
- Bachiller en Administración o Ingeniería Industrial. -Experiencia de 1 años realizando actividades de administración en áreas de operaciones. -Experiencia de 1 año en empresas del rubro de mantenimiento minero. -Manejo de Office. -Ingles Intermedio. Disponibilidad para viajar a los proyectos en mina.	
Resumen del puesto	
-Apoyo en actividades administrativas al Gerente de Operaciones.	
Funciones y Responsabilidades	
-Redactar, archivar y revisar documentación. -Coordinar y agendar reuniones. -Mantener y actualizar el listado de proyectos en ejecución. -Cualquier otra función designada por el Gerente de Operaciones.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Residente /Supervisor de Contrato
Área:	Operaciones /Contratos
Reporta a:	Gerente de Operaciones

Requisitos Mínimos

-Titulado en Ingeniería Mecánica, Mecanica-Electrica o afines.
-Experiencia de 3 años en supervisión de operaciones de empresas del sector de mantenimiento minero.
-Experiencia certificada en proyectos de minería.
-Manejo de Office, AutoCAD a nivel Avanzado.
-Contar con licencia de conducir con más de 3 años de antigüedad.
-Disponibilidad para trabajar en oficina y campo.

Resumen del puesto

-Responsable de la supervisión de los servicios de mantenimiento.
-Responsable del éxito en la ejecución de los servicios.

Funciones y Responsabilidades

-Supervisar y trabajar conjuntamente con el personal operativo en mina.
-Supervisar que se realice a cabalidad la orden de servicios.
-Mantener comunicación constante con la gerencia de operaciones, administradoras de contratos y supervisores mecánicos.
-Supervisar que toda actividad en mina sea realizada de manera segura.
-Responsable de velar por el buen uso de las herramientas y maquinas.
-Coordina con administración de contratos el personal necesario para la atención del servicio.
-Según el servicio, solicita requerimientos a Logística y Transportes según cotización.
-Revisar tareos al termino de los servicios.
-Gestionar y planificar todos los servicios atendidos por la empresa.
-Mantener contacto directo con el cliente.
-Validar el tareo del personal.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Administrador de Contrato
Área:	Operaciones /Contratos
Reporta a:	Supervisor de Contrato

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Administración, Ingeniería Industrial o afines.
-Experiencia mínima de 2 años como administradora de contratos, conocimiento en habilitación de personal para las diferentes mineras.
-Manejo de Office a nivel Intermedio.
-Disponibilidad para trabajar en oficina y campo.

Resumen del puesto

-Responsable de asegurar el personal necesario para cada servicio.
.Responsable de todo lo referente al personal en el servicio, alimentación, hospedaje, transporte.

Funciones y Responsabilidades

-Encargada de habilitar a todo el personal para la mina en la que se dará el servicio, incluyendo personal de transportes.
-Tener una base de datos de toda la documentación del personal y la vigencia de los mismos.
-Distribuir el personal según necesidad.
-Mantener constante comunicación con otras Administradoras.
-Programar movilizaciones y desmovilizaciones de personal.
-Encargada de coordinar la alimentación, hospedaje y transporte de todo el personal que participara en el servicio.
-Encargada de tomar asistencia y horas de trabajo por el personal operativo en obra y entregar dicha información al área de RRHH.
-Solicitar viáticos para el personal.
-Responsable de rendir el dinero que se le entregue como caja chica.
-Responsable de coordinar la entrega de documentos contables al área pertinente.
-Constante comunicación con el personal operativo en general.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Supervisor Mecánico
Área:	Operaciones /Contratos
Reporta a:	Supervisor de Contrato

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Mecánica o afines.
-Experiencia mínimo de 4 años en el sector de mantenimiento minero.
-Disponibilidad para viajar a mina por proyecto.
-Experiencia en manejo de personal.
-Conocimiento de Excel a nivel intermedio.

Resumen del puesto

-Responsable de liderar los grupos operativos en los servicios.
-Verificar que el servicio sea ejecutado de conformidad con las especificaciones técnicas definidas.

Funciones y Responsabilidades

-Ejecutar y supervisor la correcta ejecución de los programas de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo.
-Supervisar que su equipo realice su trabajo de acuerdo a estándares correspondientes a cada unidad minera.
-Verificar el cumplimiento de los permisos de trabajo de alto riesgo requeridos por seguridad para el inicio de sus labores por cada frente de trabajo.
-Cumplir con funciones asignadas por el Supervisor de contrato.
-Reportar de forma inmediata cualquier incidente que se presente en su frente de trabajo al Supervisor de contrato y/o Supervisor de seguridad.
-Elaboración de informes técnicos.
-Elaboración de planos de estructuras metálicas y memorias de cálculo.
-Llevar los controles necesarios sobre las actividades bajo su responsabilidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Jefe de Taller
Área:	Operaciones
Reporta a:	Gerencia de Operaciones

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados Mecánica o técnico de mecánica.
-Experiencia mínimo de 2 años en cargo similar.
-Experiencia en manejo de personal.
-Conocimiento de Excel a nivel básico.
-Conocimientos en Seguridad.

Resumen del puesto

-Responsable de las actividades que se realizan en taller y cumplir con los plazos determinados.
-Responsable de liderar al personal que trabaja en taller y velar por un trabajo seguro.

Funciones y Responsabilidades

-Supervisar la fabricación de estructuras metálicas para los proyectos necesarios.
-Encargado de solicitar los materiales, consumibles, EPPS y herramientas necesarias para los trabajos, así como servicios adicionales de terceros al área de Logística.
-Encargado de solicitar el personal necesario para cumplir con los trabajos asignados.
- Coordinar con planeamiento los detalles de trabajo a realizar.
-Informar a Gerencia de Operaciones los avances periódicamente.
-Coordinación de envío de estructuras con Logística.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Jefe de Seguridad
Área:	Seguridad
Reporta a:	Gerencia General/Gerente de Operaciones

Requisitos Mínimos

-Titulado en Ingeniería de Seguridad, Ingeniería Industrial.
-Contar con especialización de Seguridad y Salud Ocupacional.
-Experiencia mínima de 4 años como Jefe de Seguridad.
-Experiencia mínima de 2 años en empresas contratistas del sector minero.
-Manejo de Office nivel avanzado.
-Licencia de conducir con antigüedad de más de 3 años.
-Disponibilidad para trabajar en oficina y campo.
- Experiencia en manejo de personal.

Resumen del puesto

-Responsable de hacer cumplir con las políticas de seguridad de cada cliente.
-Tiene a su cargo a los supervisores de Seguridad.

Funciones y Responsabilidades

-Gestionar los indicadores de área de SSOMA.
-Supervisar el cumplimiento del plan anual de capacitación.
- Realizar inspecciones en campo y controlar el cumplimiento de políticas de seguridad por cada Supervisor.
-Representar a la empresa ante las reuniones de seguridad con los clientes.
-Supervisar todas las operaciones de Alto riesgo.
-Representar a la empresa ante auditorias y/o inspecciones.
-Responsable de la formación de brigadas y equipos de emergencia.
-Verificar la implementación de los estándares de tareas PETS y de las practicas mineras, así como el cumplimiento de reglamentos y leyes.
-Aprobación y actualización de los procedimientos de trabajo seguro.
-Revisión de los reportes de seguridad emitidos por los supervisores de seguridad en campo.
-Constante capacitación y asesoramiento al personal bajo su cargo.
-Implementación de propuestas de mejora.
-Participar de la comunicación constante con el área de Seguridad de las empresas clientes en busca de sugerencias y mejora continua.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Asistente de Seguridad
Área:	Seguridad
Reporta a:	Jefe de Seguridad
Requisitos Mínimos	
-Estudios superiores culminados en Ingeniería de Seguridad, Ingeniería Industrial o afines. -Experiencia mínima de 1 año en área de seguridad. -Manejo de Office nivel intermedio. -Disponibilidad para trabajar en oficina y campo.	
Resumen del puesto	
-Apoyo integral a la Jefatura de Seguridad y supervisión. -Encargada de temas documentarios del área.	
Funciones y Responsabilidades	
-Asistir en todo lo necesario al Jefe de Seguridad. -Mantener actualizados los registros del área de seguridad. -Apoyo en la implementación y mantenimiento del sistema de seguridad en base a la norma. -Colaborar en la investigación de los incidentes y accidentes que se presenten. -Coordinar y programar las capacitaciones que correspondan. -Apoyo en gestiones administrativas necesarias. -Preparar material necesario para capacitaciones y señalización. -Realizar seguimiento a nivel de empresa en el control documentario de la gestión de seguridad. -Solicitar requerimientos necesarios al área de logística. -Brindar el soporte en las auditorias de seguridad externas o internas.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Supervisor de Seguridad
Área:	Seguridad
Reporta a:	Jefe de Seguridad

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Ingeniería de Seguridad, Ingeniería Industrial o afines.
-Experiencia mínima de 2 años como supervisor de seguridad en el sector minero.
-Manejo de Office nivel intermedio.
-Disponibilidad para trabajar en oficina y campo.
-Licencia de conducir mínimo 2 años de antigüedad.

Resumen del puesto

-Responsable de velar por la seguridad de su personal a cargo en cada servicio en el campo de trabajo.
-Identificar, evaluar y reducir al mínimo los posibles riesgos en el área de trabajo.

Funciones y Responsabilidades

-Supervisar los trabajos de alto riesgo como son izajes, trabajos en altura, trabajos en caliente, trabajos en espacios confinados, verificando que se realicen correctamente siguiendo los procedimientos de trabajo seguro.
-Asistir y participar de todas las reuniones que se asignen.
-Redactar todos los reportes de seguridad al final cada trabajo.
-Paralizar cualquier trabajo que se encuentre en peligro inminente o condiciones que amenacen la integridad del personal o equipos.
-Asegurar que el personal bajo su supervisión este a salvo de cualquier accidente o incidente.
-Reportar inmediatamente cualquier situación de peligro durante la jordana de trabajo.
-Monitoreo y corrección de conductas que pongan en riesgo a personal bajo su cargo.
-Cumplir y hacer cumplir con las políticas, reglamentos de seguridad y procedimientos.
-Capacitar permanentemente a los colaboradores sobre las normas de seguridad para prevenir accidentes.
-Aplicar sanciones respectivas a las personas que incumplan las normas y pongan en riesgo las actividades de la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Jefe de Logística
Área:	Logística
Reporta a:	Gerencia General/Gerente de Operaciones

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Ingeniería de Industrial o afines.
-Experiencia mínima de 2 años en área de logística en empresa del sector minero y 3 años como mínimo de experiencia en general.
-Manejo de Office nivel avanzado.
-Disponibilidad para viajar.
-Licencia de conducir mínimo con 2 años de antigüedad.

Resumen del puesto

-Responsable final de las compras y subcontrataciones de todas las áreas de la empresa.
-Responsable del personal de logística y almacén.

Funciones y Responsabilidades

-Desarrollar, implementar y dar seguimiento del cumplimiento de las políticas asegurando así el suministro de herramientas y servicios a todas las áreas oportunamente.
-Dirigir y supervisar las actividades del área de almacén y logística con el fin de cumplir con las responsabilidades del área.
-Implementación de indicadores para presentar a gerencia.
-Llevar el control detallado de las compras a realizar según requerimientos por servicios.
-Realizar visitas de inspección a los almacenes ubicados en diferentes puntos de operaciones de la empresa periódicamente.
-Responsable de la primera aprobación de las compras menores y de solicitar autorización de compras importantes con gerencia siendo evaluadas previamente.
-Selección de proveedores y búsqueda de proveedores estratégicos.
-Solicitar reportes por el personal de almacén.
-Responsable de planificar y coordinar la toma de inventarios periódicamente.
-Implementación de nuevas formas de control para el mejor desarrollo de actividades logísticas.
-Encargado de negociación con proveedores para compras de gran envergadura..

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Asistente de Logística
Área:	Logística
Reporta a:	Jefe de Logística

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Ingeniería de Industrial o afines.
-Experiencia mínima de 1 año en área de logística en empresa del sector minero.
-Manejo de Office nivel intermedio.
-Disponibilidad para viajar.
-Licencia de conducir (deseable).

Resumen del puesto

-Responsable de la recepción de todos los requerimientos de diferentes áreas y ordenar por prioridad.

Funciones y Responsabilidades

-Recepcionar y coordinar los requerimientos de compras y servicios de la empresa.
-Solicitar cotizaciones a los proveedores, y seleccionar los que cumplan con las especificaciones, precios competitivos y condiciones de pago.
-Solicitar aprobación por la jefatura del área para continuar con el proceso de compra.
-Elaborar órdenes de compra según requerimiento y según prioridad.
-Gestionar la compra de bienes y contratación de servicios (uniformes, Epp´s, materiales, herramientas, consumibles, repuestos, entre otros).
-Supervisar y controlar la correcta recepción de los bienes por parte de almacén.
-Realizar entrega de equipos telefónicos a personal asignados por disposiciones de gerencia.
-Mantener una buena relación con todos los proveedores de la empresa.
-Actualizar periódicamente el registro de proveedores y sus precios.
-Seguimiento a los proveedores para el cumplimiento de entrega de adquisiciones.
-Responsable de solicitar a almacén toda la documentación recibida por las compras de los proveedores, para solicitar aprobación del jefe y pasarlas al área de contabilidad.
-Realizar otras funciones asignadas por su jefe inmediato.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Asistente de Almacén
Área:	Logística
Reporta a:	Jefe de Logística

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Ingeniería de Industrial o afines.
-Experiencia mínima de 1 año como asistente de almacén en empresa del sector minero.
-Manejo de Office nivel intermedio.
-Disponibilidad para viajar.
-Licencia de conducir (deseable).

Resumen del puesto

-Responsable de recepción y verificación de compras de toda la empresa.
-Responsable de la emisión de guías de remisión para la entrega a las áreas de trabajo de sus requerimientos así como de verificar el retorno de los mismos.

Funciones y Responsabilidades

-Recepcionar, verificar e ingresar en Kardex todos los bienes adquiridos, controlando que la documentación sea correcta y este completa, para después ser entregada al asistente de logística.
-Realizar la toma de inventarios de activos de la empresa según sea indicado con apoyo de almacenero.
-Realizar un control de calidad al momento de la recepción de herramientas o insumos para asegurar el buen funcionamiento de los mismos.
-En conjunta ayuda con el almacenero, tener la información de stock real actualizada para poder realizar compras en base a lo que se tiene en almacén.
-Elaborar las guías de remisión necesarias para la movilización de herramientas a diferentes puntos de trabajo.
-Reportar al jede de logística de manera periódica sobre herramientas, insumos o maquinarias en mal estado.
-Verificar con las guías de retornos que todas las herramientas y maquinas enviadas este regresando en buen estado y completas.
-Coordinar y supervisar la preparación de las herramientas y equipos a enviar a diferentes puntos de trabajo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Almacenero
Área:	Logística
Reporta a:	Jefe de Logística
Requisitos Mínimos	
-Secundaria completo o estudios técnicos culminados. -Experiencia mínima de 2 año como almacenero en empresa del sector minero. -Manejo de Office nivel básico -Disponibilidad para viajar. -Licencia de conducir.	
Resumen del puesto	
-Responsable de mantener el almacén, limpio y ordenado. -Responsable de la preparación de equipos y herramientas necesarias para trasladar o entregar.	
Funciones y Responsabilidades	
-Asegurarse de que el almacén se encuentre siempre ordenado y limpio. -Solicitar mantenimiento de herramientas y equipo periódicamente cada que sea necesario. -Realizar inventarios según sea indicado. -Ubicación y custodia de todas las herramientas, insumos y equipos. -Responsable de entrega final de requerimientos en obra con un cargo firmado por quien solicite. -Realizar cualquier otra función asignada por el jefe inmediato.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Jefe de Transportes
Área:	Transportes
Reporta a:	Gerencia General/Gerente de Operaciones

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Mecánica, Mecánica - Eléctrica, Industrial o afines.
-Experiencia mínima de 3 años en área de transportes / 2 años liderando área de transportes.
-Conocimientos en Mecánica Automotriz.
-Manejo de Office nivel avanzado.
-Licencia de conducir.

Resumen del puesto

-Responsable de velar por el correcto y mejor funcionamiento del área de transportes.
-Responsable de tener todas las unidades listas para cuando se requiera y con la documentación necesaria actualizada.

Funciones y Responsabilidades

-Identificar y gestionar las necesidades del área.
-Asegurar que toda la flota vehicular cuente con todos sus documentos actualizados y requeridos por clientes.
-Monitorear a las unidades de transporte a través del sistema GPS.
-Mantener constante coordinación y comunicación con Planeamiento para coordinar la disponibilidad de la flota.
-Coordinar con administración de contratos respecto al personal necesario para la atención de los servicios.
-Supervisar las funciones y actividades del personal a cargo.
-Cumplir con cualquier exigencia de la empresa contratista para que los vehículos puedan ser habilitados correctamente.
-Mantener contacto directo con clientes de servicios de transportes.
-Supervisar el cumplimiento de todos los permisos requeridos para las unidades de transporte, licencia, placas actualizadas, pólizas, etc.
-Proponer estrategias de reducción de costos para generar una rentabilidad mayor en los equipos.
-Supervisar y velar por el cumplimiento del cronograma de trabajo de las unidades en los proyectos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Asistente de Transportes
Área:	Transportes
Reporta a:	Jefe de transportes

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Mecánica, Mecánica - Eléctrica, Industrial o afines.
-Experiencia mínima de 1 años en área de transportes.
-Conocimientos en Mecánica Automotriz.
-Manejo de Office nivel avanzado.
-Licencia de conducir.

Resumen del puesto

-Responsable de programar revisiones y mantenimientos necesario para las unidades.

Funciones y Responsabilidades

-Programar las revisiones técnicas para todas las unidades vehiculares cada vez que sea necesario.
-Hacer el seguimiento del levantamiento de observaciones de los vehículos observados.
-Programar los mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades cuando sea necesario.
-Recibir requerimientos del personal operativo que da mantenimiento a las unidades para poder hacer llegar la solicitud a logística.
-Realizar informes de todas las fallas mecánicas e inconvenientes que tuvieron las unidades en los servicios.
-Contactar con proveedores en caso sea necesario contratar un tercero para cumplir con los requerimientos necesarios para atender los servicios.
-Monitorear el cumplimiento del cronograma de trabajos de las unidades en cada proyecto.
-Programación y seguimiento de rutas a cada unidad según requerimiento de cada obra.
-Revisa el control del tareo del personal de transportes.
-Llevar el control administrativo del área.
-Realizar cualquier función asignada por el jefe inmediato.
-Programar al personal de transportes para cada servicio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Supervisor de Transportes
Área:	Transportes
Reporta a:	Jefe de transportes

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Mecánica, Mecánica - Eléctrica, Industrial o afines.
-Experiencia mínima de 3 años como supervisor de transportes especializado en camiones grúa.
-Conocimientos en Mecánica Automotriz, Camiones Grúa, Izajes.
-Experiencia certificada en proyectos de minería.
-Manejo de Office nivel avanzado.
-Licencia de conducir (Indispensable).
-Disponibilidad de laborar bajo sistema (14x7).

Resumen del puesto

- Responsable de asegurar el cumplimiento del desarrollo de actividades del área de transportes en obra.

Funciones y Responsabilidades

- Capacitar e inducir al personal de su área respecto a las labores que le corresponde a cada uno.
-Encargado de hacer firmar los documentos necesarios para el inicio de trabajo de los camiones en obra.
-Mantener constante comunicación con el supervisor a cargo de su servicio por parte del cliente.
-Reportar a la jefatura cualquier falla que se presente con las unidades durante el servicio.
-Vela por el buen estado y funcionamiento de las unidades de transporte durante el servicio.
-Tiene a cargo a conductores, riggers, operadores, vienteros, etc.
-Responsable de informar la hora de inicio y de fin de cada servicio y que personal laboro con cada equipo diariamente.
-Administra los recursos puestos bajo su responsabilidad.
-Informar cualquier reporte o llamada de atención por parte del cliente.
-Trabajar de la mano con el Supervisor de cada contrato.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Jefe de Recursos Humanos
Área:	Recursos Humanos
Reporta a:	Gerente General

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Psicología, Administración o afines.
-Experiencia mínima de 3 años en el área de recursos humanos.
-Conocimientos en Legislación Laboral y gestión de talento humano.
-Manejo de Office nivel avanzado.

Resumen del puesto

-Responsable de la correcta gestión del capital humano en la empresa.
-Responsable de velar por el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

Funciones y Responsabilidades

-Coordinar y supervisar programas de capacitación al personal según sea necesario.
-Coordinar e implementar la inducción de cada nuevo colaborador que ingrese a la empresa.
-Velar por el bienestar de los trabajadores en las labores que realizan.
-Realizar la renovación de contratos.
-Elaboración de documentos: constancia de trabajo, Memorándum, adelantos, prestamos.
-Entrevista a personal.
-Asegurar que la empresa cuente con el personal necesario y competente para cada puesto.
-Mantener constante comunicación con Gerencia General e informarle de cualquier cambio que se necesite realizar respecto a la fuerza laboral.
-Solicitar la aprobación de presupuestos destinados a inversión en personal.
-Coordinación y aprobación de los permisos y vacaciones del personal.
-Supervisar planes de retiro y ascensos de personal.
-Creación de planes de retención de personal.
-Recibir y tomar en cuenta las quejas que se puedan dar respecto al clima laboral para poder plantear mejoras.
-Evaluar al personal continuamente.
-Realizar seguimiento a las habilitaciones de personal.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Asistente de Recursos Humanos/Selección de personal
Área:	Recursos Humanos
Reporta a:	Jefe de Recursos Humanos

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Psicología o afines.
-Experiencia mínima de 1 años en reclutamiento de personal.
-Manejo de Office nivel intermedio.
-Curso o programa de actualización en recursos humanos.
-Dominio de entrevistas por competencias.

Resumen del puesto

- Responsable de los procesos de selección de personal operativo y administrativo a nivel masivo e individual.

Funciones y Responsabilidades

-Encargada de atender los requerimientos de personal de las diferentes áreas.
-Realizar convocatorias de personal interna y externa.
-Manejo de las diferentes plataformas de reclutamiento.
-Ejecutar el proceso de selección de personal.
-Realizar análisis y evaluación curricular.
-Coordinar y realizar las entrevistas a candidatos seleccionados.
-Realizar evaluaciones psicológicas, psicotécnicas y por competencias.
-Administrar y tener actualizada la base de datos de candidatos.
-Informar al jefe de recursos humanos acerca de los resultados que se estén obteniendo en los procesos de selección.
-Mantener actualizado el file de cada personal.
-Apoyo en actividades administrativas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del puesto:	Asistente de Recursos Humanos/Asistente de Planillas
Área:	Recursos Humanos
Reporta a:	Jefe de Recursos Humanos

Requisitos Mínimos

-Estudios superiores culminados en Administración, Industrial o afines.
-Experiencia mínima de 1 año realizando planillas, en empresas con más de 200 trabajadores.
-Manejo de Office nivel intermedio.
-Conocimiento de PLAME, AFP, Senati, EPS, SCTR.
-Conocimiento en legislación laboral.

Resumen del puesto

- Responsable del control y elaboración de planillas y demás pagos al personal.

Funciones y Responsabilidades

-Calcular planillas, bonos, liquidaciones y pagos de personal eventual.
-Administrar el sistema de Planilla.
-Generar provisiones tales como CTS, vacaciones, horas extra.
-Apertura de cuenta sueldo y CTS del personal
-Emitir e entregar documentos laborales tales como: boletas, certificados de CTS, retención de 5ta, aportaciones de AFP/ONP, liquidaciones.
-Informar la programación diaria de todo el personal en diferentes plataformas según los trabajos asignados.
-Encargada de elaborar tareos del personal operativo según los registros de asistencia brindado por las administradoras de contratos en obra.
-Revisar que los tareos sean totalmente transparentes con la información de programaciones y las listas de asistencia.
-Verificar diariamente la asistencia del personal administrativo y del personal de taller de la empresa.
-Solicitar al área de almacén reporte sobre devolución de EPP´s.
-Solicitar aprobación de tareos a Supervisores de contratos y Jefatura de Recursos Humanos.
-Gestionar la aprobación de permisos y vacaciones al Jefe de Recursos Humanos.
-Reportar las inasistencias del personal.
-Realizar informe periódicamente sobre las faltas y tardanzas del personal.
-Informar a su jefe inmediato acerca de descuentos a aplicar por perdida de equipos de seguridad u equipos asignados por la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ANEXO 2

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DIMARZA S.A.C

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1. **Nombre del Manual:**
   Procesos y procedimientos de Dimarza S.A.C

2. **Objetivo:**
   El manual de procesos y procedimiento busca ofrecer a la empresa una herramienta de gestión que contribuya con el cumplimiento de sus objetivos.

3. **Alcance:**
   El manual está dirigido a todos los colaboradores de la empresa Dimarza S.A.C, que les permitirá realizar seguimiento en la gestión diaria de la empresa.

4. **Definiciones:**
   Proceso: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados". (Comité Técnico ISO/TC 176, 2015)

   Procedimiento: "Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso". (Comité Técnico ISO/TC 176, 2015)

5. **Responsables:**
   Responsables del cumplimiento con lo descrito en el manual son:

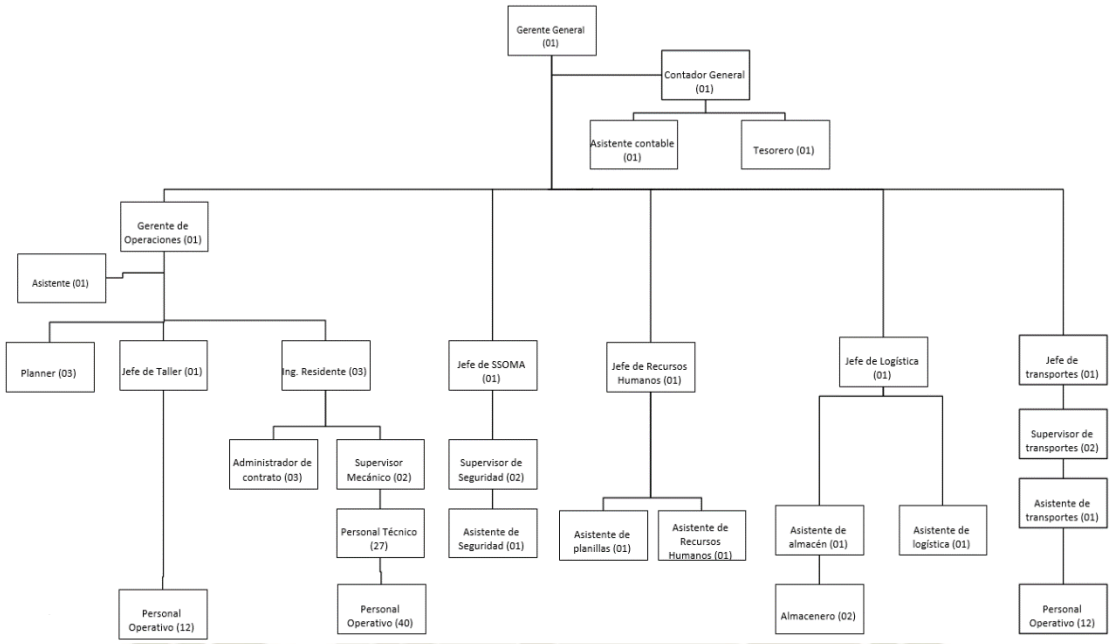
- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Jefe de Recursos Humanos

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

6. Generalidades:

6.1 Organigrama de la Organización



6.2 Visión: Ser reconocida como la mejor empresa peruana en ejecución de proyectos, que brindan un servicio integral en el sector minero con la más avanzada tecnología, calidad, cumplimiento y protección del medio ambiente. (Dimarza S.A.C., 2019)

6.3 Misión: Brindar a sus clientes el mejor servicio enmarcado dentro de la eficiencia tecnológica y profesional, utilizando normas nacionales e internaciones en calidad y seguridad para ofrecer servicios altamente competitivos.; Hacer de cada obra y/o servicio el mejor certificado de garantía, ofreciendo a nuestros clientes soluciones prácticas, viables y económicas.; Ser partícipes y gestores del desarrollo de nuestro país, generando fuetes de trabajo y ennobleciendo la labor del profesional y de todo aquel que conforme nuestra familia institucional. (Dimarza S.A.C., 2019)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

6.4 Simbología utilizada:

A continuación, se relacionan los símbolos utilizados en los diferentes diagramas de flujos, para su mejor comprensión.

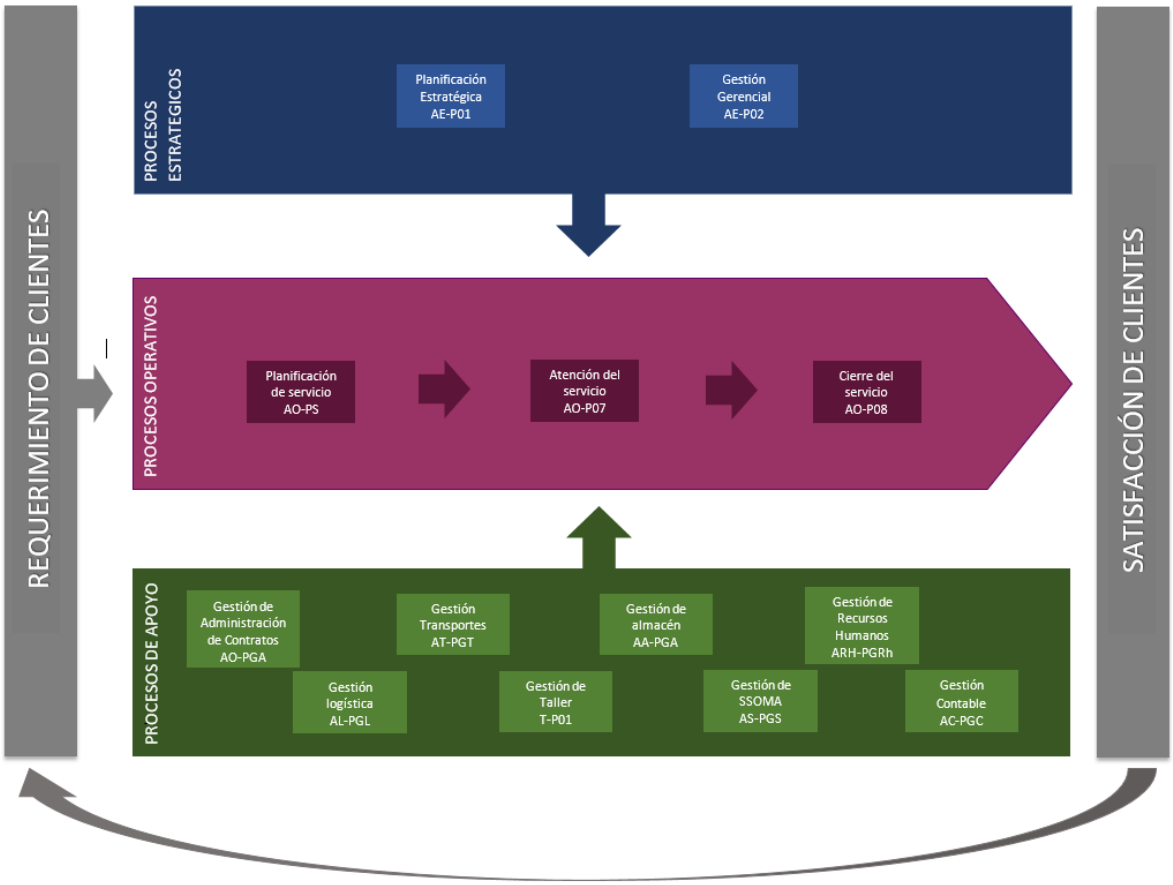
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio / Final	Inicio o fin de un proceso.
	Decisión	Actividad de decisión.
	Acción	Ejecución de una tarea.
	Documento	Documento que intervenga en el proceso.
	Dirección del flujo	Orden en que debe ejecutarse la tarea.

7. Mapa de Procesos:

El mapa de procesos según Carrasco (2011) provee una visión de conjunto holística de todos los procesos de la organización.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM



8. Caracterización de los procesos:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCEDIMIENTO DE COTIZACIÓN DEL SERVICIO

Código del proceso: AO-P01

Tipo de proceso: Operativo

Responsable: Gerente de Operaciones

Alcance: Para todos los requerimientos recibidos para cotización de un servicio.

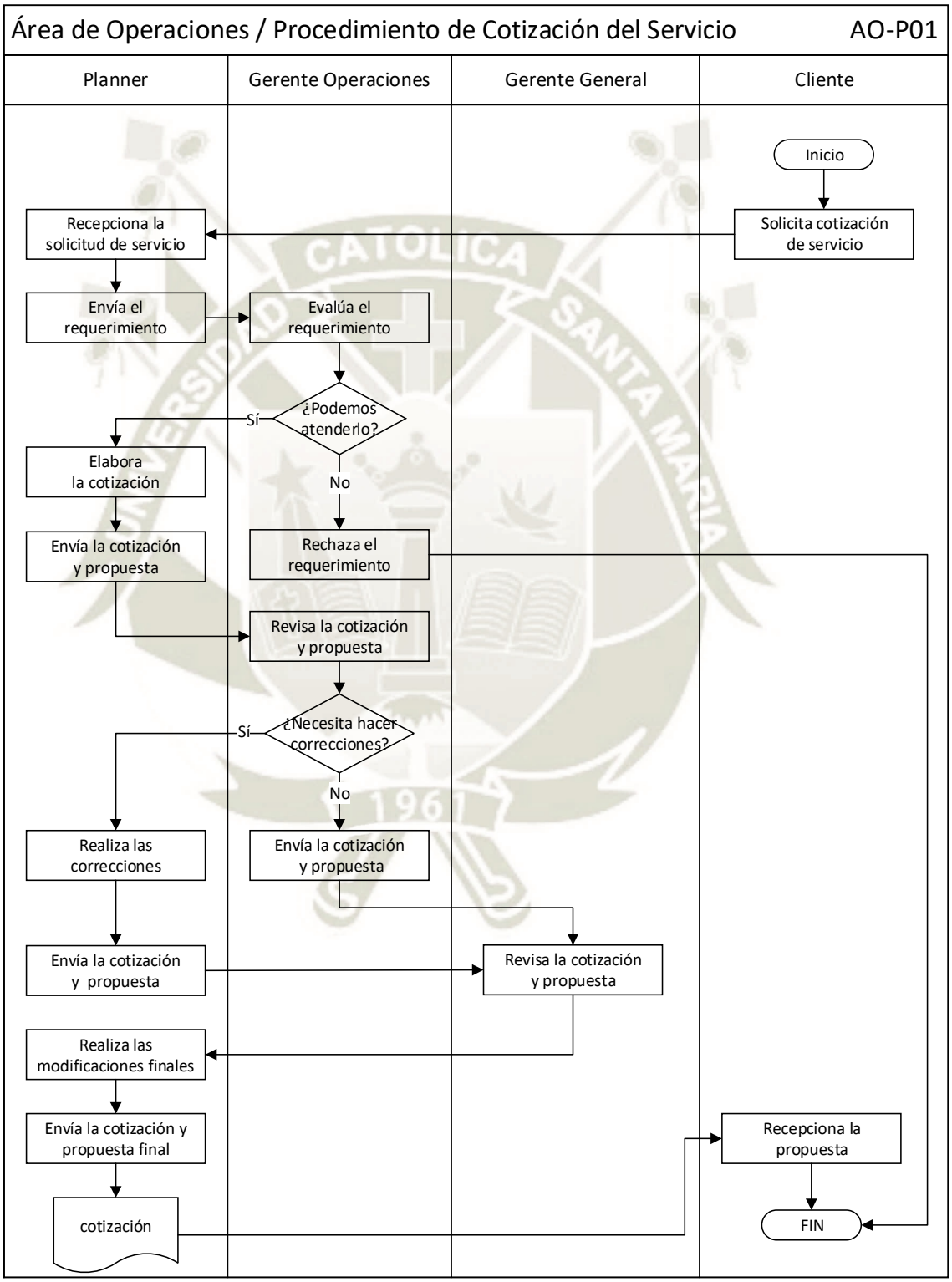
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Solicitud de cotización	• Detalladas en el flujograma.	• Cotización • Rechazo de solicitud

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Planner, Gerente de Operaciones, Gerente General. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, impresora, instalaciones.	• Cotización

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Nombre del Proceso: PROCEDIMIENTO DE PREPARACION DE PERSONAL PARA SERVICIO

Código del proceso: AO-P02

Tipo de proceso: Operativo

Responsable: Gerente de Operaciones

Alcance: Para todo el personal que se requiera para las operaciones de los proyectos.

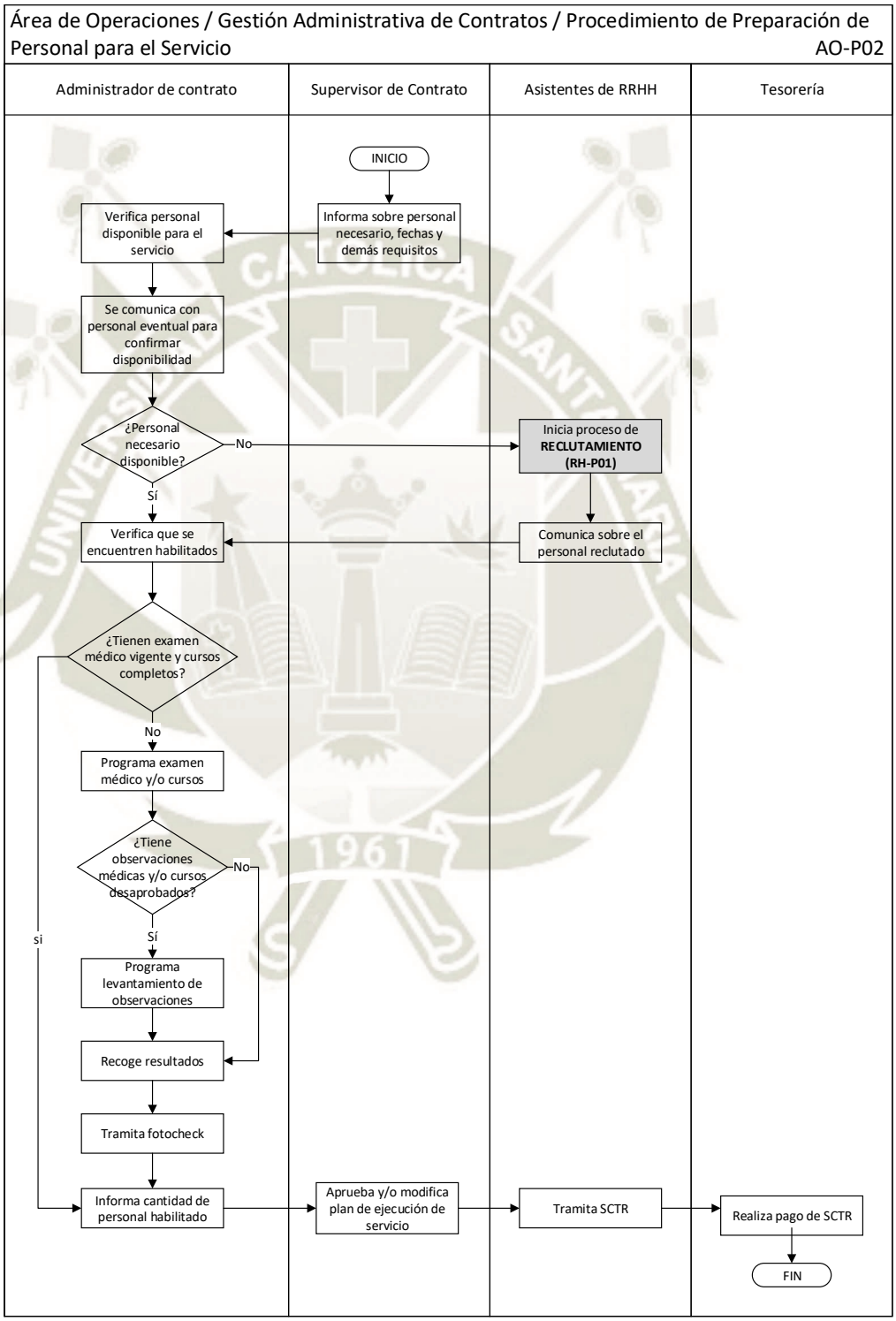
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Solicitud de personal necesario	• Detalladas en el flujograma.	• Personal habilitado

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Administrador de contrato, Supervisor de contrato, Asistente de RRHH, Tesorería. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, impresora, instalaciones.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Nombre del Proceso: PROCEDIMIENTO DE MOVILIZACION DE PERSONAL

Código del proceso: AO-P03

Tipo de proceso: Operativo

Responsable: Gerente de Operaciones

Alcance: Para todo el personal que se requiera para las operaciones de los proyectos.

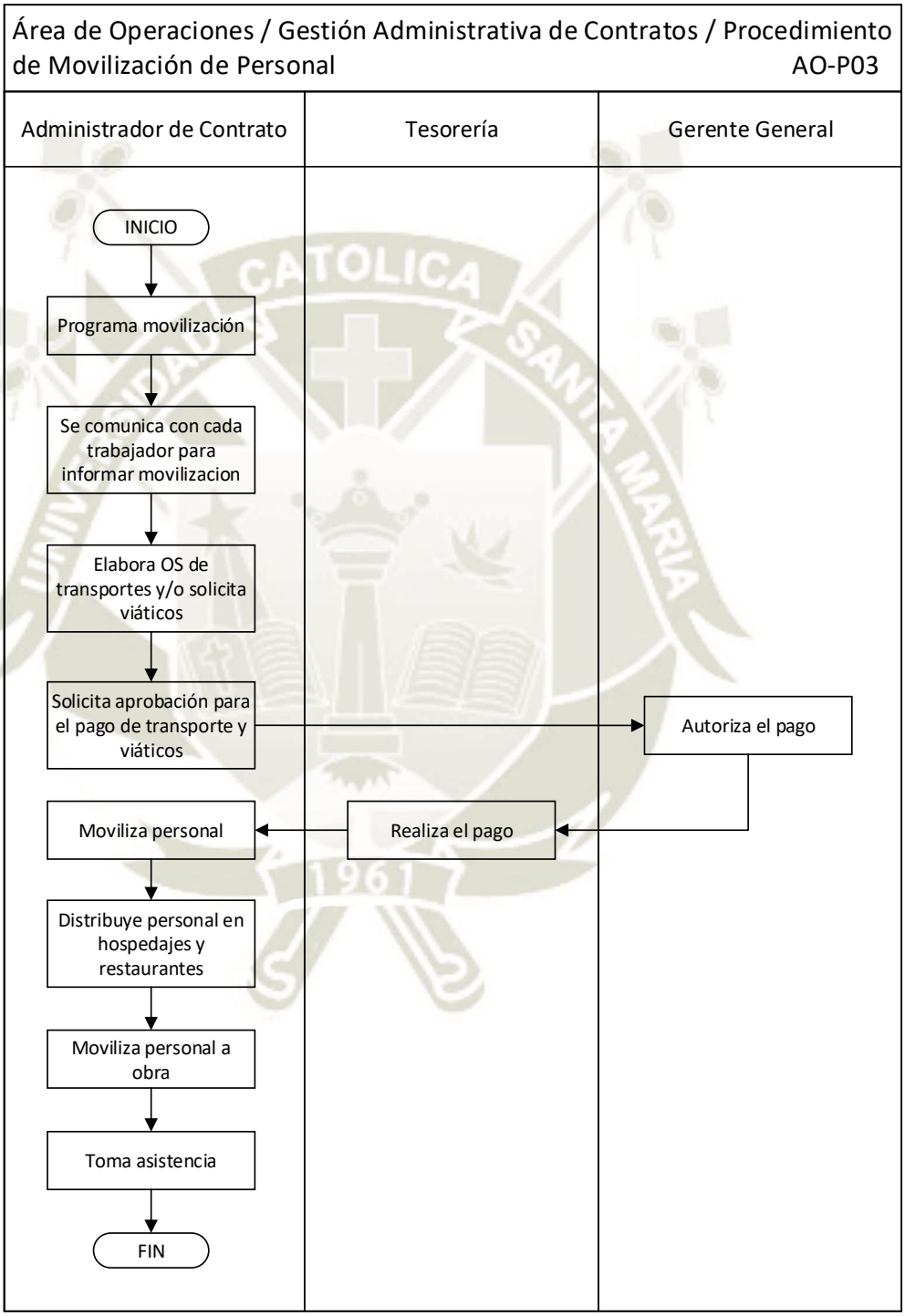
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Programa de proyecto	• Detalladas en el flujograma.	• Personal en obra

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Administrador de contrato, Tesorería, Gerente General. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono.	• Lista de asistencia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCEDIMIENTO DE DESMOVILIZACION DE PERSONAL

Código del proceso: AO-P04

Tipo de proceso: Operativo

Responsable: Gerente de Operaciones

Alcance: Para todo el personal que se requiera para las operaciones de los proyectos.

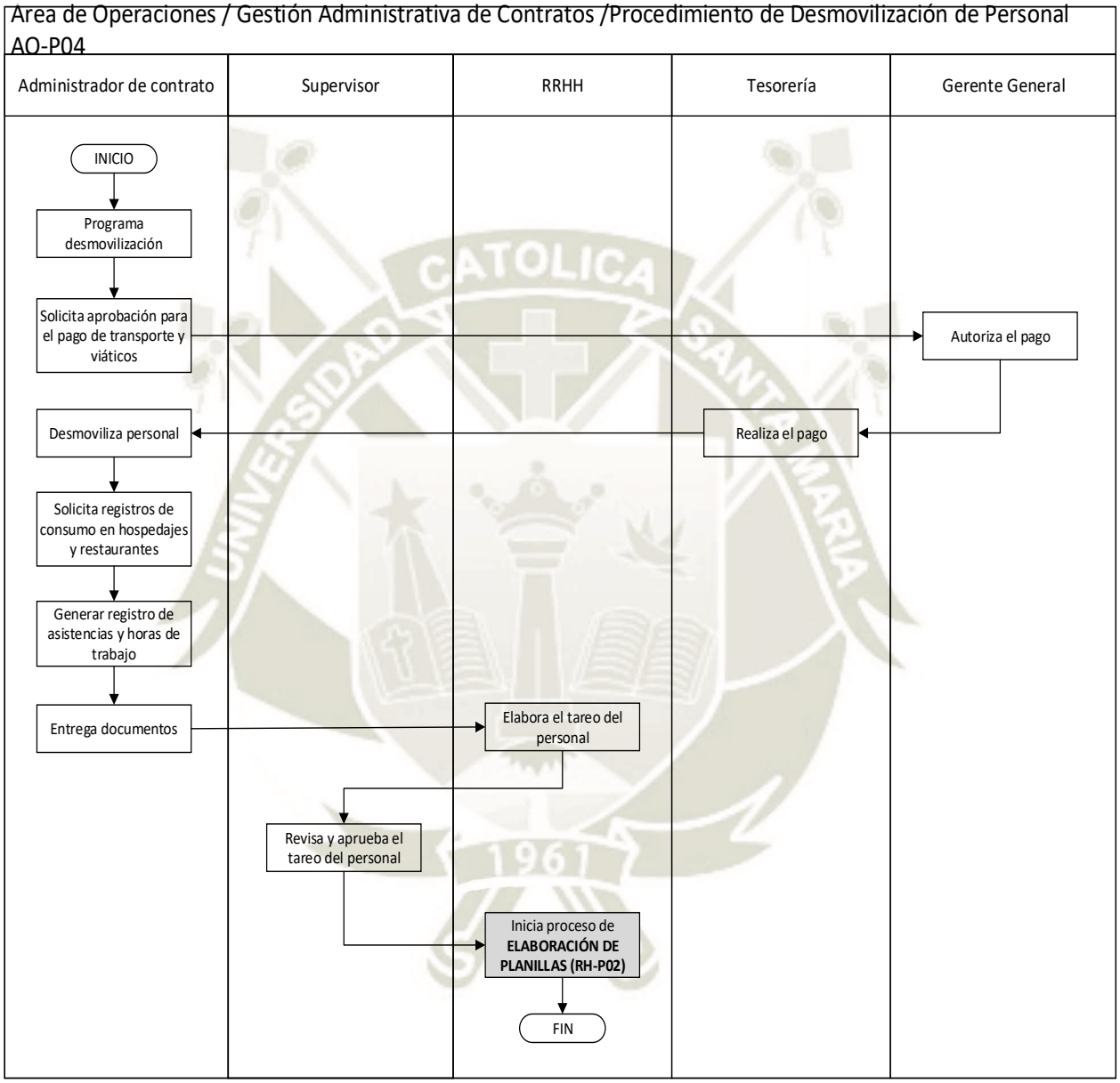
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Programa de proyecto	• Detalladas en el flujograma.	• Personal en base

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Administrador de contrato, Supervisor, Asistente RRHH, Tesorería, Gerente General. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono.	• Lista de asistencia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ATENCIÓN DEL SERVICIO

Código del proceso: AO-P06

Tipo de proceso: Operativo

Responsable: Gerente de Operaciones

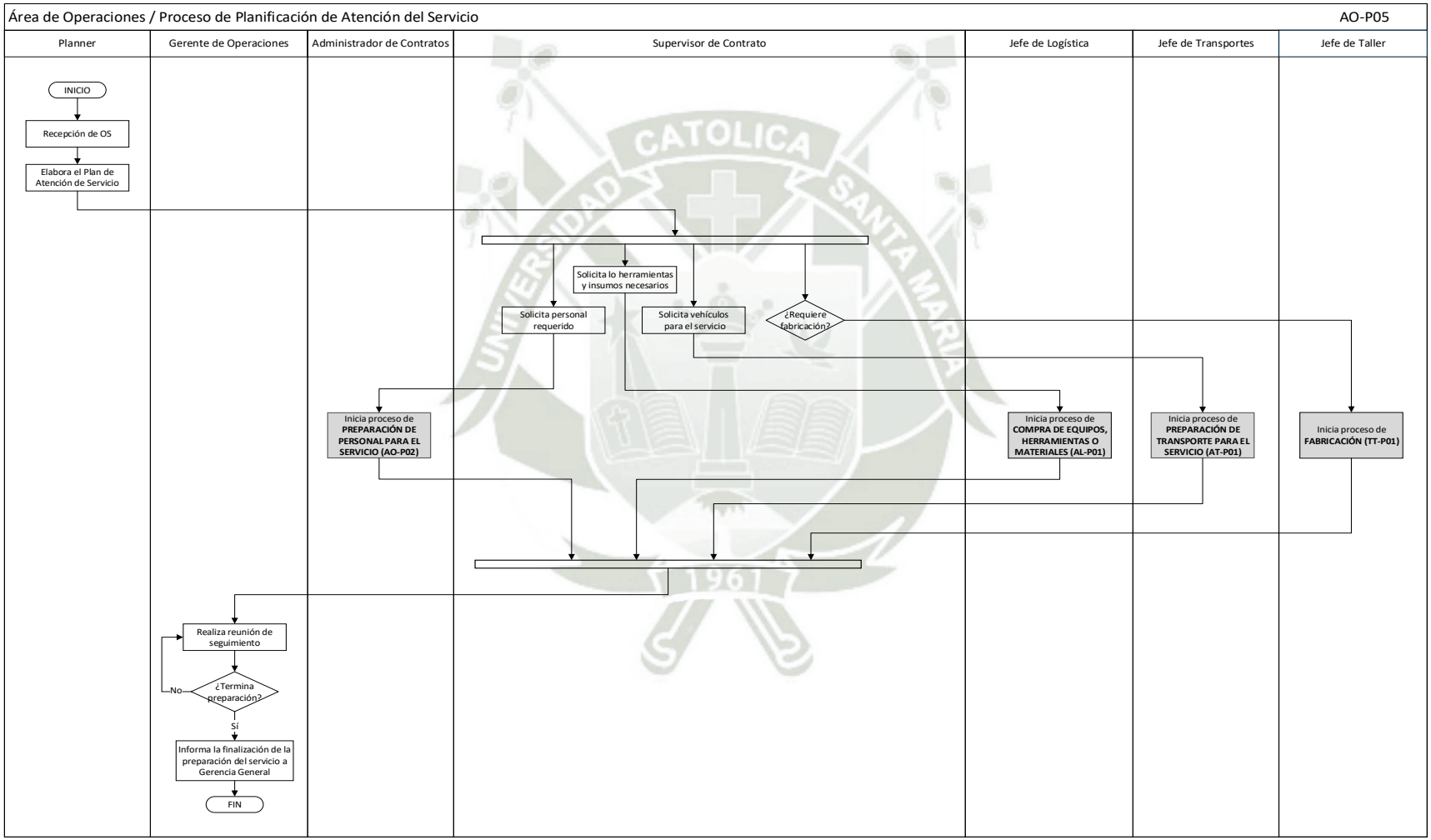
Alcance: Para todo lo necesario para la atención de la atención de un servicio.

ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Orden de Servicio	• Detalladas en el flujograma.	• Requerimientos listos para atender el servicio.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Gerente de Operaciones, Administrador de contrato, Supervisor, Jefe de logística, Jefe de transportes, Jefe de taller. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, impresona, instalaciones.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Diagrama de flujo:



FECHA	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
01/10/2019	María Cáceres	Gerente General	Gerente General

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE ATENCIÓN DEL SERVICIO

Código del proceso: AO-P07

Tipo de proceso: Operativo

Responsable: Gerente de Operaciones

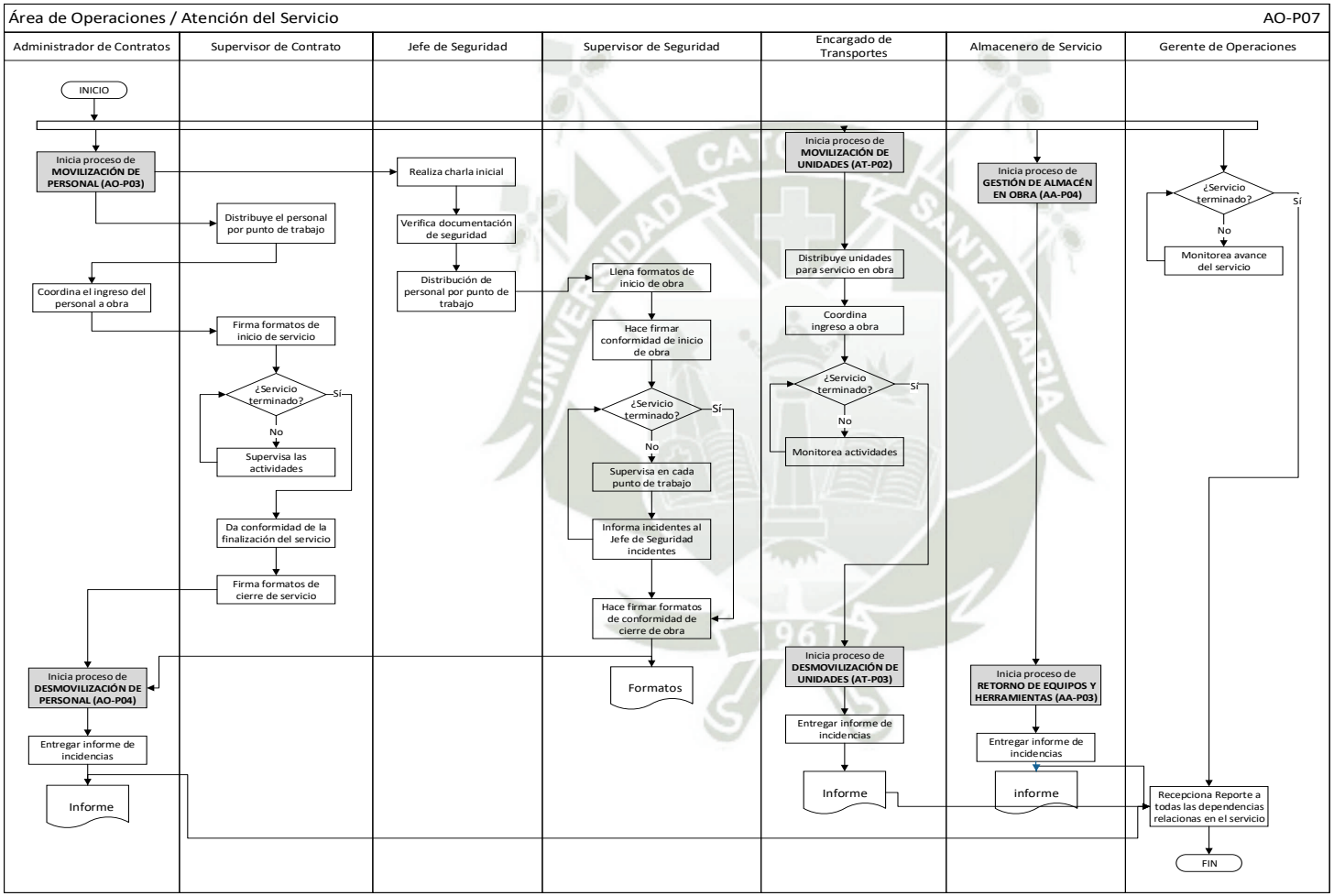
Alcance: Para toda la gestión de atención de un servicio.

ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Orden de Servicio	• Detalladas en el flujograma.	• Servicio cumplido.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Gerente de Operaciones, Administrador de contrato, Supervisor, Jefe de logística, Jefe de transportes, Jefe de taller. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono.	• Informes • Formatos de conformidad

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Diagrama de flujo:



FECHA	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
01/10/2019	María Cáceres	Gerente General	Gerente General

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Nombre del Proceso: PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE EQUIPOS, HERRAMIENTAS O MATERIALES

Código del proceso: AL-P01

Tipo de proceso: Apoyo – Gestión Logística

Responsable: Jefe de Logística

Alcance: Para toda compra que corresponda a equipos, herramientas o materiales para la atención de los servicios.

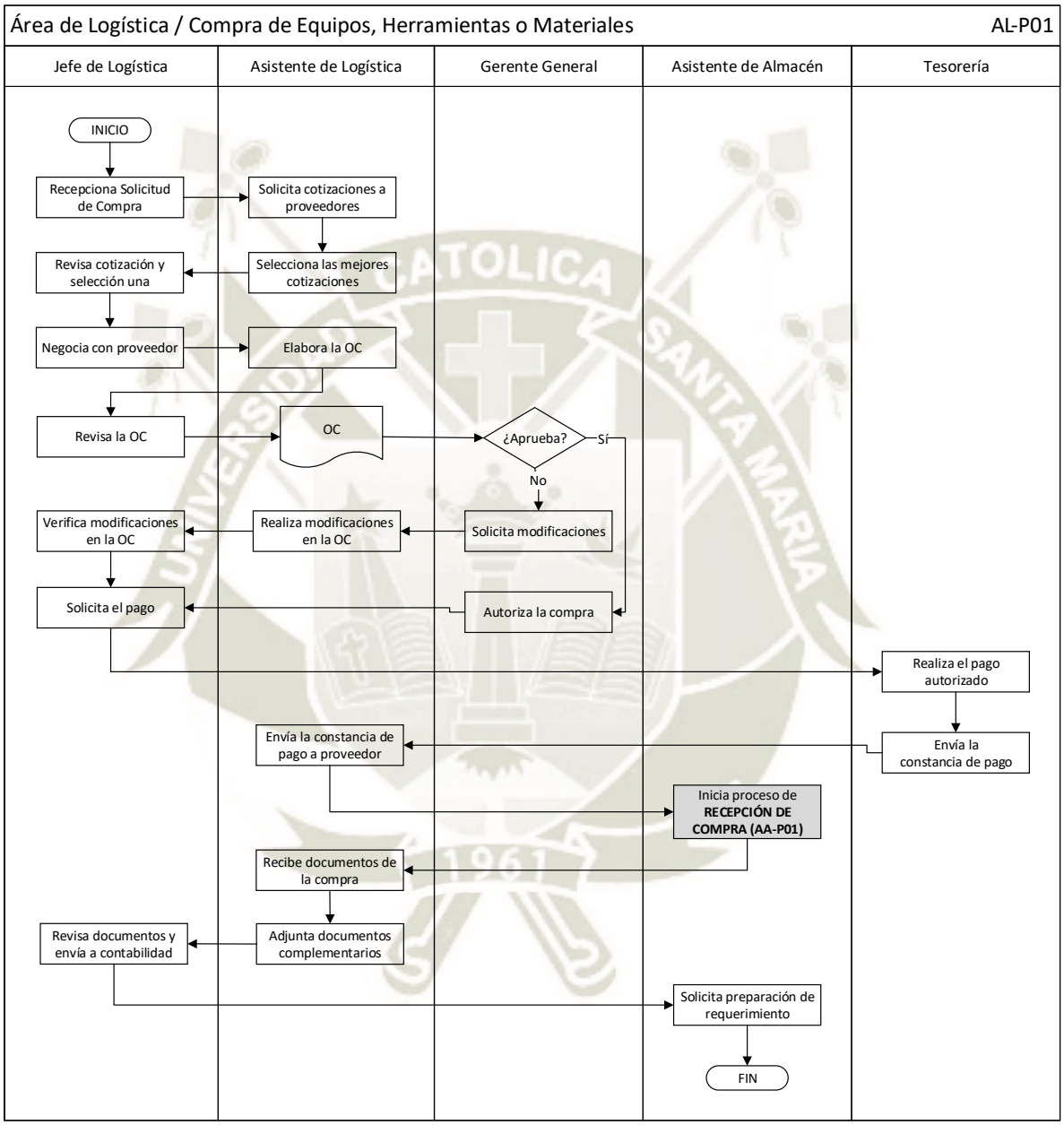
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Solicitud de compra	• Detalladas en el flujograma.	• Requerimiento adquirido.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe de logística, Asistente logística, Gerente general, Asistente de almacén, Tesorería. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, instalaciones, impresora.	• Cotizaciones de proveedores. • Órdenes de compra

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIO

Código del proceso: AL-P02

Tipo de proceso: Apoyo – Gestión Logística

Responsable: Jefe de Logística

Alcance: Para todo servicio de un tercero necesario para la atención del servicio.

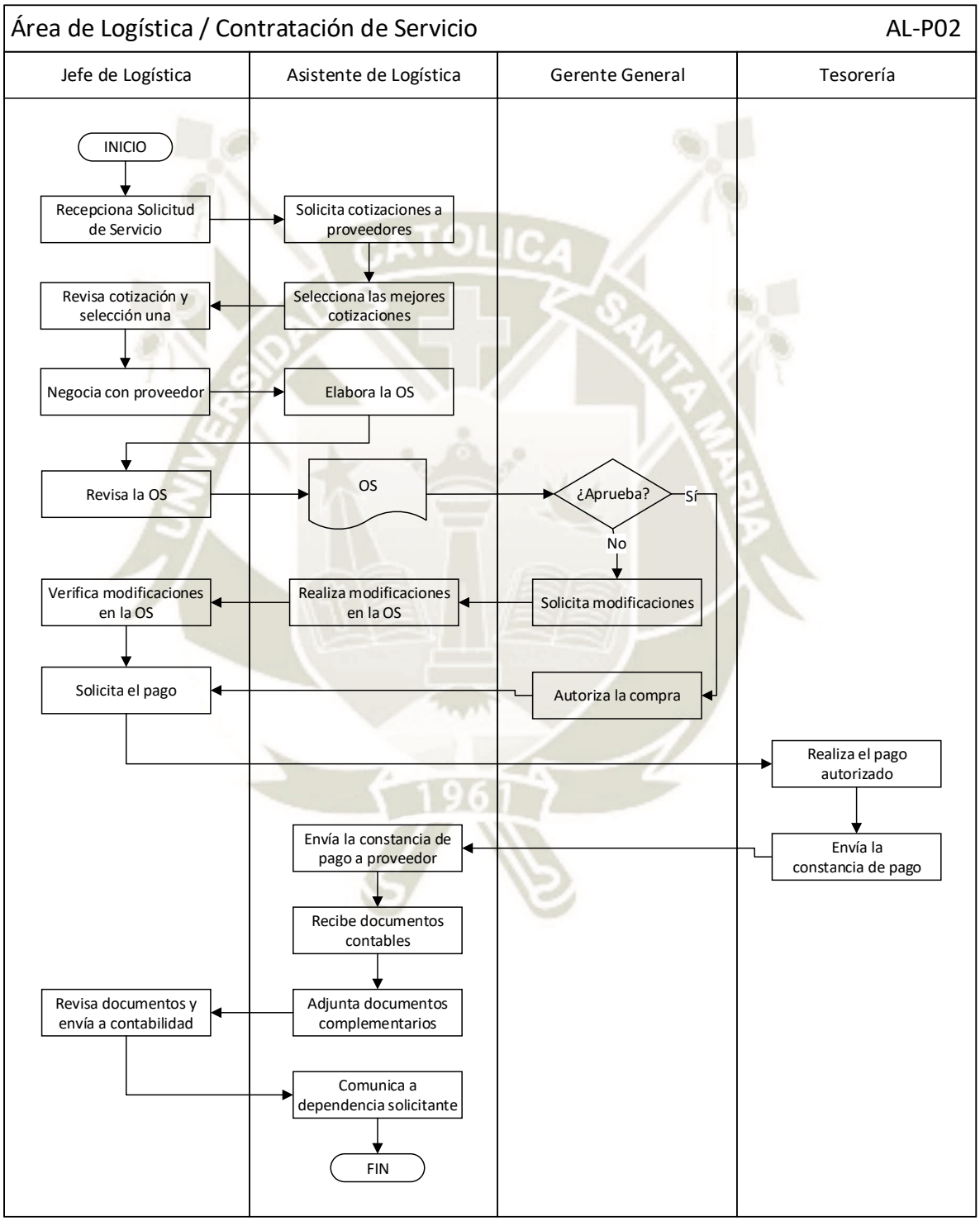
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Solicitud de compra	• Detalladas en el flujograma.	• Requerimiento adquirido.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe de logística, Asistente logística, Gerente general, Tesorería. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, instalaciones, impresora.	• Solicitud de servicio. • Orden de servicio de proveedores.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE PREPARACIÓN DE EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES PARA SERVICIO

Código del proceso: AL-P03

Tipo de proceso: Apoyo – Gestión Logística

Responsable: Jefe de Logística

Alcance: Para la preparación de todos los equipos, herramientas y materiales necesarias en obra para la atención del servicio.

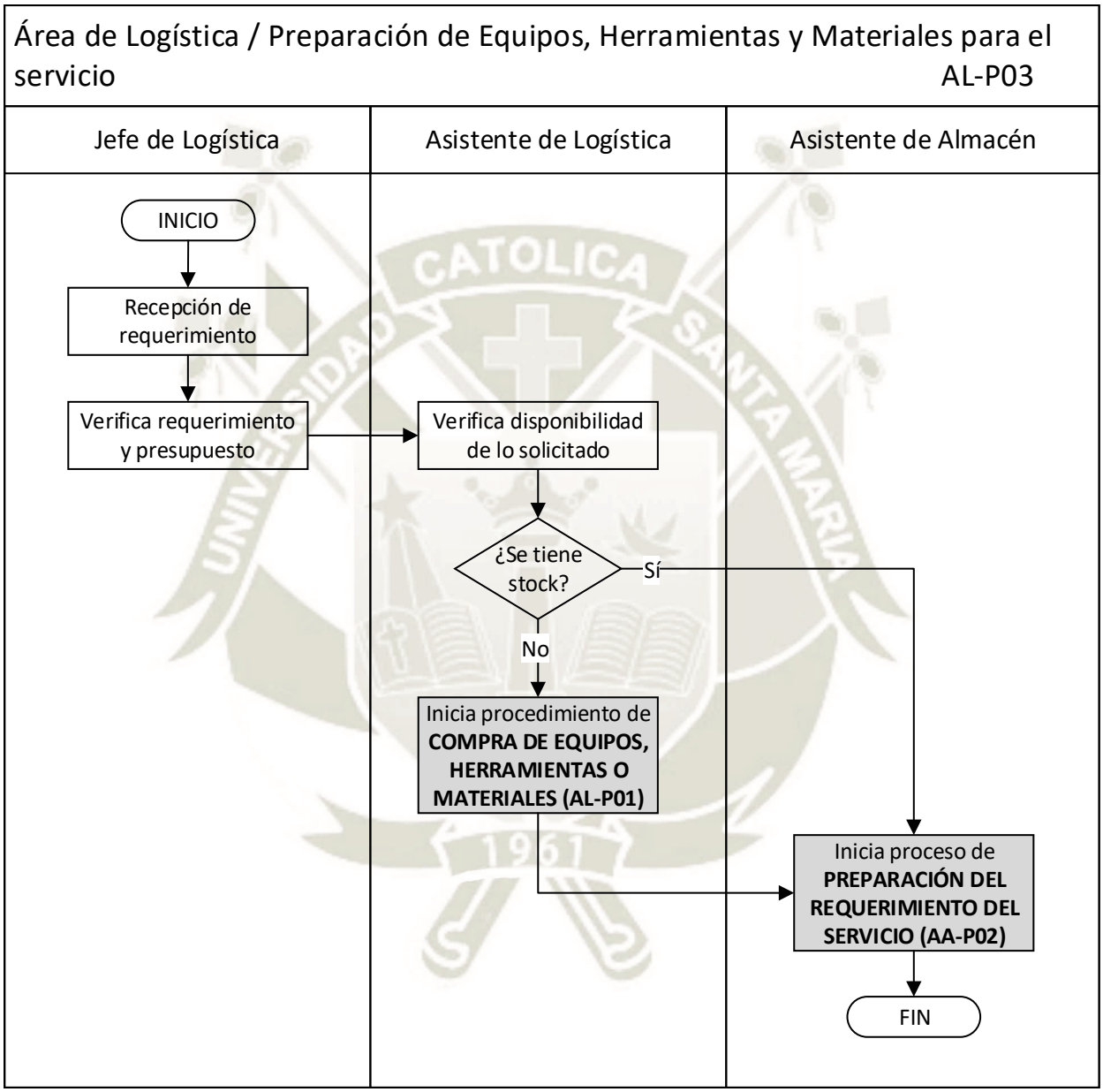
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Requerimiento adquirido.	• Detalladas en el flujograma.	• Requerimiento listo para traslado.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe de logística, Asistente logística, Asistente de almacén. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, instalaciones, impresora.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE ALQUILER DE TRASNPORTE PARA EL SERVICIO

Código del proceso: AL-P04

Tipo de proceso: Apoyo – Gestión Logística

Responsable: Jefe de Logística

Alcance: Para el alquiler de transporte en sus diferentes modalidades para atender el servicio.

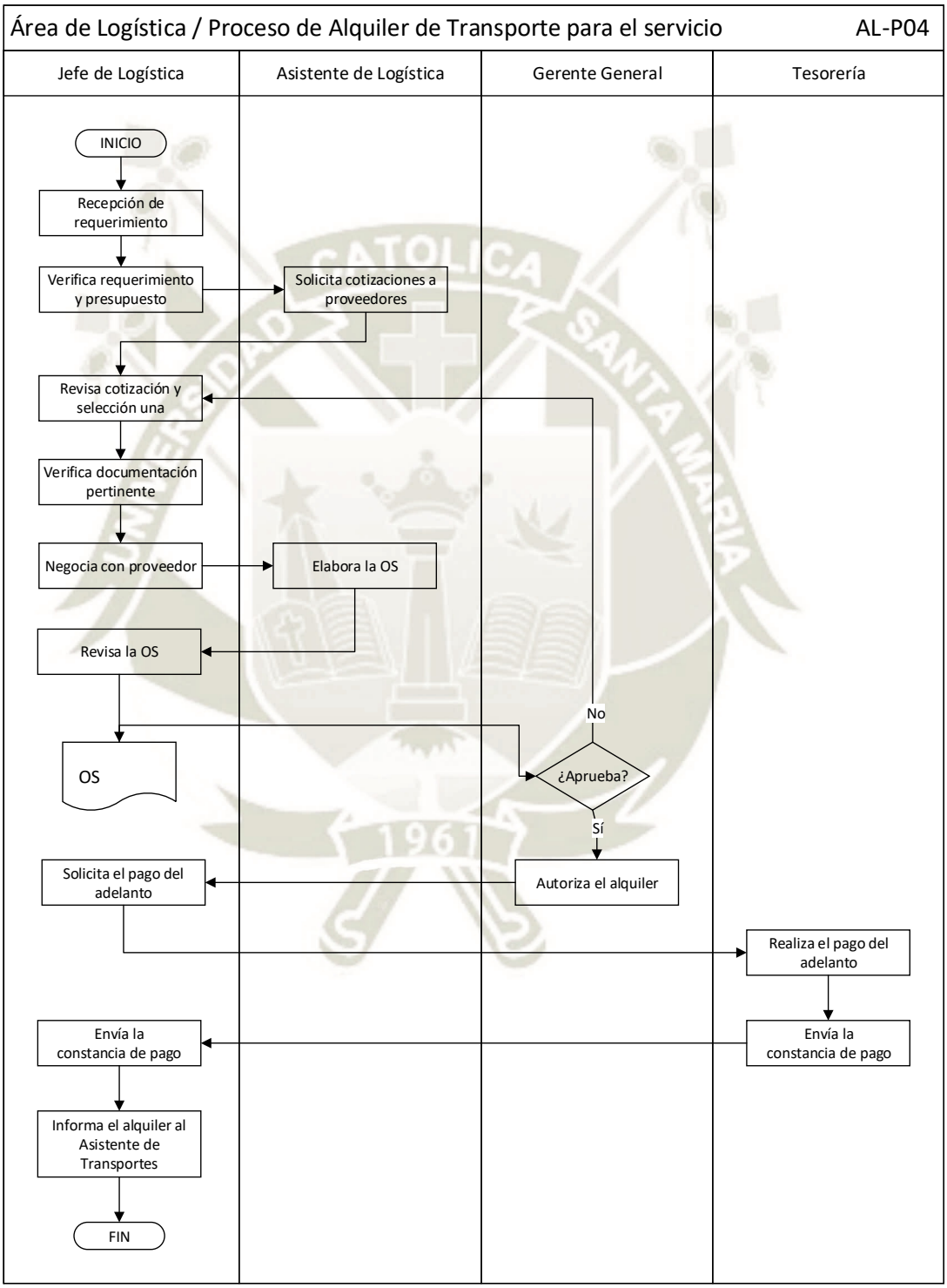
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Requerimiento de transporte.	• Detalladas en el flujograma.	• Transporte contratado.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe de logística, Asistente logística, Gerente general, Tesorería. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, instalaciones, impresora.	• Orden de servicio. • Requerimiento de contratación de transporte.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE COMPRA

Código del proceso: AA-P01

Tipo de proceso: Apoyo – Gestión Logística

Responsable: Jefe de Logística

Alcance: Para la recepción de cualquier adquisición.

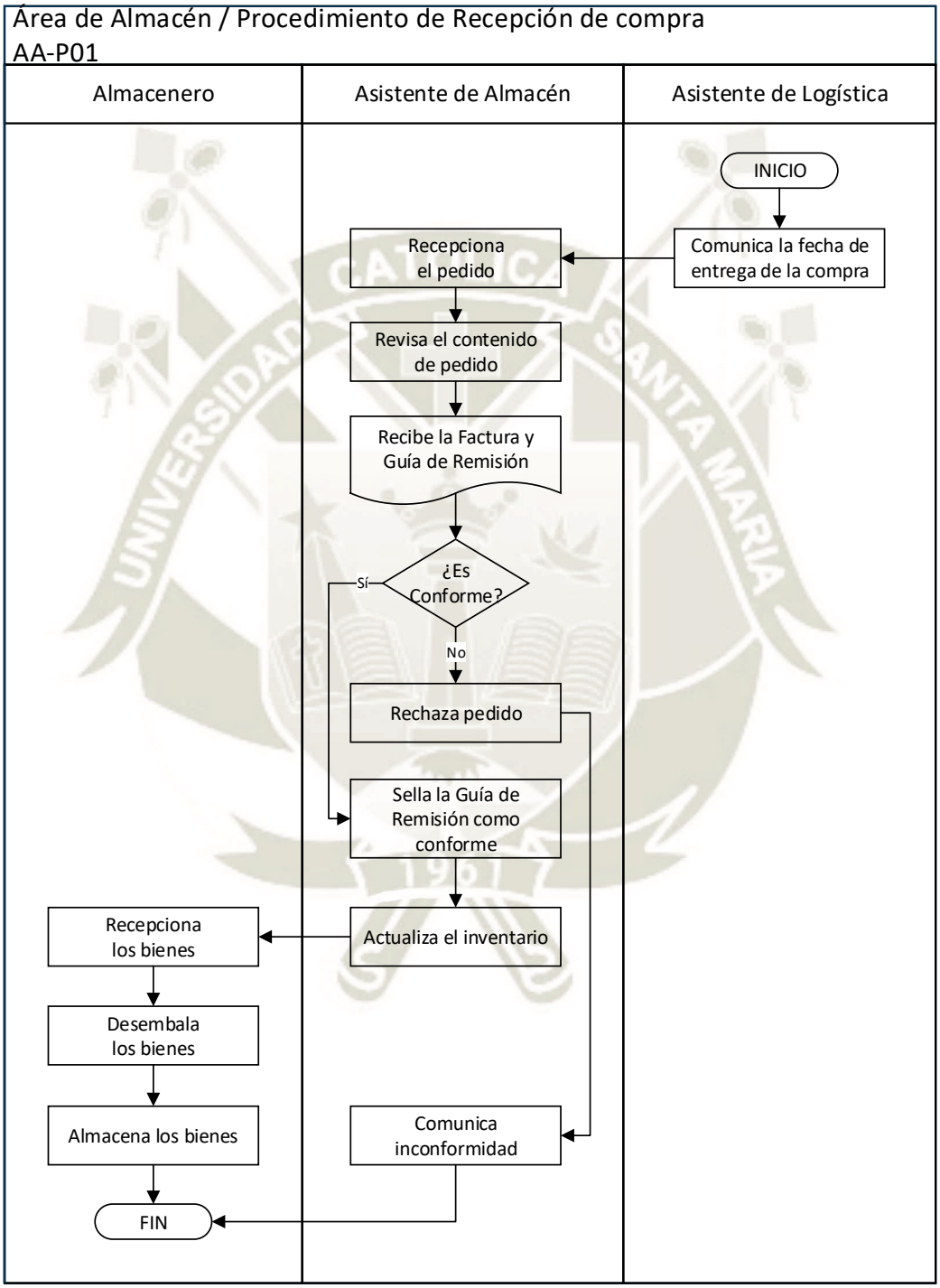
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Bienes adquiridos.	• Detalladas en el flujograma.	• Conformidad de recepción.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Almacenero, Asistente logística, Asistente de almacén. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, instalaciones, impresora.	• Factura • Guía de remisión

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCEDIMIENTO DE PREPARACION DEL REQUERIMIENTO DEL SERVICIO

Código del proceso: AA-P02

Tipo de proceso: Apoyo – Gestión de almacén

Responsable: Jefe de Logística

Alcance: Para la preparación del requerimiento para atención del servicio.

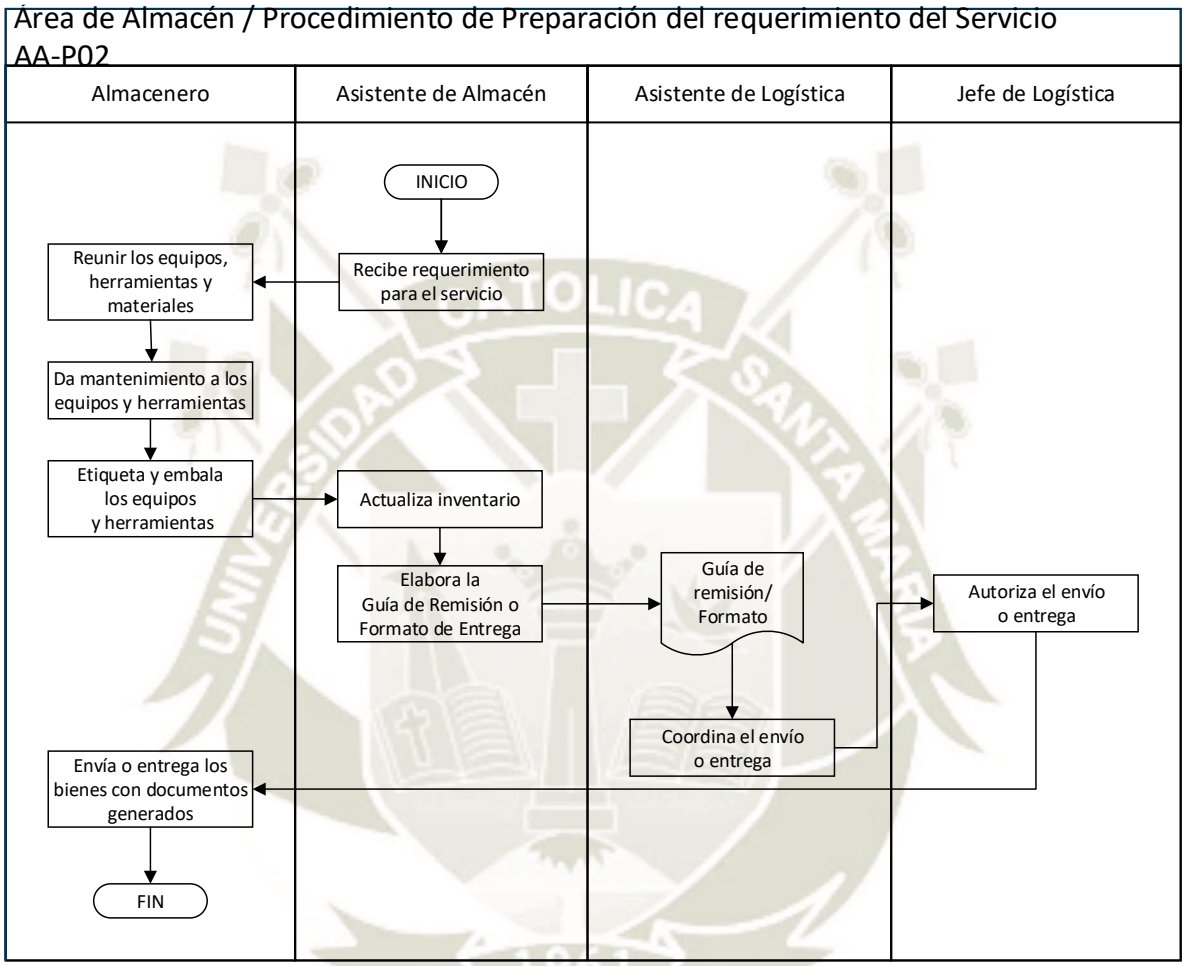
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Requerimiento de equipos, materiales y maquinaria en obra.	• Detalladas en el flujograma.	• Entrega de requerimiento listo.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Almacenero, Asistente logística, Asistente de almacén. Jefe de logística. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, instalaciones, impresora.	• Guía de remisión • Formato de entrega

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCEDIMIEN DE RETORNO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Código del proceso: AA-P03

Tipo de proceso: Apoyo– Gestión de almacén

Responsable: Jefe de Logística

Alcance: Para el retorno de equipos y herramientas de obra.

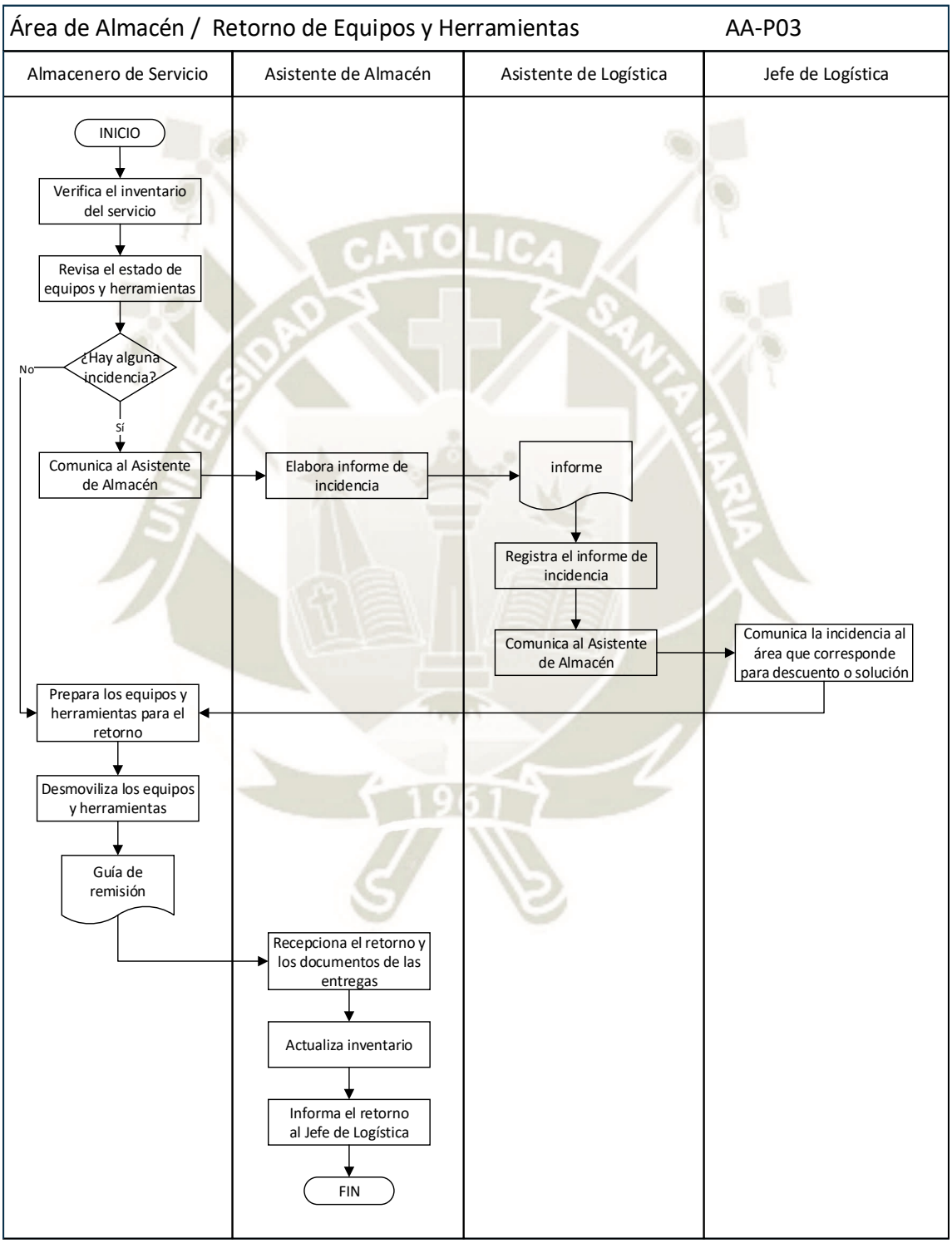
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Inventario de equipos y herramientas en obra.	• Detalladas en el flujograma.	• Retorno a empresa de todos los equipos y herramientas.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Almacenero, Asistente logística, Asistente de almacén. Jefe de logística. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, instalaciones.	• Informe de incidencia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE GESTION DE ALMACEN EN OBRA

Código del proceso: AA-P04

Tipo de proceso: Apoyo – Gestión de almacén

Responsable: Jefe de Logística

Alcance: Para gestionar el almacén en obra.

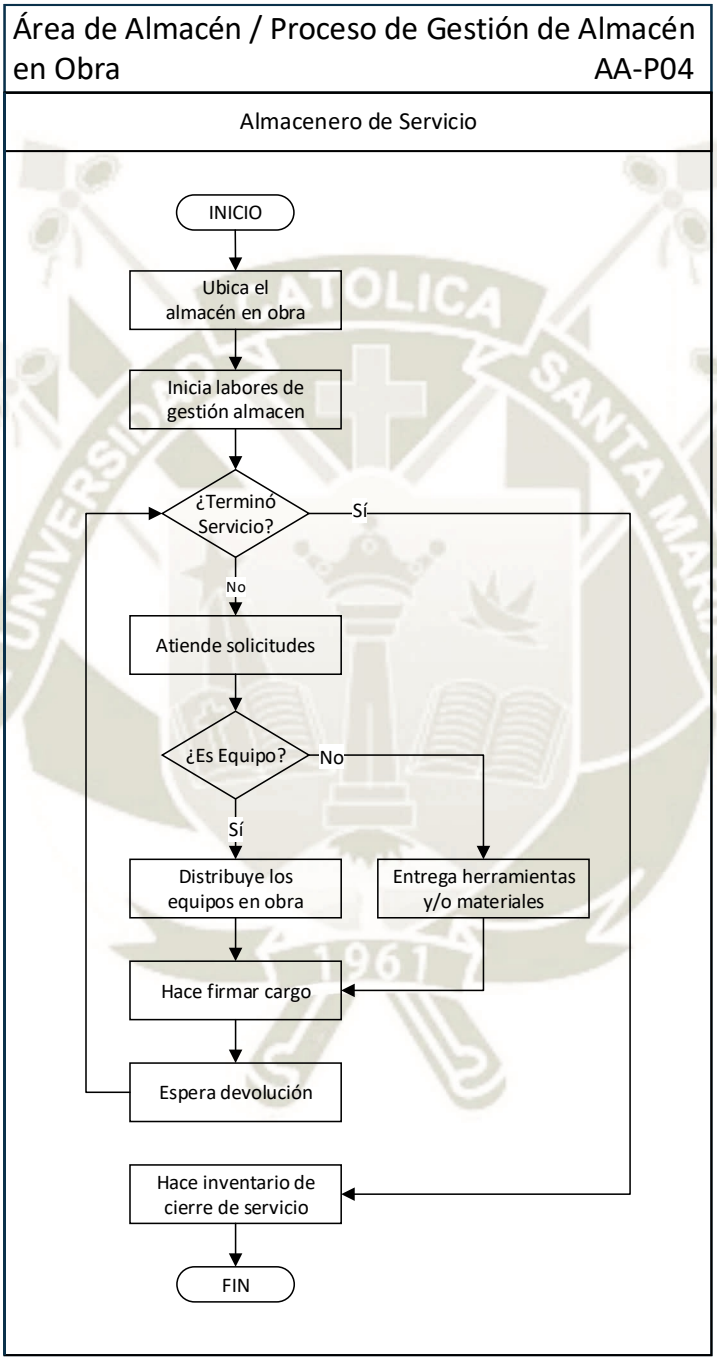
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Almacén en obra.	• Detalladas en el flujograma.	• Inventario de cierre.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Almacenero. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, instalaciones.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE PREPARACIÓN DE UNIDADES PARA SERVICIO

Código del proceso: AT-P01

Tipo de proceso: Apoyo - Gestión de transportes

Responsable: Jefe de transportes.

Alcance: Para preparación de unidades (grúas, camioneta, buses) para la atención del servicio.

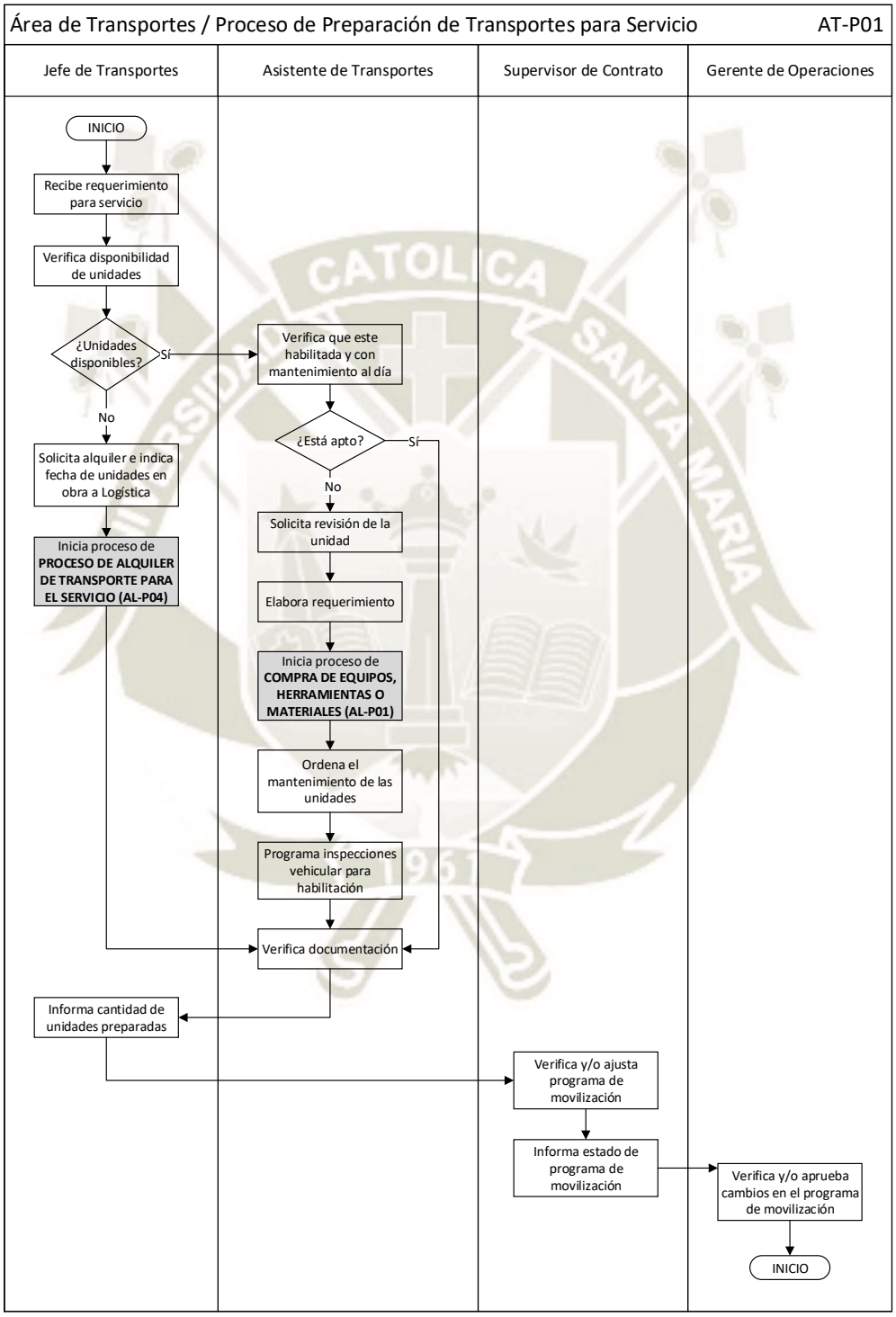
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Requerimiento de unidades para servicio.	• Detalladas en el flujograma.	• Unidades habilitadas. • Programa de movilización de unidades.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe de transportes, Asistente de transportes, Supervisor de contrato, Gerente de Operaciones. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, instalaciones.	• Documentación de vehículos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE MOVILIZACION DE UNIDADES

Código del proceso: AT-P02

Tipo de proceso: Apoyo - Gestión de transportes

Responsable: Jefe de transportes.

Alcance: Para movilización de unidades vehiculares hacia lugar de servicio.

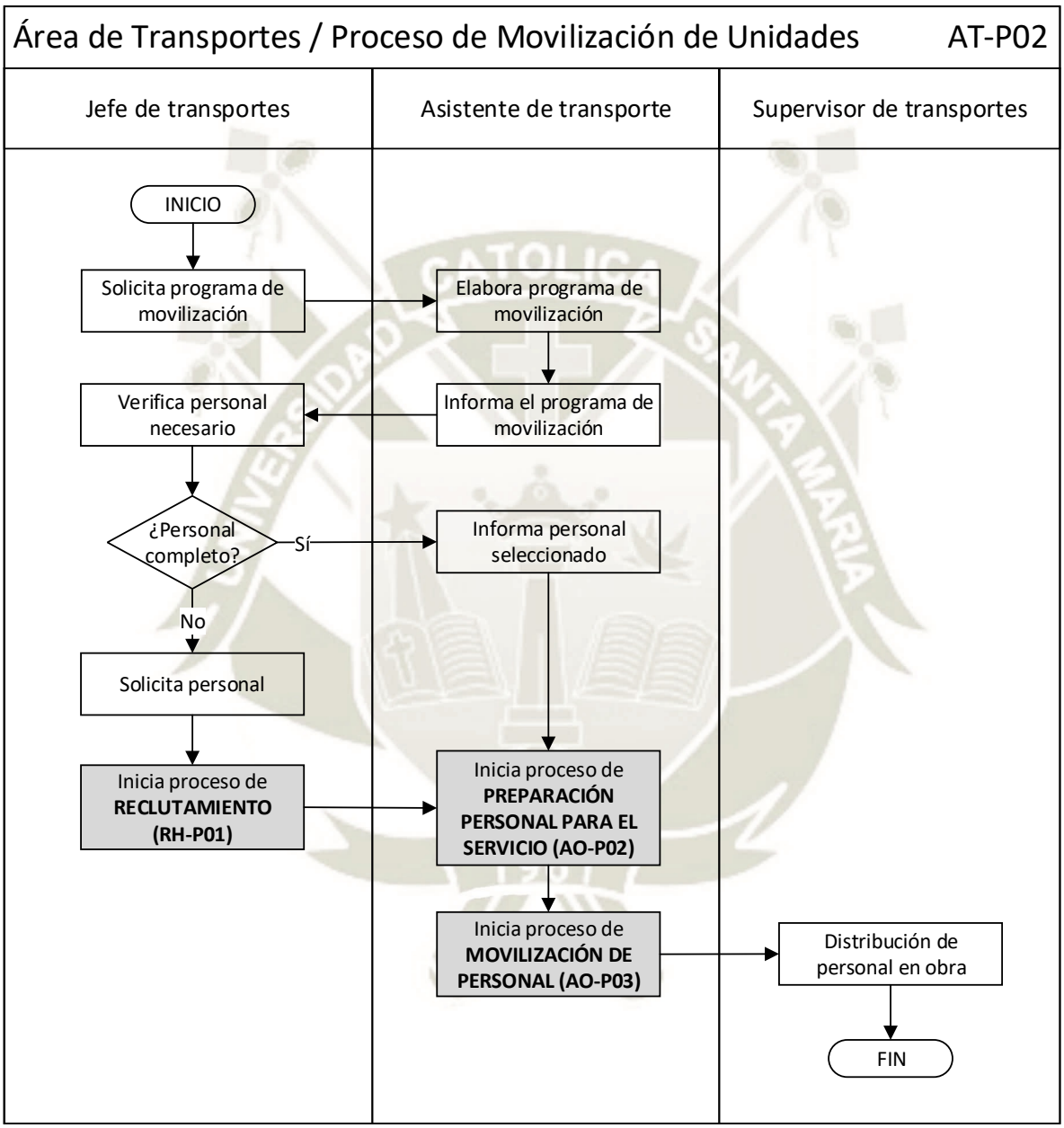
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Programación de movilización de unidades.	• Detalladas en el flujograma.	• Unidades vehiculares en obra.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe de transportes, Asistente de transportes, Supervisor de transportes. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCEDIMIENTO DE MOVILIZACION DE UNIDADES

Código del proceso: AT-P03

Tipo de proceso: Apoyo - Gestión de transportes

Responsable: Jefe de transportes.

Alcance: Para desmovilización de unidades vehiculares desde obra hacia la empresa.

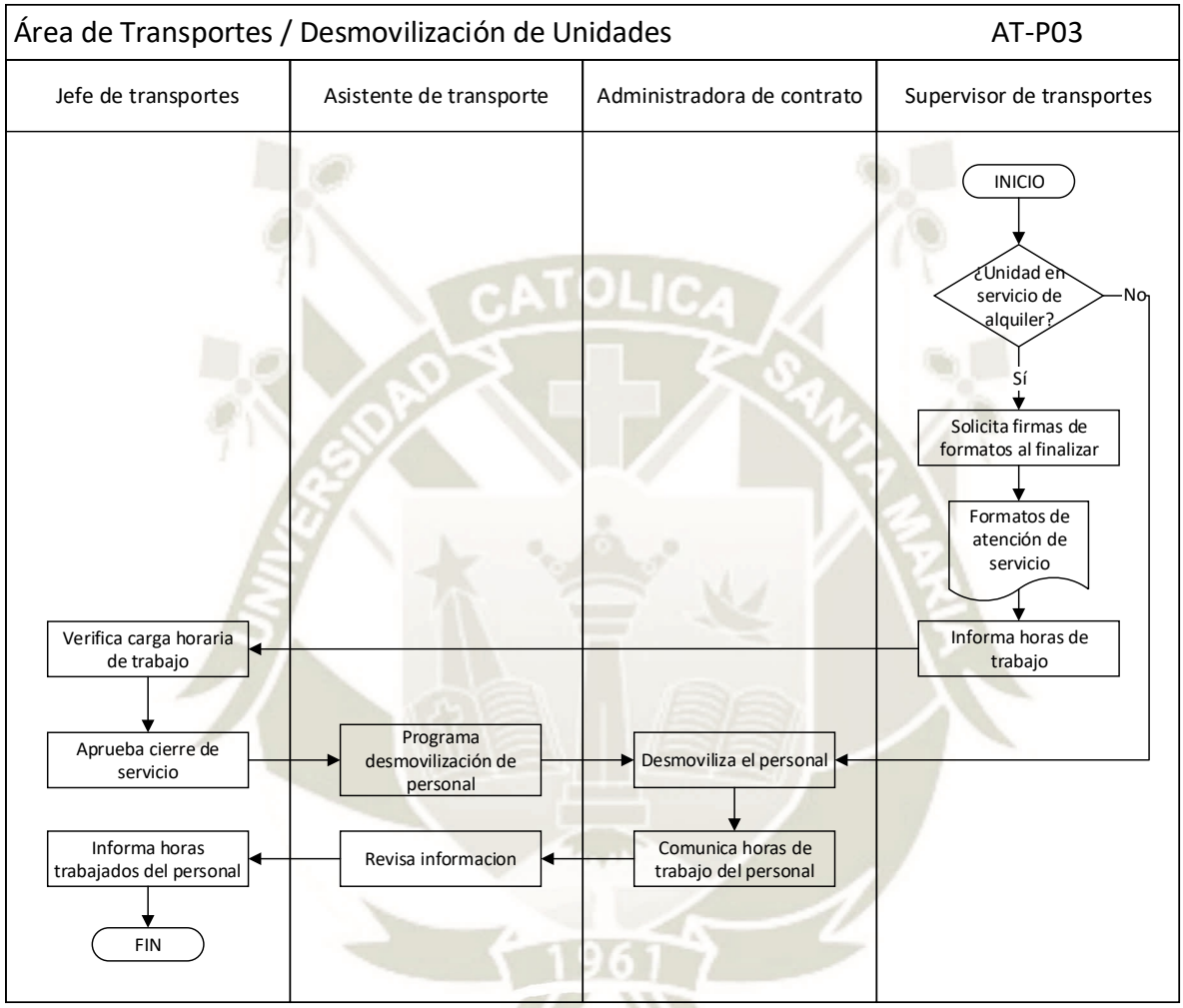
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Unidades lista para retornar.	• Detalladas en el flujograma.	• Unidades vehiculares en base.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe de transportes, Asistente de transportes, Administradora de contrato, Supervisor de transportes. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono.	• Formatos de atención de servicio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE FABRICACIÓN

Código del proceso: TT-P01

Tipo de proceso: Apoyo- Gestión de taller

Responsable: Jefe de Taller

Alcance: Para fabricaciones requeridas para atención de servicios en taller.

ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Solicitud de fabricación.	• Detalladas en el flujograma.	• Fabricación entregada en obra.

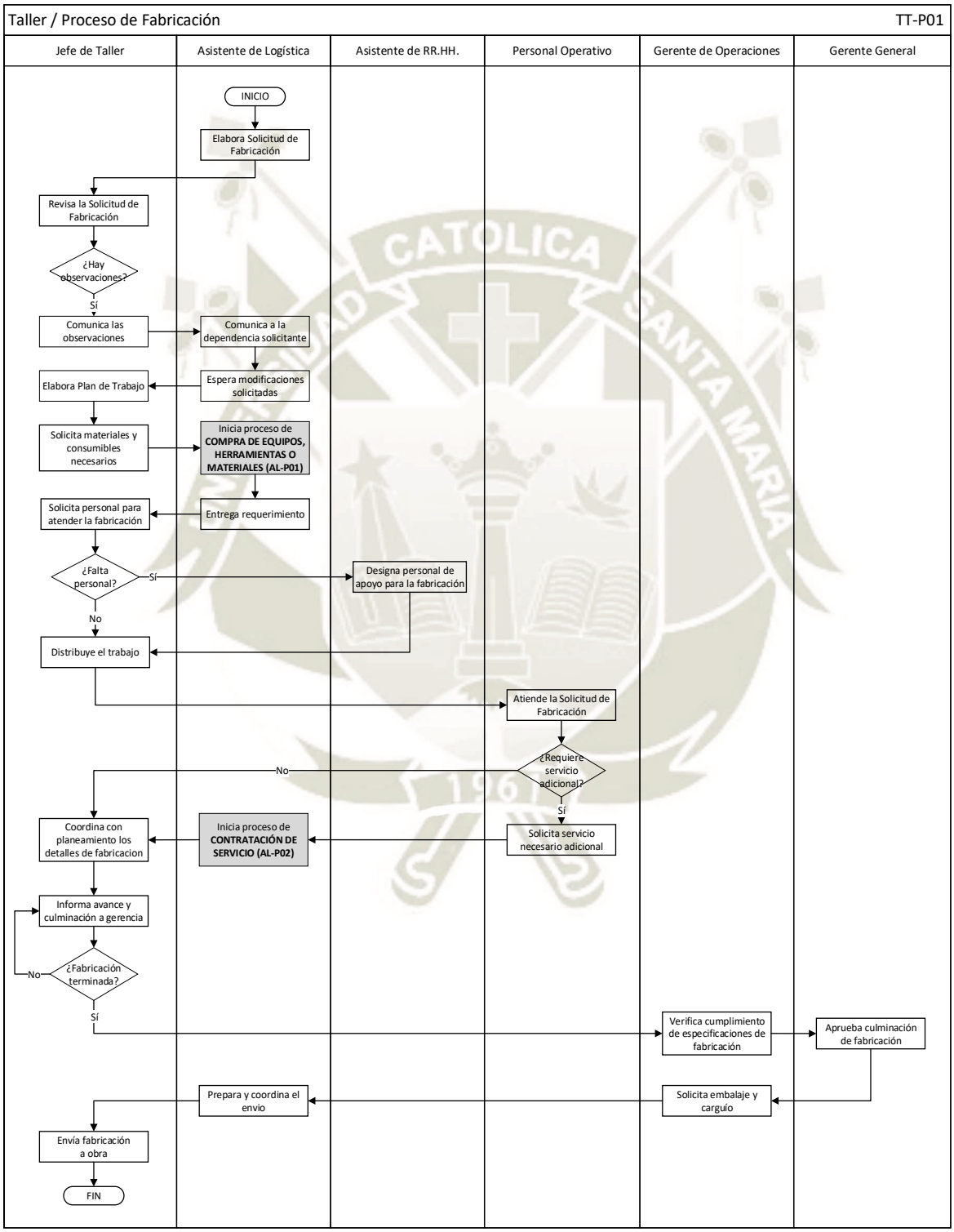
RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe de taller, Asistente de logística, Asistente de RRHH, Gerente de Operaciones, Gerente General. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, máquinas de metalmecánica, herramientas.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Código del proceso: RH-P01

Tipo de proceso: Apoyo- Gestión de recursos humanos

Responsable: Jefe de Recurso humanos

Alcance: Para reclutar personal de todas las áreas.

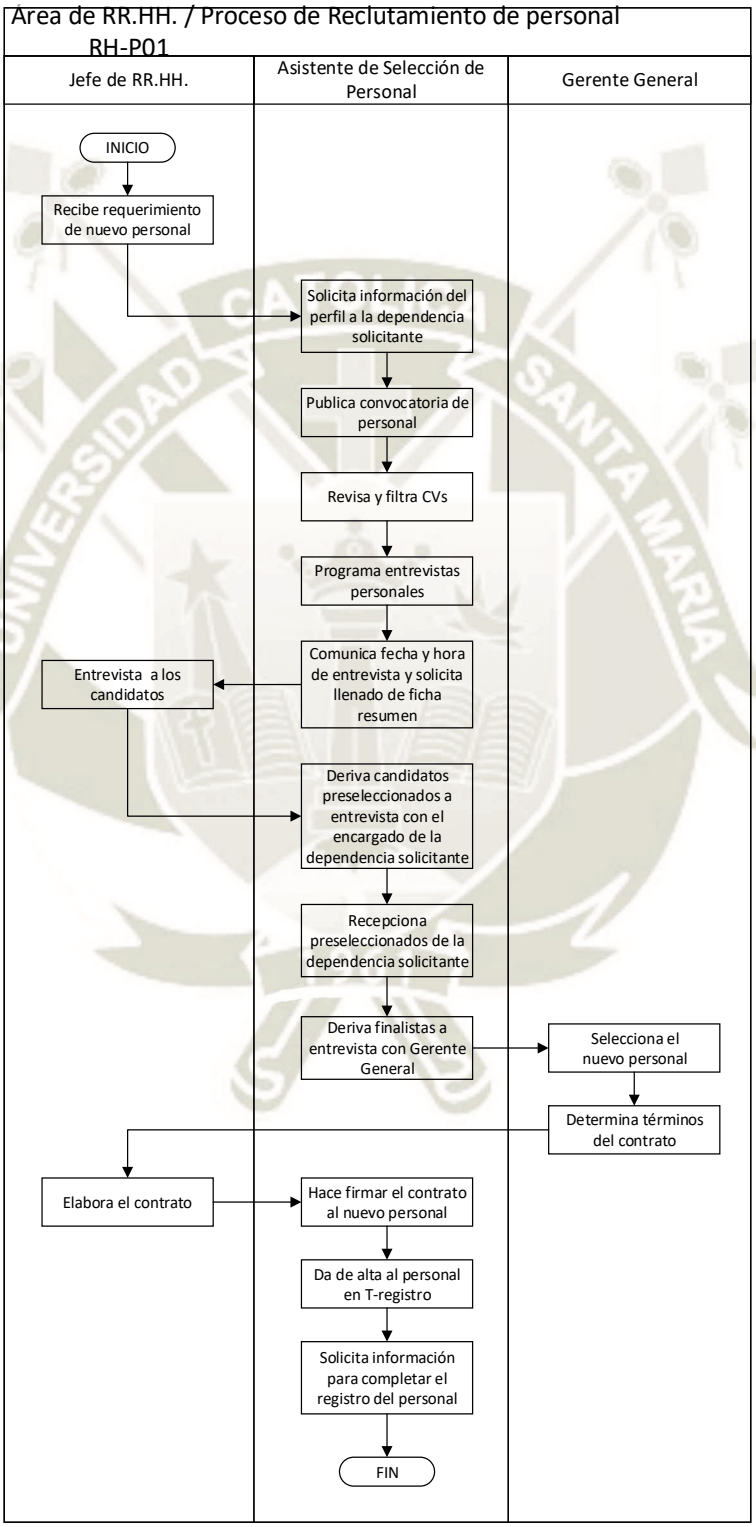
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Requerimiento de nuevo personal.	• Detalladas en el flujograma.	• Contratación de personal.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe recursos humanos, Asistente de recursos humanos, Gerente General. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, impresora, instalaciones.	• Contrato de personal.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Nombre del Proceso: PROCESO DE ELABORACIÓN DE PLANILLAS

Código del proceso: RH-P02

Tipo de proceso: Apoyo – Gestión de recursos humanos

Responsable: Jefe de Recurso humanos

Alcance: Para la elaboración de las planillas de personal permanente e intermitente.

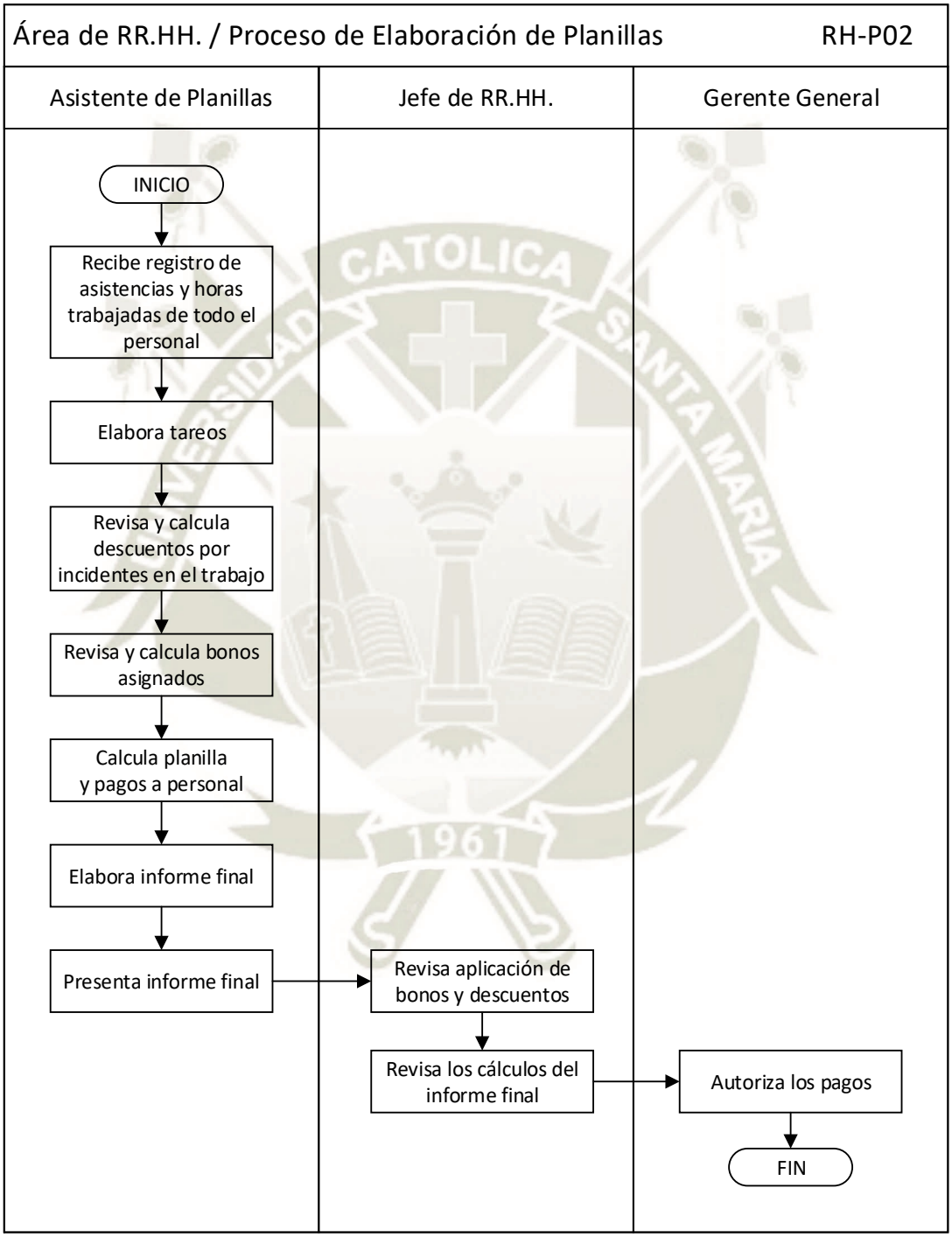
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
• Registros de asistencias.	• Detalladas en el flujograma.	• Montos a pagar.

RECURSOS	DOCUMENTOS
• **RECURSOS HUMANOS:** Jefe recursos humanos, Asistente de planillas, Gerente General. • **FÍSICOS:** Computador, teléfono, impresora, instalaciones.	• Tareos

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Diagrama de flujo:



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

9. Control de Cambios:

Fecha	Versión	Descripción de cambios	Responsable
01/06/2019	01	No aplica	Gerente general

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ANEXO 3

ENCUESTA ANONIMA

Área de trabajo: _ _ _ _

Conteste con sinceridad las siguientes preguntas, marcando con una "X":

Nro.	PREGUNTAS	Cantidad personas		
		SÍ	NO	NO SE
1	¿Considera que tener un manual de funciones que plasmen correctamente sus funciones, lo ayudaría a tener claras sus responsabilidades?			
2	¿Considera que si esta mejor distribuido el trabajo podría realizar mejor sus funciones?			
3	¿Consideraría importante que los nuevos colaboradores reciban una inducción de sus funciones al momento de ingresar a la empresa?			
4	¿Considera que con la implementación de la propuesta, ya no realizara funciones adicionales a las asignadas?			
5	¿Considera que podría mejorar la comunicación entre las áreas a través de una capacitación?			
6	¿Considera importante conocer claramente sus funciones?			
7	¿ Considera que una mejor gestión de los recursos de la empresa ayudaría a cumplir mejor con sus actividades?			
8	¿Considera que el ritmo con el que labora podría mejorar , redefiniendo los procesos actuales?			
9	¿Considera que con una mejor distribución de funciones el tiempo asignado a sus actividades será más adecuado?			
10	¿Considera que con implementación de esta propuesta se reduciría el número de horas extras?			
11	¿Considera que el manual de funciones es una herramienta que ayudaría a evitar que trabaje constantemente horas extras?			
12	¿Considera que con la implementación de la propuesta se limitara a cumplir con las funciones designadas?			

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis