

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA
ENVASES SELECTOS S.A.C. PARA MEJORAR LA EFICIENCIA
EN EL PROCESO OPERATIVO”**

PRESENTADO POR

RENATO ANDRÉ ARTEAGA ARANA

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima – Perú

2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA
ENVASES SELECTOS S.A.C. PARA MEJORAR LA EFICIENCIA
EN EL PROCESO OPERATIVO”**

**PRESENTADO POR
RENATO ANDRÉ ARTEAGA ARANA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

Mto. Prof. CPC. Demetrio José Tello Romero
PRESIDENTE

Mg. Sc. Ernesto Altamirano Flores
ASESOR

Mg. Adm. Josué Giraldo Centeno Cárdenas
MIEMBRO

M. Sc. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
MIEMBRO

Lima – Perú
2019

DEDICATORIA

Dedicado a mi abuelo, quien siempre confío en mí, y que a pesar de ya no estar presente, sigue siendo la persona que me enseñó siempre a dar lo mejor de mí, y a mi familia que siempre se encuentra pendiente de mí, ya sea para felicitarme o apoyarme cuando más lo necesite.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios bendecirme en mi día a día, a mis padres Víctor y Rosa, que con su apoyo incondicional me ayudan a ser mejor persona cada día, y a mis amigos por su apoyo y colaboración.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2.	Formulación del problema.....	2
1.2.1.	Problema general	2
1.2.2.	Problemas específicos.....	2
1.3.	Justificación	3
1.3.1.	Conveniencia	3
1.3.2.	Relevancia social	3
1.3.3.	Implicaciones prácticas.....	3
1.3.4.	Valor teórico	3
1.3.5.	Utilidad metodológica	4
1.4.	Objetivos.....	4
1.4.1.	Objetivo general.....	4
1.4.2.	Objetivos específicos	4
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	5
2.2.	Marco teórico.....	8
2.2.1.	Eficiencia operativa	8
2.2.2.	Diseño organizacional	15
2.2.3.	Requisitos del diseño organizacional.....	16
2.2.4.	Características del diseño organizacional	17
2.2.5.	Elementos del proceso de diseño organizacional	20
2.2.6.	Modelos de diseño organizacional.....	27
2.2.7.	Tipos de diseño organizacional	28
2.2.8.	Manual de organización y funciones	30
2.2.9.	Organigrama	30
2.3.	Marco conceptual.....	35
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	38
3.1.	Lugar de trabajo	38
3.2.	Materiales y equipos	38
3.3.	Metodología	39
3.3.1.	Tipo de investigación.....	39

3.3.2. Hipótesis general	39
3.3.3. Hipótesis específicas.....	40
3.3.4. Identificación de variables	40
3.3.5. Definiciones operacionales	41
3.3.6. Diseño de la investigación	45
3.3.7. Población y muestra.....	45
3.3.8. Técnicas e instrumentos de colecta de datos	46
3.3.9. Procedimientos de análisis de datos	50
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
4.1. Resultados de la identificación el nivel de eficiencia operativa y productiva de la empresa en la situación actual.	53
4.1.1. Resultado de la eficiencia operativa por función.....	56
4.1.2. Eficiencia operativa total	73
4.2. Propuesta de mejora para incrementar eficiencia operativa	79
4.3. Propuesta de estructura orgánica de la empresa	89
4.4. Organigrama inicial de la empresa Envases Selectos SAC.	91
4.5. Organigrama de la empresa Envases Selectos SAC.	92
4.6. Variación de la eficiencia después de la implementación	93
4.5.1. Variación eficiencia operativa por función.....	93
4.5.2. Variación eficiencia operativa total	99
4.6. Discusión	100
V. CONCLUSIONES	106
VI. RECOMENDACIONES.....	108
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
VIII. ANEXOS.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	42
Tabla 2: Operacionalización de la Variable Dependiente	43
Tabla 3: Hoja de Calificación.....	48
Tabla 4: Eficiencia del Factor de Operación "Funciones"	56
Tabla 5: Eficiencia "Funciones"	61
Tabla 6: Eficiencia del Factor de Operación "Estructura Orgánica"	63
Tabla 7: Eficiencia "Estructura Orgánica"	64
Tabla 8: Eficiencia del Factor de Operación " Recursos Humanos"	66
Tabla 9: Eficiencia "Recursos Humanos"	67
Tabla 10: Eficiencia del Factor de Operación Presupuesto.....	69
Tabla 11: Eficiencia de la función "Presupuesto"	70
Tabla 12: Resumen de Eficiencia Operativa por Función.....	72
Tabla 13: Eficiencia Operativa Total.....	73
Tabla 14: Propuesta de Mejora 2017.....	80
Tabla 15: Variación antes y después de la eficiencia de Funciones	93
Tabla 16: Variación antes y después de la eficiencia de Estructura Orgánica	94
Tabla 17: Variación antes y después de la eficiencia de Recursos Humanos	95
Tabla 18: Variación antes y después de la eficiencia de Presupuesto	96
Tabla 19. Variación antes y después de la eficiencia operativa total	97
Tabla 20: Eficiencia total antes y después de la implementación	99
Tabla 21: Prueba de Chi - cuadrado	104
Tabla 22. Operacionalización de la Variable Independiente.....	118
Tabla 23. Operacionalización de la Variable Dependiente	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos del Mapeo de Procesos.....	12
Figura 2: Matriz FODA	13
Figura 3: Factores de Operación de tres tipos de empresas.....	14
Figura 4: Requisitos del diseño organizacional	17
Figura 5: Características en el diseño organizacional	20
Figura 6: Proceso de diseño organizacional	21
Figura 7: Departamentalización funcional	22
Figura 8: Departamentalización geográfica.....	22
Figura 9: Departamentalización por productos	23
Figura 10: Departamentalización por procesos	24
Figura 11: Departamentalización por clientes	24
Figura 12: Departamentalización por proyectos.....	25
Figura 13: Diferencias entre organización mecanicista y orgánica.....	28
Figura 14: Organigrama vertical.....	32
Figura 15: Organigrama horizontal	32
Figura 16: Organigrama circular	33
Figura 17: Organigrama escalar	34
Figura 18: Organigrama mixto	34
Figura 19: Organigrama de bloque.....	35
Figura 20: Eficiencia del factor de operación "Funciones".....	62
Figura 21: Eficiencia de la función "Estructura Orgánica"	65
Figura 22. Eficiencia de la función "Recursos Humanos"	68
Figura 23: Eficiencia de la función "Presupuesto"	71
Figura 24: Variación Eficiencia y Deficiencia por factor de operación	72
Figura 25: Eficiencia total	79
Figura 26: Organigrama inicial de la empresa Envases Selectos SAC	91
Figura 27: Organigrama de la empresa Envases Selectos SAC	92
Figura 28: Variación de la eficiencia operativa por función antes y después de la implementación	98
Figura 29: Variación de la deficiencia operativa por función inicial y final de la implementación	99
Figura 30: Variación de la eficiencia operativa total después de la implementación.....	100

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia	114
Anexo 2: Entrevista para los Gerentes, Jefes y Encargados	115
Anexo 2: Cuestionario Diagnóstico de Productividad empresa Envases Selectos SAC ...	121
Anexo 4: Manual de Organización y Funciones de la empresa Envases Selectos SAC ...	129

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito evaluar la Eficiencia organizativa, con la finalidad de elaborar una Propuesta de mejora y hacer una Reingeniería Organizacional para que la eficiencia de la empresa ENVASES SELECTOS S.A.C. aumente. El tipo de investigación es Descriptivo- Explicativo y el diseño de la investigación es No experimental, transversal. El estudio se realizó mediante un Diagnóstico de Eficiencia Operacional, utilizando la técnica del Análisis Factorial - Causal; se realizaron entrevistas a los Gerentes y colaboradores, además se analizaron los documentos brindados por la empresa. El resultado de la eficiencia operativa total luego del Diagnóstico Operacional es 42 por ciento; los resultados de la eficiencia por cada función: Funciones 47 por ciento, Estructura 34 por ciento, Recursos Humanos 29 por ciento y el Presupuesto 36 por ciento. A partir de ello, se propusieron acciones correctivas, que sirvieron para que se superen las deficiencias encontradas y se implementó la nueva Estructura Organizacional funcional, que ayudó con los propósitos de la empresa. Tras una nueva evaluación de la eficiencia operativa se obtuvo como resultado una eficiencia total de 61 por ciento y los resultados de la eficiencia por cada función: Funciones 63 por ciento, Estructura 69 por ciento, Recursos Humanos 52 por ciento y el Presupuesto 56 por ciento. Se concluye que la eficiencia de la empresa aumentó considerablemente después de la implementación de la propuesta de mejora, con lo cual se propone que se debería aplicar el Diagnóstico de Productividad cada seis meses a la ENVASES SELECTOS S.A.C, esto permitirá tener un mejor panorama de la empresa y control de las funciones y las interrelaciones de las áreas; y se puedan ajustar las acciones correctivas y elaborar nuevas propuestas de mejora, de acuerdo a los nuevos datos recopilados.

Palabras clave: Eficiencia operativa, diagnóstico operacional, reingeniería organizacional, análisis factorial - causal, propuesta de mejora, acciones correctivas.

ABSTRACT

The objective of the present investigation is to evaluate the Operational Efficiency, with the purpose of elaborating a Proposal of improvement and to make an Organizational Restructuring so that the efficiency of the company ENVASES SELECTOS S.A.C. The type of research is Descriptive-Explanatory and the research design is non-experimental, cross-sectional. The study was performed using a Diagnosis of Operational Efficiency, using the technique of Factorial - Causal Analysis; Interviews were conducted with the Managers and collaborators, and the documents provided by the company were analyzed. The result of the total operational efficiency after the Operational Diagnosis is 42 percent; The efficiency results for each function: Functions 47 percent, Structure 34 percent, Human Resources 29 percent and Budget 36 percent. From this, corrective actions were proposed, which served to overcome the deficiencies found and implemented the new functional Organizational Structure, which helped with the purposes of the company. After a new evaluation of the operational efficiency, a total efficiency of 61 percent and efficiency results were obtained for each function: Functions 63 percent, Structure 69 percent, Human Resources 52 percent and Budget 56 percent. It is concluded that the efficiency of the company increased considerably after the implementation of the improvement proposal, which proposes that the Productivity Diagnostic should be applied every six months to the company ENVASES SELECTOS S.A.C, this will allow to have a better overview of the Company and control of the functions and interrelations of the areas; And corrective actions can be adjusted and new proposals for improvement developed, according to the new data collected.

Keywords: Operational efficiency, operational diagnosis, organizational restructuring, factorial - causal analysis, improvement proposal, corrective actions.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

En los últimos años, la producción de envases, ha experimentado un ritmo de crecimiento relativamente importante, con tasas por encima del 6 por ciento (en el año 2017 creció al 6,6 por ciento) que ha estado impulsada por la recuperación de la demanda interna (consumo más inversión), y por la mayor variedad en el número de aplicaciones que se le pueden dar a este producto industrial en diferentes sectores económicos.

Asimismo, la industria del envase cumple un rol importante en las economías de los países, representando alrededor de entre 1 por ciento y 2 por ciento del producto bruto interno (PBI) mundial, así como un impacto social, por un lado, por los millones de empleos que genera la industria en el mundo, como los beneficios y valor agregado que brinda a los consumidores finales de la sociedad (Cervera, 2011).

Entiéndase como envase o empaque a aquel elemento que sirve para contener y dosificar, proteger y conservar, manipular y distribuir, identificar e informar y presentar el producto en cualquier fase de su proceso productivo, de distribución o venta (Cervera, 2011).

Debido a las mejoras tecnológicas, se han desarrollado nuevos procesos y materiales que han hecho que el envase sea más que una envoltura de productos y se convierta en un factor de diferenciación entre productos, con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor final. El envase juega un rol fundamental en la industria de productos de consumo, especialmente en las industrias de alimentos, de bebidas, farmacéuticas, de cosméticos y cuidado personal, entre otros. Un diseño adecuado de un envase debe cumplir no solo con los requerimientos necesarios del producto, sino también, con el de minimizar el impacto económico, social, y el medioambiente.

Toda empresa pequeña de cualquier rubro, tiene problemas en el ordenamiento de departamentos, áreas y jerarquías, para el mejor funcionamiento de la empresa, tal es el caso de la empresa Envases Selectos S.A.C, que es una empresa que nació como un negocio pequeño y ahora tiene un mercado ganado, pero requiere de una buena administración, búsqueda de eficiencia en toda sus actividades y áreas, por ende tiene un problema importante que solucionar en cuanto se refiere a departamentalización y jerarquización de la empresa para el funcionamiento eficiente.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera deberá reestructurarse la empresa Envases Selectos S.A.C. para mejorar la eficiencia en el proceso operativa?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de eficiencia en el proceso operativo que está alcanzando la empresa Envases Selectos S.A.C. con su estructura organizacional actual?
- b. ¿Qué funciones específicas presentan deficiencia operativa la empresa Envases Selectos S.A.C.?
- c. ¿Qué medidas correctivas debe implementar la empresa Envases Selectos S.A.C. para incrementar la eficiencia en el proceso operativo?
- d. ¿Es factible rediseñar la estructura orgánica de la empresa Envases Selectos S.A.C. con fines de incrementar la eficiencia en el proceso operativa?

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

La presente investigación se desarrolla para cumplir con los fines comunes de Envases Selectos SAC, puesto que al mejorar la productividad y así la eficiencia operativa la misma se vuelve más competitiva y se coloca a la par con el crecimiento y necesidades del mercado.

1.3.2. Relevancia social

Esta investigación permite mostrar a otras empresas el valor de una reestructuración organizacional que motiva y compromete a los trabajadores a lograr metas y objetivos tanto personales como de la organización. Asimismo, está dirigido a los empleados, clientes y a todos aquellos ligados a Envases Selectos SAC, que promueven el desarrollo empresarial en el Perú.

1.3.3. Implicaciones prácticas

El presente estudio identifica y brinda una solución de reestructuración organizacional a Envases Selectos SAC, mejorando las condiciones de interrelación entre los elementos que la constituyen con el fin de ser eficiente, para ofrecer un servicio más competitivo frente a empresas del mismo rubro en el Perú logrando tener más proyectos ganados en el futuro.

1.3.4. Valor teórico

En el marco teórico de la presente investigación se muestran los requisitos, elementos del proceso del diseño organizacional, así como los modelos y tipos de estructuras de una organización y la relación que tienen con la eficiencia operativa, que debe ser considerado desde un panorama de la teoría del conocimiento desde el paradigma científico; puesto que está relacionado e involucrado con el avance de la ciencia en la gestión de organizaciones.

1.3.5. Utilidad metodológica

El carácter metodológico del presente documento contribuye con el método, las técnicas, las fuentes e instrumentos para la obtención de información y procedimientos de análisis de datos que pueden ser empleados en futuras investigaciones sobre diseño organizacional o afines.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Evaluar la eficiencia operativa y la reestructuración de la Envases Selectos SAC con el propósito de mejorar a partir de un Diagnostico Operacional y productiva.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Identificar el nivel de eficiencia operativa y productiva que tiene la empresa Envases Selectos SAC con su estructura organizacional en la situación actual.
- b. Evaluar las funciones específicas que presentan deficiencia operativa la empresa Envases Selectos SAC del distrito de San Martín de Porres.
- c. Elaborar una propuesta de mejora para incrementar la eficiencia operativa y productiva de la empresa Envases Selectos SAC.
- d. Proponer la nueva estructura orgánica eficiente, con nuevas áreas y jerarquía mejor estructurada de la empresa Envases Selectos SAC.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

Herrera *et al.* (2008) En su artículo: “Creación de sistemas de control que posibiliten el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES” menciona que las Mypimes representan el 90 por ciento de la economía del mundo; y su crecimiento es leve o nulo debido principalmente a la falta de bases administrativas que las consoliden y de sistemas de control que las hagan más productivas y eficiente en sus operaciones. Por ello en su investigación usan el tablero de control creado en el programa Excel propiciando un sistema dinámico e interrelacionado. Estos indicadores permiten al empresario información oportuna para la toma de decisiones con certidumbre.

Córdoba y Tangarife (2013) en su tesis “Propuesta para la Reestructuración Administrativa de la Empresa Agropecuaria La Bonita del Municipio de Amaga” efectúan el trabajo de investigación con el objetivo de presentar la propuesta de reestructuración administrativa para la empresa Agropecuaria la Bonita, que se dedica a la comercialización de productos agropecuarios en el municipio de Amaga Antioquia. Para esto se realizó un diagnóstico exploratorio general, basado en fuentes bibliográficas y entrevistas, donde se tuvo en cuenta la composición de los cargos, las funciones de trabajo, la composición de los departamentos y la dirección de las responsabilidades por parte de la administración. Como resultado final se establece la definición de tres pilares esenciales desde el punto de vista administrativo como lo son el misional, el estratégico y el humano que permitieron desarrollar consecuentemente funciones y procesos para aplicar en la empresa. Se concluye con la elaboración del organigrama el cual permite visualizar la estructura organizacional de la empresa, además de la elaboración de un manual de organización y funciones, los cuales ayudan a que los miembros del equipo puedan conocer de manera definida sus funciones y así explotar el potencial, generando un mayor desempeño tanto individual como grupal, que se verá reflejado en mejores resultados y el crecimiento de la empresa.

Además, habrá una mayor eficiencia de recursos económicos, humanos y de tiempo, puesto que no se perderá tiempo realizando funciones repetidas y dará lo mejor de sí para lograr un buen trabajo, demostrando todas sus capacidades y así cumplir las metas organizacionales.

Martínez y Véliz (2013) en su tesis “Rediseño organizacional y funcional que permita mejorar el área administrativa y operativa de la empresa SEMIL CÍA. LTDA.” realiza un trabajo de investigación que tiene como objetivo establecer una nueva estructura organizacional eficiente para mejorar la productividad de la empresa y de los empleados que laboran en ella, congruentemente en las funciones que desempeñan los empleados en su ámbito laboral. La metodología que se utilizó consistió en llevar a cabo encuestas y entrevistas al personal de la empresa. Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, así como un análisis comparativo demostrando la evolución del mismo durante los últimos cinco años y un análisis FODA, donde se muestra cómo la empresa se encuentra actualmente y frente al mercado. Lo que permite que se planeen estrategias y se propongan medidas correctivas a problemas detectados. Así se hace un rediseño organizacional, la cual ayuda a superar el declive administrativo y gerencial de SEMILSA, e influyó a que exista una mala distribución de cargos laborales e ineficiencia en el cumplimiento de políticas empresariales. Por ello la empresa implementa un Manual de Funciones y un Manual de Políticas empresariales que fueron indispensables para mejorar la eficiencia del trabajador y por ende de la empresa, brindando un mejor servicio que maximice la rentabilidad.

Además, Soto (2008) en su tesis “Diseño de una estructura organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA” plantea el objetivo de diseñar la estructura organizacional y describir los puestos del personal de CADOBÉ S. A. con la finalidad de fortalecer su organización interna. La metodología que se aplicó consistió esencialmente en entrevistas a los administrativos y encuestas al personal para conocer quiénes son sus jefes directos y sobre qué personas tienen alguna autoridad, además de conocer qué y cómo desempeñan sus labores dentro de su área de trabajo. Las operaciones realizadas para el diseño de la estructura organizacional y la descripción de puestos fueron: 1) Recabar antecedentes del negocio, 2) Crear los instrumentos necesarios para recabar la información con los administrativos y el personal, 3) Recopilar información sobre: organización, empresas,

empresas familiares, desarrollo organizacional, estructura organizacional y descripción de puestos, 4) Aplicar los instrumentos para conocer lo que los administrativos saben sobre las tareas que realizan dentro de su área de trabajo, 5) Ingresar los resultados obtenidos a una base de datos, 6) Interpretar los resultados, 7) Diseñar la estructura organizacional y describir los puestos de trabajo del mismo. Se logra así el diseño de la estructura organizacional conformada por un organigrama y la descripción de cada uno de los puestos, que ayuda a que los miembros de la empresa conozcan específicamente sus labores, además permite ubicar con exactitud la posición que ocupa cada colaborador y lograr tener una mayor eficiencia.

Ruiz (2013) en su tesis “Propuesta para la Reestructuración del Organigrama, descripción de cargo y actividades del departamento de ventas de Operadora & Thalasso La Samanna de Margarita, C.A” plantea el objetivo de proponer la reestructuración del organigrama, descripción de cargo y actividades del personal del Departamento de Ventas de Operadora La Samanna & Thalasso, C.A. La metodología consistió en análisis documental y de campo y observación directa. Los resultados obtenidos refieren que la empresa posee una estructura organizativa del departamento de ventas que no usan, además de la existencia de un manual de organización donde se describen los cargos del personal de ventas, pero no se encuentran definidas las actividades y funciones que debe cumplir el personal, también se evidencia que no existe capacitación del personal y nulidad en el esfuerzo para cumplir sus labores. Se concluye que la implementación de la estructura organizativa influye positivamente para conseguir las metas planteadas, puesto que existiendo una debida organización se facilitarían las actividades y funciones llegando a cumplir el objetivo propuesto. Además, es esencial que los trabajadores tengan conocimiento y lleven a la práctica sus deberes y responsabilidades laborales, y que a su vez conozcan su ubicación dentro de la empresa, lo cual les permite motivarse para superarse. Con la propuesta no sólo se verá beneficiado el departamento de ventas, sino que es una iniciativa para la reestructuración de otros departamentos del hotel.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Eficiencia operativa

La eficiencia es la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas en una empresa, utilizando los recursos (personas, maquinaria, equipos, materias primas) de forma racional (Chiavenato, 2014).

Las empresas, hoy en día, buscan incrementar la Eficiencia Operativa por medio de la optimización de sus operaciones, tanto en su conjunto como en cada una de sus partes. Para analizar la eficiencia de las organizaciones es necesario medir la productividad por medio de un Diagnóstico Empresarial. Juárez y Zúñiga (2013), mencionan que pueden medirse con diversas herramientas como: Cuestionarios y entrevistas, Mapeo de Procesos, Análisis FODA, Análisis Factorial, entre otros.

Según Juárez y Zúñiga, se interpreta que la eficiencia operativa ayuda muchos a los emprendedores a que puedan medir su productividad por diagnósticos empresariales, y así mismo, implementan mejores prácticas en mercadeo con el fin de alcanzar los objetivos del negocio.

La información que se puede conseguir con estas herramientas es:

- Recabar información de la empresa.
- Analizar y conocer la filosofía del director de la empresa y de sus colaboradores.
- Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- Conocer el diseño de la organización y procesos.
- Transformar los datos de operación en teoría.
- Obtener indicadores que reflejen el desempeño.

a. Organización

- Es el establecimiento de una estructura, resultante de la combinación coordinada de medios humanos y físicos, que permiten llevar a cabo un plan. Determinación de qué tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar las decisiones (Robbins y Coulter, 2010).

- **Tipos de Organización:**

Formal

Es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que cooperan en procura de una meta común bajo la autoridad y el liderazgo. La esencia de la organización formal es un propósito común y tiene lugar cuando las personas siguen normas y reglas específicas (Robbins y Coulter, 2010).

Informal

Es la que resulta de la actividad personal conjunta. Sus propósitos no son conscientes para el grupo, aun cuando posiblemente contribuya a resultados conjuntos (Robbins y Coulter, 2010).

- **Proceso de Organización:** Procedimiento por el cual se crea la estructura de una organización (Robbins y Coulter, 2010).
- **Estructura Organizacional:** Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan (Robbins y Coulter, 2010).
- **Diseño organizacional:** Desarrollo o modificación de la estructura de una organización (Robbins y Coulter, 2010).

- **Especialización del trabajo:** Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como división del trabajo (Robbins y Coulter, 2010).
- **Departamentalización:** Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales (Robbins y Coulter, 2010).
- **Cadena de Mando:** Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién (Robbins y Coulter, 2010).
- **Autoridad:** Derechos inherentes a una posición administrativa por las cuales la persona puede dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas (Robbins y Coulter, 2010).
- **Responsabilidad:** Obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado (Robbins y Coulter, 2010).
- **Unidad de mando:** Principio de administración según el cual un subordinado debe tener un superior y solo uno, ante quién será directamente responsable (Robbins y Coulter, 2010).
- **Amplitud de control:** Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficiencia y eficacia (Robbins y Coulter, 2010).
- **Centralización y Descentralización:**

Centralización: Grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización (Robbins y Coulter, 2010).

Descentralización: Transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización (Robbins y Coulter, 2010).

Formalización: Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos (Robbins y Coulter, 2010).

b. Mapeo de procesos

El Mapeo de Procesos según Pérez (2010) es una metodología que permite conocer las principales actividades de un proceso y la secuencia de eventos que siguen por medio de una representación esquemática. Muestra la complejidad, redundancias, puntos de control en el proceso y actividades que impactan en el desempeño.

Conocer un proceso por medio de un “mapa de proceso” o “diagrama de flujo”, permite planear e identificar los elementos de entrada y salida para mejorar su diseño y operación, con el objetivo de establecer las estrategias necesarias para resolver las necesidades de los clientes internos y externos, además de resaltar los principales obstáculos y oportunidades que se puedan presentar. Es la mejor forma de comunicar los requerimientos a toda la empresa.

Para la elaboración de un mapa de procesos o diagrama de flujo se debe tomar en cuenta la información de la Figura 1:

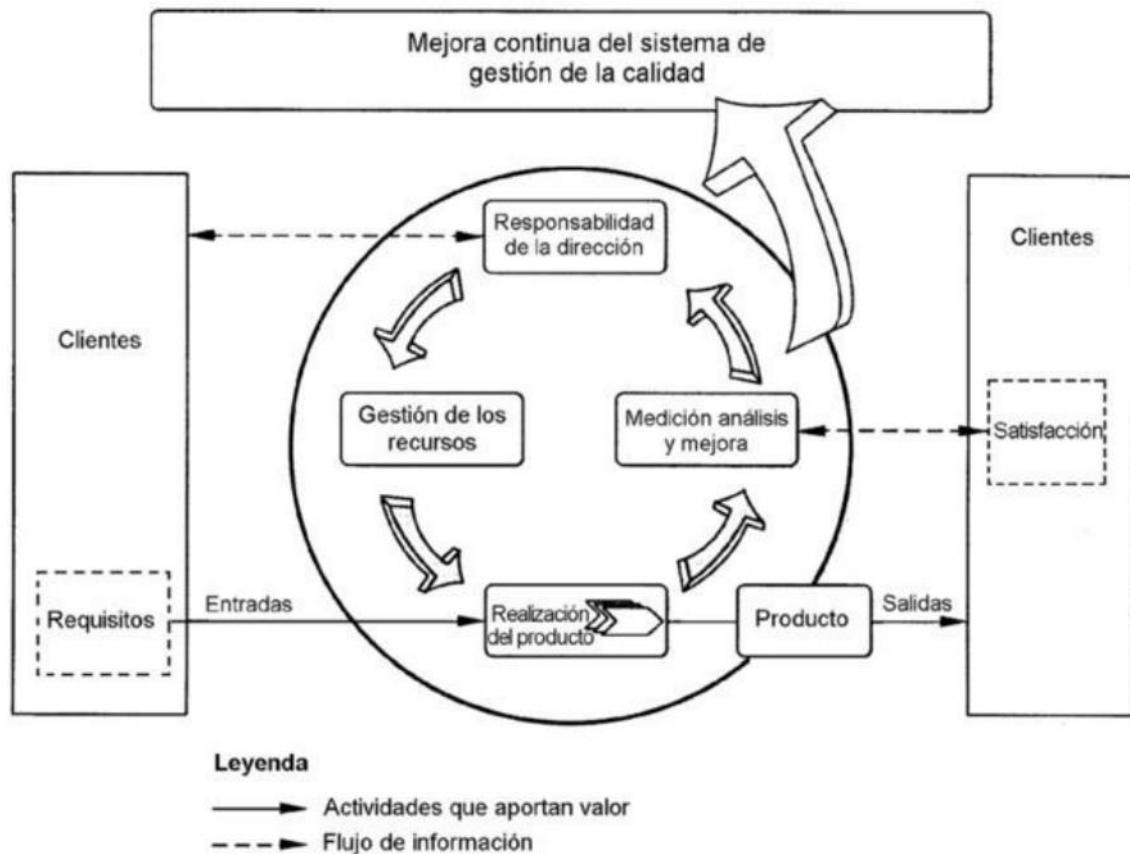


Figura 1: Elementos del Mapeo de Procesos

FUENTE: Juárez y Zúñiga (2013). Diagnóstico integral de las operaciones de una empresa comercializadora de equipos electrónicos. p. 35.

c. Análisis FODA

El Análisis FODA según Koontz *et al.* (2008) es una herramienta que sirve para analizar la competitividad de una empresa frente a otras compañías, y lleva consigo al desarrollo de estrategias. Esta herramienta analítica identifica cuatro factores clave en una empresa. Existen factores internos y externos:

Los Factores Internos: Fortalezas y Debilidades, son aspectos sobre los cuales la organización tiene algún grado de control por ser desempeñados dentro de la misma, surgen en áreas tales como gestión, marketing, finanzas, contabilidad, operaciones, etc. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en sus áreas funcionales es esencial para la creación de estrategias que se enfoquen en las partes internas positivas para eliminar las negativas.

Por otro lado, los Factores Externos, referidos como Oportunidades y Amenazas, se sitúan en los sectores sociales, culturales, políticos, legales, tecnológicos, etc., que pueden llegar a representar beneficios o desventajas muy severos para la organización.

Sin embargo, son circunstancias externas y, dado que la institución ante estas condiciones tiene poco o nulo control directo, implica un reto a la capacidad y habilidad de la institución para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

En la Figura 2 se muestra un resumen de la Matriz FODA:

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

Figura 2: Matriz FODA

FUENTE: Koontz *et al.* (2008) Administración. Una perspectiva global y empresarial. p. 138.

d. El análisis factorial

El Análisis Factorial es una metodología de investigación industrial el cual constituye un enfoque ideal para el análisis de productividad, problemas de diagnóstico, en el desarrollo de nuevos proyectos en la industria y en la cuantificación de algunas actividades.

- **Análisis Factorial - Causal**

El Análisis Factorial es una metodología de Diagnóstico que determina la acción e interacción de todas y cada una de las funciones que participan en la actividad económica de la empresa y proporcionan a la dirección una guía que la oriente hacia la óptima administración de dichas funciones.

Este análisis consiste en analizar la operación total de la Empresa con el propósito de determinar los factores limitados y limitantes y determinar el grado de desempeño real y objetivo de estos factores y su contribución al esfuerzo total.

El Diagnóstico de Productividad es una técnica originada por el Análisis Factorial - Causal. Este modelo se ajusta a cualquier realidad empresarial y sirve para dar un panorama integral de la situación en la que está la empresa. Rodríguez (2009), propone que para cada tipo de empresa se analizan diferentes Factores de Operación o Funciones. Como se muestra en la Figura 3.

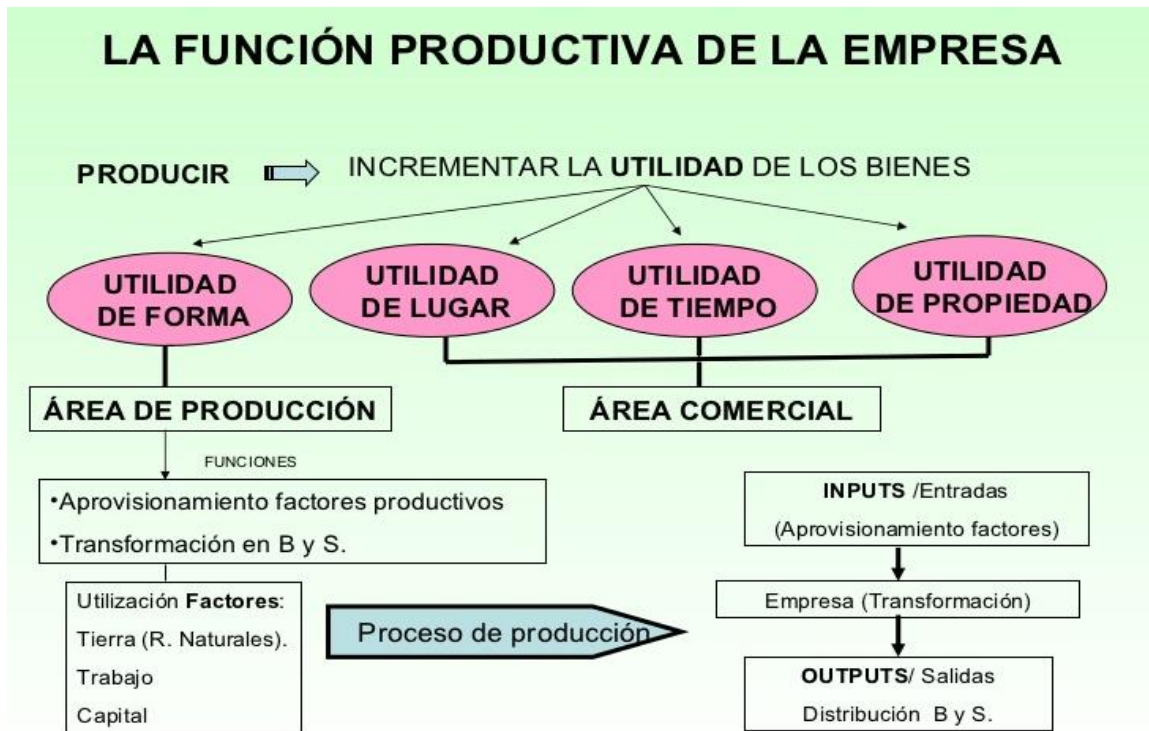
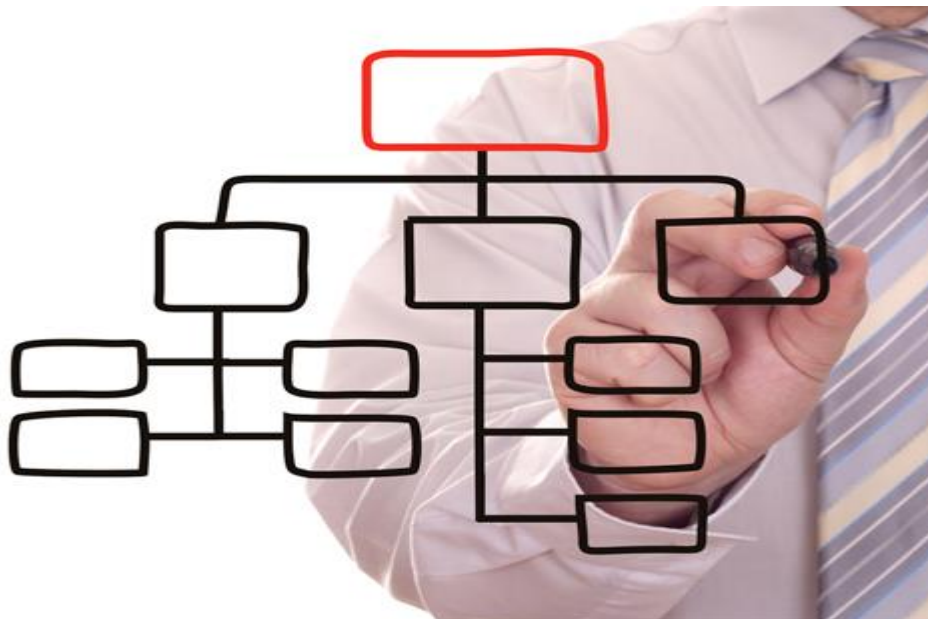


Figura 3: Factores de Operación de tres tipos de empresas

FUENTE: Rodríguez (2009) Análisis Factorial y el Diagnóstico de la empresa. p. 2.

2.2.2. Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso por el cual se crea o modifica la estructura de una organización, que debe ser más adecuada para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la empresa y las demandas del medio en que se rodea. Al cambiar la estructura y crear nuevos procesos, la empresa tendría claro su funcionamiento y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos, consiguiendo ayudar y facilitar el trabajo de los colaboradores, así llegando a cumplir los objetivos y metas trazados (Robbins y Coulter, 2010; Hitt *et al.*, 2006).



Es así que el diseño organizacional toma gran importancia para las empresas, y cuando las necesidades se ven más frecuentes y no tan fáciles de satisfacer se procede a la reorganización y la reestructuración. La nueva estructura apoya a la implementación de las estrategias y lleva consigo la forma de trabajar de los administradores y las decisiones que ellos toman conforme va cambiando el entorno.

Diseñar la estructura de una organización implica cómo dividir y asignar las tareas empresariales entre departamentos, divisiones, equipos y cargos. Además de las relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas organizacionales (Chiavenato, 2001; Jones, 2008).

Las empresas buscan tener resultados positivos, por ello deben tomar consideración a los cambios en su administración, es decir su diseño organizacional, de la mano con la innovación logrando ventajas competitivas para la organización, así como la mejora de la eficiencia y eficacia.

2.2.3. Requisitos del diseño organizacional

El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender cuatro requisitos fundamentales: (Chiavenato, 2001).

a. Estructura básica

Se refiere a la división del trabajo organizacional (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada departamentalización) y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente.

b. Mecanismo de operación

Indica a los miembros de la empresa lo que deben (y lo que no deben) hacer, basándose en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y los refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos.

c. Mecanismo de decisión

Define el poder de tomar decisiones dentro de la organización, y la autoridad que de allí se deriva. Corresponde a la distribución del poder y a la jerarquía de autoridad para tomar decisiones dentro de la organización, encontrando consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen.

d. Mecanismo de coordinación entre las partes

Es la búsqueda de la integración para compensar la diferenciación de la tarea organizacional. El mecanismo de coordinación es un medio de aglutinar y unir las

diversas partes de la organización, para lograr la integración y la sinergia como un todo.

En la Figura 4 se muestra en resumen los cuatro requisitos del diseño organizacional.



Figura 4: Requisitos del diseño organizacional

FUENTE: Chiavenato (2001). Administración: Teoría, proceso y práctica. p. 208.

2.2.4. Características del diseño organizacional

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales, cada una según cada requisito del diseño organizacional. Las cuales son: diferenciación, formalización, centralización y control: (Chiavenato, 2001).

En la Figura 5 se muestra las cuatro características del diseño organizacional.

a. Diferenciación

Es el proceso mediante el cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales, dividiendo los trabajos en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos, además establece las relaciones de tarea y autoridad que le permiten lograr sus metas (Chiavenato, 2001; Jones, 2008).

La diferenciación puede ser:

- Horizontal: Departamentos o divisiones.
- Vertical: Niveles jerárquicos.

b. Formalización

Es el uso de reglas y procedimientos escritos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas (Chiavenato, 2001; Jones, 2008).

La formalización puede hacerse mediante:

- El cargo: especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste.
- El flujo de trabajo: cómo ejecutar las tareas.
- Las reglas y los reglamentos: se especifica quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.

c. Centralización

La centralización se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones (Chiavenato, 2001). Y según Jones (2008) cuando una organización es centralizada los gerentes en lo más alto de la jerarquía tienen la autoridad para tomar las decisiones más importantes.

En cambio, cuando una organización es descentralizada la autoridad para tomar decisiones acerca de los recursos organizacionales y nuevos proyectos se delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía (Jones, 2008).

d. Integración

Es el proceso de coordinar varias tareas, funciones y divisiones para que puedan trabajar juntas y no con propósitos distintos (Jones, 2008).

Los esquemas de integración más adecuados son: (Chiavenato, 2001).

- Jerarquía administrativa: solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, etc.
- Departamentalización: proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos.
- Asesoría (*staff*): problema de la sobrecarga de la jerarquía se soluciona empleando la asesoría por intermedio de asistentes del ejecutivo de línea o de especialistas funcionales.
- Comisiones y fuerzas: pueden utilizarse para facilitar la integración de subunidades de la empresa.
- Reglas y procedimientos: constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación.
- Objetivos y planes: es un mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre sí pero que precisan integrar los resultados.
- Distribución física o arquitectura: elemento del diseño organizacional que facilita la integración entre unidades o personas mediante la distribución física (*lay out*) o territorial de los diversos elementos, los equipos o las personas.

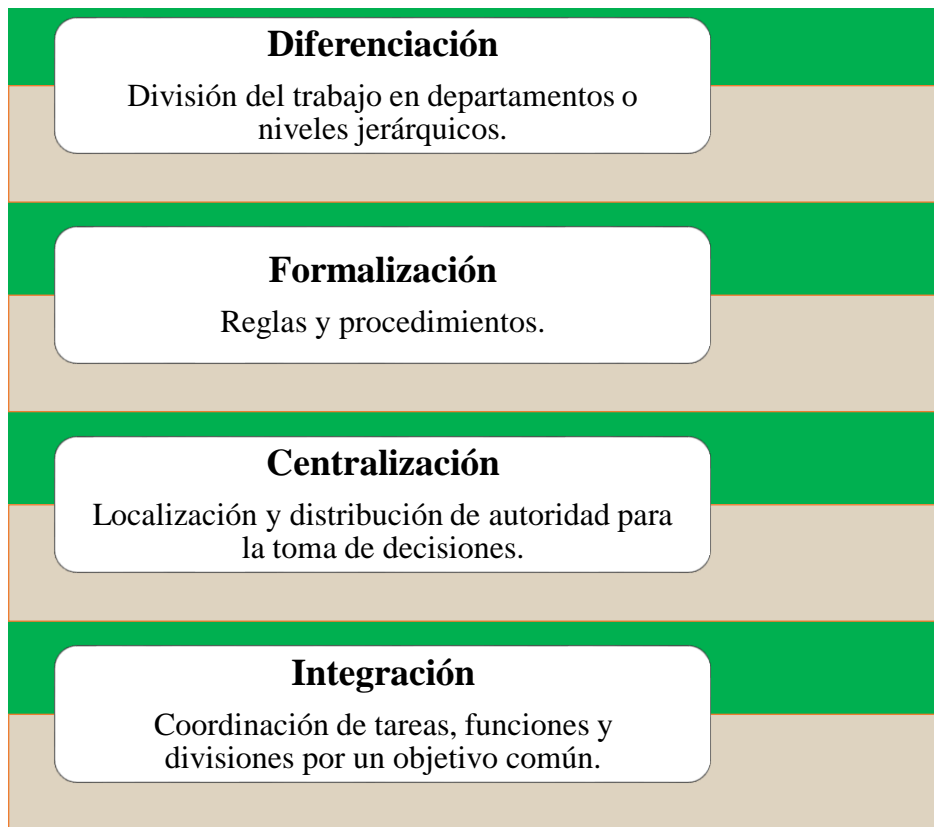


Figura 5: Características en el diseño organizacional

FUENTE: Chiavenato (2001). Administración: Teoría, proceso y práctica. p. 208.

2.2.5. Elementos del proceso de diseño organizacional

El proceso del diseño organizacional es muy importante para las empresas y su relación con su entorno interno y externo, es así que según Chiavenato (2014) cuando los elementos de la estructura están debidamente alineados entre sí, la estructura permite la aplicación efectiva de las estrategias, manteniendo así su ventaja competitiva y al mismo tiempo la flexibilidad para desarrollar las ventajas que se requerirán en el futuro.

Existen seis elementos clave para diseñar una estructura organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins y Coulter, 2014).

En la Figura 6 se muestra los elementos del proceso de diseño organizacional.

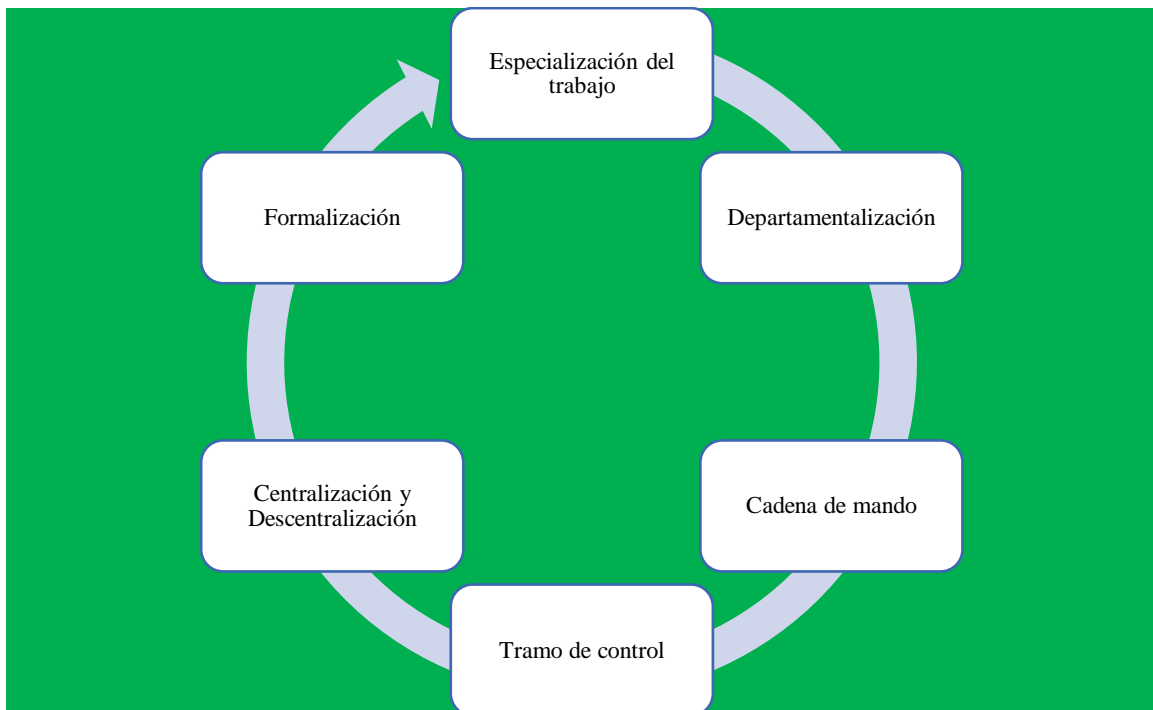


Figura 6: Proceso de diseño organizacional

FUENTE: Robbins y Coulter (2014). Administración. p. 221.

a. Especialización del trabajo

La división del trabajo (o especialización laboral), es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas. División de las actividades laborales en tareas separadas (Robbins y Coulter, 2014).

b. Departamentalización

Es el proceso mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada (Robbins y Coulter, 2014).

Según Chiavenato (2014) existen seis formas comunes de departamentalización.

- **Departamentalización funcional:** Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones. Y tienes las siguientes características: (Robbins y Coulter, 2014). Como se muestra en la Figura 7.
 - Eficiencia a partir de agrupar especialidades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes

- Coordinación dentro del área funcional
- Alta especialización
- Mala comunicación entre las áreas funcionales
- Visión limitada de los objetivos organizacionales.

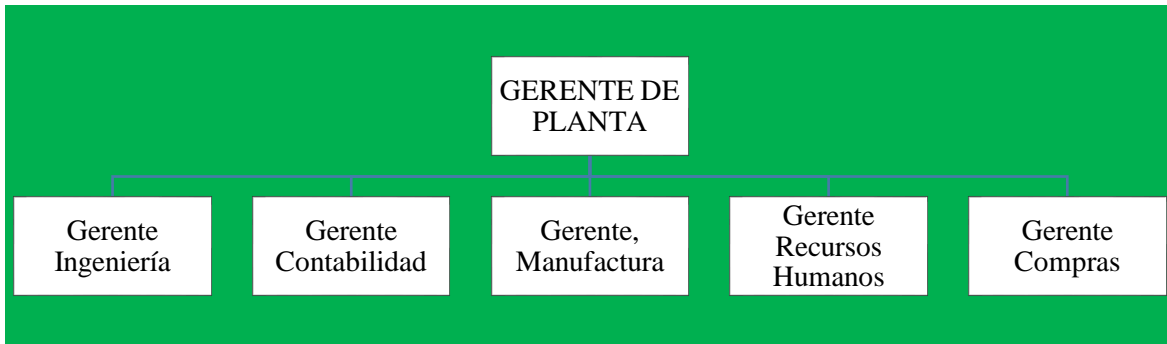


Figura 7: Departamentalización funcional

FUENTE: Robbins y Coulter (2014). Administración. p. 335.

- **Departamentalización geográfica:** Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica. Y tienes las siguientes características: (Robbins y Coulter, 2014). Como se muestra en la Figura 8.
 - Mayor eficiencia y eficacia en el manejo de problemas específicos regionales
 - Satisface de mejor manera las necesidades de mercados geográficos únicos
 - Duplicación de funciones
 - Sensación de aislamiento de otras áreas organizacionales.

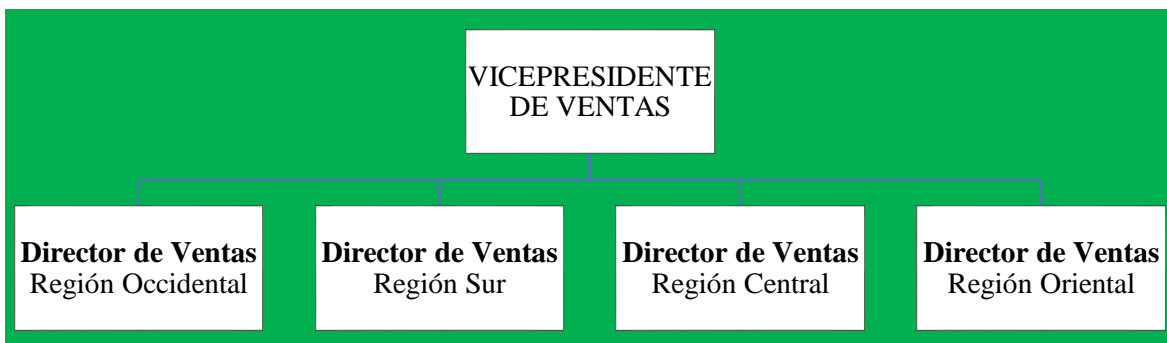


Figura 8: Departamentalización geográfica

FUENTE: Robbins y Coulter (2010). Administración. p. 335.

- **Departamentalización por productos:** Agrupa puestos por líneas de productos. Tiene las características siguientes: (Robbins y Coulter, 2014). Como se muestra en la Figura 9.

- Permite la especialización en productos y servicios determinados
- Los gerentes pueden volverse expertos en su industria
- Cercanía a los clientes
- Duplicación de funciones
- Visión limitada de los objetivos organizacionales.

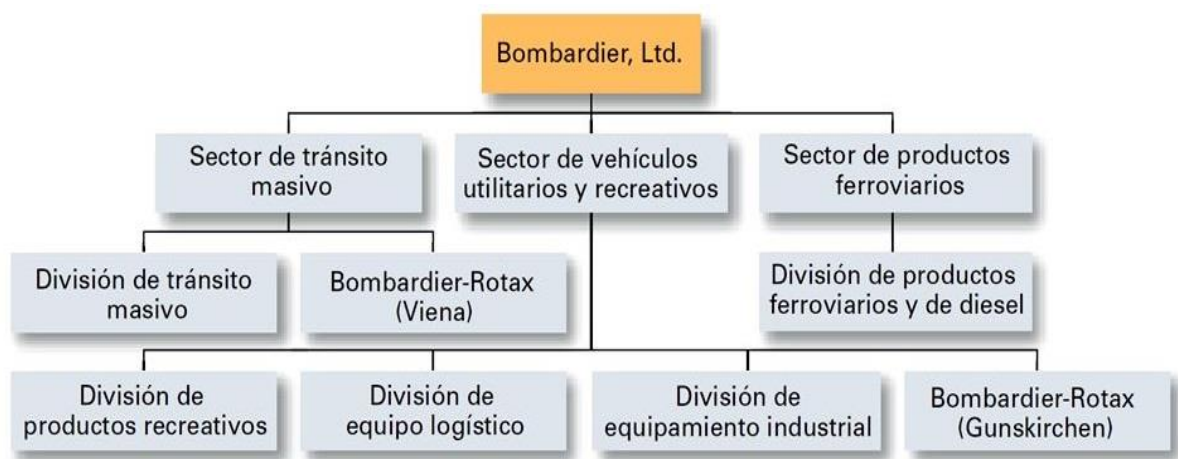


Figura 9: Departamentalización por productos

FUENTE: Robbins y Coulter (2010). Administración. p. 335.

- **Departamentalización por procesos:** Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes. Tienes las siguientes características: (Robbins y Coulter, 2014). Como se muestra en la Figura 10.
- Mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales
 - Sólo puede utilizarse con ciertos tipos de productos.

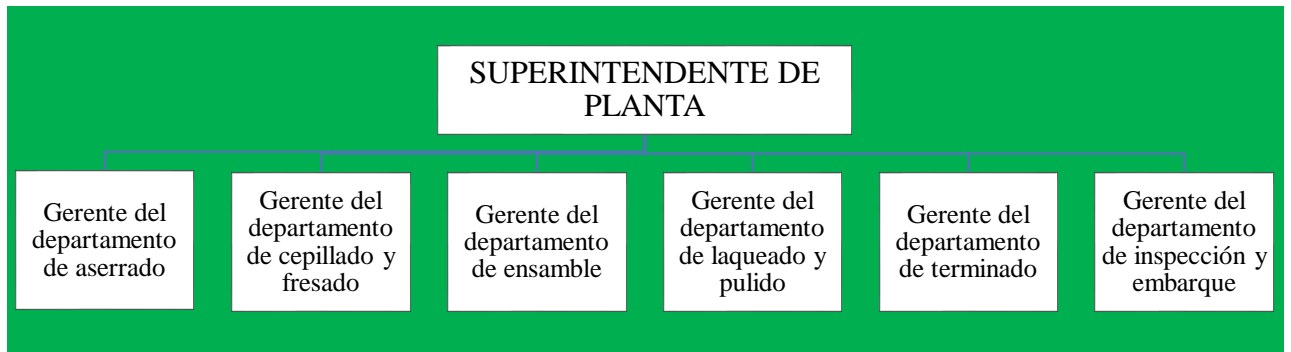


Figura 10: Departamentalización por procesos

FUENTE: Robbins y Coulter (2010). Administración. p. 335.

- **Departamentalización por clientes:** Agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes. Y tiene las siguientes características: (Robbins y Coulter, 2014). Como se muestra en la Figura 11.
 - Las necesidades y problemas de los clientes pueden ser solucionados por especialistas
 - Duplicación de funciones
 - Visión limitada de los objetivos organizacionales.



Figura 11: Departamentalización por clientes

FUENTE: Robbins y Coulter (2010). Administración. p. 335.

- **Departamentalización por proyectos:** Implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (outputs) relativos a uno o varios proyectos. Tiene las siguientes características: (Chiavenato, 2014). Como se muestra en la Figura 12.
 - Mucha concentración de recursos, con plazos definidos, orientado hacia resultados concretos.

- Discontinuidad e imprevisibilidad respecto a la permanencia de las personas y los recursos.

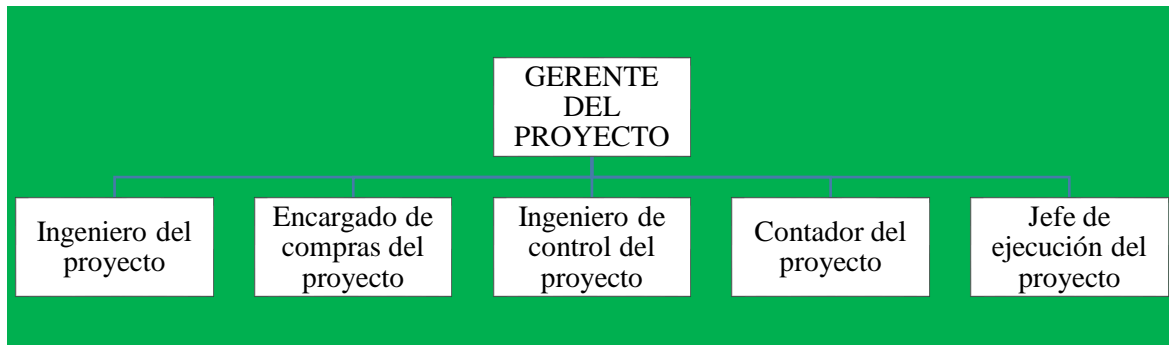


Figura 12: Departamentalización por proyectos

FUENTE: Chiavenato (2014). Introducción a la teoría general de la administración. p. 159.

c. Cadena de mando

Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, el cual especifica quién le reporta a quién. Dentro de ella existen tres conceptos: (Robbins y Coulter, 2014).

- **Autoridad**

Se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de canalizar el trabajo de los empleados y de tomar algunas decisiones sin consultar a nadie más.

- **Responsabilidad**

Es una obligación o expectativa de desempeño. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada.

- **Unidad de mando**

Establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas.

d. Tramo de control

Es la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz. Además determina el número de niveles y gerentes de una organización (Robbins y Coulter, 2014).

e. Centralización y descentralización

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Y la descentralización es la información que proporcionan los empleados de niveles inferiores o el hecho de que éstos tomen las decisiones. Una organización no puede ser totalmente centralizada o descentralizada, puesto que estos conceptos son relativos, no absolutos (Robbins y Coulter, 2014).

Además Robbins y Coulter (2014) mencionan que cuando hay más centralización:

- El entorno es estable.
- Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel más alto.
- Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones.
- Las decisiones tienen relativamente poca importancia.
- La organización enfrenta una crisis o el riesgo de un fracaso empresarial.
- La compañía es grande.
- La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede.

Y cuando hay más descentralización:

- El entorno es complejo, incierto.
- Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.
- Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones.

- Las decisiones son importantes.
- La cultura corporativa es abierta para permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.
- La compañía está geográficamente dispersa.
- La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones.

f. Formalización

La formalización en las organizaciones se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (Robbins y Coulter, 2014).

En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los empleados son poco discretos con respecto a lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Sin embargo, cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo (Robbins y Coulter, 2014).

2.2.6. Modelos de diseño organizacional

Existen dos modelos de diseño organizacional: organización mecanicista y organización orgánica (Robbins y Coulter, 2014).

a. Organización mecanicista

Las estructuras organizacionales mecanicistas son rígidas y estrechamente controladas y están inmersos en un entorno estable, se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de las reglas, procedimientos homologados y una jerarquía clara de autoridad. Asimismo se distinguen por ser organizaciones con alta formalización y centralizadas (Daft, 2011; Robbins y Coulter, 2014).

b. Organización orgánica

Las estructuras orgánicas son adaptables y flexibles, puesto que se encuentran en entornos de cambio rápido. La organización interna es más espontánea, con flujos libres y adaptables. Muchas veces las reglas y normas no están escritas, y cuando están son ignoradas. Las personas encuentran su propio camino a través del sistema para averiguar qué hacer. La jerarquía de autoridad no está clara y la toma de decisiones es descentralizada (Daft, 2011; Robbins y Coulter, 2014). En la Figura 13 se muestran las diferencias entre una organización mecanicista y una orgánica.

ORGANIZACIÓN MECANICISTA VERSUS ORGANIZACIÓN ORGÁNICA	
Mecanicista	Orgánica
> Alta especialización	> Equipos multidisciplinarios
> Departamentalización rígida	> Equipos multijerárquicos
> Claridad en la cadena de mando	> Libre flujo de la información
> Escasa amplitud de control	> Gran amplitud de control
> Centralización	> Descentralización
> Alta formalización	> Baja formalización

Figura 13: Diferencias entre organización mecanicista y orgánica

FUENTE: Daft (2011). Teoría y diseño organizacional. p. 154.

2.2.7. Tipos de diseño organizacional

Existen diseños organizacionales: tradicionales y contemporáneos (Robbins y Coulter, 2014).

a. Diseños organizacionales tradicionales

Estas estructuras tienden a ser mecanicistas por naturaleza. Y se dividen en:

- **Estructura simple:** es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
- **Estructura funcional:** es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.
- **Estructura divisional:** es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño.

b. Diseños organizacionales contemporáneos

Estas estructuras tienden a ser delgadas, flexibles e innovadoras; es decir, son más orgánicas. Y se dividen en:

- **Estructura de equipo:** una estructura en la que toda organización está formada por grupos o equipos de trabajo.
- **Estructura matricial y de proyectos:** la estructura matricial es aquella que asigna especialistas de distintas áreas funcionales a determinados proyectos pero luego regresan a sus áreas, cuando el proyecto ha concluido. La de proyectos es una estructura en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos. Cuando un proyecto termina, los empleados se mueven al siguiente proyecto.
- **Estructura sin límites:** no está definida o restringida por límites artificiales horizontales, verticales o externos; incluye tipos de organizaciones virtuales y de red.

2.2.8. Manual de organización y funciones

El Manual de Organización y Funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales de una organización (Salas, 2010).

Según Salas (2010) el Manual de Organización y Funciones tiene como objetivos:

- Determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de una organización.
- Proporciona información a los colaboradores sobre sus funciones según sus cargos y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.
- Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo a que han sido asignados así como aplicar programas de capacitación (Salas, 2010).

2.2.9. Organigrama

El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización (Daft, 2011). Asimismo muestra las relaciones que existen entre departamentos o áreas funcionales, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Franklin, 2013).

Además Franklin (2013) menciona que los organigramas:

- Proporcionan una imagen formal de la organización
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación
- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
- Constituye una fuente autorizada de consulta

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación (Franklin, 2013).

a. Por su naturaleza

- **Microadministrativos:** corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o sólo referirse a alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** contienen información de más de una organización
- **Mesoadministrativos:** consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

b. Por su ámbito

- **Generales:** contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características
- **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

c. Por su contenido

- **Integrales:** son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- **Funcionales:** incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- **De puestos, plazas y unidades:** indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

d. Por su presentación

- **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo

cual se recomienda su empleo en los manuales de organización. Como se muestra en la Figura 14.

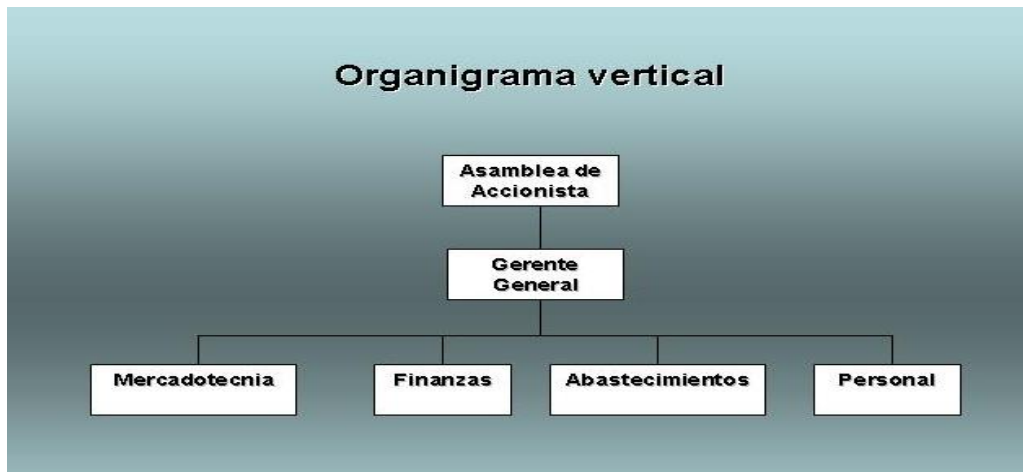


Figura 14: Organigrama vertical

FUENTE: Franklin (2013). Organización de empresas. p. 103.

- **Horizontales:** despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente. Como se muestra en la Figura 15.



Figura 15: Organigrama horizontal

FUENTE: Franklin (2013). Organización de empresas. p. 104.

- **Organigrama circular**

Los niveles jerárquicos se suceden del centro a la periferia.

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel, sin embargo, resultan difíciles de leer.

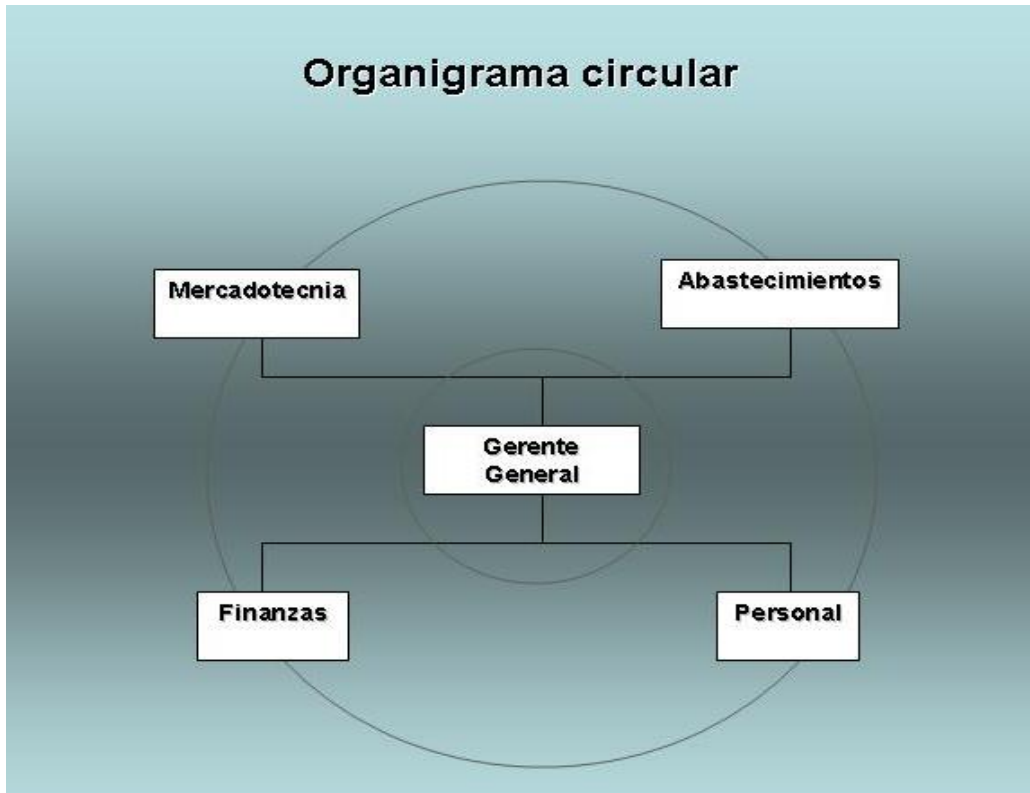


Figura 16: Organigrama circular

FUENTE: Franklin (2013). Organización de empresas. p. 104.

- **Escalar**

Los niveles jerárquicos se señalan con distintas sangrías en el margen izquierdo, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Resultan sencillos de leer, pero, carecen de fuerza al no destacar a los jefes.

Organigrama escalar



Figura 17: Organigrama escalar

FUENTE: Franklin (2013). Organización de empresas. p. 104.

- **Mixtos:** la presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base. Como se muestra en la Figura 18.

Organigrama mixto



Figura 18: Organigrama mixto

FUENTE: Franklin (2013). Organización de empresas. p. 104.

- **De bloque:** son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos. Como se muestra en la Figura 19.

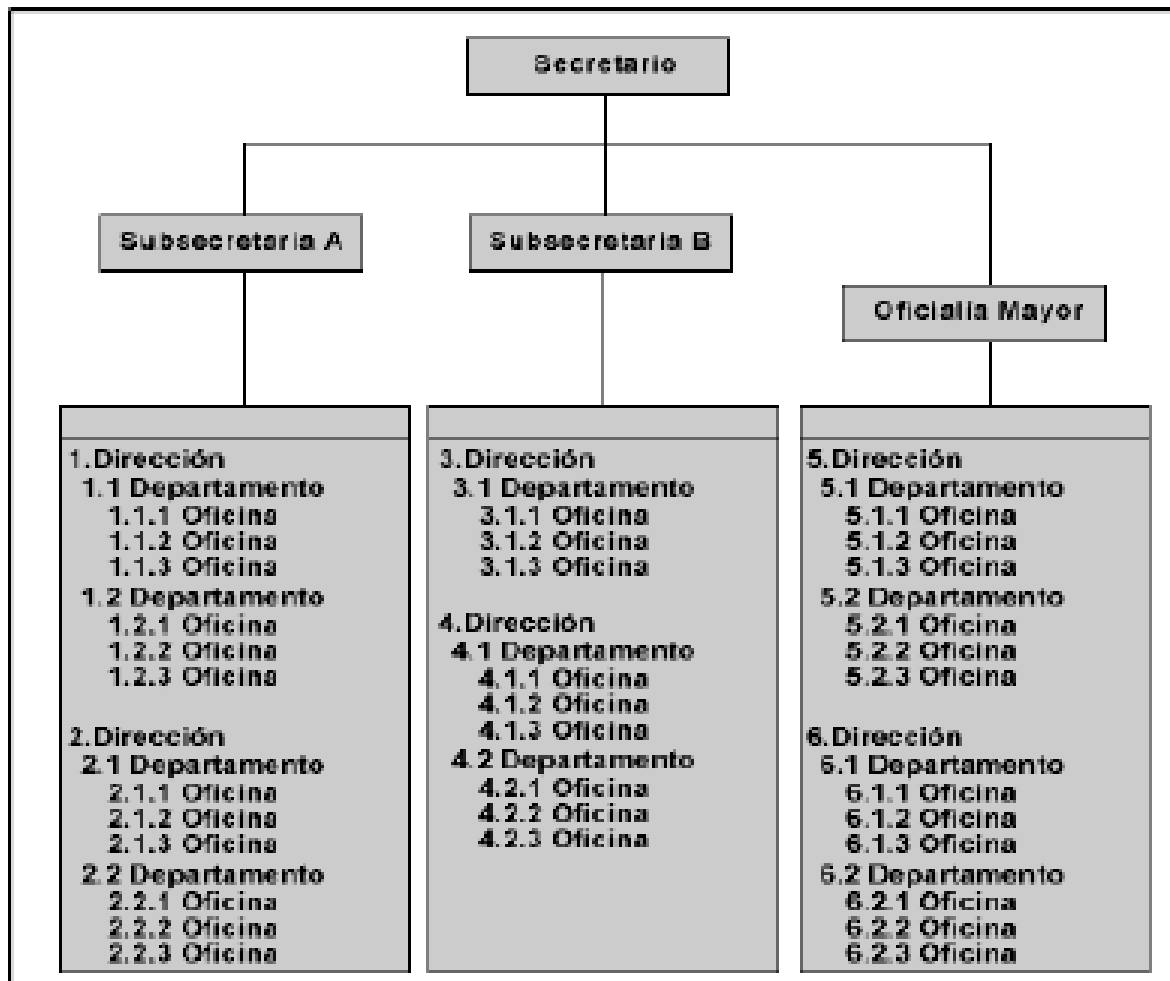


Figura 19: Organigrama de bloque

FUENTE: Franklin (2013). Organización de empresas. p. 105.

2.3. Marco conceptual

Cadena de mando.- Conjunto de posiciones administrativas que ligan las unidades principales con las menores, funciona como un mecanismo intrínseco de integración para resolver conflictos y coordinar las actividades en toda la organización (Koontz *et al.*, 2008).

Centralización.- Se refiere al nivel de jerarquía con autoridad para tomar decisiones (Daft, 2011).

Competitividad.- Capacidad para competir (AEC, 2017).

Descentralización.- Grado en el que los empleados de niveles inferiores proporcionan información o, de hecho, toman decisiones (Robbins y Coulter, 2014).

Departmentalización.- Es la forma en que se agrupan los puestos (Robbins y Coulter, 2014).

Diagnóstico de Productividad.- Metodología, originada a partir del Análisis Factorial – Causal, que se utiliza para conocer la situación actual de una empresa analizando sus funciones (Rodríguez, 2009).

Diseño organizacional.- Proceso que sirve a los gerentes para desarrollar o cambiar la estructura de su organización (Robbins y DeCenzo, 2002).

Eficiencia operativa- Es la cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación (Daft, 2011).

Estructura organizacional.- es la distribución formal de los puestos de una organización (Robbins y Coulter, 2014).

Especialización.- División de las actividades laborales en tareas separadas (Robbins y Coulter, 2014).

Formalización.- Qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado el comportamiento de los empleados es guiado por reglas y procedimientos (Robbins y Coulter, 2014).

Manual de Organización y Funciones (MOF).- Es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales (Salas, 2010).

Organigrama.- Representación visual de la estructura de una Organización (Robbins y Coulter, 2014).

Productividad.- Implica la mejora del proceso productivo (Carro y González, 2012).

Tramo de control.- Cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2014).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de trabajo

El presente trabajo de investigación se realizó en empresa Envases Selectos SAC, ubicada Asociación Las Magnolias Mz “B” – Lote 15 San Martín de Porras - Lima Metropolitana (latitud: -12.1080106; longitud: -77.0040705).

3.2. Materiales y equipos

Los materiales y equipos utilizados para este proyecto fueron:

- Encuestas y entrevistas a los colaboradores de Envases Selectos SAC.
- Documentación de la empresa: Documentación de auditoría interna realizada anteriormente, Organigrama, Mapa de procesos de los servicios brindados, Documentación de memorias descriptivas de proyectos anteriores, Documentación de especificaciones técnicas de proyectos, Cronogramas del proceso de los proyectos, Documentos de presupuesto.
- Materiales de oficina: Papel bond de 80 g, lápices y lapiceros, copias, etc.
- Computadora portátil HP.
- Sistema Operativo: Microsoft Office 2013.
- USB Kingston de 8 Gb de capacidad.
- Impresora.
- Equipos de telecomunicaciones: teléfono fijo, celulares, computadoras con internet.

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es aplicada, también recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación (Murillo, 2008). Además Padrón (2006) menciona que la investigación aplicada es útil para resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas.

Este estudio utiliza la investigación DESCRIPTIVO – EXPLICATIVO. La investigación descriptiva según Cerda (1997) citado por Bernal (2010) reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, pues está orientado a diseñar la estructura organizacional de Envases Selectos SAC., para lo cual se evaluó y analizó las funciones de las áreas de la misma con el fin de mejorar la eficiencia operativa; la investigación explicativa según Hernández *et al.* (2010) busca establecer una relación de causa efecto entre las variables en estudio: Estructura Organizacional y Eficiencia Operativa.

Para Hernández (2014) los estudios descriptivos busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

3.3.2. Hipótesis general

Si se evalúa la eficiencia operativa y productiva mediante un diagnóstico operacional y productivo es factible la implementación de una nueva estructura organizacional en la empresa Envases Selectos SAC.

3.3.3. Hipótesis específicas

- a. Si se identifica el nivel de eficiencia operativa y productiva que tiene la Envases Selectos SAC, se conocerá el nivel de eficiencia operativo y productivo bajo.
- b. Si se evalúa las funciones específicas que presentan deficiencia operativa la empresa Envases Selectos SAC del distrito de San Martín de Porres, entonces se conoce que existen funciones específicas que presentan deficiencia operativa.
- c. Si se elabora una propuesta de mejora para incrementar la eficiencia operativa y productiva de la Envases Selectos SAC, es factible incrementar la eficiencia operativa de la empresa.
- d. Si se propone una nueva estructura orgánica eficiente, es factible rediseñar la nueva estructura organizacional de la empresa Envases Selectos SAC ciñéndose a estándares internacionales de eficiencia organizativa.

3.3.4. Identificación de variables

De acuerdo al trabajo de investigación las variables se clasifican en categóricas distribuyéndolos en grupos, de acuerdo a algún atributo previamente establecido.

a. Variable independiente

X: Estructura Organizacional

Es la distribución formal de los puestos de una organización (Robbins y Coulter, 2010).

b. Variable dependiente

Y: Eficiencia en proceso Operativa

Es la cantidad de recursos utilizados para producir una unidad de operación (Daft, 2011).

3.3.5. Definiciones operacionales

En las Tablas 1 y 2 se muestra la Operacionalización de la variable independiente y la dependiente respectivamente.

a. Variable Independiente

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE		CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variable Independiente	X= Estructura Organizacional	Es la distribución formal de los puestos de una organización (Robbins y Coulter, 2014).	Diseño de una estructura orgánica	Especialización en el trabajo	Entrevista
				Departamentalización	
				Cadena de Mando	
				Tramo de Control	
				Centralización y Descentralización	
				Formalización	

FUENTE: Elaboración Propia.

b. Variable Dependiente

Tabla 2: Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE		CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variable Dependiente	Y= Eficiencia Operativa	Es la cantidad de recursos utilizados para producir una unidad de operación (Daft, 2011).	Funciones	Documentos normativos	Encuesta
				Coherencia entre funciones y normativa	
				Delimitación de funciones	
				Racionalización de funciones	
				Delegación de funciones	
				Niveles de decisión	
				Cumplimiento de funciones	
			Contabilidad		
			Administración		
			Estructura	Operaciones	
				Estructura orgánica y requerimientos	
				Principios y características	
				Naturaleza de los departamentos	
				Interrelaciones departamentales	
Variación y organización					
Autonomía administrativa					
Descentralización					

...continuación

			Recursos Humanos	Crecimiento burocrático	
				Clasificación de cargos	
				Correspondencia entre funciones y cargos	
				Movimiento de personal	
				Programa de motivación	
				Programa de inducción	
				Sistema de selección	
				Horario de trabajo	
				Control de horas trabajadas	
				Salarios adecuados	
				Sanciones adecuadas	
				Atención a las quejas del personal	
				Armonía entre los empleados	
				Capacitaciones y especialización	
			Sistema de incentivos		
			Prestaciones médicas		
			Presupuesto	Análisis financieros	
				Asignaciones presupuestales	
				Variaciones presupuestales	
				Relaciones con bancos y financieras	
				Presupuesto suficiente	
				Control presupuestal	
				Inversiones adecuadas en activo fijo	

FUENTE: Elaboración Propia.

3.3.6. Diseño de la investigación

El presente estudio se efectuó con el diseño NO EXPERIMENTAL - TRANSVERSAL. La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio quienes son observados en su ambiente natural; y es transversal ya que la recolección de datos se hizo en un sólo momento, en un tiempo único. El propósito de una investigación transversal es describir las variables, en este caso Estructura Organizacional y Eficiencia Operativa, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández *et al.*, 2010).

Según Hernández (2014) podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se varía en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

3.3.7. Población y muestra

La población estará conformada por los trabajadores de Envases Selectos SAC. los cuales son: 60 colaboradores trabajadores (20 personas a nivel administrativo y 40 personas a nivel operativo).

Según Hernández (2014) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Para el cálculo de la muestra se emplea la siguiente fórmula de muestreo cuando la población es finita validada por Mayorga y Araujo (2010) en base a los conceptos de Hernández *et al.* (2010).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n: tamaño de muestra

N: Población (60)

Z: 1,96

p: Probabilidad de ocurrencia 0.5

q: Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$

e: Error de muestreo (0.05)

Se cuenta con una población de 60 personas, de la que se quiere extraer una muestra con el 95 por ciento de confianza, aceptando un 5 por ciento de error. Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 60}{(0.05)^2 (60 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 43 \text{ colaboradores}$$

Se encastarán a 43 colaboradores de la empresa Envases Selectos SAC.

3.3.8. Técnicas e instrumentos de colecta de datos

Técnicas: Al encuestar a los 43 colaboradores de la empresa Envases Selectos SAC, ya que es la muestra que nos indica la formula anterior.

Según Tamayo (1999) las técnicas se refieren desde sus orígenes a la producción de cosas, a hacer algo, a la habilidad para hacer cosas que implica un conocimiento empírico de cómo hacerlas.

En esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección de datos:

Análisis documental: es el proceso de recopilación y extracción de datos importantes en nuestro proceso de aprendizaje, de las fuentes bibliográficas como: libros, revistas, periódicos, internet, y fuentes no bibliográficas, que son objeto de estudios (Folgueiras, 2009). En la presente investigación se hizo una revisión de bibliografía, libros, revistas y documentos teóricos relacionados al Diseño organizacional. Además de la información que brindó la Envases Selectos SAC.

Entrevista: técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando (Folgueiras, 2009). En este estudio se entrevistaron a los gerentes, jefes y encargados acerca de la estructura organizacional de Envases Selectos SAC. Se utilizó un cuestionario validado por López (2013).

Instrumento: Se utilizó el cuestionario el cual se realizará a la muestra que equivale de los 43 colaboradores de la empresa Envases Selectos SAC.

El cuestionario: Es un instrumento que contiene un número de preguntas sobre rasgos de un determinado objeto de estudio, las preguntas deberán ser redactadas de forma coherente, organizadas, secuenciadas, claras y sobre todo que vayan de acuerdo con el objeto de estudio. Por otro lado, las respuestas de esta herramienta se utilizaron la escala de Likert, para facilitar al encuestado las respuestas del que contiene dicho instrumento.

Según Hernández (2014) el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

Se realizó el **Diagnóstico de productividad** como indicador de la variable eficiencia de la organización.

- a. Establecer una escala que represente el grado de satisfacción de cada factor desde cero (0) para la carencia de satisfacción, hasta uno (1) para la completa satisfacción.

Grado de satisfacción	Puntaje
a) Excelente	1.00
b) Bueno	0.75
c) Regular	0.50
d) Malo	0.25
e) Deficiente	0.00

- b. Trasladar las respuestas dadas a cada pregunta del cuestionario a la “Hoja de calificación” y sumar las respuestas obtenidas marcadas con una “X” dependiendo del grado de satisfacción que consideraron los colaboradores encuestados.

Tabla 3: Hoja de Calificación

Hoja de Preguntas						
N°	FACTOR	RESPUESTAS				
	X1: FUNCIONES	a	b	c	d	e
1	Documentos normativos					
2	Coherencia entre funciones y normativa					
3	Delimitación de funciones					
4	Racionalización de funciones					
5	Delegación de funciones					
6	Niveles de decisión					
LOGÍSTICA						
7	Cumplimiento de funciones					
.	.					
.	.					
.	.					
21	Cumplimiento de funciones					
CONTABILIDAD						
22	Cumplimiento de funciones					
.	.					
.	.					
.	.					
31	Cumplimiento de funciones					
ADMINISTRACIÓN						
32	Cumplimiento de funciones					
.	.					
.	.					
.	.					
36	Cumplimiento de funciones					

...continuación

OPERACIONES						
37	Cumplimiento de funciones					
.	.					
63	Cumplimiento de funciones					

N°	X2: ESTRUCTURA	RESPUESTAS				
		a	b	c	d	e
64	Estructura orgánica y requerimientos					
65	Principios y características					
66	Naturaleza de los departamentos					
67	Interrelaciones departamentales					
68	Variación y organización					
69	Autonomía administrativa					
70	Descentralización					

N°	X3: RECURSOS HUMANOS	PREGUNTAS				
		a	b	c	d	e
71	Crecimiento administrativo					
72	Clasificación de cargos					
73	Correspondencia entre funciones y cargos					
74	Movimiento de personal					
75	Programa de motivación					
76	Programa de inducción					
77	Sistema de selección					
78	Horario de trabajo					
79	Control de horas trabajadas					
80	Salarios adecuados					
81	Sanciones adecuadas					
82	Atención a las quejas del personal					
83	Armonía entre los empleados					
84	Capacitaciones y especialización					
85	Sistema de incentivos					
86	Prestaciones médicas					

N°	X4: PRESUPUESTO	RESPUESTA				
		a	b	c	d	e
87	Análisis financieros					
88	Asignaciones presupuestales					
89	Variaciones presupuestales					
90	Relaciones con bancos y financieras					
91	Control presupuestal					
92	Inversiones adecuadas en activo fijo					

FUENTE: Elaboración Propia.

- c. Calcular la eficiencia por cada una de las variables multiplicando las anotaciones de cada una de las cinco columnas (a, b, c, d y e) por cada una de las calificaciones que se les determinó y dividiendo la sumatoria entre el número de elementos analizados, según la fórmula:

$$E = \frac{a + b(0.75) + c(0.5) + d(0.25) + e(0)}{n}$$

En donde:

E = Eficiencia

n = N° de elementos analizados

- d. Calcular la deficiencia como complemento de la eficiencia, mediante la fórmula:

$$D = 1 - E$$

En donde:

D = Deficiencia

E = Eficiencia

3.3.9. Procedimientos de análisis de datos

Los resultados del procedimiento de análisis de datos se presentan en las siguientes fases:

PRIMERA FASE: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE PRODUCTIVIDAD PARA CONOCER LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA ENVASES SELECTOS SAC, CON SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

En la primera fase se tomó en cuenta la información de fuentes primarias y secundarias, además se desarrollaron visitas y entrevistas programadas al gerente general y a empleados de la empresa Envases Selectos SAC. En esta fase se investigó el diseño organizacional, específicamente la estructura organizacional, y así la división del trabajo, departamentalización, centralización y descentralización, los jefes directos, el personal a cargo, la existencia de un organigrama y de un Manual de Organización y Funciones.

SEGUNDA FASE: RESULTADOS DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS CON MAYOR DEFICIENCIA OPERATIVA

En esta segunda fase se analizaron, según el Diagnóstico de Productividad, las funciones específicas con mayor deficiencia para proponer medidas correctivas que busquen elevar la eficiencia operativa, y así encontrar la mejor propuesta para que le empresa Envases Selectos SAC. Logre sus objetivos.

TERCERA FASE: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS Y LA INTERRELACIÓN DE LAS VARIABLES PROPUESTAS

En la tercera fase se analizó la relación de las variables: Estructura Organizacional y Eficiencia Operativa, según los resultados obtenidos en las fases anteriores. Se encontraron las interrelaciones de las funciones de la empresa Envases Selectos SAC, y la importancia que tienen estas funciones con la estructura organizacional actual. Para este análisis se utilizaron dos tipos de cuestionarios:

- Entrevista a los Gerentes, Jefes y Encargados
- Encuesta de Diagnóstico de Productividad

CUARTA FASE: PROPUESTA DE MEJORA - MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA ENVASES SELECTOS SAC.

La causa principal por lo cual la empresa tiene una deficiencia operativa baja es la falta de un Manual de Organización y Funciones. Por ello se elaboró un Organigrama funcional, que está dentro de un Manual de Organización y Funciones, que especifica las funciones, responsabilidad y la posición que ocupan los colaboradores de la empresa Envases Selectos SAC.

La elaboración del Manual de Organización y Funciones se elabora tomando como base los conceptos de la teoría del Organización y Métodos, además de la situación actual de la

empresa Envases Selectos SAC, según diagnóstico.

QUINTA FASE: VARIACIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

En esta fase se analizaron los resultados obtenidos luego de seis meses desde que se implementó la Propuesta de Mejora en la empresa Envases Selectos SAC. Se hizo una comparación de eficiencias antes y después (eficiencia total y eficiencia por factores de operación) y se analizaron específicamente los componentes que tienen una mayor variación positiva.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la identificación el nivel de eficiencia operativa y productiva de la empresa en la situación actual.

EFICIENCIA EN LA EMPRESA ENVASES SELECTOS SAC.

Envases Selectos SAC, es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de envases y todo lo relacionado al empaque. Brinda un servicio a la altura de las necesidades de cada cliente.



Cuenta con personal constantemente capacitado para poder brindar un servicio óptimo. “Envases Selectos”, una empresa que fabrica, más que empaques, la presentación de su producto, pues somos conscientes de que de nuestro trabajo dependerá el 90 por ciento de su venta, ya que la imagen del empaque es determinante para la decisión de compra del consumidor final.



Teniendo en cuenta la importancia que nuestros productos tienen para su negocio, es que contamos con excelentes procesos de producción y personal humano que son la garantía de nuestro trabajo y de su satisfacción.

En la empresa Envases Selectos SAC, la eficiencia de los recursos significa utilizar los recursos limitados de la tierra de una forma sostenible. Representa el gran reto al que se enfrentan la organización en la actualidad, cuando aumenta la competencia por las fuentes naturales.



La industria del embalaje y de los envases de cartón, plástico y hojalata, ya tiene una buena historia acerca de la sostenibilidad, una mayor comprensión del uso de los recursos de la industria del envase y embalaje, es ahora una prioridad para la industria y sus clientes.

Garantizar la eficiencia a través de la cadena de valor también es crucial para la empresa Envases Selectos SAC. El embalaje y los envases son decisivos para la protección de los recursos incorporados en los productos manufacturados. Esto es especialmente cierto en la industria alimentaria, donde tratar la cuestión de los restos de comida y el despilfarro de los recursos se está convirtiendo en una prioridad. Los envases de cartón, plástico y hojalata, son parte de la solución.

Los envases plásticos representan casi el 22 por ciento del mercado peruano de plásticos y son indispensables para proteger los alimentos, ya que permiten que lleguen al consumidor con sus cualidades y propiedades intactas. Como ejemplo, tan sólo un gramo y medio de filme plástico puede mantener una hortaliza fresca durante 14 días. Por esta razón, más del 50 por ciento de todos los productos europeos están envasados en plásticos. Este éxito se debe además a la combinación de flexibilidad, resistencia, ligereza, estabilidad,

impermeabilidad e higiene de las materias plásticas. Sin embargo, Uno de los inconvenientes que más revuelo provoca es la contaminación que se produce cuando se fabrican los plásticos, por ello se debe optar por el reciclaje.

A su vez, la utilización de envases plásticos conlleva un importante ahorro energético y de recursos. Así, el peso medio del envase para un determinado producto se ha reducido alrededor de un 28 por ciento durante los últimos 10 años. De este modo, los envases plásticos suponen únicamente un 20 por ciento del peso total de todos los envases y embalajes. Esta ligereza conlleva un importante ahorro energético a la hora de transportarlos, así como una considerable reducción de emisiones de CO₂.

4.1.1. Resultado de la eficiencia operativa por función

a. Eficiencia “Funciones”

El resultado de la eficiencia total del Factor de Operación “Funciones”, que contiene Logística, Contabilidad, Administración y Operaciones es 47 por ciento y tiene 53 por ciento de deficiencia como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: Eficiencia del Factor de Operación “Funciones”

Nº	VARIABLE/FACTOR/PREGUNTA		RESPUESTAS					n
	X1: FUNCIONES	PREGUNTAS	a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
1	Documentos normativos	¿Recibe copias documentos normativos de la empresa Envases Selectos SAC?			10	17	16	43
2	Coherencia entre funciones y normativa	¿Asigna funciones coherentes con la normativa vigente?			8	13	22	43
3	Delimitación de funciones	¿Determina funciones generales y específicas inherentes a los departamentos y cargos de la empresa Envases Selectos SAC?			13	14	16	43
4	Racionalización de funciones	¿Asigna trabajo al personal en forma equilibrada dando a conocer sus atribuciones y responsabilidades?			16	10	17	43

...continuación

5	Delegación de funciones	¿Delega la autoridad superior a la inferior para que tome decisiones en su ámbito funcional?			5	22	16	43
6	Niveles de decisión	¿Otorga atribuciones apropiadas a las autoridades que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones?			10	20	13	43

LOGÍSTICA								
7	Cumplimiento de funciones	¿Ejecuta una adecuada planeación de las compras en la empresa Envases Selectos SAC?			7	15	21	43
8	Cumplimiento de funciones	¿Existen métodos para realizar las compras?		7	8	14	14	43
9	Cumplimiento de funciones	¿Programa la adquisición de bienes y servicios?		5	10	16	12	43
10	Cumplimiento de funciones	¿Realiza seguimientos a las compras y alquileres?		7	13	15	8	43
11	Cumplimiento de funciones	¿Realiza procesos de almacenamiento de bienes?		9	10	11	13	43
12	Cumplimiento de funciones	¿Existe una apropiada distribución de los almacenes?		8	11	13	11	43
13	Cumplimiento de funciones	¿Distribuye las herramientas y equipos de la mejor manera posible a los colaboradores?		10	11	16	6	43
14	Cumplimiento de funciones	¿Clasifica los bienes adecuadamente en la empresa Envases Selectos SAC?			14	16	13	43
15	Cumplimiento de funciones	¿Registra a los proveedores de la empresa Envases Selectos SAC?		10	11	13	9	43
16	Cumplimiento de funciones	¿Realiza acciones de recuperación de bienes?		7	10	12	14	43
17	Cumplimiento de funciones	¿Realiza acciones de mantenimiento y reparación de herramientas, equipos y vehículos?		10	13	13	7	43
18	Cumplimiento de funciones	¿Realiza baja, transferencia y eliminación de equipos, herramientas y móviles?		8	11	11	13	43

...continuación

19	Cumplimiento de funciones	¿Proporciona a los bienes la protección requerida contra robos, incendio y corrosión?	18	17	8			43
20	Cumplimiento de funciones	¿Realiza rutina de limpieza adecuada?	24	19				43
21	Cumplimiento de funciones	¿Cumple con un control de existencias?			9	14	20	43
Total Logística			42	117	146	179	161	645

Cálculo de la eficiencia y deficiencia total de Logística con la fórmula siguiente:

$$E = \frac{42+117(0.75)+146(0.5)+179(0.25)+161(0)}{645} = 0.39*100\% = 39\%$$

$$\text{Deficiencia (1-(E))} = 1-0.39 = 0.61*100\% = 61\%$$

CONTABILIDAD								
22	Cumplimiento de funciones	¿Cuenta con un sistema de contabilidad?		7	9	10	17	43
23	Cumplimiento de funciones	¿Registra las compras y ventas?	17	19	7			43
24	Cumplimiento de funciones	¿Elabora reportes mensuales de compras y ventas?			7	15	21	43
25	Cumplimiento de funciones	¿Elabora y declara las planillas del personal?	23	20				43
26	Cumplimiento de funciones	¿Elabora estados financieros y balance general?			11	16	16	43
27	Cumplimiento de funciones	¿Realiza pagos a la SUNAT?	26	13	4			43
28	Cumplimiento de funciones	¿Realiza conciliaciones bancarias?	20	16	7			43
29	Cumplimiento de funciones	¿Direcciona los centros de costos?				17	26	43
30	Cumplimiento de funciones	¿Determina el porcentaje de detracción adecuada para cada compra o servicio?	19	17	7			43
31	Cumplimiento de funciones	¿Declara las AFPs de los empleados?	26	17				43
Total Contabilidad			131	109	52	58	80	430

Cálculo de la eficiencia y deficiencia total de Contabilidad con la fórmula siguiente:

$$E = \frac{131+109(0.75)+52(0.5)+58(0.25)+80(0)}{430} = 0.58*100\% = 58\%$$

$$\text{Deficiencia (1-(E))} = 1-0.58 = 0.42*100\% = 42\%$$

ADMINISTRACIÓN

32	Cumplimiento de funciones	¿Controla las salidas e ingresos de dinero?			5	23	15	43
33	Cumplimiento de funciones	¿Liquida las salidas de dinero?	23	15	5			43
34	Cumplimiento de funciones	¿Ejecuta adecuado manejo de las cuentas bancarias?	14	26	3			43
35	Cumplimiento de funciones	¿Ejecuta adecuado manejo de la caja chica?			9	17	17	43
36	Cumplimiento de funciones	¿Registra y archiva los estados bancarios?	20	19	4			43
Total Administración			57	60	26	40	32	215

Cálculo de la eficiencia y deficiencia total de Administración con la fórmula siguiente:

$$E = \frac{57+60(0.75)+26(0.5)+40(0.25)+32(0)}{215} = 0.58*100\% = 58\%$$

$$\text{Deficiencia (1-(E))} = 1-0.58 = 0.42*100\% = 42\%$$

OPERACIONES

37	Cumplimiento de funciones	¿Realiza reuniones de coordinación entre el cliente y la empresa Envases Selectos SAC?			10	17	16	43
38	Cumplimiento de funciones	¿Realiza una adecuada instalación de almacenes, talleres, etc.?	17	17	9			43
39	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada movilización de personal y equipo?	16	19	8			43
40	Cumplimiento de funciones	¿Prepara el transporte para las llevar los pedidos?	20	16	7			43
41	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado marcado de postes y torres para excavación?		16	13	14		43
42	Cumplimiento de funciones	¿Realiza apropiada entrega de pedidos?		17	14	12		43

...continuación

43	Cumplimiento de funciones	¿Realiza gestión de inventarios?		14	15	14		43
44	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado servicio de cliente?		12	16	15		43
45	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada búsqueda de proveedores?		14	14	15		43
46	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada selección de proveedores?		13	19	11		43
47	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado evaluación proveedores?	10	11	13	9		43
48	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada negociación y firma de contrato con proveedores?		15	16	12		43
49	Cumplimiento de funciones	¿Realiza las especificaciones del producto a adquirir?		13	20	10		43
50	Cumplimiento de funciones	¿Realiza políticas de control de calidad?	8	11	14	10		43
51	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado costeo de almacenamiento?	7	14	13	9		43
52	Cumplimiento de funciones	¿Realiza estimación de la cantidad demanda de pedidos?	8	14	14	7		43
53	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado almacén materias primas?	3	13	16	11		43
54	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado almacén de productos terminados?		16	16	11		43
55	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado registro y codificación?	4	13	16	10		43
56	Cumplimiento de funciones	¿Realiza almacenaje y mantenimiento de materiales?	6	10	18	9		43
57	Cumplimiento de funciones	¿Realiza preparación de los pedidos?		14	17	12		43
58	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado embalaje de los pedidos?		10	14	19		43
59	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado precintado de los pedidos?		20	17	6		43
60	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado etiquetado de los pedidos?			17	15	11	43
61	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado embalaje de los pedidos?			7	17	19	43
62	Cumplimiento de funciones	¿Realiza emisión de nota de entrega del pedido?			10	13	20	43
63	Cumplimiento de funciones	¿Cumple con el cronograma de entrega del pedido?				16	27	43
Total Operaciones			99	312	363	294	93	1161

...continuación

Cálculo de la eficiencia y deficiencia total de Operaciones con la fórmula siguiente:

$$E = \frac{99+312(0.75)+363(0.5)+294(0.25)+93(0)}{1161} = 0.50*100\% = 50\%$$

$$\text{Deficiencia (1-(E))} = 1-0.50 = 0.50*100\% = 50\%$$

TOTAL Funciones	329	598	649	667	466	2709
Cálculo de la eficiencia y deficiencia total del Factor de Operación Funciones con la fórmula siguiente:						
$E = \frac{329+598(0.75)+649(0.5)+667(0.25)+466(0)}{2709} = 0.47*100\% = 47\%$						
Deficiencia (1-(E)) = 1-0.47 = 0.53*100% = 53%						

FUENTE: Elaboración Propia.

En la Tabla 5 se encuentra el resumen de la eficiencia y deficiencia de los componentes del Factor de Operación Funciones.

Tabla 5: Eficiencia "Funciones"

X1: FUNCIONES		EFICIENCIA	DEFICIENCIA
Documentos normativos		22%	78%
Coherencia entre funciones y normativa		18%	82%
Delimitación de funciones		23%	77%
Racionalización de funciones		25%	75%
Delegación de funciones		19%	81%
Niveles de decisión		23%	77%
Cumplimiento de funciones	Logística	39%	61%
	Contabilidad	59%	41%
	Administración	58%	42%
	Operaciones	50%	50%
TOTAL		47%	53%

FUENTE: Elaboración Propia.

En la Figura 20 se observa la eficiencia y deficiencia total del factor de operación “Funciones”.

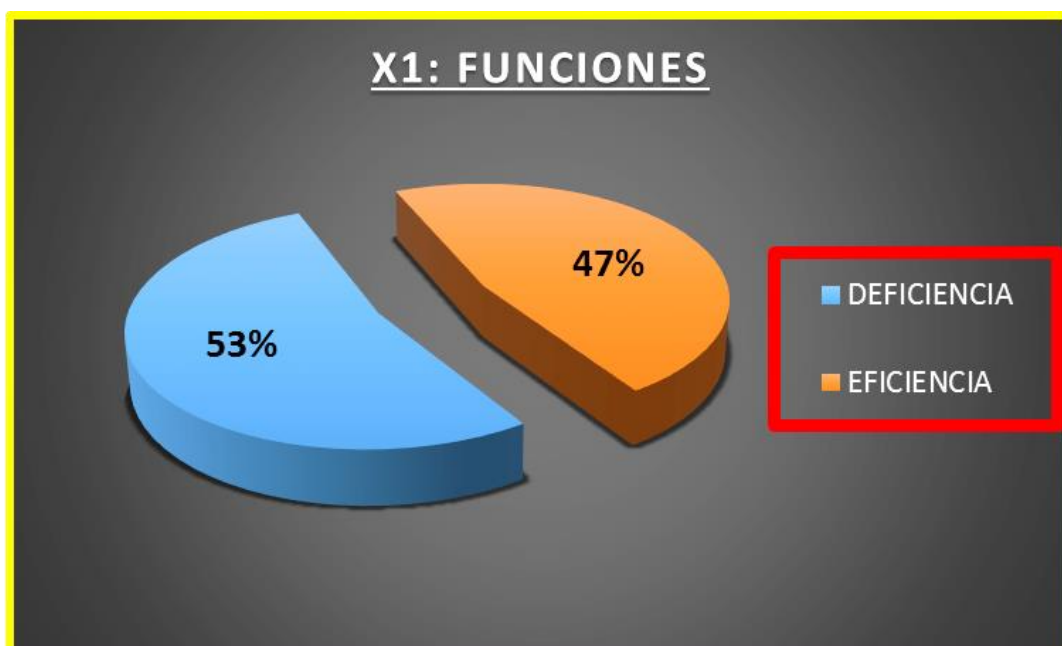


Figura 20: Eficiencia del factor de operación “Funciones”

FUENTE: Elaboración propia

La deficiencia de la empresa Envases Selectos SAC, con respecto al factor de operación “Funciones”, es que la empresa no se preocupa porque sus trabajadores conozcan la normativa, además las funciones no son coherentes con la normativa, tampoco existe una determinación de funciones, así que los colaboradores incumplen sus labores en su mayoría y no toman responsabilidad en las tareas encomendadas. Los componentes con mayor porcentaje de deficiencia son: Coherencia entre funciones y normativa (82 por ciento) y Delegación de funciones (81 por ciento), siguiendo con la Difusión de documentos normativos (78 por ciento), Delimitación de funciones y Niveles de decisión con 77 por ciento cada uno, Racionalización de funciones (75 por ciento) y por último el Cumplimiento de Funciones, que dentro de ella se observa que el área Logística y Operaciones son ineficientes, con 61 por ciento y 50 por ciento respectivamente.

Sin embargo, también se puede deducir que el área más afectada de las operaciones “funciones” es Logística, ya que contiene el 61 por ciento de las estadísticas que no

cumplen con los documentos normativos, es decir, no cumplen lineamientos que están escritos en el manual de procedimiento de la empresa, por otro lado, los niveles de decisión del área de logística no son eficientes, por la falta de ese indicador es debido a la escasa autoestima o falta de confianza en sí mismo. Así mismo, también se debería efectuar más capacitaciones adecuadas para los trabajadores, para que puedan tener coherencia en sus funciones y también, entender la normativa de la empresa, con el fin de no tener una falta con las normas del procedimiento.

b. Eficiencia “Estructura orgánica”

El resultado obtenido de la función “Estructura Orgánica” es 34 por ciento de eficiencia y 66 por ciento de deficiencia como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 6: Eficiencia del Factor de Operación "Estructura Orgánica"

N°	X2: ESTRUCTURA		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
64	Estructura orgánica y requerimientos	¿Elabora la estructura orgánica de acuerdo a los departamentos y requerimientos de la empresa Envases Selectos SAC?	5	3	11	12	12	43
65	Principios y características	¿Se establece la estructura orgánica en principios y características de la empresa Envases Selectos SAC?	6	5	9	12	11	43
66	Naturaleza de los departamentos	¿Cumplen los departamentos funciones de acuerdo a la naturaleza de la empresa Envases Selectos SAC?	4	6	9	12	12	43
67	Interrelaciones departamentales	¿Existe una coordinación y comunicación entre los departamentos de la empresa Envases Selectos SAC?	5	4	10	14	10	43
68	Variación y organización	¿Realiza cambios en la empresa Envases Selectos SAC para perfeccionarla?			7	19	17	43

... continuación

69	Autonomía administrativa	¿Otorga autonomía administrativa a los departamentos de la empresa Envases Selectos SAC?	3	7	12	14	7	43
70	Descentralización	¿Existe descentralización en la empresa Envases Selectos SAC?		3	10	14	16	43
TOTAL Estructura			23	28	68	97	85	301
<p>Cálculo de la eficiencia y deficiencia total del Factor de Operación Estructura con la fórmula siguiente:</p> $E = \frac{24+27(0.75)+67(0.5)+95(0.25)+88(0)}{301} = 0.34*100\% = 34\%$ <p>Deficiencia (1-(E)) = 1-0.34 = 0.66*100% = 66%</p>								

FUENTE: Elaboración Propia.

El resumen de la eficiencia y deficiencia de los componentes del Factor de Operación Estructura Orgánica se encuentra en la Tabla 7 siguiente:

Tabla 7: Eficiencia "Estructura Orgánica"

X2: ESTRUCTURA	EFICIENCIA	DEFICIENCIA
Estructura orgánica y requerimientos	36%	64%
Principios y características	40%	60%
Naturaleza de los departamentos	38%	62%
Interrelaciones departamentales	36%	64%
Variación y organización	19%	81%
Autonomía administrativa	41%	59%
Descentralización	25%	75%
TOTAL	34%	66%

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 21 se observa la eficiencia y deficiencia total de la función “Estructura Orgánica”

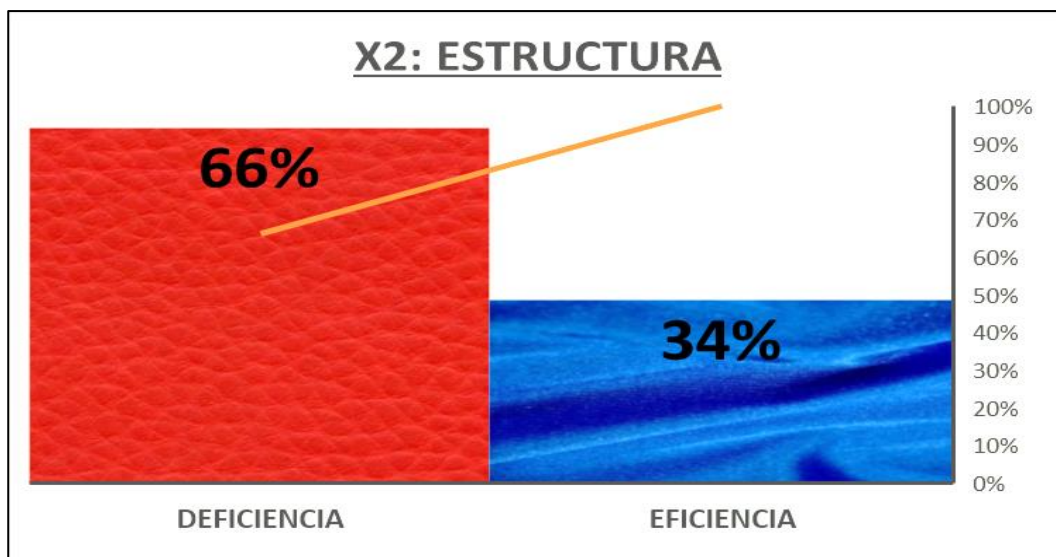


Figura 21: Eficiencia de la función "Estructura Orgánica"

FUENTE: Elaboración Propia.

Se observa que la deficiencia, con respecto a la función “Estructura Orgánica”, se debe a que la estructura orgánica de la empresa Envases Selectos SAC no guarda relación con la normativa vigente, provocando incoherencia de los departamentos con las necesidades que se tiene, pues tampoco respeta los principios y características. Asimismo, cada área no cumple en su totalidad sus funciones, las labores están dispersas. Además existe una falta de control de la variación y organización del sistema que no permite que los departamentos cumplan sus objetivos. La autonomía administrativa se cumple en forma parcial, las decisiones en su mayoría son tomadas por el gerente general. La interrelación entre áreas se ve afectada, ya que al haber poca coordinación no llegan a cumplirse los resultados esperados. Eso quiere decir que todo el personal de los departamentos de la empresa es necesario capacitarlos para que puedan aprender las normativas y sus funciones con el fin de cumplirlos y ejecutarlos de manera adecuada, por otro lado, esa estrategia ayudará mucho a los colaboradores a cumplir el objetivo establecido para la entidad. Los factores con mayor nivel de eficiencia son: Variación y organización (81 por ciento), Descentralización (75 por ciento), seguido de Estructura orgánica y requerimientos e Interrelaciones departamentales con 64 por ciento cada uno, Naturaleza de los departamentos (62 por ciento), Principios y característica de la estructura orgánica (60 por ciento) y por último Autonomía administrativa (59 por ciento).

c. Eficiencia “Recursos Humanos”

El resultado obtenido de la variable “Recursos Humanos” es 29 por ciento de eficiencia y 71 por ciento de deficiencia como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8: Eficiencia del Factor de Operación " Recursos Humanos"

N°	X3: RECURSOS HUMANOS		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
71	Crecimiento administrativo	¿Establece adecuado crecimiento de los trabajadores de la empresa Envases Selectos SAC en relación a la carga de trabajo?	5	7	9	10	12	43
72	Clasificación de cargos	¿Ordena los cargos con fundamento en los deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para su eficiente desempeño?		7	10	12	14	43
73	Correspondencia entre funciones y cargos	¿Existe adecuada relación entre funciones y cargos?	7	4	11	11	10	43
74	Movimiento de personal	¿Satisface el requerimiento de recursos humanos de la empresa Envases Selectos SAC el desplazamiento de personal?	6	6	9	11	11	43
75	Programa de motivación	¿Realiza programas de motivación para el personal?			6	21	16	43
76	Programa de inducción	¿Realiza programa de inducción para los trabajadores nuevos de la empresa Envases Selectos SAC?		3	13	13	14	43
77	Sistema de selección	¿Existe un adecuado sistema de selección de personal?			11	16	16	43
78	Horario de trabajo	¿Establece un horario adecuado para la ejecución de actividades programadas?	2	6	11	14	10	43
79	Control de horas trabajadas	¿Existe un registro de asistencia en la empresa Envases Selectos SAC?	4	8	9	10	12	43
80	Salarios adecuados	¿Considera adecuada la remuneración según el cargo que ocupa?	11	9	8	8	7	43
81	Sanciones adecuadas	¿Considera adecuadas las sanciones por las faltas cometidas?			3	17	23	43

...continuación

82	Atención a las quejas del personal	¿Considera que se atienden las quejas del personal?			4	20	19	43
83	Armonía entre los empleados	¿Considera que existe armonía entre los empleados?			9	20	14	43
84	Capacitaciones y especialización	¿Capacita y especializa al personal de la empresa Envases Selectos SAC?	2	7	8	10	16	43
85	Sistema de incentivos	¿Existe un adecuado sistema de incentivos?				24	19	43
86	Prestaciones médicas	¿Existe una adecuada prestación médica?			4	16	23	43
TOTAL Recursos Humanos			37	57	125	233	236	688
Cálculo de la eficiencia y deficiencia total del Factor de Operación Recursos Humanos con la fórmula siguiente:								
$E = \frac{37+57(0.75)+125(0.5)+233(0.25)+236(0)}{688} = 0.29*100\% = 29\%$								
Deficiencia (1-(E)) = 1-0.29 = 0.71*100% = 71%								

FUENTE: Elaboración Propia.

En la Tabla 9 se encuentra el resumen de la eficiencia y deficiencia de los componentes del Factor de Operación Recursos Humanos.

Tabla 9: Eficiencia "Recursos Humanos"

X3: RECURSOS HUMANOS	EFICIENCIA	DEFICIENCIA
Crecimiento administrativo	39%	61%
Clasificación de cargos	31%	69%
Correspondencia entre funciones y cargos	44%	56%
Movimiento de personal	42%	58%
Programa de motivación	19%	81%
Programa de inducción	29%	71%
Sistema de selección	22%	78%
Horario de trabajo	37%	63%
Control de horas trabajadas	41%	59%
Salarios adecuados	55%	45%

Sanciones adecuadas	14%	86%
Atención a las quejas del personal	16%	84%
Armonía entre los empleados	23%	77%
Capacitaciones y especialización	31%	69%
Sistema de incentivos	14%	86%
Prestaciones médicas	14%	86%
TOTAL	29%	71%

FUENTE: Elaboración Propia.

En la Figura 22 se observa la eficiencia y deficiencia total de la función “Recursos Humanos”

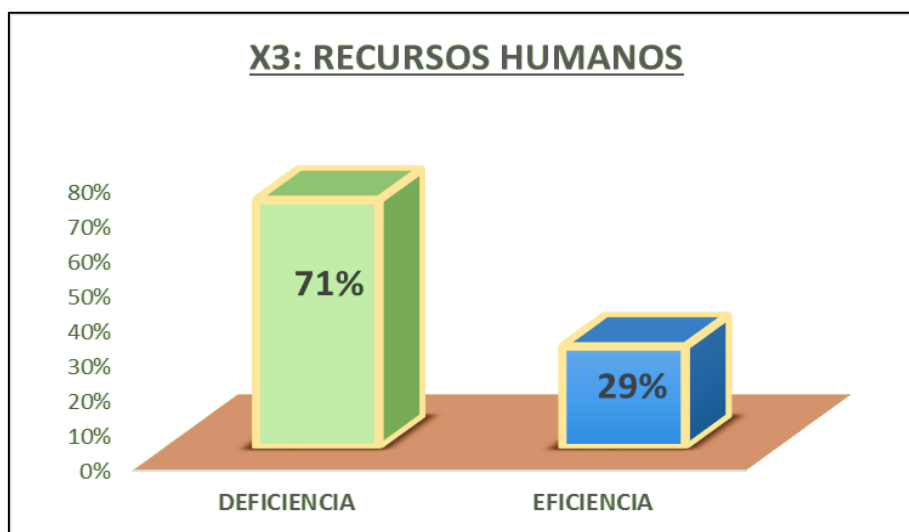


Figura 22. Eficiencia de la función "Recursos Humanos"

FUENTE: Elaboración Propia.

Como pueden observar el cuadro estadístico, el grado de deficiencia en la función de Recursos Humanos es inadecuado, se encontró que hay faltas de concentración en todas las áreas, hay desorden que provoca un crecimiento administrativo poco controlado. No hay una clasificación de cargos clara ni correspondencia entre funciones y cargos. Además, se observa que la empresa Envases Selectos SAC no se preocupa por la capacitación y bienestar de los trabajadores, por esa razón hay mucha ineficiencia de los colaboradores al no saber la normativa de su manual de procedimiento y desconocen mucho sus funciones. Los factores más deficientes son: Prestaciones médicas, Sistema de incentivos y Sanciones adecuadas con 86 por

ciento cada una, Atención a las quejas del personal con un 84 por ciento, seguido de Programa de motivación (81 por ciento), Sistema de selección (78 por ciento), Armonía entre los empleados (77 por ciento), Programa de inducción (71 por ciento), Clasificación de cargos (69 por ciento), Horario de Trabajo (63 por ciento), Crecimiento administrativo (61 por ciento), Control de horas trabajadas (59 por ciento), Movimiento de personal (58 por ciento), Correspondencia entre funciones y cargos (56 por ciento) y por último el Salario del personal que es eficiente con (55 por ciento), pero es por falta de control que los pagos al personal son superiores a los acordados, no porque realmente se remunere al personal de forma adecuada.

d. Eficiencia “Presupuesto”

El resultado obtenido de la función “Presupuesto” es 36 por ciento de eficiencia y 64 por ciento de deficiencia como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 10: Eficiencia del Factor de Operación Presupuesto

N°	X4: PRESUPUESTO		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
87	Análisis financieros	¿Realiza análisis financieros antes de ejecutar los pedidos?			5	20	18	43
88	Asignaciones presupuestales	¿Dispone de asignación presupuestal suficiente para la adquisición de bienes y servicios?		10	10	11	12	43
89	Variaciones presupuestales	¿Afecta la ejecución de los pedidos de la empresa Envases Selectos SAC las variaciones presupuestales?		7	11	12	13	43
90	Relaciones con bancos y financieras	¿Establece apropiadas relaciones con bancos y financieras?	16	19	8			43
91	Control presupuestal	¿Ejecuta un control presupuestal adecuado?			9	15	19	43
92	Inversiones adecuadas en activo fijo	¿Invierte en activo fijo según las necesidades de bienes de capital?		7	14	10	12	43
TOTAL Presupuesto			16	43	57	68	74	258

...continuación

Cálculo de la eficiencia y deficiencia total del Factor de Operación Presupuesto con la fórmula siguiente:

$$E = \frac{16+43(0.75)+57(0.5)+68(0.25)+74(0)}{258} = 0.36*100\% = 36\%$$

$$\text{Deficiencia (1-(E))} = 1-0.36 = 0.64*100\% = 64\%$$

FUENTE: Elaboración Propia.

En la Tabla 11 se encuentra el resumen de la eficiencia y deficiencia de los componentes del Factor de Operación Presupuesto.

Tabla 11: Eficiencia de la función "Presupuesto"

X4: PRESUPUESTO	EFICIENCIA	DEFICIENCIA
Análisis financieros	18%	82%
Asignaciones presupuestales	35%	65%
Variaciones presupuestales	31%	69%
Relaciones con bancos y financieras	80%	20%
Control presupuestal	19%	81%
Inversiones adecuadas en activo fijo	35%	65%
TOTAL	36%	64%

FUENTE: Elaboración Propia.

En la Figura 23 se observa la eficiencia y deficiencia total de la variable "Presupuesto".

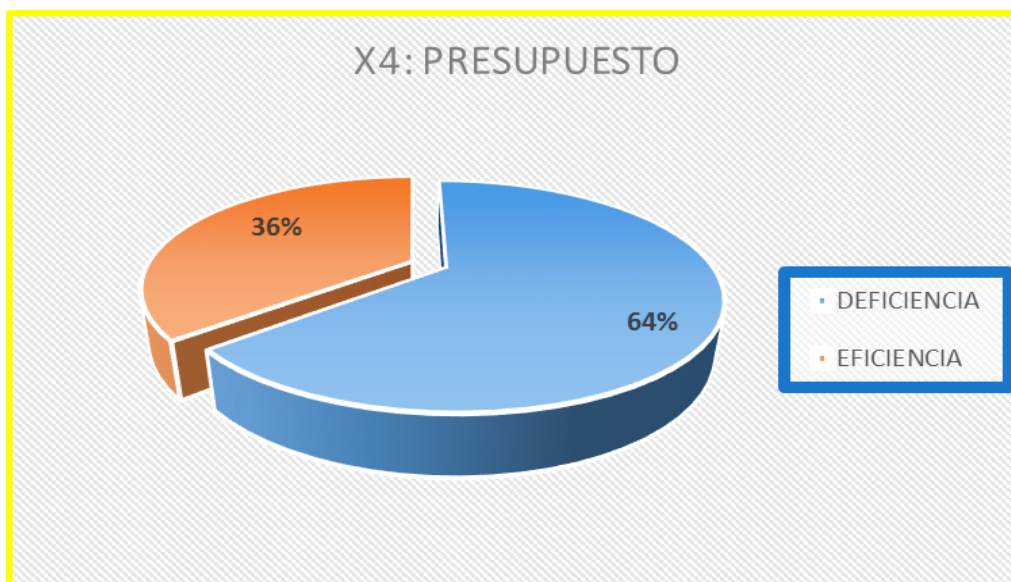


Figura 23: Eficiencia de la función "Presupuesto"

FUENTE: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la figura, hay mucha deficiencia con respecto a la función de Presupuesto, esto se debe a que la empresa Envases Selectos SAC, cuando recibe proyectos no realiza un análisis financiero, eso quiere decir, que no hay una buena toma de decisiones que pueda efectuar un crecimiento para la entidad, por otro lado, se verificó que no controlan el presupuesto, eso quiere decir, que hay muchas irregularidades o anomalías con la liquidez corriente para poder cubrir las obligaciones de corto plazo, estos dos factores hacen que la empresa no cuente con presupuesto suficiente para la compra de bienes y servicios por las variaciones presupuestales. Asimismo, el presupuesto para la inversión en activo fijo está mal asignado y es limitado. Los factores con mayor deficiencia son: Análisis financiero (82 por ciento) y Control presupuestal (81 por ciento), seguido de las Variaciones presupuestales con 69 por ciento, Asignaciones presupuestales e Inversiones en activo fijo con 65 por ciento y por último la relación con los bancos y financieras que es eficiente con 80 por ciento.

Resumen de la eficiencia y deficiencia por factor de operación

Los factores de operación con mayor deficiencia son: Recursos Humanos con 71 por ciento de deficiencia, seguido por Estructura Orgánica 66 por ciento, Presupuesto 64 por ciento y por último Funciones con 53 por ciento.

En la Tabla 12 se muestra el resumen de eficiencia y deficiencia en porcentajes por cada Factor de Operación. Y en la Figura 24 se ve la variación de las Funciones con respecto a la eficiencia y deficiencia.

Tabla 12: Resumen de Eficiencia Operativa por Función

FACTORES DE OPERACIÓN	EFICIENCIA	DEFICIENCIA
X1: FUNCIONES	47%	53%
X2: ESTRUCTURA	34%	66%
X3: RECURSOS HUMANOS	29%	71%
X4: PRESUPUESTO	36%	64%
NIVEL DE EFICIENCIA TOTAL	42%	58%

FUENTE: Elaboración Propia.

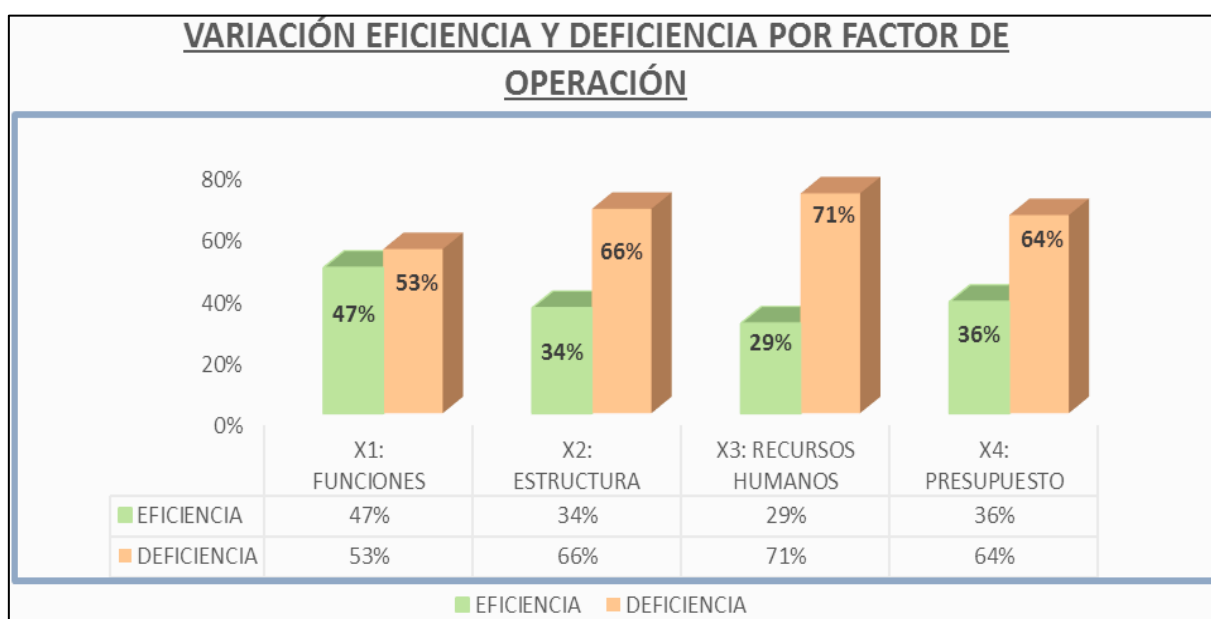


Figura 24: Variación Eficiencia y Deficiencia por factor de operación

FUENTE: Elaboración Propia.

4.1.2. Eficiencia operativa total

Los resultados del análisis de **Diagnóstico de productividad** de los cuatro Factores de Operación: Funciones (Logística, Contabilidad, Administración y Operaciones) son 42 por ciento para la eficiencia total y 58 por ciento de deficiencia total como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 13: Eficiencia Operativa Total

N°	VARIABLE/FACTOR/PREGUNTA		RESPUESTAS				n	
	X1: FUNCIONES	PREGUNTAS	a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
1	Documentos normativos	¿Recibe copias documentos normativos de la empresa Envases Selectos SAC?			10	17	16	43
2	Coherencia entre funciones y normativa	¿Asigna funciones coherentes con la normativa vigente?			9	13	21	43
3	Delimitación de funciones	¿Determina funciones generales y específicas inherentes a los departamentos y cargos de la empresa Envases Selectos SAC?			13	13	17	43
4	Racionalización de funciones	¿Asigna trabajo al personal en forma equilibrada dando a conocer sus atribuciones y responsabilidades?			16	10	17	43
5	Delegación de funciones	¿Delega la autoridad superior a la inferior para que tome decisiones en su ámbito funcional?			5	22	16	43
6	Niveles de decisión	¿Otorga atribuciones apropiadas a las autoridades que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones?			10	20	13	43
LOGÍSTICA								
7	Cumplimiento de funciones	¿Ejecuta una adecuada planeación de las compras en la empresa Envases Selectos SAC?			7	15	21	43
8	Cumplimiento de funciones	¿Existen métodos para realizar las compras?		7	8	14	14	43
9	Cumplimiento de funciones	¿Programa la adquisición de bienes y servicios?		5	10	16	12	43
10	Cumplimiento de funciones	¿Realiza seguimientos a las compras y alquileres?		7	13	15	8	43

....continuación

11	Cumplimiento de funciones	¿Realiza procesos de almacenamiento de bienes?		9	10	11	13	43
12	Cumplimiento de funciones	¿Existe una apropiada distribución de los almacenes?		9	11	13	10	43
13	Cumplimiento de funciones	¿Distribuye las herramientas y equipos de la mejor manera posible a los colaboradores?		10	11	16	6	43
14	Cumplimiento de funciones	¿Clasifica los bienes adecuadamente?			14	16	13	43
15	Cumplimiento de funciones	¿Registra a los proveedores de la empresa Envases Selectos SAC?		10	11	13	9	43
16	Cumplimiento de funciones	¿Realiza acciones de recuperación de bienes?		7	10	12	14	43
17	Cumplimiento de funciones	¿Realiza acciones de mantenimiento y reparación de herramientas, equipos y vehículos?		10	13	13	7	43
18	Cumplimiento de funciones	¿Realiza baja, transferencia y eliminación de equipos, herramientas y móviles?		8	11	11	13	43
19	Cumplimiento de funciones	¿Proporciona a los bienes la protección requerida contra robos, incendio y corrosión?	18	17	8			43
20	Cumplimiento de funciones	¿Realiza rutina de limpieza adecuada?	24	19				43
21	Cumplimiento de funciones	¿Cumple con un control de existencias?			9	14	20	43
CONTABILIDAD								
22	Cumplimiento de funciones	¿Cuenta con un sistema de contabilidad?		7	9	10	17	43
23	Cumplimiento de funciones	¿Registra las compras y ventas?	17	19	7			43
24	Cumplimiento de funciones	¿Elabora reportes mensuales de compras y ventas?			7	15	21	43
25	Cumplimiento de funciones	¿Elabora y declara las planillas del personal?	23	20				43
26	Cumplimiento de funciones	¿Elabora estados financieros y balance general?			11	16	16	43
27	Cumplimiento de funciones	¿Realiza pagos a la SUNAT?	26	13	4			43
28	Cumplimiento de funciones	¿Realiza conciliaciones bancarias?	20	16	7			43
29	Cumplimiento de funciones	¿Direcciona los centros de costos?				17	26	43
30	Cumplimiento de funciones	¿Determina el porcentaje de detracción adecuada para cada compra o servicio?	19	17	7			43

...continuación

31	Cumplimiento de funciones	¿Declara las AFPs de los empleados?	26	17				43
ADMINISTRACIÓN								
32	Cumplimiento de funciones	¿Controla las salidas e ingresos de dinero?			5	23	15	43
33	Cumplimiento de funciones	¿Liquida las salidas de dinero?	23	15	5			43
34	Cumplimiento de funciones	¿Ejecuta adecuado manejo de las cuentas bancarias?	14	26	3			43
35	Cumplimiento de funciones	¿Ejecuta adecuado manejo de la caja chica?			9	17	17	43
36	Cumplimiento de funciones	¿Registra y archiva los estados bancarios?	20	19	4			43
OPERACIONES								
37	Cumplimiento de funciones	¿Realiza reuniones de coordinación entre el cliente y la empresa Envases Selectos SAC?			10	17	16	43
38	Cumplimiento de funciones	¿Realiza una adecuada instalación de almacenes, talleres, etc.?	17	17	9			43
39	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada movilización de personal y equipo?	16	19	6			43
40	Cumplimiento de funciones	¿Prepara el transporte para las llevar los pedidos?	20	17	6			43
41	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado transporte para los pedidos?		16	13	14		43
42	Cumplimiento de funciones	¿Realiza apropiada entrega de pedidos?		17	14	12		43
43	Cumplimiento de funciones	¿Realiza gestión de inventarios?		14	16	13		43
44	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado servicio de cliente?		12	16	15		43
45	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada búsqueda de proveedores?		14	13	16		43
46	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada selección de proveedores?		13	19	11		43
47	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada evaluación de proveedores?	9	11	12	11		43
48	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada negociación y firma de contrato proveedores?		15	16	12		43
49	Cumplimiento de funciones	¿Realiza las especificaciones del producto a adquirir?		13	20	10		43
50	Cumplimiento de funciones	¿Realiza políticas de control de calidad?	8	11	14	10		43

...continuación

51	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado costeo de almacenamiento?	7	14	13	9		43
52	Cumplimiento de funciones	¿Realiza estimación de la demanda de pedidos?	8	14	14	7		43
53	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado almacén de materias primas?	3	13	16	11		43
54	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado almacén de productos terminados?		16	16	11		43
55	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado registro y codificación?	4	13	16	10		43
56	Cumplimiento de funciones	¿Realiza almacenaje y mantenimiento de materiales?	6	10	18	9		43
57	Cumplimiento de funciones	¿Realiza preparación de los pedidos?		14	17	12		43
58	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado embalaje de pedidos?		10	14	19		43
59	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado precintado de pedidos?		20	17	6		43
60	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado etiquetado de pedidos?			17	15	11	43
61	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado embalaje de los pedidos?			7	17	19	43
62	Cumplimiento de funciones	¿Realiza emisión de nota de entrega del pedido?			10	13	20	43
63	Cumplimiento de funciones	¿Cumple con el cronograma de entrega del pedido?				16	27	43
TOTAL Funciones			328	600	648	668	465	2709
N°	X2: ESTRUCTURA		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
64	Estructura orgánica y requerimientos	¿Elabora la estructura orgánica de acuerdo a los departamentos y requerimientos de la empresa Envases Selectos SAC?	5	3	11	12	12	43
65	Principios y características	¿Se establece la estructura orgánica en principios y características de la empresa Envases Selectos SAC?	6	5	9	12	11	43
66	Naturaleza de los departamentos	¿Cumplen los departamentos funciones de acuerdo a la naturaleza de la empresa Envases Selectos SAC?	4	6	9	12	12	43
67	Interrelaciones departamentales	¿Existe una coordinación y comunicación entre los departamentos de la empresa Envases Selectos SAC?	5	4	10	14	10	43

...continuación

68	Variación y organización	¿Realiza cambios en la empresa Envases Selectos SAC? para perfeccionarla?			6	19	18	43
69	Autonomía administrativa	¿Otorga autonomía administrativa a los departamentos de la empresa Envases Selectos SAC?	3	7	12	14	7	43
70	Descentralización	¿Existe descentralización en la empresa Envases Selectos SAC?		3	10	14	16	43
TOTAL Estructura			24	27	67	95	88	301
N°	X3: RECURSOS HUMANOS		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
71	Crecimiento administrativo	¿Establece adecuado crecimiento de los trabajadores de la empresa Envases Selectos SAC? en relación a la carga de trabajo?	5	7	9	10	12	43
72	Clasificación de cargos	¿Ordena los cargos con fundamento en los deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para su eficiente desempeño?		7	10	12	14	43
73	Correspondencia entre funciones y cargos	¿Existe adecuada relación entre funciones y cargos?	7	4	11	11	10	43
74	Movimiento de personal	¿Satisface el requerimiento de recursos humanos de la empresa Envases Selectos SAC el desplazamiento de personal?	6	6	9	11	11	43
75	Programa de motivación	¿Realiza programas de motivación para el personal?			6	21	16	43
76	Programa de inducción	¿Realiza programa de inducción para los trabajadores nuevos la empresa Envases Selectos SAC?		3	13	13	14	43
77	Sistema de selección	¿Existe un adecuado sistema de selección de personal?			11	16	16	43
78	Horario de trabajo	¿Establece un horario adecuado para la ejecución de actividades programadas?	2	6	11	14	10	43
79	Control de horas trabajadas	¿Existe un registro de asistencia en la empresa Envases Selectos SAC?	4	8	9	10	12	43
80	Salarios adecuados	¿Considera adecuada la remuneración según el cargo que ocupa?	11	9	8	8	7	43
81	Sanciones adecuadas	¿Considera adecuadas las sanciones por las faltas cometidas?			3	17	23	43
82	Atención a las quejas del personal	¿Considera que se atienden las quejas del personal?			4	20	19	43

...continuación

83	Armonía entre los empleados	¿Considera que existe armonía entre los empleados?			9	20	14	43
84	Capacitaciones y especialización	¿Capacita y especializa al personal de la empresa Envases Selectos SAC?	2	7	8	10	16	43
85	Sistema de incentivos	¿Existe un adecuado sistema de incentivos?				24	19	43
86	Prestaciones médicas	¿Existe una adecuada prestación médica?			4	16	23	43
TOTAL Recursos Humanos			37	57	125	233	236	688

N°	X4: PRESUPUESTO		RESPUESTAS					n
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)	
87	Análisis financieros	¿Realiza análisis financieros antes de ejecutar los pedidos?			5	20	18	43
88	Asignaciones presupuestales	¿Dispone de asignación presupuestal suficiente para la adquisición de bienes y servicios?		10	10	11	12	43
89	Variaciones presupuestales	¿Afecta la ejecución de los pedidos de la empresa Envases Selectos SAC las variaciones presupuestales?		7	11	12	13	43
90	Relaciones con bancos y financieras	¿Establece apropiadas relaciones con bancos y financieras?	16	19	8			43
91	Control presupuestal	¿Ejecuta un control presupuestal adecuado?			9	15	19	43
92	Inversiones adecuadas en activo fijo	¿Invierte en activo fijo según las necesidades de bienes de capital?		7	14	10	12	43
TOTAL Presupuesto			16	43	57	68	74	258
TOTAL			405	726	901	1063	861	3956

Cálculo de la eficiencia y deficiencia total con la fórmula siguiente:

$$E = \frac{405 + 726(0.75) + 901(0.5) + 1063(0.25) + 861(0)}{3956} = 0.4211 * 100\% = 42\%$$

$$\text{Deficiencia } (1 - (E)) = 1 - 0.42 = 0.58 * 100\% = 58\%$$

FUENTE: Elaboración Propia.

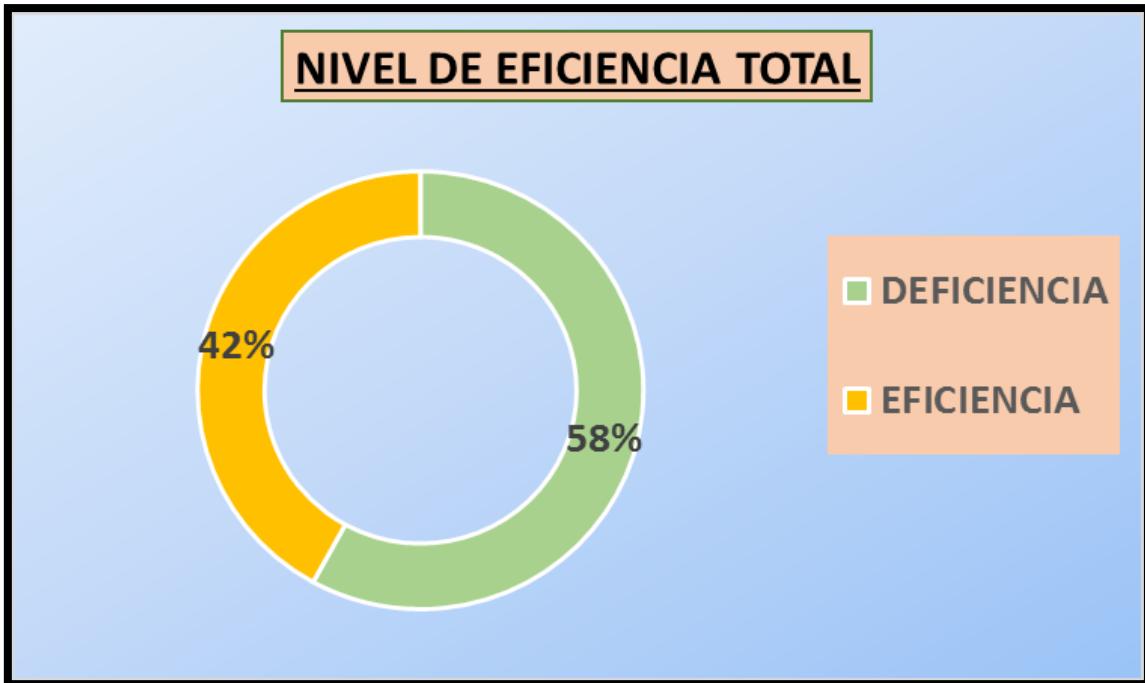


Figura 25: Eficiencia total

FUENTE: Elaboración Propia.

Después del cálculo la eficiencia y deficiencia total de la empresa Envases Selectos SAC, se cree necesario la elaboración de un Plan de Mejora, que incremente la eficiencia, el mismo que debe contener las causas de las deficiencias y las acciones correctivas. El plan de mejora debe ser posible de realizar para su posterior implementación.

4.2. Propuesta de mejora para incrementar eficiencia operativa

La propuesta de mejora plantea las causas de las deficiencias encontradas en la aplicación del diagnóstico del nivel de eficiencia en la empresa Envases Selectos SAC, las medidas correctivas a tomar por cada deficiencia, las cuales se implementarán posteriormente. Además ésta propuesta de mejora debe llevar a la empresa al logro de sus objetivos y metas superando las limitaciones, con la colaboración de sus trabajadores para su efectiva implementación. Llevándose a cabo acciones de capacitación para que los trabajadores puedan conocer e interiorizar la relación de cargos y funciones nueva. La propuesta de mejora se puede ver en la Tabla 14.

Tabla 14: Propuesta de Mejora 2017

FUNCIÓN/ FACTOR	CAUSAS DE DEFICIENCIA	MEDIDAS CORRECTIVAS
X1: FUNCIONES		
Documentos normativos	<p>La empresa Envases Selectos SAC no hace difusión de la normativa de la empresa ni documentos relacionados.</p> <p>Los documentos normativos se encuentran resguardados en las computadoras de algunos administrativos de la empresa, no está para todo el personal.</p>	<p>Los gerentes de los distintos departamentos deben difundir los documentos normativos relacionados a la empresa Envases Selectos SAC.</p> <p>Se debe añadir la normativa a las computadoras de todos los departamentos y poner en conocimiento al personal sobre su ubicación.</p>
Coherencia entre funciones y normativa	Las funciones asignadas no tienen relación con la normativa, debido a que no se cuenta con el MOF.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar el Manual de Organización y Funciones acorde a la normativa en vigencia, delimitando correctamente las funciones y responsabilidades.
Delimitación de funciones	<p>No existe un MOF, tan sólo un organigrama desactualizado. Debido a esto no existe una adecuada delimitación de funciones.</p> <p>El personal desconoce sus funciones</p> <p>Hay duplicidad y confusión en las funciones que realizan los colaboradores.</p>	Además poner en conocimiento y asignar al personal sus funciones generales y específicas para que puedan hacer su trabajo con eficiencia.
Racionalización de funciones	<p>El personal de la empresa Envases Selectos SAC no ha recibido el MOF, es decir la asignación de sus funciones y responsabilidades según el cargo que tienen.</p> <p>No se realizan ajustes con la finalidad de optimizar la realización de funciones, ya que en principio no se cuenta con un MOF.</p>	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar el Manual de Organización y Funciones y distribuirlos y comunicarlos al personal.
Delegación de funciones	El gerente general de la empresa Envases Selectos SAC muy pocas veces delega las decisiones a los otros gerentes.	El gerente general de la empresa Envases Selectos SAC debe delegar las decisiones a los diferentes departamentos, porque cada gerente conoce mejor las necesidades de su área sobre todo la de logística y operaciones.

...continuación

Niveles de decisión	Las decisiones en la empresa Envases Selectos SAC son exclusivas del gerente general.	El gerente general de la empresa Envases Selectos SAC debe otorgar autoridad a los otros gerentes para la toma de decisiones en su totalidad o bajo consulta para decisiones que tienen consecuencia en toda la empresa.
LOGÍSTICA		
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no planifica las compras de bienes y servicios. Se compra mucho o poco de un producto. Cuando se necesita un bien o servicio en campo que no puede comprarlo en el mismo lugar se pierde el tiempo porque lo mandan a pedir en Lima.	La empresa Envases Selectos SAC, debe planificar sus compras de bienes y servicios para que se realicen las tareas con eficiencia así llegando a los objetivos.
Cumplimiento de funciones	En la empresa Envases Selectos SAC no existen métodos para realizar las compras, puesto que no se tiene un Manual de procedimientos.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar un Manual de procedimientos, ya que dentro de ella se precisan cómo se realizan los procesos en la empresa ayudando que los colaboradores puedan hacer su trabajo con eficiencia.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no cuenta con un programa de adquisición de bienes y servicios.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar un programa de adquisición de bienes y servicios, para tener una planificación de lo que se compra y no tener bienes que sobren o falten.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no realiza seguimiento a las compras ni alquileres, lo cual tiene como efecto la pérdida de bienes y vencimiento de alquileres. Al no hacer el seguimiento oportuno no se pueden tomar decisiones en el mismo momento en que se necesitan comprar o alquilar maquinaria, móviles, etc. No hay un registro claro de lo que se tiene.	La empresa Envases Selectos SAC debe realizar seguimiento y elaborar un registro de las compras y alquileres, debido a que con esto se podrán tomar decisiones y evitar la pérdida y vencimiento de los alquileres, además de comprar en el tiempo oportuno los equipos y otros.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no ejecuta adecuadamente el proceso de almacenamiento de bienes, por falta de planificación, además de un Manual de procedimientos.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar un proceso de almacenamiento de bienes, asimismo de un Manual de procedimientos.

...continuación

Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no utiliza de forma adecuada sus almacenes, muchas veces los equipos y móviles están mal distribuidos.	La empresa Envases Selectos SAC debe ordenar mejor los equipos y móviles en los almacenes, para se dispongan de los bienes de uso diarios en almacenes cercanos y los de uso eventual en los otros almacenes evitando la pérdida del tiempo.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no distribuye bien las herramientas y los equipos, es así que muchos colaboradores tienen dobles herramientas y equipos o a veces no los tienen.	La empresa Envases Selectos SAC debe distribuir mejor a sus colaboradores las herramientas y equipos, manteniendo el orden y así los colaboradores tendrían las herramientas y equipos necesarios.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no clasifica los bienes de forma adecuada ocasionando desorden y desconocimiento del lugar en que se encuentran cuando los colaboradores necesitan de algunas herramientas o equipos. Además no utiliza registros ni tarjetas para tener un control de las existencias y realizar mejor las labores diarias.	La empresa Envases Selectos SAC debe clasificar correctamente los bienes mediante registros y tarjetas, para no caer en desorden ni desconocimiento del lugar en donde se encuentran.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC cuenta con un registro de proveedores, pero no lo utilizan en forma adecuada ya que no se actualiza.	La empresa Envases Selectos SAC debe utilizar el registro de proveedores y actualizarlo conforme varía la información.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC realiza acciones de recuperación de bienes, pero no analiza adecuadamente los bienes a reparar o que se deben botar. Muchos bienes se desecharon a pesar de que se podían recuperar.	La empresa Envases Selectos SAC debe utilizar mejor las acciones de recuperación de bienes para evitar que se desechen bienes en buenas condiciones y evitar también que se gaste presupuesto que podría ser para otras actividades.
Cumplimiento de funciones	La empresa no cuenta con un programa de mantenimiento preventivo para la maquinaria, equipo y vehículos.	La empresa debe elaborar un programa de mantenimiento.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no realiza adecuadamente la baja, transferencia y eliminación de equipos, herramientas y móviles, ya que muchas veces no analizan si en realidad dichos bienes están calificados para ser desechados.	La empresa Envases Selectos SAC debe preocuparse y elaborar un plan de baja, transferencia y eliminación de sus herramientas, equipos y móviles.

...continuación

Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no cuenta con un control de existencias.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar un plan de control de existencias para tener información actualizada para la mejor toma de decisiones.
CONTABILIDAD		
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no cuenta con un sistema de contabilidad, sólo usan una herramienta llamada CONCAR.	La empresa Envases Selectos SAC debe implementar un sistema de contabilidad para mejorar la eficiencia de las labores diarias.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no elabora reportes mensuales de las compras y ventas que realizan.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar reportes mensuales del dinero que sale o entra de las compras y ventas que se realizan.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC elabora estados financieros y de balance general sólo cuando se le solicitan.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar estados financieros y de balance general mensualmente y también anualmente.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no direcciona los centros de costos, por ello algunos proyectos tienen poco presupuesto y otros tienen más.	La empresa Envases Selectos SAC debe direccionar los centros de costos para beneficio tanto de la empresa como del beneficiado. Permite un mejor control del presupuesto, se pueden pedir más dinero si es que faltase.
ADMINISTRACIÓN		
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no controla bien las salidas e ingresos de dinero.	La empresa Envases Selectos SAC debe controlar mejor las entradas y salidas de dinero por medio registros.
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC no ejecuta adecuado manejo de la caja chica, muchas veces ésta se queda sin dinero para eventualidades.	La empresa Envases Selectos SAC debe manejar mejor la caja chica mediante un registro de entradas y salidas.
OPERACIONES		
Cumplimiento de funciones	La empresa Envases Selectos SAC casi no coordina muchas reuniones con sus clientes, lo que hace que no haya una efectiva comunicación entre éstos. Algunas veces sólo envía correos electrónicos para mantenerlos informados.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar un cronograma de reuniones con sus clientes para así mantenerlos informados.

...continuación

<p>Cumplimiento de funciones</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC sí cuenta con un manual de procedimiento del área de operaciones (cómo se elaboran las labores para la construcción de torres de alta tensión), la cual muchas veces se pasa por alto y no se cumple correctamente con los pasos a seguir para cada proceso.</p> <p>La empresa Envases Selectos SAC contrata en su mayoría personal capacitado, pero muchas veces por falta de control de los supervisores no se ejecuta correctamente las actividades encomendadas.</p> <p>También contrata personal de la zona que no está capacitado. Existiendo así una rotación del personal muy alta.</p> <p>Falta de capacitación al personal, el programa de 5 minutos antes de empezar el día no es suficiente para el desempeño correcto de las labores.</p> <p>El personal no está motivado en su trabajo y no hace sus labores según el procedimiento.</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC debe tener presente y utilizar el Manual de procedimiento de construcción de torres de alta tensión. Además debe elaborar un Manual de Organización y Funciones para que los colaboradores tengan claro lo que deben hacer (funciones y responsabilidades).</p> <p>Tener más cuidado con contratación de supervisores, puesto que ellos son los que controlan el trabajo de los operarios. Contratar personal de confianza para dichos puestos.</p> <p>Capacitar y tener cuidado con el personal que no ha tenido experiencia previa.</p> <p>Motivar al personal cumpliendo con las remuneraciones a tiempo, reuniones de integración, bonificaciones por fiestas, pagos dobles por feriados, beneficios y otros.</p> <p>Tener cuidado con la salud y alimentación del personal.</p>
<p>Cumplimiento de funciones</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC no realiza la desmovilización en el tiempo correcto. Cuando se tienen ventas a la par, se pierde tiempo por falta de planificación.</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC debe realizar la planificación de sus proyectos.</p>
<p>Cumplimiento de funciones</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC no realiza el servicio de entrega del pedido de forma adecuada, es decir no cumple con los tiempos dispuestos.</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC debe realizar una adecuada entrega de los pedidos en tiempos oportunos.</p>
<p>Cumplimiento de funciones</p>	<p>Falta de organización del personal y las labores encomendadas.</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC debe organizar su equipo de trabajo para el cumplir con sus entregas</p>

...continuación

X2: ESTRUCTURA		
Estructura orgánica y requerimientos	La estructura orgánica no tiene relación con los departamentos que existen en la empresa Envases Selectos SAC ni con los requerimientos, ya que no está actualizada.	Actualizar la estructura orgánica de la empresa Envases Selectos SAC, así como elaborar el MOF en relación a sus requerimientos y departamentos.
Principios y características	Se cuenta con un organigrama que está elaborado en base a principios y características de la empresa, pero el mismo no está actualizado.	
Naturaleza de los departamentos	Las funciones se cumplen parcialmente, por falta de un MOF y Manual de procedimientos. La empresa Envases Selectos SAC sólo cuenta con un Manual de procedimientos del área de operaciones.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar y especificar qué funciones y responsabilidades tienen los empleados (MOF, qué se hace) y además mencionar cómo se realizan las operaciones de todas las áreas en un Manual de procedimientos.
Interrelaciones departamentales	Hay dificultades en la coordinación con los departamentos, debido a que no se conoce las funciones de la empresa.	La empresa Envases Selectos SAC debe coordinar y controlar las relaciones entre superiores y subordinados, con la finalidad de cumplir con los objetivos de cada departamento y con los objetivos comunes de la organización; y brindar un buen servicio.
Variación y organización	En la empresa Envases Selectos SAC hay una rotación muy alta de personal, lo que imposibilita realizar mejoras en el sistema.	Los gerentes de la empresa Envases Selectos SAC deben tener conocimiento del funcionamiento de la empresa con el fin de proponer mejoras y realizar ajustes periódicos para que ésta sea más eficiente.
Autonomía administrativa	Existen problemas con la autonomía administrativa en la empresa Envases Selectos SAC, la mayoría de las decisiones son tomadas por el gerente general. Debido a la alta rotación de personal, muchas veces las decisiones tomadas no son las mejores para los diferentes departamentos.	La empresa Envases Selectos SAC debe otorgar autonomía administrativa a sus diferentes gerentes de departamento, debido a que cada uno de ellos tiene más conocimiento acerca de los problemas que existe en cada área.
Descentralización	La centralización de las labores de cada área se cumple parcialmente debido a que los departamentos realizan sus funciones y funciones de otras áreas.	La empresa Envases Selectos SAC debe centralizar la ejecución de las labores de las áreas para evitar la dispersión y la desorganización, y tener mayor orden y control.

...continuación

X3: RECURSOS HUMANOS		
Crecimiento administrativo	Debido a la carencia de un MOF en la empresa Envases Selectos SAC, se han incrementado el número de los colaboradores cayendo desorden y duplicación de funciones.	Los gerentes de cada de departamento deben evaluar y seleccionar en forma racional personal calificado para ejecutar las funciones asignadas.
Clasificación de cargos	El establecimiento de los cargos de responsabilidad no se cumple del todo, ya que no se cuenta con un MOF.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar el Manual de Organización y funciones para permitir una gestión eficiente.
Correspondencia entre funciones y cargos	No existe relación entre funciones y cargos en la empresa Envases Selectos SAC en su totalidad, puesto que no se cuenta con un MOF en el cual se encuentren definidos.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar el Manual de Organización y funciones para que se le asignen a los colaboradores las funciones relacionadas a sus cargos.
Movimiento de personal	La empresa Envases Selectos SAC hay una gran rotación de personal, muchas veces contratando personal nuevo en exceso y sin experiencia.	La empresa Envases Selectos SAC debe mantener estable el contrato de personal, además de capacitarlos para la ejecución de sus tareas, siguiendo el MOF y así obtener buenos resultados.
Programa de motivación	La empresa Envases Selectos SAC no cumple con un programa de motivación para el personal.	La empresa Envases Selectos SAC debe contar con un programa de motivación, que integre a los colaboradores y los ayude a ejecutar sus labores con empeño.
Programa de inducción	La empresa Envases Selectos SAC cumple parcialmente con el programa de inducción para el personal nuevo.	La empresa Envases Selectos SAC debe utilizar el programa de inducción para los empleados, para que así se logren los objetivos.
Sistema de selección	La empresa Envases Selectos SAC no tiene un sistema de selección de personal, al no contar con un MOF los trabajadores que son empleados muchas veces no cumplen con el perfil requerido para el puesto.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar un sistema de selección de personal, el cual capte personal que sume a la empresa. Además que cumpla con los requisitos del MOF.
Horario de trabajo	El horario de trabajo de la empresa Envases Selectos SAC muchas veces se extiende por falta de planificación y ejecución de los procesos. También existen otros casos cuando los trabajadores tienen tiempo de sobra y al no saber qué más hacer, no ayudan a los otros de su área.	La jornada de trabajo de la empresa Envases Selectos SAC es de 8 horas y si hay contratiempos se debe de notificar a los colaboradores. Además debe haber coordinación en lo que se hace y se debe conocer con certeza las funciones que cumple cada trabajador.

...continuación

Control de horas trabajadas	La empresa Envases Selectos SAC no cumple con un control adecuado de horas trabajadas. Algunas veces por falta de coordinación entre campo y oficina en Lima, los trabajadores han llegado a ganar por horas extras que no les correspondían.	La empresa Envases Selectos SAC debe tener un mayor control con las horas de los empleados, para que no haya problemas con lo planificado ni con los pagos.
Salarios adecuados	Por la falta de control y preocupación por los trabajadores que ingresan y salen, muchas veces estos han cobrado igual o más que un trabajador permanente sin merecerlo.	La empresa Envases Selectos SAC debe tener más cuidado y recategorizar la remuneración de sus empleados, elevando los niveles de remuneración según cargo y responsabilidades.
Sanciones adecuadas	La empresa Envases Selectos SAC no cuenta con sanciones adecuadas a faltas cometidas en el trabajo diario.	La empresa Envases Selectos SAC debe elaborar añadir al reglamento el aspecto de las sanciones leves, graves y muy graves para así controlar mejor las acciones del personal.
Atención a las quejas del personal	La empresa Envases Selectos SAC no tiene una persona que preste atención a las quejas del personal.	La empresa Envases Selectos SAC debe asignar a una persona la labor de atender las quejas del personal, como un trabajador social.
Armonía entre los empleados	En la empresa Envases Selectos SAC hay poca armonía entre los trabajadores. No hay reuniones de integración.	La empresa Envases Selectos SAC debe programar reuniones de integración con el fin de mantener armonía entre los empleados.
Capacitaciones y especialización	La empresa Envases Selectos SAC no cuenta con un plan de capacitación para su personal.	La empresa Envases Selectos SAC debe implementar un plan de capacitación para los empleados para todos los niveles jerárquicos, poniendo más énfasis en los operarios que son los que corren más riesgo.
Sistema de incentivos	La empresa Envases Selectos SAC no cuenta con un sistema de incentivos para los trabajadores. El esfuerzo muchas veces no es reconocido, sólo se basan en la remuneración.	La empresa Envases Selectos SAC debe tener un sistema de incentivos, los trabajadores siempre trabajan mejor cuando su esfuerzo y dedicación son reconocidos con alicientes (dinero, palabras de gratitud, viajes, línea de carrera, etc.).

...continuación

<p>Prestaciones médicas</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC carece de una persona que se haga cargo de la salud de los colaboradores.</p> <p>Además los colaboradores no están capacitados para alguna emergencia, cuando ocurre en obra, no se puede ayudar porque no se conoce el procedimiento.</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC debe asignar la labor de velar por la salud de los trabajadores a una persona, un trabajador social.</p> <p>También debe capacitar a los trabajadores para que cualquiera pueda ayudar en una situación de emergencia.</p>
-----------------------------	---	---

<p>X4: PRESUPUESTO</p>		
<p>Análisis financieros</p>	<p>Cuando se le adjudica un proyecto a la empresa Envases Selectos SAC, no realiza un análisis financiero adecuado para saber si el mismo es viable o no.</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC debe preocuparse por analizar los proyectos, para saber no sólo las especificaciones del mismo sino también para saber si será rentable. Además para tener claro si se necesitará en el futuro más presupuesto y tomar decisiones con rapidez.</p>
<p>Asignaciones presupuestales</p>	<p>La administración de la empresa Envases Selectos SAC no asigna suficiente presupuesto para cubrir las necesidades de las diferentes áreas, sobre todo la de logísticas y operaciones. Las asignaciones están mal dirigidas.</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC debe disponer del presupuesto, sustentado en las necesidades (adquisición de bienes y servicios) de los departamentos. Tener un mayor control en las salidas y entradas de dinero.</p>
<p>Variaciones presupuestales</p>	<p>Cuando se ejecutan varios pedidos a la vez en la empresa Envases Selectos SAC muchas veces hay variaciones en el presupuesto, porque se hace una mala cotización y hay descuido por parte de la empresa Envases Selectos SAC para aclararle al cliente los costos estimados incurridos, los cuales son montos muy elevados, falta de comunicación con los clientes.</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC debe tener más cuidado en la elaboración de cotizaciones, debe tener los costos actualizados. Además debe programar reuniones con los clientes para aclaraciones pertinentes.</p>
<p>Control presupuestal</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC no controla el presupuesto asignado a cada departamento, sino que cuando aparece una necesidad ésta es cubierta omitiendo la relevancia del problema.</p>	<p>La empresa Envases Selectos SAC debe controlar el presupuesto que asigna a los departamentos. Esto no sólo es importante para la satisfacción de las necesidades de compra de bienes y servicios, sino para la toma de decisiones por parte de los gerentes.</p>

...continuación

Inversiones adecuadas en activo fijo	El presupuesto para la inversión en activo fijo de la empresa Envases Selectos SAC está mal asignada, al no tener un control del dinero establecido para cada departamento, hay desorden y falta de dinero al momento de las compras. Las compras prioritarias muchas veces son relegadas por otras de menor preferencia.	La empresa Envases Selectos SAC debe hacer una planificación de las compras de bienes y servicios, y solicitar a las empresas beneficiarias del proyecto el aumento de presupuesto para la inversión en activo fijo, lo que permitirá cumplir con los objetivos y metas planteados.
--------------------------------------	---	---

FUENTE: Elaboración Propia.

4.3. Propuesta de estructura orgánica de la empresa

La nueva estructura orgánica requerida para que la empresa Envases Selectos SAC incremente su eficiencia operativa se muestra en la Figura 32 y contiene lo siguiente:

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

- Gerencia General
- Asistencia de Gerencia General

ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

- Asesoría Informática
- Asesoría Legal

ÓRGANOS DE LÍNEA

- Gerencia de Administración y Finanzas
 - Jefatura de Administración y Recursos Humanos
 - Área Contable
 - Auxiliar Contable

- Área de RRHH
 - Asistente Social
 - Asistente de RRHH
 - Área de Logística
 - Responsable de Almacén
 - Asistente Almacén
 - Responsable Compras
-
- Gerencia de Operaciones
 - Sistemas Integrales de Gestión
 - Jefatura de Proyecto
 - Área de Planeamiento y Control
 - Área de QA y QC

La descripción por cada puesto de la Estructura Orgánica de la empresa Envases Selectos SAC se encuentra en el **Manual de Organización y Funciones de la empresa de la empresa Envases Selectos SAC** en el Anexo 3.

4.4. Organigrama inicial de la empresa Envases Selectos SAC.

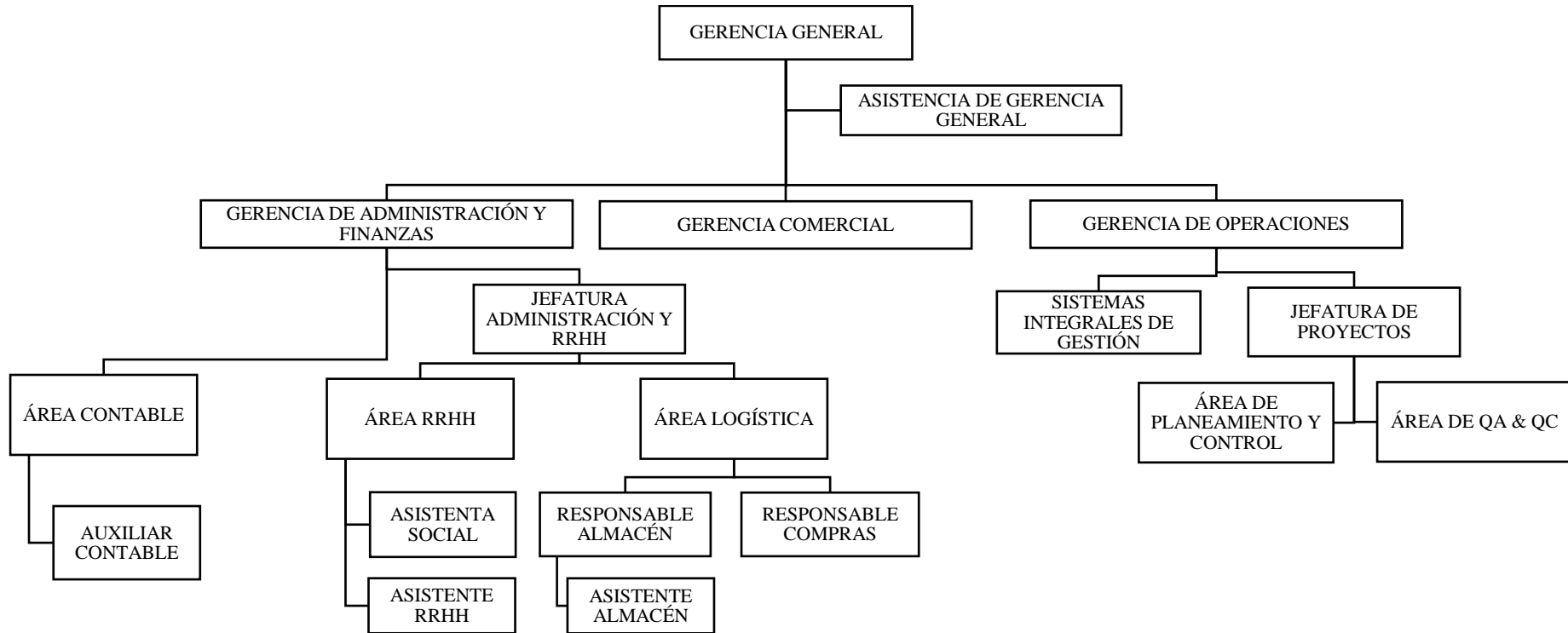


Figura 26: Organigrama inicial de la empresa Envases Selectos SAC

FUENTE: Elaboración Propia.

4.5. Organigrama de la empresa Envases Selectos SAC.

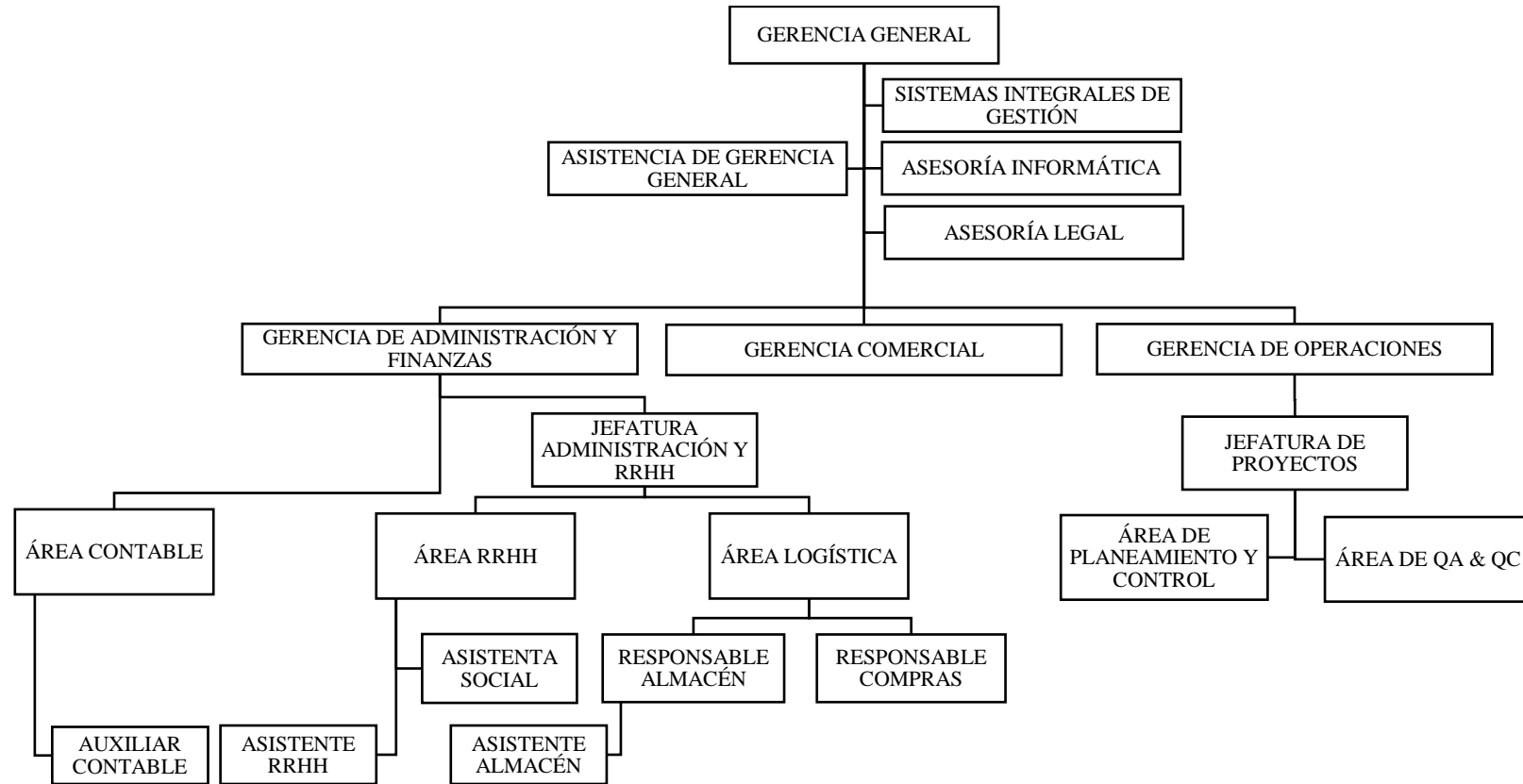


Figura 27: Organigrama de la empresa Envases Selectos SAC

FUENTE: Elaboración Propia.

4.6. Variación de la eficiencia después de la implementación

Después de seis meses de implementar la Propuesta de Mejora en la empresa Envases Selectos SAC, se realizó nuevamente el Diagnóstico de Productividad a los colaboradores para conocer la variación de la eficiencia operativa, del cual se obtuvieron los resultados siguientes:

4.5.1. Variación eficiencia operativa por función

a. Variación de eficiencia de “Funciones”

La eficiencia operativa del Factor de operación “Funciones” se incrementó de 47 por ciento aumentó hasta 63 por ciento, y la deficiencia disminuyó de 53 por ciento a 27 por ciento, como se observa en la siguiente Tabla:

Tabla 15: Variación antes y después de la eficiencia de Funciones

X1: FUNCIONES	Antes		Después	
	EFICIENCIA 1	DEFICIENCIA 1	EFICIENCIA 2	DEFICIENCIA 2
Documentos normativos	22%	78%	64%	36%
Coherencia entre funciones y normativa	18%	82%	53%	47%
Delimitación de funciones	23%	77%	61%	39%
Racionalización de funciones	25%	75%	60%	40%
Delegación de funciones	19%	81%	57%	43%
Niveles de decisión	23%	77%	45%	55%
LOGÍSTICA	59%	41%	71%	29%
CONTABILIDAD	82%	18%	85%	15%
ADMINISTRACIÓN	63%	37%	63%	37%
OPERACIONES	36%	64%	68%	32%
TOTAL Funciones	47%	53%	63%	27%

FUENTE: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la Tabla 15, los componentes sobre el factor de operación “Funciones”, tuvieron mayor incremento de eficiencia, en la cuales son:

Coherencia entre funciones y normativa, que pasó de 18 por ciento a 53 por ciento; Delegación y funciones con 19 por ciento y pasó a un 57 por ciento de eficiencia; Documentos normativos, de 22 por ciento a 64 por ciento; además hubo un incremento notable en la función Operaciones que pasó de 36 por ciento a 68 por ciento, seguido de Logística, que tenía 59 por ciento a 71 por ciento de eficiencia, por último Contabilidad y Administración. Eso quiere decir que el área de logística, están mejorando mucho con el cumplimiento de la normativa de la empresa, anteriormente fue el área que tuvo mucha deficiencia, sin embargo, están siendo capacitados para cumplir bien sus funciones, por otro lado, todas las áreas están cumpliendo con la coherencia de funciones y normativa, y así podrán cumplir los objetivos establecidos de la empresa.

b. Variación de eficiencia de “Estructura”

La eficiencia de la “Estructura Orgánica” se incrementó notablemente, pasó de 34 por ciento de eficiencia a 69 por ciento, como se ve en la Tabla 16:

Tabla 16: Variación antes y después de la eficiencia de Estructura Orgánica

X2: ESTRUCTURA	Antes		Después	
	EFICIENCIA 1	DEFICIENCIA 1	EFICIENCIA 2	DEFICIENCIA 2
Estructura orgánica y requerimientos	36%	64%	74%	26%
Principios y características	40%	60%	75%	25%
Naturaleza de los departamentos	38%	62%	73%	27%
Interrelaciones departamentales	36%	64%	68%	32%
Variación y organización	19%	81%	69%	31%
Autonomía administrativa	41%	59%	66%	34%
Descentralización	25%	75%	55%	45%
TOTAL Estructura	34%	66%	69%	31%

FUENTE: Elaboración Propia.

Como puede observar la Tabla 16, se puede deducir que hay un incrementó en la eficiencia de los componentes del factor Estructura, los componentes con mayor variación son: Variación y Organización, que pasó de 19 por ciento a 69 por ciento

de eficiencia; Descentralización, de 25 por ciento a 55 por ciento; y por último la Estructura orgánica y requerimientos, con un 36 por ciento de eficiencia inicial y 74 por ciento de eficiencia final. Eso quiere decir que todas las áreas se están retroalimentando con buenas capacitaciones, ya que los colaboradores están cumpliendo la normativa que está escrita en su manual de procedimiento.

c. Variación de eficiencia de “Recursos humanos”

La eficiencia de la función “Recursos Humanos” se incrementó de 29 por ciento a 52 por ciento, y la deficiencia disminuyó de 71 por ciento a 48 por ciento, como se aprecia en la siguiente Tabla:

Tabla 17: Variación antes y después de la eficiencia de Recursos Humanos

X3: RECURSOS HUMANOS	Antes		Después	
	EFICIENCIA 1	DEFICIENCIA 1	EFICIENCIA 2	DEFICIENCIA 2
Crecimiento administrativo	39%	61%	66%	34%
Clasificación de cargos	31%	69%	52%	48%
Correspondencia entre funciones y cargos	44%	56%	71%	29%
Movimiento de personal	42%	58%	64%	36%
Programa de motivación	19%	81%	37%	63%
Programa de inducción	29%	71%	51%	49%
Sistema de selección	22%	78%	56%	44%
Horario de trabajo	37%	63%	54%	46%
Control de horas trabajadas	41%	59%	76%	24%
Salarios adecuados	55%	45%	62%	38%
Sanciones adecuadas	14%	86%	46%	54%
Atención a las quejas del personal	16%	84%	42%	58%
Armonía entre los empleados	23%	77%	61%	39%
Capacitaciones y especialización	31%	69%	44%	56%
Sistema de incentivos	14%	86%	26%	74%
Prestaciones médicas	14%	86%	25%	75%
TOTAL Recursos Humanos	29%	71%	52%	48%

FUENTE: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la Tabla 17, las variaciones más resaltantes de los componentes del factor de operación Recursos Humanos son: Sanciones adecuadas,

de 14 por ciento a 46 por ciento de eficiencias, eso quiere decir, que tomaron medidas drásticas para los colaboradores, ya que tenían muchas faltas de cumplimiento de sus funciones; Atención a las quejas del personal, que pasó de 16 por ciento a 42 por ciento, eso quiere decir que escuchan al cliente y dan soluciones inmediatas; Sistema de selección, de 22 por ciento a 56 por ciento de eficiencia, se puede ver que se está escogiendo buenos trabajadores profesionales que están dando mejoras a la entidad; y por último Armonía entre los trabajadores, de 23 por ciento a 61 por ciento y Programa de motivación de 19 por ciento a 37 por ciento de eficiencia.

d. Variación de eficiencia de “Presupuesto”

La eficiencia operativa de la función “Presupuesto” se incrementó de 36 por ciento a 55 por ciento, y la deficiencia disminuyó de un 64 por ciento a un 45 por ciento, como se observa en la Tabla 18:

Tabla 18: Variación antes y después de la eficiencia de Presupuesto

X4: PRESUPUESTO	Antes		Después	
	EFICIENCIA 1	DEFICIENCIA 1	EFICIENCIA 2	DEFICIENCIA 2
Análisis financieros	18%	82%	49%	51%
Asignaciones presupuestales	35%	65%	59%	41%
Variaciones presupuestales	31%	69%	45%	55%
Relaciones con bancos y financieras	80%	20%	81%	19%
Control presupuestal	19%	81%	34%	66%
Inversiones adecuadas en activo fijo	35%	65%	46%	54%
TOTAL Presupuesto	36%	64%	55%	45%

FUENTE: Elaboración propia

Se observa que en la Tabla 18, los componentes del factor Presupuesto tienen un incremento considerable, principalmente el Análisis financiero, que pasó de 18 por ciento a 49 por ciento de eficiencia, gracias a la ayuda de buena selección de personal, se consiguió profesionales que toman buenas decisiones para regularizar todos los errores financieros; seguido de Control presupuestal, con un 19 por ciento de eficiencia hasta llegar a 34 por


ciento, eso quiere decir, que se está tomando medidas de control para evitar gastos innecesarios, esto genera que la empresa tenga rentabilidad o ganancias, y luego poder invertir ese dinero en el negocio; y por último Asignaciones presupuestales, que pasó de 35 por ciento a 59 por ciento de eficiencia.

Resumen de la variación de la eficiencia y deficiencia por función

Los factores de operación que tuvieron una mayor variación luego de la implementación de la Propuesta de mejora son: Estructura Orgánica que subió desde 34 por ciento de eficiencia a 69 por ciento; luego Recursos Humanos, con 29 por ciento inicialmente y pasó a tener 52 por ciento de eficiencia; seguido por Presupuesto, de 36 por ciento a 55 por ciento y Funciones, que pasó de 47 por ciento a 63 por ciento de eficiencia. Como se muestra en la Tabla 19.

Se pueden observar las variaciones de la eficiencia y la deficiencia en las Figuras 27 y 28.

Tabla 19. Variación antes y después de la eficiencia operativa total

	Antes			Después	
	EFICIENCIA 1	DEFICIENCIA 1		EFICIENCIA 2	DEFICIENCIA 2
Funciones	47%	53%		63%	27%
Estructura	34%	66%		69%	31%
Recursos Humanos	29%	71%		52%	48%
Presupuesto	36%	64%		55%	45%
TOTAL Eficiencia	42%	58%		61%	39%

FUENTE: Elaboración propia

Hubo un incremento en eficiencia, como se puede observar en la Tabla 19, así como también, mejoras para reducir la deficiencias para todos los factores, en este caso en “Funciones” obtuvieron un 53 por ciento de deficiencia, y ahora tiene 27 por ciento, eso quiere decir que los colaboradores están teniendo buenas reacciones al leer la normativa de la empresa, así mismo, el factor de Estructura, tenía un 66 por ciento de deficiencia, y ahora tiene un 31 por ciento, eso quiere decir, que los colaboradores están cumpliendo bien

sus funciones, y a la vez, ya tienen la idea sobre la normativa que está inscrita en el manual de procedimiento de la empresa, por otro lado, el factor de recursos humanos también redujo la deficiencia que tenía un 71 por ciento, y ahora tiene un 48 por ciento, eso quiere decir que los están capacitando a todos los colaboradores, están seleccionando buenos profesionales, y están motivando a los trabajadores para que puedan ejecutar bien sus trabajo. Y, por último, en presupuesto, que tenía un 64 por ciento de deficiencia, y ahora tiene un 45 por ciento, eso quiere decir, que están utilizando bien el presupuesto, se está comprando materia prima para tener una buena producción, y como también, se están tomando medidas de control para evitar la malversación de dinero.

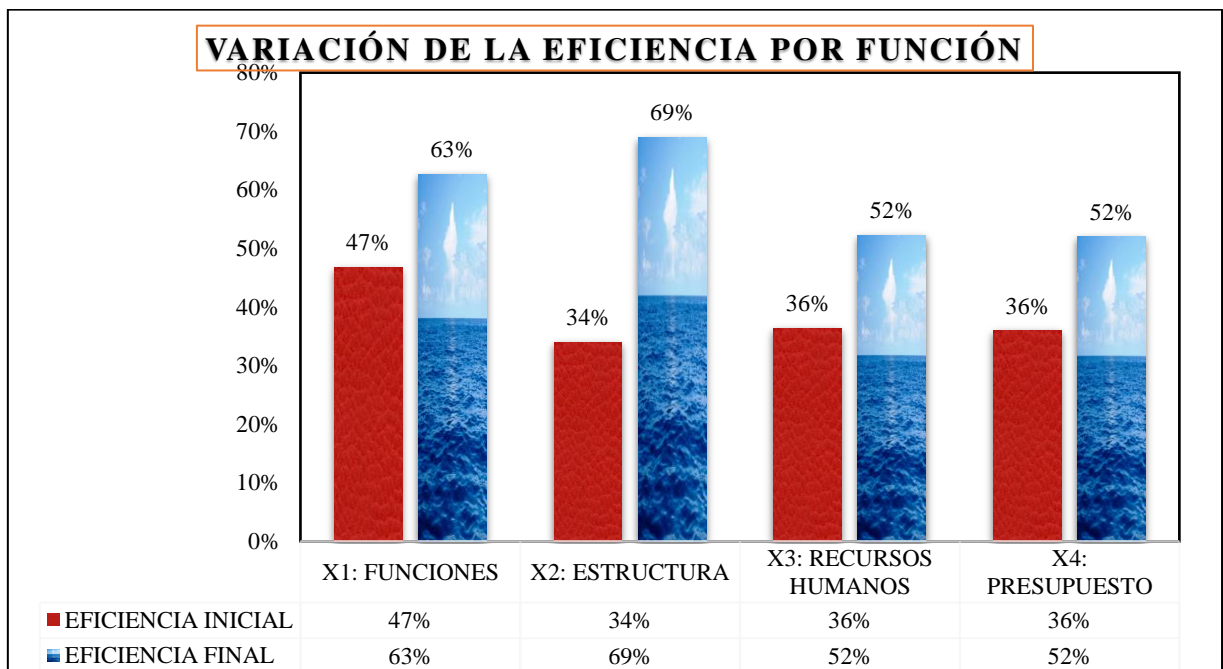


Figura 28: Variación de la eficiencia operativa por función antes y después de la implementación

FUENTE: Elaboración Propia.

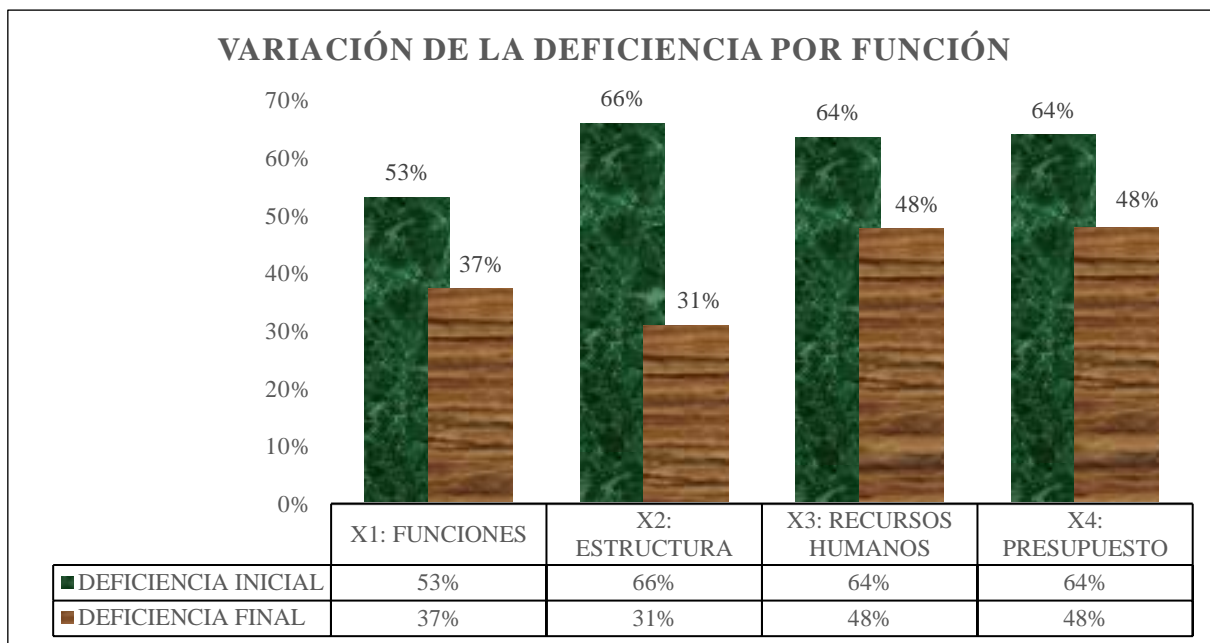


Figura 29: Variación de la deficiencia operativa por función inicial y final de la implementación

FUENTE: Elaboración Propia.

4.5.2. Variación eficiencia operativa total

Para el cálculo de la eficiencia total final de la empresa Envases Selectos SAC se tomaron en cuenta cuatro Factores de Operación: Funciones (Logística, Contabilidad, Administración y Operaciones), Estructura, Recursos Humanos y Presupuesto, que tuvieron incrementos importantes para el cumplimiento de los futuros objetivos planteados por la empresa. La eficiencia varió de 42 por ciento a 61 por ciento para el nivel de la eficiencia total y la deficiencia disminuyó, de 58 por ciento a 39 por ciento, como se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 20: Eficiencia total antes y después de la implementación

	Antes	Después
TOTAL Eficiencia	42%	61%
TOTAL Deficiencia	58%	39%

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 29 se ve la variación de la eficiencia y la deficiencia luego de la implementación.

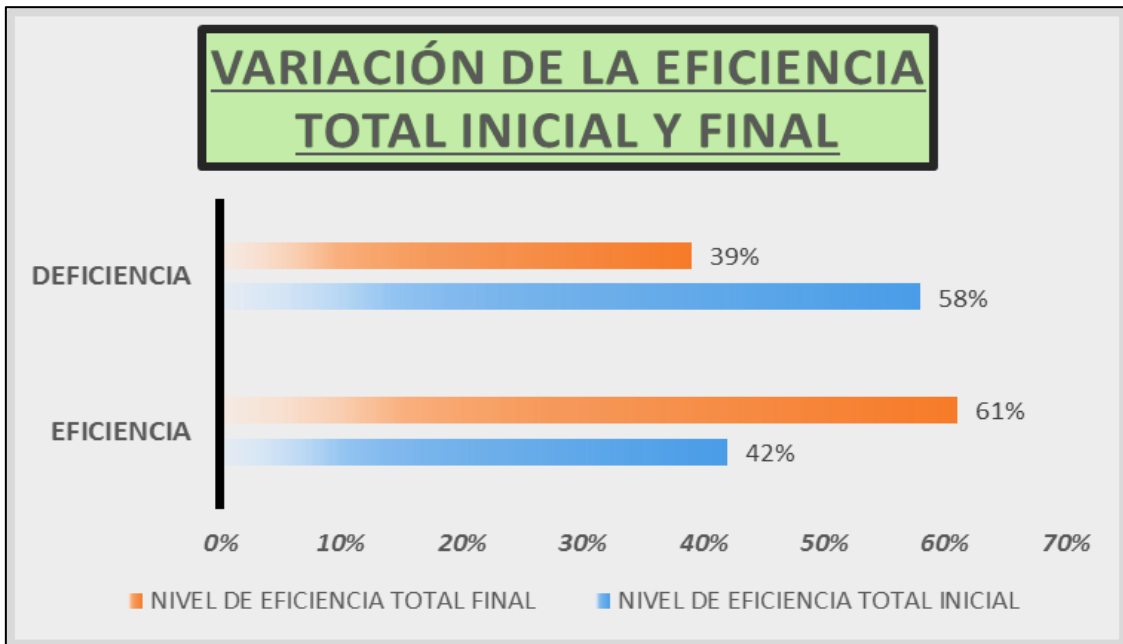


Figura 30: Variación de la eficiencia operativa total después de la implementación

FUENTE: Elaboración Propia.

4.6. Discusión

Medir la productividad de las empresas es clave para conocer el panorama en el que se encuentran, además tener en consideración que el ajuste de un factor limitante o varios factores es importante para el crecimiento de las organizaciones, puesto que ganan competitividad y controlan las nuevas situaciones presentadas mediante acciones correctivas según los objetivos planteados. Para medir la productividad es necesario aplicar un Diagnóstico Empresarial, que puede ser medido con diferentes herramientas, en esta investigación se utilizó el Análisis Factorial que tiene relación con los objetivos propuestos y las variables de estudio; Klein y Grabinsky (1979) mencionan que la metodología de Diagnóstico de Productividad determina la acción e interacción de todas y cada una de las funciones que participan en la actividad económica de la empresa, por medio del cálculo de eficiencias, conociendo así los factores de operación o funciones limitantes y dando medidas o acciones correctivas para garantizar un incremento destacable de la eficiencia operativa de la empresa en cuestión. El modelo de Diagnóstico de Productividad puede ser

aplicable a cualquier realidad empresarial y según Rodríguez (2009) los factores o funciones pueden variar según sea el caso a estudiar, en la empresa Envases Selectos SAC se analizaron cuatro funciones: Funciones (Logística, Contabilidad, Administración y Operaciones), Estructura Orgánica, Recursos Humanos y Presupuesto. Con relación a lo anterior Juárez y Zúñiga (2013) en su investigación toman el Análisis Factorial como pieza principal para obtener información de las funciones de la empresa y obtener la eficiencia global y las áreas que limitan en mayor proporción a sus operaciones, con lo cual se plantearon propuestas de mejora para elevar el desempeño de las operaciones analizadas y las áreas funcionales con las que se interconectan.

La empresa Envases Selectos SAC tiene como eficiencia operativa total, después de la aplicación del cuestionario Diagnóstico de productividad modificado a la realidad y elaborado por Montaña (1980), un 42 por ciento y 58 por ciento de deficiencia. Los resultados de la eficiencia por cada función es la siguiente:

- La eficiencia del factor Funciones es del 47 por ciento y la deficiencia 53 por ciento, el porcentaje de deficiencia más resaltante empieza con Coherencia entre funciones y normativas con un 82 por ciento de deficiencia, seguido de Delegación de Funciones 81 por ciento, Documentos Normativos 78 por ciento y Delimitación de Funciones y Niveles de decisión con 77 por ciento cada una. Y las deficiencias más notables en Cumplimiento de Funciones son las áreas Logística con 61 por ciento y Operaciones 50 por ciento.
- La Estructura Orgánica tiene una eficiencia de 34 por ciento y 66 por ciento de deficiencia, como se mostró en la Tabla 16, dentro de la cual se destaca la Variación y Organización con la deficiencia mayor 81 por ciento, seguida de la Descentralización 75 por ciento, Estructura Orgánica y requerimientos e Interrelaciones departamentales con 64 por ciento de deficiencia cada una.
- Los Recursos Humanos tiene una eficiencia del 29 por ciento, y una deficiencia del 71 por ciento, como se mostró en la tabla 17, cuyas deficiencias más resaltantes son: Sanciones adecuadas, Sistema de incentivos y Prestaciones médicas con 86 por

ciento de deficiencia cada una, seguida de Atención a las quejas del personal 84 por ciento y Programa de motivación con 81 por ciento.

- La eficiencia del Presupuesto de la empresa Envases Selectos SAC es de 36 por ciento y la deficiencia de 64 por ciento, como se mostró en la Tabla 18, dentro de la cual destaca el Análisis financiero con una deficiencia del 82 por ciento, seguido del Control Presupuestal 81 por ciento.

Los porcentajes de eficiencia para las empresas que están en la etapa de crecimiento con miras a futuro, como la empresa Envases Selectos SAC, deben variar a partir del 50 por ciento según Montaña (1980), siendo su meta lograr algún día una eficiencia del 90 por ciento, que es el óptimo. Para ello es necesario tomar medidas correctivas como mencionan Martínez y Véliz (2013): aplicar medidas correctivas a problemas detectados en una organización ayudan a superar el declive administrativo y gerencial.

Las medidas o acciones correctivas dentro de esta investigación se analizaron y se condensaron dando como resultado una propuesta de mejora que incrementaría la eficiencia operativa: Reestructuración Organizativa, es decir la elaboración de un Manual de Organización y Funciones, que contiene un Organigrama Funcional y la descripción de las funciones y responsabilidades de cada puesto. Castellanos (2011) concuerda con este estudio, puesto que en su investigación hace una reestructuración operativa, dentro de la cual toma en cuenta la elaboración de una estructura organizacional, que resulta de un diagnóstico organizacional y se elaboran acciones de mejora para las áreas limitantes; esto hace que la empresa se impulse hacia la competitividad, creciendo y desarrollándose en el mercado.

Además Soto (2008) menciona que para elaborar e implementar una estructura organizacional y describir los puestos del personal, se fortalezca la organización interna y se logra que los miembros de la empresa ubiquen con exactitud la posición que ocupan en ella, teniendo un desempeño eficiente. De igual manera, Córdoba y Tangerife (2013): una reestructuración administrativa ayudan a los miembros de la empresa a conocer de manera definida sus funciones y así explotar todo su potencial, puesto que cuando conocen sus

responsabilidades, el desempeño individual y el de la empresa se incrementan, lo cual se ve reflejado en los resultados y crecimiento de la misma. Es importante recalcar que habría una mayor eficiencia en recursos económicos, humanos y de tiempo, al no realizar funciones repetidas y aprovechando sus capacidades para cumplir las metas organizacionales. Y Ruiz (2013) y Juárez y Zúñiga (2013), agregan que debe considerarse a los recursos humanos como parte importante para el incremento de la eficiencia. La motivación de los empleados debe enfocarse y direccionarse hacia el crecimiento, y a un nivel de competitividad que le permita a la empresa tener operaciones con mayor rentabilidad y armonía entre sus áreas funcionales.

Después de la implementación se evaluó nuevamente la Eficiencia Operativa, el resultado fue un considerable aumento hasta el 61 por ciento de eficiencia y 39 por ciento de deficiencia, así como el incremento de la eficiencia en los factores operativos: Funciones 63 por ciento de deficiencia (Documentos normativos 64 por ciento, Delimitación de Funciones 61 por ciento, Racionalización de funciones 60 por ciento, Contabilidad 85 por ciento, Logística 71 por ciento, Operaciones 68 por ciento y Administración 63 por ciento); Estructura Orgánica 69 por ciento de eficiencia (Principios y características 75 por ciento, Naturaleza de los departamentos 73 por ciento y Estructura Orgánica y requerimientos 74 por ciento); Recursos Humanos 52 por ciento de deficiencia (Control de horas trabajadas 76 por ciento, Correspondencia entre funciones y cargos 71 por ciento, Crecimiento Administrativo 66 por ciento, Movimiento de personal 64 por ciento, Salarios adecuados 62 por ciento y Armonía entre personal 61 por ciento) y Presupuesto 55 por ciento de eficiencia (Relación entre bancos y financieras 81 por ciento, Asignaciones presupuestales 59 por ciento y Análisis financieros 49 por ciento). Cruz *et al.* (2013) apoya las comparaciones, antes y después, de la productividad y sus indicadores, puesto que es una técnica muy útil para que las empresas evalúen el nivel de competitividad que poseen ante las demás empresas del sector en estudio. Además indica que deben hacerse mediciones periódicas de la productividad para que así se puedan establecer acciones de mejora en aquellas áreas donde se necesite, que concuerda con lo mencionado por Montañó (1980): los cambios en las empresas deben ser notables y favorables para el incremento de la eficiencia. Asimismo se debe hacer seguimiento a las acciones y en caso que no haya incremento de la eficiencia se debe aplicar el Diagnostico de Productividad para conocer el progreso de la eficiencia en las funciones de la empresa y ajustar las medidas correctivas.

Prueba de hipótesis

Los cambios en la empresa Envases Selectos SAC tienen relación estrecha con la prueba de hipótesis, puesto que al proponer una estructura funcional nueva la Eficiencia operativa se incrementó. Se elabora la hipótesis planteada y la alternativa:

Ho: Si se evalúa la eficiencia operativa mediante un diagnóstico operacional es factible la implementación de una nueva estructura organizacional en la empresa Envases Selectos SAC.

Ha: Si se evalúa la eficiencia operativa mediante un diagnóstico operacional no es factible la implementación de una nueva estructura organizacional en la empresa Envases Selectos SAC.

La prueba hipótesis se realizó utilizando la prueba estadística Chi-cuadrado, los resultados pueden observarse en la Tabla 21.

Tabla 21: Prueba de Chi - cuadrado

	Valor	gl.	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,675 ^a	16	,696
Razón de verosimilitud	13,475	16	,638
Asociación lineal por lineal	,069	1	,794
N de casos válidos	144		

FUENTE: Elaboración Propia.

La prueba de bondad de ajuste Chi-cuadrado de Pearson aplicada al cuestionario tiene un valor equivalente a 12,675 que está dentro de la zona de aceptación, ya que el límite según la tabla del Chi cuadrado con un grado de libertad de 16 es 26,296. Es así que se acepta la Hipótesis planteada; Ho: Si se evalúa la eficiencia operativa mediante un diagnóstico operacional es factible la implementación de una nueva estructura organizacional en la empresa Envases Selectos SAC, es decir, que observando la eficiencia operativa total de

42 por ciento para la empresa Envases Selectos SAC mediante el Diagnóstico de Productividad, se implementó una propuesta de mejora: Estructura Organizacional Funcional, con el fin de que aumente la eficiencia, lo cual se lo logró pues en la segunda medición se obtuvo un 61 por ciento de eficiencia operativa total.

Por consiguiente la Hipótesis de la presente investigación queda aprobada.

V. CONCLUSIONES

1. El nivel de eficiencia operativa de la empresa Envases Selectos SAC luego de ser evaluada con el Diagnóstico de Productividad, basado en el Análisis Factorial – Causal, tiene como resultado 42 por ciento de eficiencia con la estructura organizacional actual. Se proponen acciones correctivas y se implementa un nuevo organigrama funcional, que lleva a la empresa a una mejora considerable de la eficiencia total (61 por ciento) luego de aplicarse nuevamente el Diagnóstico.
2. La eficiencia operativa total alcanzada con la estructura organizacional actual de la empresa Envases Selectos SAC es 42 por ciento (Funciones 47 por ciento de eficiencia, Estructura Orgánica 34 por ciento, Recursos Humanos 29 por ciento y Presupuesto 36 por ciento).
3. Las funciones con mayor deficiencia son: Recursos Humanos con 71 por ciento de deficiencia, seguido de Estructura con 66 por ciento, Presupuesto con 64 por ciento y finalmente Funciones 53 por ciento (tomando en cuenta las áreas Logística 61 por ciento y Operaciones 50 por ciento con mayor porcentaje de deficiencia, luego Contabilidad 41 por ciento, y Administración 42 por ciento).
4. La Propuesta de Mejora, a partir de acciones correctivas, para incrementar la eficiencia de la empresa Envases Selectos SAC, consistió en la implementación de una nueva estructura organizacional funcional, que alcanzó un 61% de eficiencia total (Funciones 63 por ciento, Estructura 69 por ciento, Recursos Humanos 52 por ciento y el Presupuesto 55 por ciento).

5. Se elaboró una nueva estructura organizacional funcional de la empresa Envases Selectos SAC y se describieron las funciones y responsabilidades en un Manual de Organización y Funciones.

VI. RECOMENDACIONES

1. Aplicar el diagnóstico de productividad cada seis meses a la empresa Envases Selectos SAC, esto permitirá tener un mejor panorama de la empresa y control de las funciones y las interrelaciones de las áreas; y se puedan ajustar las acciones correctivas.
2. Evaluar la eficiencia operativa de manera periódica de la empresa Envases Selectos SAC con respecto a su estructura organizativa actual.
3. Identificar las funciones con deficiencia y/o limitaciones para frenarlas con acciones o medidas correctivas y tener incrementos considerables de la eficiencia.
4. Elaborar nuevas propuestas de mejora, de acuerdo a los nuevos datos recopilados de los resultados de la aplicación del Diagnóstico de Productividad.
5. Analizar y cambiar el Manual de Organización y Funciones, de acuerdo a las necesidades de los proyectos a futuro.
6. Elaborar e implementar un Manual de Procedimientos en la empresa Envases Selectos SAC, complementario al Manual de Organización y Funciones, para mantener una alta eficiencia operativa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Española para la Calidad (AEC). 2017. Definición de Competitividad. (en línea). Consultado 17 jul 2017. Disponible en <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/competitividad>

Bernal, C. 2010. Metodología de la Investigación. Colombia. Pearson.

Carro, R.;González, D. 2012. Productividad y competitividad. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina. 18 p.

Castellanos, J:R. 2011. El diseño organizacional: evolución y perspectivas, Técnica administrativa, Vol. 10, N°. 46.

Cerda, H. 1997. La investigación total. La unidad metodológica en la investigación científica. Colombia: Editorial Magisterio. 112 p.

Cervera, F. 2011. La percepción de la efectividad organizacional. Tesis Doctorado. Recuperada de http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/Fernando_G_Cervera_Solorzano.pdf

Chiavenato, I. 2001. Administración: Teoría, proceso y práctica. 3a. ed. Bogotá.McGraw-Hill Interamericana. 415 p.

Chiavenato, I. 2014. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7 ed. México. McGraw-Hill Interamericana.

- Córdoba, E.; Tangarife, E. 2013. Propuesta para la Reestructuración Administrativa de la Empresa Agropecuaria La Bonita del Municipio de Amaga. Corporación Universitaria Lasallista. Caldas, Colombia. 102 p.
- Cruz, G.B.; Jarquín, G.R.; Ramírez, T.H.M. 2013. viabilidad ambiental y económica de policultivos de hule, café y cacao. Rev. Mex. Cienc. Agríc. 4(1):49-61.
- Daft, R.L. 2011. Teoría y diseño organizacional. 10 ed. México. Cengage Learning Editores S.A. 694 p.
- Folgueiras, P. 2009. Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa. Argentina: Universidad de Buenos Aires. Disponible en: www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf
- Franklin, F. 2013. Organización de empresas. 4 ed. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de CV. 389 p.
- Hernández, R.; Baptista, P.; Fernández, C. 2010. Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de CV. 656 p.
- Hernández, R. 2014. Metodología de la Investigación. 6 ed. México. Mc Graw Hill.
- Herrera, T.; Martínez, A.; Pinzon, L. 2008. Creacion de sistema de control que posibiliten el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES. Revista de Administración, 13(2),148.
- Hitt, M.A.; Stewart, J.; Porter, L.W. 2006. Administración. 9 ed. México. Pearson Educación. 736 p.
- Jones, G. 2008. Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. México. Pearson Educación. 552 p.

- Juárez, L.; Zúñiga, A. 2013. Diagnóstico integral de operaciones de una empresa comercializadora de equipos electrónicos. Tesis Ing. Industrial. UNAM. México. 119 p.
- Klein, A. W.; Grabinsky, N. 1979. El Análisis Factorial, Guía para Estudios de Economía Industrial. Ciudad de México, México: Banco de México.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. 2008. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 13 ed. México. Mc Graw Hill Interamericana. 706 p.
- López, R. (12 de enero de 2013). El marketing digital: definición y bases. Obtenido de <https://marketingdigitaldesdecero.com/2013/01/12/el-marketing-digitaldefinicion-y-bases/>
- Martínez, S.; Véliz, C. 2013. Rediseño organizacional y funcional que permita mejorar el área administrativa y operativa de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. Universidad Estatal de Milagro. Ecuador. 215 p.
- Montaño, A. 1980. Diagnóstico Industrial. Mexico. Trillas. 214 p.
- Murillo, W. 2008. La investigación aplicada: una forma de conocerlas realidades con evidencia científica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Padrón, J. 2006. Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente. Recuperado de <http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.html>
- Pérez, J. 2010. Gestión por procesos. España. 4 ed. España. ESIC. 336 p.
- Robbins, S.; Coulter, M. 2010. Administración. 10 ed. México. Pearson Educación. 590 p.

Robbins, S.; Coulter, M. 2014. Administración. 12 ed. México. Pearson Educación. 707 p.

Robbins, S.; DeCenzo, A. 2002. Fundamentos de Administración. 3 ed. México. Prentice Hall. 468 p.

Rodríguez, J. 2009. Análisis Factorial y el Diagnóstico de la empresa. (en línea). Consultado 30 nov 2017. Disponible en <http://lum2010audadm.blogspot.com/2009/11/analisis-factorial.html>

Ruiz, S. 2013. Propuesta para la reestructuración del organigrama, descripción de cargo y actividades del Departamento de Ventas de Operadora & Thalasso la Samanna de Margarita, C.A. Informe de Pasantías Administrativas para el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (CUHELAV). Mérida, Venezuela.

Salas, M.A. 2010. Manual de Organización y Funciones - MOF. (en línea). Consultado 27 nov 2017. Disponible en <http://salasmacchiavello.blogspot.com/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html>

Soto, R. 2008. Diseño de una estructura organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA. Universidad del Bio Bio. Chile. 112 p.

Tamayo, M. 1999. El proceso de la investigación científica. 4 ed. México: Grupo Noriega Editores.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	TECNICAS/ INSTRUMENTO
GENERAL	¿De qué manera deberá reestructurarse la empresa Envases Selectos S.A.C. para mejorar la eficiencia en el proceso operativa?	Evaluar la eficiencia operativa y la reestructuración de la Envases Selectos SAC con el propósito de mejorar a partir de un Diagnostico Operacional y productiva.	Si se evalúa la eficiencia operativa y productiva mediante un diagnóstico operacional y productivo es factible la implementación de una nueva estructura organizacional en la empresa Envases Selectos SAC.	X= Estructura organizacional Y1= Eficiencia operativa	Encuesta, cuestionarios
ESPECÍFICOS	¿Cuál es el nivel de eficiencia en el proceso operativo que está alcanzando la empresa Envases Selectos S.A.C. con su estructura organizacional actual?	Identificar el nivel de eficiencia operativa y productiva que tiene la empresa Envases Selectos SAC con su estructura organizacional en la situación actual	Si se identifica el nivel de eficiencia operativa y productiva que tiene la Envases Selectos SAC, se conocerá el nivel de eficiencia operativo y productivo bajo.	X= Estructura organizacional Y1= Eficiencia operativa	Encuesta
	¿Qué funciones específicas presentan deficiencia operativa la empresa Envases Selectos S.A.C.?	Evaluar las funciones específicas que presentan deficiencia operativa la empresa Envases Selectos SAC del distrito de San Martin de Porres.	Si se evalúa las funciones específicas que presentan deficiencia operativa la empresa Envases Selectos SAC del distrito de San Martin de Porres, entonces se conoce que existen funciones específicas que presentan deficiencia operativa.	X= Estructura organizacional Y1= Eficiencia operativa	Encuesta
	¿Qué medidas correctivas debe implementar la empresa Envases Selectos S.A.C. para incrementar la eficiencia en el proceso operativo?	Elaborar una propuesta de mejora para incrementar la eficiencia operativa y productiva de la empresa Envases Selectos SAC.	Si se elabora una propuesta de mejora para incrementar la eficiencia operativa y productiva de la Envases Selectos SAC, es factible incrementar la eficiencia operativa de la empresa.	X= Estructura organizacional Y1= Eficiencia operativa	Encuesta
	¿Es factible rediseñar la estructura orgánica de la empresa Envases Selectos S.A.C. con fines de incrementar la eficiencia en el proceso operativa?	Proponer la nueva estructura orgánica eficiente, con nuevas áreas y jerarquía mejor estructurada de la empresa Envases Selectos SAC.	Si se propone una nueva estructura orgánica eficiente, es factible rediseñar la nueva estructura organizacional de la empresa Envases Selectos SAC ciñéndose a estándares internacionales de eficiencia organizativa.	X= Estructura organizacional Y1= Eficiencia operativa	Encuesta

Anexo 2: Entrevista para los Gerentes, Jefes y Encargados

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa con respecto a su estructura organizacional.

Instrucciones generales: Conteste y marque con una X su respuesta.

1. ¿Se analiza el ambiente interno y externo de la organización?

SI	NO
----	----

2. ¿Quién es la persona encargada de dividir o de repartir el trabajo?

Gerente____ Jefe____ Coordinador____ Otro____

3. ¿Le da libertad a sus trabajadores para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?

SI	NO
----	----

¿Por qué? _____

4. ¿La empresa está dividida por departamentos?

SI	NO
----	----

(Si su respuesta es No, pase a la pregunta 9)

5. ¿Cuáles son los departamentos que existen dentro de la organización?

6. ¿Realiza evaluaciones en los departamentos de la organización para medir el desempeño de los trabajadores?

SI	NO
----	----

7. ¿Existe un encargado de cada departamento?

SI	NO
----	----

8. ¿La organización cuenta con un organigrama?

SI	NO
----	----

(Si su respuesta es No, pase a la pregunta 12)

9. ¿El organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible?

SI	NO
----	----

10. ¿A los trabajadores se les da a conocer la estructura del organigrama?

SI	NO
----	----

11. ¿Quién toma las decisiones en cada departamento?

Gerente__ Jefe__ Encargado de departamento__ Grupales__ Otro__

12. ¿Permite que los trabajadores participen en la toma de decisiones?

SI	NO
----	----

¿Por qué? _____

13. ¿En algunas ocasiones le delega otras responsabilidades o tareas extras a los trabajadores?

SI	NO
----	----

¿Por qué? _____

14. ¿Dentro de la organización existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo?

SI	NO
----	----

c. Variable independiente

Tabla 22: Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE		CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variable Independiente	X= Estructura Organizacional	Es la distribución formal de los puestos de una organización (Robbins y Coulter, 2014).	Diseño de una estructura orgánica	Especialización en el trabajo	Entrevista
				Departamentalización	
				Cadena de Mando	
				Tramo de Control	
				Centralización y Descentralización	
				Formalización	

FUENTE: Elaboración Propia

d. Variable dependiente

Tabla 23: Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE		CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variable Dependiente	Y= Eficiencia Operativa	Es la cantidad de recursos utilizados para producir una unidad de operación (Daft, 2011).	Funciones	Documentos normativos	Encuesta
				Coherencia entre funciones y normativa	
				Delimitación de funciones	
				Racionalización de funciones	
				Delegación de funciones	
				Niveles de decisión	
				Cumplimiento de funciones	
			Contabilidad		
			Administración		
			Estructura	Operaciones	
				Estructura orgánica y requerimientos	
				Principios y características	
				Naturaleza de los departamentos	
				Interrelaciones departamentales	
Variación y organización					
Autonomía administrativa					
Descentralización					

...continuación

			Recursos Humanos	Crecimiento burocrático	
				Clasificación de cargos	
				Correspondencia entre funciones y cargos	
				Movimiento de personal	
				Programa de motivación	
				Programa de inducción	
				Sistema de selección	
				Horario de trabajo	
				Control de horas trabajadas	
				Salarios adecuados	
				Sanciones adecuadas	
				Atención a las quejas del personal	
				Armonía entre los empleados	
				Capacitaciones y especialización	
				Sistema de incentivos	
			Prestaciones médicas		
			Presupuesto	Análisis financieros	
				Asignaciones presupuestales	
				Variaciones presupuestales	
				Relaciones con bancos y financieras	
				Presupuesto suficiente	
				Control presupuestal	
				Inversiones adecuadas en activo fijo	

FUENTE: Elaboración Propia .

Anexo 3: Cuestionario Diagnóstico de Productividad empresa Envases Selectos SAC

- Objetivo: Conocer la productividad de la empresa Envases Selectos SAC.
- Instrucciones generales: Conteste y marque con una X su respuesta según el cuadro siguiente:

a	Excelente
b	Bueno
c	Regular
d	Malo
e	Deficiente

CUESTIONARIO: EMPRESA "LA EMPRESA ENVASES SELECTOS SAC"							
N°	VARIABLE/FACTOR/PREGUNTA		RESPUESTAS				
	X1: FUNCIONES	PREGUNTAS	a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)
1	Documentos normativos	¿Recibe copias documentos normativos de la empresa Envases Selectos SAC?					
2	Coherencia entre funciones y normativa	¿Asigna funciones coherentes con la normativa vigente?					
3	Delimitación de funciones	¿Determina funciones generales y específicas inherentes a los departamentos y cargos de la empresa Envases Selectos SAC?					
4	Racionalización de funciones	¿Asigna trabajo al personal en forma equilibrada dando a conocer sus atribuciones y responsabilidades?					
5	Delegación de funciones	¿Delega la autoridad superior a la inferior para que tome decisiones en su ámbito funcional?					

...continuación

6	Niveles de decisión	¿Otorga atribuciones apropiadas a las autoridades que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones?					
LOGÍSTICA							
7	Cumplimiento de funciones	¿Ejecuta una adecuada planeación de las compras en la empresa Envases Selectos SAC?					
8	Cumplimiento de funciones	¿Existen métodos para realizar las compras?					
9	Cumplimiento de funciones	¿Programa la adquisición de bienes y servicios?					
10	Cumplimiento de funciones	¿Realiza seguimientos a las compras y alquileres?					
11	Cumplimiento de funciones	¿Realiza procesos de almacenamiento de bienes?					
12	Cumplimiento de funciones	¿Existe una apropiada distribución de los almacenes?					
13	Cumplimiento de funciones	¿Distribuye las herramientas y equipos de la mejor manera posible a los colaboradores?					
14	Cumplimiento de funciones	¿Clasifica los bienes adecuadamente?					
15	Cumplimiento de funciones	¿Registra a los proveedores de la empresa Envases Selectos SAC?					
16	Cumplimiento de funciones	¿Realiza acciones de recuperación de bienes?					
17	Cumplimiento de funciones	¿Realiza acciones de mantenimiento y reparación de herramientas, equipos y vehículos?					
18	Cumplimiento de funciones	¿Realiza baja, transferencia y eliminación de equipos, herramientas y móviles?					
19	Cumplimiento de funciones	¿Proporciona a los bienes la protección requerida contra robos, incendio y corrosión?					
20	Cumplimiento de funciones	¿Realiza rutina de limpieza adecuada?					
21	Cumplimiento de funciones	¿Cumple con un control de existencias?					
TOTAL LOGÍSTICA							

...continuación

CONTABILIDAD							
22	Cumplimiento de funciones	¿Cuenta con un sistema de contabilidad?					
23	Cumplimiento de funciones	¿Registra las compras y ventas?					
24	Cumplimiento de funciones	¿Elabora reportes mensuales de compras y ventas?					
25	Cumplimiento de funciones	¿Elabora y declara las planillas del personal?					
26	Cumplimiento de funciones	¿Elabora estados financieros y balance general?					
27	Cumplimiento de funciones	¿Realiza pagos a la SUNAT?					
28	Cumplimiento de funciones	¿Realiza conciliaciones bancarias?					
29	Cumplimiento de funciones	¿Direcciona los centros de costos?					
30	Cumplimiento de funciones	¿Determina el porcentaje de detracción adecuada para cada compra o servicio?					
31	Cumplimiento de funciones	¿Declara las AFPs de los empleados?					
TOTAL CONTABILIDAD							
ADMINISTRACIÓN							
32	Cumplimiento de funciones	¿Controla las salidas e ingresos de dinero?					
33	Cumplimiento de funciones	¿Liquida las salidas de dinero?					
34	Cumplimiento de funciones	¿Ejecuta adecuado manejo de las cuentas bancarias?					
35	Cumplimiento de funciones	¿Ejecuta adecuado manejo de la caja chica?					
36	Cumplimiento de funciones	¿Registra y archiva los estados bancarios?					
TOTAL ADMINISTRACIÓN							

...continuación

OPERACIONES							
37	Cumplimiento de funciones	¿Realiza reuniones de coordinación entre el cliente y la empresa Envases Selectos SAC?					
38	Cumplimiento de funciones	¿Realiza una adecuada instalación de almacenes, talleres, etc.?					
39	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada movilización de personal y equipo?					
40	Cumplimiento de funciones	¿Prepara el transporte para las llevar los pedidos?					
41	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado transporte para los pedidos?					
42	Cumplimiento de funciones	¿Realiza apropiada entrega de pedidos?					
43	Cumplimiento de funciones	¿Realiza gestión de inventarios?					
44	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado servicio de cliente?					
45	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada búsqueda de proveedores?					
46	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada selección de proveedores?					
47	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuad evaluación de proveedores?					
48	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuada negociación y firma de contrato con proveedores?					
49	Cumplimiento de funciones	¿Realiza las especificaciones del producto a adquirir?					
50	Cumplimiento de funciones	¿Realiza políticas de control de calidad?					
51	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado costeo de almacenamiento?					
52	Cumplimiento de funciones	¿Realiza estimación de la cantidad demanda de pedidos?					
53	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado almacén de materias primas?					

...continuación

54	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado almacén de productos terminados?					
55	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado registro y codificación?					
56	Cumplimiento de funciones	¿Realiza almacenaje y mantenimiento de materiales?					
57	Cumplimiento de funciones	¿Realiza preparación de los pedidos?					
58	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado embalaje de los pedidos?					
59	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado precintado de los pedidos?					
60	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado etiquetado de los pedidos?					
61	Cumplimiento de funciones	¿Realiza adecuado embalaje de los pedidos?					
62	Cumplimiento de funciones	¿Realiza emisión de nota de entrega del pedido?					
63	Cumplimiento de funciones	¿Cumple con el cronograma de entrega del pedido?					
N°	X2: ESTRUCTURA		RESPUESTAS				
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)
64	Estructura orgánica y requerimientos	¿Elabora la estructura orgánica de acuerdo a los departamentos y requerimientos de la empresa Envases Selectos SAC?					
65	Principios y características	¿Se establece la estructura orgánica en principios y características de la empresa Envases Selectos SAC?					
66	Naturaleza de los departamentos	¿Cumplen los departamentos funciones de acuerdo a la naturaleza de la empresa Envases Selectos SAC?					
67	Interrelaciones departamentales	¿Existe una coordinación y comunicación entre los departamentos de la empresa Envases Selectos SAC?					

...continuación

68	Variación y organización	¿Realiza cambios en la empresa Envases Selectos SAC para perfeccionarla?					
69	Autonomía administrativa	¿Otorga autonomía administrativa a los departamentos de la empresa Envases Selectos SAC?					
70	Descentralización	¿Existe descentralización en la empresa Envases Selectos SAC?					
TOTAL ESTRUCTURA							
N°	X3: RECURSOS HUMANOS		PREGUNTAS				
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)
71	Crecimiento administrativo	¿Establece adecuado crecimiento de los trabajadores de la empresa Envases Selectos SAC en relación a la carga de trabajo?					
72	Clasificación de cargos	¿Ordena los cargos con fundamento en los deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para su eficiente desempeño?					
73	Correspondencia entre funciones y cargos	¿Existe adecuada relación entre funciones y cargos?					
74	Movimiento de personal	¿Satisface el requerimiento de recursos humanos de la empresa Envases Selectos SAC el desplazamiento de personal?					
75	Programa de motivación	¿Realiza programas de motivación para el personal?					
76	Programa de inducción	¿Realiza programa de inducción para los trabajadores nuevos de la empresa Envases Selectos SAC?					
77	Sistema de selección	¿Existe un adecuado sistema de selección de personal?					
78	Horario de trabajo	¿Establece un horario adecuado para la ejecución de actividades programadas?					

...continuación

79	Control de horas trabajadas	¿Existe un registro de asistencia en la empresa Envases Selectos SAC?					
80	Salarios adecuados	¿Considera adecuada la remuneración según el cargo que ocupa?					
81	Sanciones adecuadas	¿Considera adecuadas las sanciones por las faltas cometidas?					
82	Atención a las quejas del personal	¿Considera que se atienden las quejas del personal?					
83	Armonía entre los empleados	¿Considera que existe armonía entre los empleados?					
84	Capacitaciones y especialización	¿Capacita y especializa al personal de la empresa Envases Selectos SAC?					
85	Sistema de incentivos	¿Existe un adecuado sistema de incentivos?					
86	Prestaciones médicas	¿Existe una adecuada prestación médica?					
TOTAL RECURSOS HUMANOS							
N°	X4: PRESUPUESTO		RESPUESTA				
			a (1)	b (0.75)	c (0.5)	d (0.25)	e (0)
87	Análisis financieros	¿Realiza análisis financieros antes de llevar a cabo un pedido?					
88	Asignaciones presupuestales	¿Dispone de asignación presupuestal suficiente para la adquisición de bienes y servicios?					
89	Variaciones presupuestales	¿Afecta la ejecución de los pedidos de la empresa Envases Selectos SAC a las variaciones presupuestales?					
90	Relaciones con bancos y financieras	¿Establece apropiadas relaciones con bancos y financieras?					

...continuación

91	Control presupuestal	¿Ejecuta un control presupuestal adecuado?					
92	Inversiones adecuadas en activo fijo	¿Invierte en activo fijo según las necesidades de bienes de capital?					
TOTAL PRESUPUESTO							

FUENTE: Elaboración Propia.

Anexo 4: Manual de Organización y Funciones de la empresa Envases Selectos SAC

1. Nombre del puesto: Gerente General	2. Área: Gerencia
5. Superior: Directorio	4. Subordinado: Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Operaciones Gerente Comercial
5. Objetivo del puesto: Tiene como objetivo la función de planificar, organizar, dirigir y controlar la marcha General de la empresa, de acuerdo a los objetivos y lineamientos señaladas por el directorio y los estatutos de la compañía.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Formular el presupuesto y el plan anual de la empresa que incluya las metas y objetivos a ser alcanzados por las Gerencias. Asimismo, es responsable de obtener la aprobación del Directorio y su cumplimiento. - Establecer y controlar las políticas y reglamentos de las diferentes áreas de la compañía. - Dirigir y coordinar las actividades de la compañía, a través de las distintas gerencias, ajustándose a las prescripciones de los estatutos así como, a los acuerdos y resoluciones del directorio. - Asesorar permanentemente al Directorio en cuestiones técnicas, administrativas y financieras proporcionando la información necesaria a fin de facilitar las decisiones. - Proponer al Comité de Directorio los incrementos en las remuneraciones del personal, proporciones y contrataciones de funcionarios, definiendo los poderes que le correspondan a cada cargo, así como la destitución de los mismos. - Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones que adopte la Junta General de Accionistas, el Directorio y el Comité del Directorio, así como las disposiciones estatutarias. - Dirigir y controlar la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la compañía. - Informar periódicamente al Directorio de la marcha de la compañía y presentarle oportunamente el Balance correspondiente a cada ejercicio anual. - Implementar y poner en funcionamiento el sistema de control interno conforme a las disposiciones del Directorio. - Representar a la compañía ante requerimientos efectuados por toda clase de autoridades, entidades y personas, con las facultades que le sean otorgadas con el poder que para este efecto le confiera el Directorio. - Velar por el funcionamiento y efectividad de los procesos que permiten la identificación y administración de los riesgos que asume la empresa en el desarrollo de sus operaciones y actividades. - Adoptar las medidas encaminadas a subsanar las deficiencias que se advierten, en la gestión del negocio. - Representar a la compañía en la suscripción de contratos con clientes. - Desarrollo y seguimiento financiero de los proyectos, análisis de ingresos y costos para evaluar rendimientos. - Asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización. - Asegurarse de la integridad del sistema de gestión de calidad. - Asegurarse de la disponibilidad de recursos e informaciones necesarias para apoyar la 	

operación y el seguimiento del desarrollo de los proyectos, realizando el seguimiento medición cuando sea aplicable y análisis de estos procesos. - Monitorear las acciones planteadas para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos de la empresa.
7. Perfil de puesto
7.1 Educación y formación: Ideal: Estudio de especialización con MBA en alta dirección. Estudio de Post – grado o cursos de especialización en la Carrera de Ingeniería Industrial.
7.2 Experiencia: Mínima: 8 años en puesto similar
7.3 Habilidades/Actitudes: - Iniciativa - Adaptabilidad (temas, grupos, funciones) - Respuesta bajo presión - Coordinación y Liderazgo - Manejo de Conflictos - Relación con el cliente
8. Otros: - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Visio, y Ms Project (opcional). - Inglés Avanzado.

1. Nombre del puesto: Asistente de Gerencia General	2. Área: Gerencia
3. Superior: Gerente General	4. Subordinado: -----
5. Objetivo del puesto: Asistir a la Gerencia General en todas las actividades de la compañía.	
6. Funciones principales o críticas del puesto: - Coordinación de reuniones dentro de la empresa. - Coordinación de reuniones con clientes. - Elaboración de requerimientos de gerencia. - Reserva de pasajes. - Reserva de hoteles para visitas foráneas. - Responsable de la Central Telefónica. - Llamadas telefónicas. - Elaboración de cartas. - Envío de correos. - Coordinaciones para eventos. - Despacho de correspondencia entre Lima y campamentos. - Otras que la gerencia delegue.	

7. Perfil de puesto
7.1 Educación y formación: Ideal: Asistente Administrativa Bilingüe de Instituto. Mínima: Secretariado de Instituto.
7.2 Experiencia: Mínima: 2 años como Asistente de Gerencia o cargo similar.
7.3 Habilidades/Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación
8. Otros:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office. - Inglés Avanzado.

1. Nombre del puesto: Asesor Informático	2. Área: Gerencia de Administración y Finanzas
3. Superior: Gerente de Administración y Finanzas	4. Subordinado: -----
5. Objetivo del puesto: Mantener los equipos y sistemas en condiciones óptimas para el uso de los trabajadores.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Informar de los problemas y requerimientos sobre los sistemas contables de la empresa y darle seguimiento a la solución de estos casos. - Verificar y mantener la conectividad entre Lima y los campamentos para el uso de los sistemas. - Mantenimiento de los equipos de cómputo (preventivo y correctivo) - Mantenimiento de cuentas de usuarios de los sistemas, permisos para accesos a menús. - Realizar Copias de Seguridad de la información de los usuarios y de los sistemas - Evaluación de necesidades de equipos de cómputo, componentes (memoria, discos duro, etc.) e instalación de los mismos en su caso. - Instalación y actualización de sistemas operativos, sistemas y programas. - Atención a usuarios (consultas, resolución de problemas, asesoramiento) - Administración de las cuentas de correo electrónico (solicitar la creación, eliminación) y configuración en la PC del usuario - Preparar y entregar todos los informes que le sean solicitados y que sean de competencia del área solicitante. 	
7. Perfil de Puesto	
7.1 Educación y formación: Ideal: Título Profesional de la Carrera de ingeniería de sistemas o afines. Mínima: Titulo Técnico en Computación e Informática o afines.	
7.2 Experiencia: Mínima: Haber desarrollado el mismo puesto en 1 empresa.	

<p>7.3 Habilidades/Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación
<p>8. Otros:</p> <p>Ninguno</p>

<p>1. Nombre del puesto: Asesor Legal</p>	<p>2. Área: Gerencia de Administración y Finanzas</p>
<p>3. Superior: Gerente de Administración y Finanzas</p>	<p>4. Subordinado: -----</p>
<p>5. Objetivo del puesto: Planear, dirigir, asesorar y ejecutar actividades de carácter jurídico.</p>	
<p>6. Funciones principales o críticas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absolver las consultas legales que se presenta en la empresa - Coordinar la elaboración de los contratos del personal y con los clientes - Verificar que los trabajadores reciban todos sus beneficios sociales conforme a la ley - Capacitar al personal en aspectos legales - Presentar recursos judiciales y administrativos según lo requieren los casos - Realizar un seguimiento a los diversos procesos legales que se realicen en la empresa. 	
<p>7. Perfil de Puesto</p>	
<p>7.1 Educación y formación: Ideal: Título Profesional y colegiado de la carrera de Derecho o afines.</p>	
<p>7.2 Experiencia: Mínima: Haber desarrollado el mismo en otras empresas.</p>	
<p>7.3 Habilidades/Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación 	
<p>8. Otros:</p> <p>Ninguno</p>	

<p>1. Nombre del puesto: Gerente Comercial</p>	<p>2. Área: Gerencia Comercial</p>
<p>3. Superior: Gerente General</p>	<p>4. Subordinado: -----</p>
<p>5. Objetivo del puesto: Desarrollar el portafolio de servicios de la empresa mediante la identificación de clientes</p>	

potenciales, coordinando la preparación y presentación de las ofertas correspondientes y efectuando el seguimiento necesario para lograr la contratación de servicios.

6. Funciones principales o críticas del puesto:

- Establecer los objetivos, estrategias y políticas del Área Comercial en relación a los objetivos planteados por la Gerencia General, asimismo, velar por el cumplimiento de los resultados proyectados.
- Elaborar el Plan Estratégico del área y responsabilizarse de su aprobación y ejecución.
- Identificar las principales necesidades y/o preferencias de los clientes.
- Estudiar el potencial y tendencias del mercado.
- Analizar la información de nuevos clientes, el cual será evaluado por el Gerente Comercial y en algunos casos por el Gerente General.
- Mantener actualizado los documentos relacionados a presentaciones, brochures y material de presentación y/o publicitario de la empresa hacia clientes externos.
- Colaborar en la preparación y elaboración de información materia de agenda en los Comités de Directorio y Directorios y asistir a los mismos.
- Velar por el cumplimiento en los informes que estén establecidos o se le soliciten.
- Cumplir otras funciones que se le asignen en el ámbito de su competencia
- Medir la satisfacción de los Clientes, sobre los servicios prestados por la empresa a través de encuestas, conversaciones personales, telefónicas y otros medios que permitan registros.
- Participar en concursos públicos y privados.
- Coordinar y preparar las ofertas o propuestas de servicios, estableciendo una estrecha relación con las diversas Gerencias y Áreas de la empresa, para lograr ofertas óptimas en calidad y precio.
- Facilitar el pago de los servicios ofrecidos, valiéndose de la relación establecida con el cliente.

7. Perfil de Puesto

7.1 Educación y formación:

Ideal:

- MBA en Gestión de Administración Estratégica
- Estudio de Post – Grado o cursos de especialización en Administración, Ventas, Marketing o afines.

7.2 Experiencia:

Ideal: Experiencia no menor de 5 años en área de ventas.

Mínima: Experiencia no menor de 3 años en el manejo y dirección de personal y/o en el área De ventas.

7.3 Habilidades/Actitudes:

- Iniciativa
- Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)
- Respuesta bajo presión
- Coordinación y Liderazgo
- Manejo de Conflictos
- Relación con el cliente

8. Otros:

- Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Visio, y Ms Project (opcional).
- Inglés Avanzado.

1. Nombre del puesto: Gerente de Administración y Finanzas	2. Área: Gerencia de Administración y Finanzas
3. Superior: Gerente General	4. Subordinado: Jefe de Administración y RRHH
6. Objetivo del puesto: La finalidad de la Gerencia de Administración y Finanzas es la de planificar, dirigir y controlar las labores de la empresa vinculadas con la Administración y el financiamiento e inversión.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar conjuntamente con la Gerencia General, la elaboración preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las partidas que serán autorizadas para su control y presupuestación. - Realizar con la Gerencia Comercial, el análisis de flujo de efectivo, coordinando la toma de decisiones directamente con la Gerencia General. - Implementar programas de ahorro del gasto, para el control estratégico de las partidas como: suministro de combustible, compras de activo fijo, viáticos y gastos de representación para la ejecución de los proyectos de producción, etc. - Realizar en coordinación con la Gerencia General las autorizaciones de cheques requeridas para el suministro de recursos a los proyectos. - Garantizar la emisión oportuna de la nómina, verificando que los pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada por la Gerencia General. - Coordinar con la Gerencia General, la administración del centro de costos establecidos para formulación y seguimiento de control presupuestal asignado a la operación de cada uno de los proyectos. - Realizar propuestas de análisis estratégico a la Gerencia General sobre opciones de financiamiento, dirigidas a soportar la carga financiera requerida para la atención y seguimiento de la operación. - Verificar y asegurar que los procesos de compra de bienes y equipo se realizan en las mejores condiciones de rentabilidad. - Autorizar el pago a las facturas de proveedores asegurando que en los procesos de compra se efectúa la orden de compra de acuerdo a comparativas de las mejores opciones de compra. - Efectuar en forma coordinada con el despacho de contabilidad, los análisis de la situación financiera de la empresa derivados del estado de resultados y balance general. - Realizar las gestiones necesarias con proveedores, relacionadas con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial. - Programar en coordinación con el Jefe de Administración y RRHH y el Responsable de Logística, la realización de los inventarios generales o rotativos en el almacén general, con el propósito de efectuar la validación de los mismos. - Proporcionar apoyo a la operación, garantizando el cumplimiento de las políticas de recursos humanos y el pago oportuno de la nómina. - Asegurar el suministro de los recursos destinados a la operación de cada uno de los frentes de producción, coordinando las operaciones de logística de entrega de equipos y abastecimiento de insumos. - Administrar el centro de costos de la empresa, proporcionando el seguimiento oportuno a las cargas presupuestales con el propósito de conocer los índices reales de rentabilidad de cada frente de producción. - Establecer los lineamientos administrativos del control presupuestal y vigilancia del control 	

interno para las Gerencias que cuenten con el manejo de fondos resolventes y adquisición de activo fijo.

- Establecer las políticas de operación para la administración de los recursos humanos y del manejo del efectivo utilizado como fondo resolvente de cada uno de los frentes de producción.
- Supervisar y dar seguimiento a los procesos de facturación de la empresa, verificando en coordinación con la Gerencia Comercial, que las acciones de cobro se realicen oportunamente.
- Autorizar los proyectos de desarrollo de sistemas evaluando la viabilidad de los mismos y el costo por su financiamiento y tiempos de entrega.
- Evaluar y autorizar en coordinación con la Gerencia General la adopción de nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones que permitan a la empresa posicionarse a la vanguardia en el servicio al cliente.
- Autorizar los contratos del personal que se integra a la empresa, verificando el cumplimiento de los perfiles propuestos y que hayan cumplido con la entrega de la documentación requerida por la empresa.
- Coordinar conjuntamente con la Gerencia General, el representante legal y Jefe de Administración y RRHH, las decisiones sobre los montos en liquidaciones o finiquitos entregados al personal en los procesos de salida por terminación de contrato, renunciaciones voluntarias o despido.
- Administrar y controlar en coordinación con el Jefe de Administración y RRHH la plantilla del personal, asegurando que las plazas existentes correspondan al presupuesto asignado a la operación de las áreas administrativas y frentes de producción.
- Supervisar que el personal contratado sea debidamente inducido al conocimiento de las políticas administrativas, reglamento interior, responsabilidades y filosofía de la empresa Envases Selectos SAC.
- Promover la gestión de la calidad, seguridad y preservación ambiental, asegurando el cumplimiento de los requerimientos legales que apliquen a la operación de la empresa Envases Selectos SAC.
- Coordinar con la Gerencia General y Gerentes de cada área, la ejecución de programas de formación y desarrollo de competencias, previendo de manera oportuna las autorizaciones de los presupuestos autorizados, así como la aplicación efectiva de los recursos que hayan sido destinados.
- Diseñar los objetivos estratégicos de cada área de responsabilidad y proporcionando el seguimiento efectivo para la evaluación de su eficacia y eficiencia administrativa.

7. Perfil de Puesto

7.1 Educación y formación:

Ideal:

Post-Grado en Finanzas / MBA en Gestión de Administración Estratégica
Titulado en las carreras de Administración de Empresas, Finanzas o afines.

7.2 Experiencia:

Mínima: Experiencia mínima de 8 años en cargo similar.

7.3 Habilidades/Actitudes:

- Iniciativa
- Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)
- Respuesta bajo presión
- Coordinación y Liderazgo
- Manejo de Conflictos
- Relación con el cliente

8. Otros:

- Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Visio, y Ms Project (opcional).
- Inglés Avanzado.

1. Nombre del puesto: Jefe de Administración y RRHH	2. Área: Gerencia de Administración y RRHH
3. Superior: Gerente de Administración y Finanzas	4. Subordinado: Responsable Contable Responsable RRHH Responsable Logística
5. Objetivo del puesto: La finalidad del Jefatura de Administración y RRHH es la de velar por la Administración y la Gestión de los procesos en Recursos humanos en la empresa.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar la gestión administrativa y de RRHH de la empresa, mediante el control de los trabajadores, evaluación de rendimientos, mejora de procedimientos y supervisión de las áreas de Contabilidad, Logística y RRHH. - Formular lineamientos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos, de Logística y Contabilidad con aplicación en indicadores de gestión. - Formular lineamientos y políticas para el buen funcionamiento de los procesos de Recursos Humanos, Logística y Contabilidad (reglamentos, manuales de procedimientos y/o directivas en particular) - Organizar capacitaciones y velar por el cumplimiento de las funciones del personal (Manual de Organización y Funciones) - Gestionar los perfiles de puesto de cada área dependiendo de sus actividades. - Supervisión integral de los procesos de reclutamiento y selección, contratación, bienestar social y capacitación, control de asistencia y régimen disciplinario. - Administración de las planillas del personal bajo las diferentes modalidades de contrato, cumpliendo con todos los parámetros señalado por la legislación laboral. - Supervisión de los procesos de capacitación, desarrollo y motivación del personal. - Gestión del proceso de reclutamiento, selección, evaluación de personal y Evaluación de desempeño del personal. - Velar por el cumplimiento del reglamento interno y aplicar las medidas correctivas. - Aprobación de pagos menores, de beneficios sociales, préstamos ordinarios y extraordinarios y control su devolución a la empresa. - Dirigir y supervisar los servicios de limpieza, guardianía y cafetería de la empresa. - Presentar los informes que estén establecidos o se le soliciten. 	
7. Perfil de Puesto	
7.1 Educación y formación:	
Ideal:	
MBA en Gestión Administrativa, Gestión de RRHH. Titulado en las carreras de Administración de Empresas, Administración y RRHH o afines.	
7.2 Experiencia:	

Mínima: Experiencia de 4 años en cargo similar.
7.3 Habilidades/Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación
8. Otros:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Visio, y Ms Project (opcional). - Inglés Avanzado.

1. Nombre del puesto: Responsable Contable	2. Área: Gerencia de Administración y Finanzas
3. Superior: Gerente de Administración y Finanzas	4. Subordinado: Auxiliar Contable
5. Objetivo del puesto: La finalidad del puesto del Responsable Contable es tener e ingresar la información pertinente en el tiempo adecuado para que se vean reflejados en los estados financieros de la empresa.	
6. Funciones principales o críticas del puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los asientos contables y el análisis de cuentas que le sean asignados, verificando la exactitud de dicha información. - Ingreso al sistema de toda la documentación referente a Compras. - Programación de pago a proveedores. - Preparación de los estados financieros de la compañía. - Preparar la información necesaria para el manejo de la tributación de la compañía. - Efectuar el cálculo de impuestos. - Apoyar en la elaboración de los cuadros de reporte mensual del balance requeridos por la SUNAT. - Presentar los informes que estén establecidos o se le soliciten. - Elaborar los asientos contables y el análisis de cuentas que le sean asignados, verificando la exactitud de dicha información. - Ingreso al sistema de toda la documentación referente a Compras. - Presentar los informes que estén establecidos o se le soliciten. 	
7. Perfil de Puesto	
7.1 Educación y formación: Mínima: Egresada de la Carrera de Contabilidad.	
7.2 Experiencia: Mínima: Experiencia de 2 años en cargo contable.	
7.3 Habilidades/Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación 	

8. Otros:	
<ul style="list-style-type: none"> - Sólidos conocimientos contables, análisis de cuentas y conciliación. - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office y sistemas contables. - Inglés Básico. 	
1. Nombre del puesto: Auxiliar contable	2. Área: Gerencia de Administración y Finanzas
3. Superior: Responsable Contable	4. Subordinado: -----
5. Objetivo del puesto: Apoyo al responsable contable con los estados financieros.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de cuentas por pagar diversas - Responsable del análisis de cuentas de gastos. - Provisión y cancelación de cuentas por pagar. - Reporte mensual a la Gerencia General de las cuentas por pagar - Control devengue de gasto de licencias software - Archivo y renovación de contratos de arrendamiento. - Control, distribución y solicitudes de teléfonos móviles y módems. - Revisión de comprobantes de pago (Facturas, Boletas, Nota de débito, Nota de crédito) - Análisis de cuentas por cobrar comerciales y relacionadas. - Análisis de Cuenta de Ingresos y reportes. - Análisis cuenta detracción – banco de la nación - Emisión Notas de débito. - Toma de inventarios. - Análisis de entradas y salidas de dinero - Realizar el consumo mensual de los campamentos. - Presentar los informes que estén establecidos o se le soliciten. - Realizar los Partes de Salida de consumo interno. 	
7. Perfil de Puesto	
7.1 Educación y formación: Mínima: Bachiller de Contabilidad.	
7.2 Experiencia: Mínima: Experiencia mínima de 1 año en puesto similar	
7.3 Habilidades/Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación 	
8. Otros:	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office. - Inglés Básico. - Conocimiento del software contable 	

1. Nombre del puesto: Responsable de RRHH	2. Área: Gerencia de Administración y RRHH
3. Superior: Gerente de Administración y Finanzas	4. Subordinado: Asistente Social Asistente de RRHH
5. Objetivo del puesto: Elaborar y analizar las actividades operativas y/o administrativas relacionadas con las planillas del personal, con el fin de estar al día con los pagos del personal.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la documentación del personal empleado para la elaboración de las planillas de pago quincenal. - Gestionar la documentación de los practicantes profesionales y pre profesionales para la elaboración de las subvenciones de pago. - Elaboración y procesamiento de las planillas y subvenciones de pago. - Distribución de boletas de pago de trabajadores empleados por centros de costos. - Preparar declaración Mensual SUNAT Planilla Electrónica para los pagos de todo el personal (Essalud – SNP – Renta de 4ta Categoría – Renta de 5ta categoría – Essalud Vida) de empleados y consolidar información de obreros servicio y reparación. - Elaboración de cálculos de vacaciones, gratificaciones, CTS, liquidación de beneficios sociales. - Elaboración de cálculos de retención judicial por alimentos. - Generar información para AFP's y SUNAT (Essalud/SNP) Anual y de otras entidades. - Controlar los préstamos y adelantos al personal. - Controlar la asistencia diaria, la solicitud de permisos del personal. - Controlar los descansos periódicos y las vacaciones del personal. - Preparar solicitudes e informes laborales, relacionado a auditorías internas y externas. - Preparar envíos de documentos mensuales a los campamentos, relacionados con la puntualidad de pago al personal y a instituciones. - Preparar convenios y certificados relacionados a las Vacaciones, Utilidades, CTS, Renta de 5ta categoría. - Elaborar los cálculos y preparar los formatos obligatorios por liquidación de cese. - Elaborar los cálculos y preparar los formatos mensuales para los pagos de AFP's - Contabilizar las provisiones de planillas, vacaciones, gratificaciones y CTS de empleados, detallado por centro de costo y por anexo. - Contabilizar las transferencias de pago relacionadas con el personal - Análisis de cuentas contables relacionadas con las planillas de remuneraciones y preparación de reportes. - Revisar los legajos del personal que estén completos y actualizados para dar de alta. - Atención al trabajador en las consultas que se requieran absolver. - Apoyar en la Gestión, elaboración y administración de los contratos de trabajo, convenios de prácticas profesionales, pre profesional y sus renovaciones. - Conocer y cumplir las normas legales vigentes relacionadas con las actividades que desempeña. - Apoyo en la elaboración de cálculos y preparación de reportes a gerencias cuando lo requiere. - Apoyo en la coordinación con la clínica para el Examen médico por retiro. - Apoyo en la elaboración de la relación de empleados activos con remuneración vigente para renovación de SCTR y SEGURO DE VIDA. 	

7. Perfil de Puesto
7.1 Educación y formación: Ideal: Licenciado en la Carreras de Contabilidad, Administración y Recursos Humanos o afines. Mínima: Egresado de la carrera de Contabilidad, Administración o afines.
7.2 Experiencia: Mínima: 1 año en puestos similares.
7.3 Habilidades/Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación
8. Otros:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office - Inglés Intermedio.

1. Nombre del puesto: Asistente Social	2. Área: Gerencia de Administración y RRHH
3. Superior: Responsable de RRHH	4. Subordinado: -----
5. Objetivo del puesto: Programar, organizar y ejecutar acciones que contribuyan al bienestar y desarrollo del trabajador, a través de diferentes programas.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con el Essalud la acreditación del personal. - Realizar los trámites en Essalud, de prestaciones económicas, lactancia, latencia, etc. - Gestiones en Essalud: prestaciones económicas, inscripción de derechohabientes, lactancia, latencia, etc. - Coordinar con la clínica, el traslado del personal para atención por emergencia o consultas médicas. - Traslado a clínica, hospital del personal accidentado. - Realizar el seguimiento correspondiente de los casos con problemas de salud de los trabajadores. - Desarrollar programas de prevención y cuidado de la salud del personal, vacunación, campañas de salud, charlas preventivas de salud - Ingreso de datos de derechohabientes al T- Registro - Planificar, organizar y coordinar el desarrollo de eventos: día de la Madre, día del Padre, día del Trabajo, celebración por fin de año, etc. - Difundir campañas de apoyo social con la comunidad. - Atender los casos sociales del personal brindándole orientación a fin de brindar un apoyo adecuado. - Realizar otras funciones afines que me sean asignadas. 	

7. Perfil de Puesto
7.1 Educación y formación: Ideal: Licenciado en Trabajo Social o Afines. Mínima: Bachiller en Trabajo Social o Afines.
7.2 Experiencia: Mínima: 01 año en puesto similar
7.3 Habilidades/Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación
8. Otros:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office - Inglés Intermedio.

1. Nombre del puesto: Asistente de RRHH	2. Área: Gerencia de Administración y RRHH
6. Superior: Responsable de RRHH	4. Subordinado: -----
5. Objetivo del puesto: Elaborar y analizar las actividades operativas y/o administrativas relacionadas con la administración del personal obrero, a fin de mejorar y mantener un buen clima laboral.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la documentación del personal para la elaboración de las planillas de pago. - Elaboración y procesamiento de las planillas de pago. - Preparar el pago de remuneraciones. - Distribución de boletas de pago de trabajadores obreros servicio. - Elaboración de cálculos de vacaciones, gratificaciones, CTS, liquidación de beneficios sociales. - Controlar los préstamos y adelantos al personal. - Controlar los descansos periódicos y las vacaciones del personal. - Preparar solicitudes de reportes e informes laborales, relacionado a auditorías internas y externas. - Preparar convenios y certificados relacionados a las Vacaciones, Utilidades, CTS, Renta de 5ta y liquidaciones. - Generar información para AFP's y SUNAT (Essalud/ONP) Anual y de otras entidades. - Contabilizar las provisiones de planillas, vacaciones, gratificaciones y CTS de obreros, - Análisis de cuentas y preparación de reportes. - Revisar los legajos del personal que estén completos y actualizados. - Apoyar en la Gestión, elaboración y administración de los contratos de trabajo y sus renovaciones. - Conocer y cumplir las normas legales vigentes relacionadas con las actividades que desempeña. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Otras responsabilidades que se le asigne inherentes a su cargo. - Apoyo en el proceso de selección de personal: llenado de fichas de postulante, formato de calificación y selección de personal, programar y coordinar las evaluaciones pre ocupacionales con los centros médicos autorizados, verificación de referencias laborales del postulante, coordinar con las Gerencias el ingreso del nuevo personal. - Supervisar el requerimiento de la documentación del nuevo personal de acuerdo al procedimiento de RRHH. - Coordinar con las Gerencias respectivas, las renovaciones de contrato del personal - Elaboración y presentación de los contratos de trabajo del nuevo personal y renovaciones de contrato de Lima y campamentos, de acuerdo a las modalidades existentes. - Seguimiento de las tardanzas del personal. - Coordinar con los Responsables y/o Gerencias las suspensiones por tardanza - Elaboración, modificar y difundir el Reglamento Interno de Trabajo el Reglamento de Seguridad y el código de conducta. - Apoyo en el análisis y preparación informes de Costos de Reparación, interactuando con los encargados en registrar los costos y gastos.
7. Perfil de Puesto
7.1 Educación y formación: Ideal: Licenciado en las Carreras de Contabilidad, Administración o Afines. Mínima: Egresado de las carreras de contabilidad, Administración o Afines.
7.2 Experiencia: Ideal: 02 años en puestos similares de empresas del rubro Mínima: 01 año en puestos similares.
7.3 Habilidades/Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación
8. Otros:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office - Inglés Intermedio.

1. Nombre del puesto: Responsable de Logística	2. Área: Gerencia de Administración y RRHH
3. Superior: Jefe de Administración y RRHH	4. Subordinado: Responsable de Almacén Responsable de Compras
5. Objetivo del puesto: Responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, con el objetivo de distribuir a las áreas y campamentos los pedidos de bienes y servicios en tiempo y forma	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el mantenimiento de la infraestructura, instalaciones, equipos, muebles y enseres de la empresa, así como, supervisar la adecuada administración y provisión de bienes y servicios a las diferentes áreas de la organización o zonas de trabajo. - Responsable de atender los requerimientos relacionados a seguridad industrial como: 	

auditorías externas e internas solicitadas a las diferentes áreas.

- Evaluar y gestionar las compras de insumos, equipos de oficina, útiles de oficina, equipos de ingeniería, equipos de protección personal y mobiliario. Control de los servicios que se prestan o toman las diferentes áreas de la empresa: copias, fax, mensajería, radio-comunicación, telefonía, taxis.
- Evaluar y gestionar los seguros generales de la empresa.
- Asesoría a las diferentes áreas referente a la implementación de equipos y servicios para las diferentes licitaciones y concursos de méritos.
- Control de almacenes y vehículos de la empresa.
- Organización de eventos especiales, control de las licencias de funcionamiento, de radio y otros.
- Cumplimiento de lo estipulado en los sistemas de gestión integrado y en todos los temas que estén bajo responsabilidad del área.
- Apoyar en los proyectos desarrollados fuera de la sede central en lo referente al alquiler de inmuebles, recursos materiales a utilizarse y condiciones adecuadas de alojamiento y de trabajo (oficinas) del personal de la empresa.
- Otorgar información de costos de bienes, equipos y servicios, incluyendo seguros para la preparación de propuestas del área operativa.
- Supervisa el mantenimiento de maquinaria y equipos a su cargo.
- Supervisar los servicios de limpieza, guardianía interna y externa, así como el servicio de cafetería de la empresa.
- Supervisar la organización y disposición de la infraestructura de la empresa Envases Selectos SAC, incluyendo la parte inmobiliaria.
- Encargado de obtener las certificaciones y licencias con diferentes entidades públicas y privadas.
- Asesoramiento y apoyo en temas vecinales, municipales y otros encomendados por las Gerencias.
- Coordinar, supervisar, controlar y asegurar las actividades de recepción, despacho, almacenamiento y distribución bienes.
- Apoyo con inventarios, preparar informes y reportes sobre movimientos, estado e incidencias relacionadas al almacén.
- Supervisar la preparación de mercadería, programa los despachos por zonas y destinar la carga a los vehículos.
- Dar solución rápida y oportuna a las áreas de la empresa o zonas en casos de inconvenientes con los tiempos de despacho de los bienes para los proyectos.
- Emitir y remitir en forma oportuna los reportes requeridos por la gerencia.

7. Perfil de Puesto

7.1 Educación y formación:

Ideal:

Bachiller en la Carrera de Administración, Ingeniería Industria, Contabilidad o afines.
Diplomado en Logística.

7.2 Experiencia:

Mínima: Experiencia mínima de 02 año en similar.

7.3 Habilidades/Actitudes:

- Iniciativa
- Respuesta bajo presión
- Capacidad de manejar múltiples tareas
- Adaptabilidad

- Coordinación
8. Otros:
- Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office. - Inglés Intermedio.

1. Nombre del puesto: Responsable de Almacén	2. Área: Gerencia de Administración y RRHH
3. Superior: Responsable de Logística	4. Subordinado: Asistente de Almacén

5. Objetivo del puesto:

Organiza, coordina y dirige las actividades del almacén. Es responsable por el recibimiento, almacenamiento y distribución de equipos y materiales.

6. Funciones principales o críticas del puesto:

- Realiza la programación de las actividades para recepción, despacho de bienes, equipos y materiales.
- Imparte instrucciones para la aplicación de procedimientos en la ejecución de las actividades.
- Coordina y supervisa la recepción y despacho de los materiales y equipos.
- Verifica que el material y equipo recibido despachado se ajusta a la solicitud orden de despacho (
- Garantiza que el pedido cumpla con las especificaciones solicitadas.
- Imparte órdenes para el almacenaje.
- Lleva el inventario de los bienes existentes que se encuentran en el almacén.
- Detalla en tarjetas la fecha, orden de compra, entrada, salida, existencia y especificaciones de los materiales y equipos del almacén.
- Custodia los bienes adquiridos por la empresa Envases Selectos SAC en el almacén.
- Lleva el control del inventario
- Verifica las órdenes de compra y ordenes de despacho.
- Revisa el almacenamiento del equipo y/o material.
- Emite instrucciones para la disposición física del almacén según equipo o materiales en custodia.
- Supervisa las tareas del aseo del almacén.
- Realiza informes a solicitud de las Gerencias.

7. Perfil de Puesto

7.1 Educación y formación:

Ideal: Egresado de la Carrera de Administración, Contabilidad o afines

7.2 Experiencia:

Mínima: Experiencia de 2 años en cargo similar.

7.3 Habilidades/Actitudes:

- Iniciativa
- Respuesta bajo presión
- Capacidad de manejar múltiples tareas
- Adaptabilidad
- Coordinación

8. Otros:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office. - Inglés Intermedio.

1. Nombre del puesto: Asistente de Almacén	2. Área: Gerencia de Administración y RRHH
3. Superior: Responsable de Almacén	4. Subordinado: -----
5. Objetivo del puesto: Mantener el almacén en óptimas condiciones, controlando las entradas y salidas de los bienes.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar la documentación archivada con relación a los bienes recibidos - Controlar que los bienes estén almacenados en el lugar y bajo las condiciones que le han sido asignados - Asegurar el control de la exactitud de los bienes que se despacha - Apoyo en carga y descarga de los bienes - Realizar otras actividades asignadas por el Encargado de almacén. 	
- 7. Perfil de Puesto	
7.1 Educación y formación: Ideal: Técnico en la Carrera contable o afines.	
7.2 Experiencia: Mínima: 06 meses de experiencia en puestos similares	
7.3 Habilidades/Actitudes:	
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación 	
8. Otros:	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office. - Inglés Intermedio. 	

1. Nombre del puesto: Responsable de Compras	2. Área: Gerencia de Administración y RRHH
3. Superior: Gerente de Administración y Contabilidad	4. Subordinado: -----
5. Objetivo del puesto: Identificar, seleccionar y desarrollar proveedores de acuerdo a estándares de calidad y a términos comerciales predefinidos por la organización.	

6. Funciones principales o críticas del puesto:
<ul style="list-style-type: none"> - Abastecer el almacén con productos que solicitan las personas de la empresa en un plazo corto. - Llevar un adecuado control de los productos que se solicitan. - Obtener productos a precios cómodos controlando la calidad de ellos. - Tener los materiales disponibles en el tiempo que son requeridos. - Hacer Órdenes de Compras de las diversas gerencias. - Realizar el Parte de entrada de los bienes. - Llenar formatos diversos relacionados con el proceso de compras. - Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías cuando llega a la empresa. - Llevar registros de evaluación de proveedores. - Llenar formato que envía el proveedor para la aprobación de crédito. - Realizar otras actividades asignadas por el Encargado de almacén y Logística.
7. Perfil de Puesto
7.1 Educación y formación: Mínima: Egresado de la carrera de Administración o afines.
7.2 Experiencia: Mínima: 1 año en puestos similares
7.3 Habilidades/Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Coordinación
8. Otros:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office. - Inglés Intermedio.

1. Nombre del puesto: Gerente de Operaciones	2. Área: Gerencia de Operaciones
3. Superior: Gerencia General	4. Subordinado: Jefe de Proyecto
5. Objetivo del puesto: Garantizar la calidad y continuidad del pedido hasta sus términos, controlando y coordinando de manera efectiva el personal que será requerido. Evaluar las propuestas a licitar. Administrar el recurso humano y material para que el desarrollo del proyecto sea de acuerdo a lo establecido por bases técnicas entregadas por el cliente.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos, estrategias y políticas de la Gerencia de Operaciones en relación a los objetivos planteados por la Gerencia General, asimismo, velar por el cumplimiento de los resultados proyectados. 	

- Elaborar el Plan Estratégico del área y responsabilizarse de su aprobación y ejecución.
- Optimizar los recursos de la empresa, mediante la formulación de presupuestos adecuados y control de gastos del área.
- Proveer a la Gerencia General la información evaluativa oportuna sobre aspectos Comerciales y presupuestarios de la empresa en función a su trabajo de operaciones que realiza.
- Realizar visitas técnicas a los diferentes donde se cuente con personal técnico asignado.
- Apoyar las investigaciones para el mejor rendimiento de los equipos y personal de servicio mediante la política de mejora continua.
- Autorizar la adquisición de herramientas y equipos en función a las necesidades de los distintos campamentos.
- Administrar los procesos de selección de personal del área.
- Administrar programas de capacitación y desarrollo del personal de servicio.
- Estar informado del proceso de capacitación al personal nuevo.
- Evaluar el nivel de rendimiento del personal a su cargo, participando en la clasificación periódica del mismo.
- Estar informado de las labores de seguridad que se aplica en los diferentes campamentos y dar recomendaciones para no tener accidentes.
- Elaborar presupuestos y negociar condiciones para renovación de proyectos.
- Colaborar en la preparación y elaboración de información materia de agenda en los Comités de Seguridad del cual forma parte.
- Revisar los informes emitidos por los supervisores de almacén y dar la conformidad.
- Efectuar el cierre de no conformidades de su área, en conjunto con el Coordinador de Calidad.
- Debe asegurarse de dar curso a las acciones correctivas y preventivas vinculadas a su área.
- Asistir a las reuniones de apertura y cierre de auditorías internas. Cooperar en las auditorías internas efectuadas.
- Vigilar el cumplimiento de las acciones correctivas definidas por el equipo de auditores.
- Coordinar con administrador las remuneraciones del personal a finiquitar y las reasignaciones si fuese el caso.
- Capacitar a los administradores y/o supervisores en el manejo.
- Diseñar junto al coordinador del SIG el plan de calidad específico para cada proyecto.
- Establecer el equipo de trabajo, número de personas y competencias requeridas en las diferentes funciones.
- Recibir y gestionar los requerimientos específicos solicitados por el administrador.
- Velar por que todos los recursos estén disponibles optimizando y preocupándose de no subutilizar los equipos, materiales.
- Velar por el cumplimiento de especificaciones y plazos establecidos en el plan de calidad.
- Revisa y aprueba las solicitudes para la adquisición de materiales y/o servicios.
- Generar parámetros de competencias requeridas para la realización de trabajos y/o servicios a externalizar.
- Generar contrato u Orden de compra para el servicio externo.
- Participar en la selección de las personas o subcontratos cuando se requiera servicio externo
- Definir la dotación de personal requerido. Responsable de la evaluación previa de las propuestas, para ser presentados al Gerente General.
- Revisa y participa en la evaluación técnica y económica de las propuestas a licitar. Gestionar invitaciones para captar nuevos trabajos.
- Evaluar nuevos negocios referente a la investigación y desarrollo de la Empresa (Normas internacionales de certificación)
- Cumplir otras funciones que se le asignen en el ámbito de su competencia.

7. Perfil de Puesto

7.1 Educación y formación:

<p>Ideal: Titulado de Universidades de las especialidades de Ingenierías Industrial, Administración o afines.</p>
<p>7.2 Experiencia: Mínimo: Experiencia no menor de 5 años en el manejo y dirección de personal y/o en el área de Operaciones.</p>
<p>7.3 Habilidades/Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Adaptabilidad (temas, grupos, funciones) - Respuesta bajo presión - Coordinación y Liderazgo - Manejo de Conflictos - Relación con el cliente
<p>8. Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Visio, y Ms Project (opcional). - Inglés Avanzado.

<p>1. Nombre del puesto: Representante del SIG</p>	<p>2. Área: Sistema Integrado de Gestión</p>
<p>3. Superior: Gerente General</p>	<p>4. Subordinado: -----</p>
<p>5. Objetivo del puesto: Asegurar el cumplimiento de los estándares del Sistema de Gestión de Calidad, Gestión ambiental y de seguridad, promoviendo y desarrollando la conciencia del personal para que contribuyan al seguimiento y la eficacia del sistema a través de la mejora continua y del mejoramiento de los procesos que se encuentren dentro del enlace establecido.</p>	
<p>6. Funciones principales o críticas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan estratégico de calidad a fin de lograrla emisión y/o actualización de la Política de Calidad y Objetivos de Calidad de la empresa Envases Selectos SAC. - Prever información actualizada sobre las normas BASC, ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, acontecimientos recientes y cambios en el entorno respecto a ellas. - Diseñar el Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad, estableciendo los alcances que hayan sido definidos mediante la planeación estratégica. - Promover la capacitación y/o actualización del personal responsable de la ejecución de los procesos y/o resguardo de la documentación, en la interpretación de los requisitos correspondientes a las normas inherentes al sistema de calidad. - Mantener y controlar la documentación correspondiente al sistema de gestión de calidad, asegurando el resguardo de la información, el control de cambios, control de versiones e integración de todos los documentos externos. - Realizar la interpretación de los programas de Seguridad, Salud y Protección ambiental establecidos por el cliente, efectuando la interpretación de los requisitos que correspondan y emitiendo las propuestas de operación que aseguren su cumplimiento. - Implementar con el personal de la empresa Envases Selectos SAC, programas tendientes a 	

la sensibilización y aplicación de los principios de Seguridad, Salud y Gestión ambiental.

- Diseñar folletos, carteles y documentos que sirvan para la difusión de programas relacionados con la calidad y actividades inherentes a los requisitos de Seguridad, Salud y Gestión ambiental del cliente.
- Efectuar de manera sistemática y programada la supervisión en el uso adecuado del equipo de protección personal asignado a los trabajadores que realizan actividades con el factor riesgo.
- Supervisar de manera programada y sistemática que el personal de la empresa cumpla con los lineamientos legales y regulatorios establecidos por el cliente, tanto en los aspectos de gestión ambiental como de seguridad.
- Realizar el registro de observaciones derivadas de las auditorías a los procesos de calidad, seguridad y gestión ambiental, emitiendo el reporte que corresponda, así como la generación de posibles no conformidades por las desviaciones encontradas.
- Participar activamente en las reuniones relacionadas con el programa de Seguridad, Salud y Gestión Ambiental, analizando e interpretando cualquier cambio que pudiera afectar el seguimiento de los procesos.
- Realizar coordinadamente con los usuarios responsables, la implementación y puesta en marcha de los procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos, planes de calidad, etc.
- Realizar conjuntamente con la Gerencia General y Gerencias la planeación y programación de las auditorías internas, organizando los procesos de ejecución de acuerdo a las fechas establecidas.
- Informar oportunamente a la Gerencia General y Gerencias de las fechas de auditoría del proceso de Gestión de calidad con el fin de que se disponga de las facilidades y de la disponibilidad del personal involucrado.
- Asegurar la toma de conciencia del personal involucrado en el sistema de gestión de la calidad, promoviendo el conocimiento e interpretación de la política de calidad, el cumplimiento de los objetivos y la documentación soporte por área de responsabilidad.
- Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, verificando que la documentación existente sea implementada de manera consistente por el personal responsable.
- Coordinar con el personal responsable la integración de la documentación necesaria para la realización de la reunión de revisión por la dirección.
- Informar a la Gerencia General, el desempeño de los procesos declarados en el Sistema de Gestión de Calidad, puntualizando de manera precisa el cumplimiento en cuanto a la eficacia, las desviaciones encontradas y el estatus de las acciones correctivas.
- Proporcionar seguimiento a las no conformidades detectadas y sea por auditoría interna o revisión por la Gerencia General, controlando a través de las acciones correctivas y/o preventivas su cumplimiento y el estatus correspondiente hasta el cierre total de las mismas.
- Establecer el contacto permanente con los proveedores de las empresas certificadoras, con el fin de concretar las fechas de pre auditorías de certificación y/o auditorías de mantenimiento que sean negociadas.
- Organizar eventos de capacitación con el personal involucrado en el Sistema de Gestión de Calidad, impartiendo talleres sobre los contenidos de apoyo y de soporte a la interpretación de los requisitos de la norma y programas de Seguridad, Salud y Gestión ambiental.

7. Perfil de Puesto

7.1 Educación y formación:

Mínima: Egresada de la Carrera de Administración, Ing. Industrial o afines.

7.2 Experiencia:

Mínima: Experiencia de 2 años en cargo de SIG.

<p>7.3 Habilidades/Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Iniciativa - Respuesta bajo presión - Capacidad de manejar múltiples tareas - Adaptabilidad - Facilidad para trabajar en equipo - Coordinación
<p>8. Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos de Auditor interno, de preferencia ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y BASC. - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office. - Inglés Intermedio.

<p>1. Nombre del puesto: Jefe de Proyecto</p>	<p>2. Área: Gerencia de Operaciones</p>
<p>3. Superior: Gerente de Operaciones</p>	<p>4. Subordinado: Responsable de Planeamiento y Control Responsable de QA y QC</p>
<p>5. Objetivo del puesto: Coordinar los proyectos, planificando, supervisando, controlando y evaluando la ejecución de los pedidos según las especificaciones del contrato.</p>	
<p>6. Funciones principales o críticas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiste a reuniones periódicas con el Gerente de Operaciones para estudiar el avance de los entregables y buscar soluciones a los problemas detectados. - Controlas los recursos asignados a la unidad. - Distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo. - Coordina diariamente grupos de trabajo para la ejecución de actividades asignados. - Elabora y presenta informes técnicos de las actividades realizadas. - Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa Envases Selectos SAC. - Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 	
<p>7. Perfil de Puesto</p>	
<p>7.1 Educación y formación: Ideal: Post-Grado de la especialidad de Ingeniería Industrial o afines. Egresado de Universidades de las especialidades de Ingenierías o afines.</p>	
<p>7.2 Experiencia: Mínimo: Experiencia no menor de 3 años en el manejo y dirección de personal y/o en el área de Operaciones.</p>	
<p>7.3 Habilidades/Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa 	

<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad (temas, grupos, funciones) - Respuesta bajo presión - Coordinación y Liderazgo - Manejo de Conflictos - Relación con el cliente
8. Otros:
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Visio, y Ms Project (opcional). - Inglés Intermedio.

1. Nombre del puesto: Responsable de Planeamiento y Control	2. Área: Gerencia de Operaciones
3. Superior: Jefe de Proyectos	4. Subordinado: -----
5. Objetivo del puesto: Supervisar y ejecutar el control económico y de avances, en los proyectos asignados cumpliendo con las especificaciones del contrato.	
6. Funciones principales o críticas del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el avance de los contratos e implementar las valorizaciones de los servicios que se le asignen, cumpliendo con las especificaciones del contrato, así como verificar y controlar lo relativo a ampliaciones de plazo y adicionales resultantes del mismo. - Controlar el Presupuesto de Gastos de los contratos de servicio, que se le asignen e implementar indicadores que permitan verificar el estado del proyecto, evaluando el desarrollo de dichos indicadores. - Absolver consultas y asesoría a las áreas operativas en el aspecto de avances, valorizaciones y control de gastos de los proyectos a su cargo. - Manejo continuo de la información contractual de los proyectos a través del Sistema de la empresa. - Uso de software para Control de Pedidos, para la emisión de los reportes de avance de los Proyectos. Preparación de Reportes de Avance Físico económicos de los Proyectos. - Elaborar valorizaciones, y liquidaciones de contratos de servicios a su cargo. - Apoyar a elaborar los Reportes Ejecutivos y Estimados de Flujo de Ingresos, a ser presentados mensualmente a la Gerencia General y a los diversos Gerentes de las áreas operativas. - Elaborar informes de liquidación para Clientes externos a solicitud de las áreas operativas o de sus superiores. - Elaborar cronogramas, organigramas, matrices de asignación de funciones para propuestas hechas por la Empresa, a solicitud de las áreas operativas o de sus superiores. 	
7. Perfil de Puesto	
7.1 Educación y formación: Ideal: Título y colegiado (de preferencia) de la especialidad de Ingeniería Industrial o afines.	
7.2 Experiencia: Mínimo: Experiencia no menor de 2 años en el manejo y dirección de personal y/o en el área de Operaciones.	

<p>7.3 Habilidades/Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Adaptabilidad (temas, grupos, funciones) - Proactividad - Gestión de Proyectos - Respuesta bajo presión - Coordinación y Liderazgo - Manejo de Conflictos - Relación con el cliente
<p>8. Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos de especialización en Gestión de Proyectos. - Conocimiento de Software para Control de Proyectos. - Conocimiento en Monitoreo y Control. - Conocimiento de Microsoft Office - Inglés Intermedio.

<p>1. Nombre del puesto: Responsable de QA y QC</p>	<p>2. Área: Gerencia de Operaciones</p>
<p>3. Superior: Jefe de Proyectos</p>	<p>4. Subordinado: -----</p>
<p>5. Objetivo del puesto: Asistir al Representante del Sistema de Gestión, en el mantenimiento y mejora del SGI de la Empresa. Supervisar y ejecutar la Implementación y el control del Sistema de Gestión en las diferentes áreas y proyectos de la Organización, cumpliendo con las especificaciones del SGI.</p>	
<p>6. Funciones principales o críticas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar, revisar y actualizar el Manual del SGI, procedimientos, manuales de procedimientos, instructivos, cartillas y otros documentos del SGI; y difundir dichos documentos, dentro del personal de las diferentes áreas y proyectos de la empresa. - Velar por el cumplimiento y llenado de registros del SGI. - Plantear e implementar indicadores y estándares del SGI dentro de la empresa, análisis de los mismos, utilizando herramientas ad-hoc al respecto. - Atender las consultas del personal sobre los procedimientos y formularios vigentes y actualizar los mismos de acuerdo a las necesidades de los usuarios o necesidades detectadas. - Gestionar y apoyar en el desarrollo, implementación de las Mejoras Continuas, Acciones Correctivas y Preventivas en las diferentes áreas de la organización, así como verificar su eficacia de las mismas. - Otras actividades relacionadas al desarrollo y mantenimiento del SGI en la empresa Envases Selectos SAC. - Llevar el control de la documentación y los registros de calidad. - Difundir los documentos del SGI, al personal de los diversos contratos de servicio (proyectos a cargo de la empresa); disponibilidad para viajar, para verificar y apoyar en la implementación del Sistema de Gestión en los servicios fuera de sede. - Efectuar presentaciones (dar charlas), relativas al SGI, para la capacitación del personal involucrado. 	

- Apoyar al Representante del SGI y Control de Proyectos, en la implementación del SGI, en la planificación, ejecución e informes de las auditorías.
- Apoyar como Auditor Interno Trinorma, en las auditorías internas del SGI, que se lleven a cabo en la Empresa.
- Preparar presentaciones para las capacitaciones al personal involucrado en el SGI.
- Reportar mensualmente sobre el estatus de los indicadores del SGI de la empresa así como de los proyectos y proponer oportunidades de mejora.
- Realizar y presentar la documentación requerida para el proceso de Revisión por la Dirección al Representante de la Dirección (RD) en los periodos definidos según procedimiento.
- Realizar y ejecutar el programa de visitas planificadas e inopinadas a los proyectos.
- Elaborar informes de cumplimiento legal.

7. Perfil de Puesto

7.1 Educación y formación:

Ideal: Titulado y colegiado (de preferencia) de la especialidad de Ingeniería Industrial o afines.

7.2 Experiencia:

Ideal: Experiencia no menor de 2 años en implementación y/o mantenimiento de un sistema de Gestión basado en las normas ISO 9001, ISO 14001 Y/O OHSAS 18001

7.3 Habilidades/Actitudes:

- Iniciativa
- Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)
- Proactividad
- Gestión de Proyectos
- Respuesta bajo presión
- Coordinación y Liderazgo
- Manejo de Conflictos
- Relación con el cliente

8. Otros:

- Cursos de especialización en Gestión de Proyectos.
- Conocimiento de Normas ISO 9001, ISO 14001y/o OHSAS 18001 vigentes.
- Auditor Interno Tri Norma.
- Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Visio, y Ms Project (opcional).
- Inglés Intermedio/Avanzando (preferible).

FUENTE: Elaboración Propia.