



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Aplicación de un manual de operaciones y funciones para la mejora en la  
productividad de la empresa fyarepsac, villa el salvador, 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR**

Peñañiel Bernardo, Dangelo Xavier

**ASESOR**

Dra. Sanchez Ramirez, Luz Graciela

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

**LIMA – PERÚ**

**2017**

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don(a) Dangelo Xavier Peñafiel Bernardo cuyo título es: "APLICACIÓN DE UN MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES PARA LA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FYAREPSAC, VILLA EL SALVADOR, 2017"

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 14 catorce.

San Juan de Lurigancho, 06 de diciembre del 2017.



.....  
**Mg. Conde Rosas, Roberto Carlos**  
 PRESIDENTE



.....  
**Dra. Sánchez Ramírez, Luz Graciela**  
 SECRETARIO



.....  
**Mg. Meza Velásquez Marco Antonio**  
 VOCAL






Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

## DEDICATORIA

A mis abuelos que hoy me cuidan desde el cielo: Florencio, Sara y Pedro. Quienes supieron guiarme desde muy pequeño por el camino correcto para poder alcanzar todas mis metas, los amo, los extraño y los tengo siempre presente. A mis padres: Javier y Sara. Mi infinito agradecimiento por apoyarme en todo aspecto de la vida, por ser mis amigos y enseñarme a nunca rendirme a pesar de las dificultades que se presentan. A Xuany, mi hermana. Quien ha sido esa compañera inseparable que no ha parado de darme su apoyo y aliento.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mi asesora metodóloga, la Mgtr. Luz Sanchez Ramirez quien supo orientarme de manera correcta para el desarrollo de la presente tesis.

De igual manera a la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC por haberme permitido obtener la información necesaria para el presente estudio de investigación, así como también al Sr. Mario Arce Sandoval, Gerente Central de esta empresa, quien con su experiencia dentro de la misma supo detallarme los procesos que involucraban a toda la empresa, así como los problemas que presentaba para poder proceder con la elaboración de la presente tesis.

Finalmente quiero agradecer a mis tíos Andrés Bernardo Pineda y Rodolfo Bernardo Pineda porque sin la ayuda de ellos mi sueño quizá no hubiera sido posible, gracias por tanta ayuda incondicional.

## DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Dangelo Xavier Peñafiel Bernardo con DNI N° 70434871, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 06 de diciembre de 2017



---

Dangelo Xavier Peñafiel Bernardo

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada " Aplicación de un Manual de Operaciones y Funciones, MOF, para la mejora en la productividad de la empresa FyA Representaciones SAC, Villa el Salvador, 2017", con la finalidad de determinar el impacto en los costos del diseño de un plan de requerimientos de materiales en la empresa en estudio; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Dangelo Xavier Peñafiel Bernardo

## INDICE

Página del Jurado.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Declaración de autenticidad.....	iv
Presentación.....	v
Índice.....	vi
Anexos.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Realidad Problemática.....	2
1.2 Trabajos previos.....	7
1.3 Teorías relacionadas al tema:.....	11
1.4 Formulación del problema.....	30
1.4.1 Problema General:.....	30
1.4.2 Problemas específicos:.....	30
1.5 Justificación del estudio.....	30
1.5.1 Justificación teórica:.....	30
1.5.2 Justificación práctica:.....	30
1.5.3 Justificación social:.....	31
1.5.4 Justificación económica:.....	31
1.5.5 Justificación académica:.....	31
1.6 Hipótesis.....	32
1.6.1 Hipótesis general:.....	32
1.6.2 Hipótesis específica:.....	32
1.7 Objetivos.....	32
1.7.1 Objetivo general:.....	32
1.7.2 Objetivos específicos:.....	32
<b>II. MÉTODO.....</b>	<b>33</b>
2.1 Diseño de la investigación:.....	34
2.2 Variables, operacionalización:.....	34
2.2.1 Variables:.....	34

2.3 Población y muestra:.....	34
2.3.1 Población:.....	34
2.3.2 Técnica de muestreo: .....	34
2.3.3 Unidad de análisis:.....	35
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	35
2.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	35
2.4.2 Validez y confiabilidad .....	35
2.5 Método y análisis de datos:.....	36
2.6 Aspectos éticos .....	36
2.7 Plan de mejora .....	36
2.8 Cronograma de ejecución:.....	39
III. Resultados.....	40
3.1 Análisis descriptivo .....	41
3.1.1 Manual de operaciones y funciones. ....	41
3.1.2 Productividad. ....	47
3.2 Análisis inferencial .....	50
3.2.1 Análisis de la hipótesis general .....	50
3.2.2 Análisis de la primera hipótesis específica - Eficiencia .....	52
3.2.3 Análisis de la segunda hipótesis específica - Eficacia .....	54
IV. Discusión .....	57
V. Conclusiones.....	60
VI. Recomendaciones.....	62
VII. Referencias bibliográficas .....	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01: Productividad laboral y remuneración laboral media por hora, economía total	70
Anexo N° 02: Producto bruto interno por hora trabajada	71
Anexo N° 03: Productividad Laboral (Valoración porcentual anual, 2003-2013)	72
Anexo N° 04: Productividad laboral (% Productividad Laboral, EEUU, 2013)	72
Anexo N° 05: Diagrama de Ishikawa FYA REPRESENTACIONES SAC	73



Anexo N° 06: Tipificación de conflictos	74
Anexo N° 07: Frecuencia y porcentaje acumulado	74
Anexo N° 08: Gráfico de incremento de conflictos	74
Anexo N° 09: Cómo crea valor una organización	75
Anexo N° 10: Por qué existen las organizaciones	75
Anexo N° 11: La productividad y sus componentes	76
Anexo N° 12: Matriz de operacionalización de las variables	77
Anexo N°13: Matriz de consistencia	78
Anexo N° 14: DAP despacho de alcohol	79
Anexo N° 15: Salida de mercadería	80
Anexo N° 16: Cumplimiento del programa de capacitación	81
Anexo N° 17: Plan de capacitación	82
Anexo N° 18: Ficha personal	83
Anexo N° 19: Software de asistencia de personal	84
Anexo N° 20: Cuadro general de recolección de datos	85
Anexo N° 21: Salida de mercancía mes de Mayo	86
Anexo N° 22: Asistencia a capacitación interna 07/10/17	87
Anexo N° 23: Asistencia a capacitación interna 28/10/17	88

### Índice de cuadros

Cuadro 1: Resultados de nivel porcentual de capacitaciones	42
Cuadro 2: Resultados de nivel porcentual de empleados capacitados	43
Cuadro 3: Resultados de ausentismo	45
Cuadro 4: Resultados de rotación de personal	46
Cuadro 5: Resultados de horas extras	47
Cuadro 6: Resultados de producción real / recursos	48
Cuadro 7: Resultados de producción real / producción programada	49

### Índice de gráficos

Gráfico 1: Resultados de nivel porcentual de capacitaciones	43
Gráfico 2: Resultados de nivel porcentual de empleados capacitados	44
Gráfico 3: Resultados de ausentismo	45
Gráfico 4: Resultados de rotación de personal	46
Gráfico 5: Resultados de horas extras	47
Gráfico 6: Resultados de producción real / recursos	49
Gráfico 7: Resultados de producción real / producción programada	50

### Índice de tablas

Tabla 1: Prueba de normalidad de la hipótesis general	51
Tabla 2: Contrastación de hipótesis general- estadísticas	52
Tabla 3: Contrastación de hipótesis general - prueba	53
Tabla 4: Prueba de normalidad de la hipótesis específica eficiencia	54
Tabla 5: Contrastación de hipótesis específica eficiencia - estadísticas	54

Tabla 6: Contrastación de hipótesis específica eficiencia - prueba	55
Tabla 7: Prueba de normalidad de la hipótesis específica eficacia	56
Tabla 8: Contrastación de hipótesis específica eficacia - estadísticas	57
Tabla 9: Contrastación de hipótesis específica eficacia - prueba	57

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar cómo la aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejorará la productividad de la empresa FyA Representaciones SAC, teniendo como población a los veintinueve trabajadores de la empresa que ocupan todas las áreas correspondientes, no se tendrá que escoger una muestra ya que se considerarán a todos los trabajadores de la empresa debido a que el tipo de muestreo es no probabilístico del tipo intencional.

El nivel de la presente investigación es del tipo aplicada con diseño experimental y de nivel cuasi experimental porque manipulamos deliberadamente la variable independiente con el fin de medir el efecto en la variable dependiente mediante una prueba pre test y post test.

Se procedió para la implementación a verificar las bases de referencia que sirven para conseguir datos e información, luego de ello se realizó dotar a la empresa de una estructura orgánica que le permita operar con la máxima eficiencia. Dentro de todo esto se incluye el realizar un organigrama y plantear un manual de operaciones y funciones.

Una vez elaborado el manual se procede con la difusión de la misma para que cada uno de los trabajadores puedan seguir las directrices del documento. Todo esto con el fin de luego poder medir el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores mediante capacitaciones constantes, controlando además que el ausentismo, el cual es una constante dentro de la institución, se reduzca considerablemente.

Ello llevará a levantar la productividad laboral de los trabajadores de la empresa y se verá reflejado en el aumento de la misma mediante la optimización de recursos y aumento de las ventas.

Palabras claves: Manual de Operaciones y Funciones, productividad laboral, crecimiento personal, eficiencia

## ABSTRACT

The main objective of this research is to determine how the application of an operations and functions manual, MOF, will improve the productivity of the company FyA Representaciones SAC, having as population the twenty-one employees of the company that occupy all the corresponding areas, it will not be necessary to choose a sample since all the workers of the company will be considered because the type of sampling is non-probabilistic of the intentional type.

The level of the present investigation is of the type applied with experimental design and of quasi experimental level because we deliberately manipulated the independent variable in order to measure the effect on the dependent variable by means of a pretest and posttest.

We proceeded to the implementation to verify the reference bases that serve to obtain data and information, after that it was done endowing the company with an organic structure that allows it to operate with maximum efficiency. Included in all this is the creation of an organizational chart and a manual of operations and functions.

Once the manual has been prepared, it is disseminated so that each worker can follow the guidelines of the document. All this in order to then be able to measure the personal growth of each of the employees through constant training, also controlling that absenteeism, which is a constant within the institution, is greatly reduced.

This will lead to raise the labor productivity of the workers of the company and will be reflected in the increase of the same through the optimization of resources and increase of sales.

Keywords: Operations and Functions Manual, labor productivity, personal growth, efficiency

## I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Realidad Problemática

### Internacional:

A nivel internacional y de acuerdo a lo mencionado en el último informe presentado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, se ha presentado una desaceleración en el crecimiento de la productividad laboral a nivel mundial, inclusive antes de la crisis, lo cual ha continuado debilitando el aumento del rendimiento económico y el nivel de materia de vida en muchas economías del mundo. La organización destaca también la disociación entre el crecimiento de la productividad y los salarios promedio reales más altos en muchos países, lo cual genera bajas continuas de la participación de la mano de obra en el ingreso nacional.

El aumento de las tasas de empleo nos menciona es positivo, sin embargo, el hecho que este, y no un aumento en la productividad laboral, haya sido el impulsor más resaltante en el aumento del PBI per cápita en muchas de las economías a nivel mundial, resulta inquietante para las perspectivas económicas en el largo plazo. De acuerdo a esta organización, la productividad laboral es, a fin de cuentas, el trabajar con más inteligencia y no el trabajar más arduamente. Esto refleja las capacidades de las empresas para generar un mayor rendimiento tras combinar un mejor uso de los insumos usando nuevas tecnologías e innovaciones, así como también innovaciones organizacionales y de procesos, además de nuevas ideas de negocio.

La generalizada desaceleración del crecimiento de la productividad laboral se debió también a la baja en la inversión en maquinaria y equipo, fenómeno suscitado en todas las economías durante el periodo posterior a la crisis. Si bien el gasto de las empresas en productos de propiedad intelectual, en particular investigación y desarrollo, ha sido más resiliente, también se aminoró en comparación con las tasas previas a la crisis.

El debilitamiento del crecimiento de la productividad laboral en los últimos años se extendió ampliamente en los diversos sectores, pero la baja ha sido más aguda en la industria, los servicios de información y comunicación, y en finanzas y seguros.

Entre los países de la OCDE, la productividad laboral en la industria se desaceleró de forma más notoria en años recientes en República Checa, Finlandia y Corea.

En los servicios al sector empresarial, la ralentización fue más notoria en Estonia, Grecia, Letonia y, en menor grado, Reino Unido (ANEXO N° 01).

En 2015, la productividad laboral más alta se registró en Estados Unidos, donde el nivel del PIB por hora trabajada fue de 68.3 dólares estadounidenses, seguido por Francia (67.5 USD) y Alemania (66.6 USD). Japón, con 45.5 USD, registró el menor nivel, por debajo del promedio de la OCDE de 51.1 USD (ANEXO N° 02).

En el sector servicios, en términos generales, desde la crisis, las pequeñas empresas alcanzaron un crecimiento en la productividad más fuerte que las empresas grandes, aunque estas últimas las superaron en cuanto al ritmo del crecimiento del empleo. En la industria, el crecimiento de la productividad fue similar entre empresas pequeñas y grandes.

#### Nacional:

En el ámbito nacional de acuerdo a la información brindada por el Banco Central de Reserva del Perú, BCR, el crecimiento de la productividad laboral, medido como la variación porcentual del producto por trabajador, es un indicador de las ganancias en la contribución promedio de cada trabajador al PBI. La evidencia internacional disponible para la última década muestra que el Perú se encuentra en el Top 20 a nivel mundial de países en términos de crecimiento de la productividad laboral (puesto 20 entre 122 países), destacando también como la economía de América Latina con mayor crecimiento del producto por trabajador durante el periodo 2003-2013 (ANEXO N° 03).

Entre otros factores, esta evolución positiva de la productividad laboral en el Perú es explicada por un entorno caracterizado por graduales mejoras del clima de negocios, proceso de creciente apertura comercial y diversificación de mercados, significativa importación de bienes de capital, mayor Inversión Directa Extranjera y moderada mejora del capital humano (aumento de los años de escolaridad de la PEA ocupada, principalmente). Sin embargo, a pesar de los avances recientes, el nivel de la productividad por trabajador<sup>2</sup> en el Perú es todavía relativamente bajo según estándares internacionales lo que sugiere que existe un amplio potencial para el crecimiento de la productividad laboral del país. Al año 2013, la evidencia internacional muestra que el Perú se encuentra en el puesto 77 entre 122 países a



nivel mundial en términos de nivel de la productividad laboral. A nivel regional, el Perú ocupa el puesto 10 entre 14 economías en términos de producto por trabajador en el año 2013. Por tanto, hay un amplio margen para introducir mejoras, destacando la necesidad de mejorar la calidad de la educación a todo nivel. La provisión de mayor información sobre la demanda laboral del mercado y la calidad de la oferta educativa contribuiría al proceso de mejora del capital humano (ANEXO N° 04).

En cuanto a la situación económica actual en el Perú, de acuerdo a los datos proporcionados por el Instituto de Estadística e Informática, el sector Comercio en Febrero 2017 registró un crecimiento de 0,17%, respecto al mismo mes del año anterior, con evolución positiva del comercio automotriz y del comercio al por mayor; en tanto que el comercio al por menor registró disminución. El comercio automotriz se incrementó en 2,35%, debido a la expansión de la demanda de vehículos automotores livianos y camionetas para uso particular en respuesta a promociones para la compra al contado y bonos de descuento. De igual forma evolucionó positivamente la venta de motocicletas por variedad de marcas y modelos ofrecidos en el mercado.

A pesar de las mejoras recientes en productividad, la evidencia a nivel nacional y regional sugiere que la regulación laboral en el Perú es relativamente costosa para el nivel de productividad laboral promedio. Así, la dificultad de las empresas (en particular las de menor tamaño) para hacer frente a los costos exigidos por nuestra legislación laboral explicaría el alto grado de informalidad.

El Perú está en el puesto 129 entre 148 economías en términos de flexibilidad de las prácticas de contratación y despido según el Índice de Competitividad Global 2013-14 del Foro Económico Mundial.

Algunos de los factores que explican este alto grado de rigidez de nuestra legislación laboral son:

- El salario mínimo legal (RMV) en el Perú (medido como porcentaje del producto por trabajador, 35 por ciento) supera al del 63 por ciento de países del mundo. Así, a pesar de que existe un régimen laboral especial de relativa menor rigidez para las MYPE, el 68 por ciento de trabajadores de microempresas (1,8 millones de personas) percibe un salario menor a la

- RMV consistente con el bajo nivel de productividad, lo que determina que se encuentren en situación de informalidad.
- El costo laboral no salarial (CTS, vacaciones, entre otros) que enfrenta la Mediana y Gran Empresa se estima en un 57 por ciento adicional al salario. Según el BID (2010), los costos laborales no salariales en el Perú son los más altos de la región.
  - Considerando a la Mediana y Gran Empresa, en el Perú la indemnización por despido alcanza una remuneración y media por cada año de servicio, hasta un máximo de 1 año de salario del trabajador: el 94 por ciento de países del mundo presenta una indemnización menor.
  - La legislación laboral prohíbe la contratación de trabajadores a plazo fijo para labores permanentes: el 59 por ciento de países a nivel mundial lo permite.
  - Para las grandes empresas, los requerimientos para cumplir con las exigencias legales de seguridad y salud en el trabajo representan un gasto superior a S/. 400 mil / año. Adicionalmente, esta norma incorpora sanciones penales para los empleadores de hasta 10 años de prisión efectiva, lo cual no guarda proporcionalidad con las penalidades de otros delitos más graves o con la legislación internacional comparada.

Este alto nivel de rigidez laboral en un contexto de baja productividad laboral relativa (puesto 77 de 122 países) contribuye a explicar por qué, según la OIT, la informalidad laboral en el Perú sea cercana al 69 por ciento, significativamente superior al promedio de la región de 48 por ciento. Por ello, la evidencia sugiere que el incremento de la formalidad laboral y la competitividad del país requiere medidas de flexibilización laboral, tales como el establecimiento de prácticas de contratación y despido acorde a estándares internacionales y la revisión del marco regulatorio de leyes laborales que podrían generar desincentivos para la formalidad (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, por ejemplo).

Local:

Dentro del plano local son 7 las empresas que se dedican a la comercialización de alcohol etílico. La mayoría de estas realizan sus ventas muchas veces de manera informal y no llevan un control de la producción, la venta y la distribución de sus productos. Existe una desorganización dentro de ellas, por lo que indicadores como la productividad o la medición del ambiente laboral dentro de las mismas es algo ajeno y que no es tomado en consideración. Dentro de todas estas empresas se encuentra la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC. Actualmente la empresa está presentando problemas por una baja en la productividad laboral de la mayoría de sus trabajadores. Este problema ha sido analizado mediante un diagrama de Ishikawa en donde podemos apreciar las posibles causas (ANEXO N°5).

Al mismo tiempo se ha hecho una jerarquización de las causas del problema, mencionándolas desde la más importante hasta la menos importante, todo esto representado mediante un diagrama de Pareto en donde puede apreciarse que el 80% del problema está generado por el 20% de las causas. En el siguiente cuadro analizaremos las quejas más comunes y la frecuencia mensual en que se presentan (ANEXO N°6). Se calculó la frecuencia acumulada, el porcentaje y el porcentaje acumulado (ANEXO N° 07).

De la tabla anterior se tomaron los datos de número de queja, la frecuencia mensual y el porcentaje acumulado, obteniendo un gráfico donde en el eje Y se ubican cada una de las causas con base en su frecuencia relativa y cada causa será colocada a lo largo del eje X (ANEXO N° 08).

Los trabajadores de la empresa trabajan siguiendo el día a día por lo que muchas veces caen en conflictos internos, duplicidad de funciones, lo cual conlleva a una disminución de la productividad laboral, es por ello la importancia de contar con un Manual de Operaciones y Funciones, MOF, va a permitir limitar las funciones de cada uno de los trabajadores, minimizando los conflictos entre todas las áreas, dividir el trabajo y aumentar la productividad laboral.

Además, esto va a permitir ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades, construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de

los sistemas, procesos y métodos, minimizar los riesgos personales, legales e institucionales al cumplir con los parámetros normativos de la institución.

## 1.2 Trabajos previos

Nacional:

BARRERA HINOSTROZA, Sandra y VALVERDE CABRERA, Enma. Modelo de Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013. Tesis (Licenciadas en Administración). Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, 2013. 106 p.

De dicha investigación el objetivo principal es crear una estructura organizacional moderna para la gestión privada y que se aplique en el sector eléctrico. Para ello la creación de un modelo de diseño organizacional.

Se resalta que la comunicación es la principal herramienta para lograr obtener los objetivos deseados para así conseguir que el proceso administrativo se lleve a cabo de forma más eficiente.

TELLO PRECIADO, Jessica y GUTIERREZ AREDO, Edwin. Diagnóstico Organizacional de la función de producción para realizar un plan de mejora en la productividad y seguridad industrial de la planta industrial en la empresa L&S NASSI SAC. Tesis (Licenciados en Administración). Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, 2015.66 p.

En la cual se buscó realizar un diagnóstico y evaluación organizacional específicamente de la función de producción para optimizar la productividad y seguridad industrial. Todo ello gracias a la recopilación de la información mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a todo el personal del área involucrada.

De esta investigación se puede rescatar la propuesta de la mejora continua, comprometiendo a la gerencia, mostrando su conformidad y la intención de realizar dichos cambios en la empresa.

BUSTAMANTE VASQUEZ, Luz. Propuesta de rediseño organizacional para la empresa HYD CONSTRUCCIONES EN GENERAL E.I.R.L. año 2014. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). Chiclayo – Perú: Universidad

Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Administración de Empresas, 2016. 94 p.

En dicha investigación se resalta el uso estructuras organizacionales y estructurales con el fin de que se cumpla de manera eficiente y correcta los objetivos de la empresa. Al mismo tiempo se buscó proporcionar un nuevo mapeo de procesos y los documentos de gestión de la misma.

VILLALBA LEVANO, Rosalyn. Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la facultad de Odontología - USMP. Tesis (Titulo Ingeniería Industrial). Lima-Perú: Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, 2016. 128 p.

Resalta la creación del manual de operaciones y funciones para gestionar los documentos de la institución a través de todos los procesos identificados, resaltando el uso de la metodología PMBOK que es mayormente utilizado para la gestión de proyectos.

ARANA RAMIREZ, Luis Andrés. Mejora de productividad en el área de producción de carteras de una empresa de accesorios de vestir y artículos de viaje. Tesis (Titulo Ingeniería Industrial). Lima – Perú. Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, 2014. 266 p.

Dicha tesis resalta la aplicación de herramientas como Brainstorming, 5W, AMFE, 5S, QFD, Taguchi, Graficas de Control de Calidad, apoyadas como base en la metodología del ciclo PHVA, que permitió mejorar la productividad del área en un 1.01%. También hace un énfasis en el ahorro económico significativo que pudo alcanzar luego de la implementación, el cual es justificado con el aumento en la efectividad.

Internacional:

SIMABINA GUAMÁN, Oscar y AYORA VASQUEZ, Diego. Manual de funciones para Bienes Raíces Catedral basado en el Sistema de Gestión por Competencias. Tesis (Título Ingeniería Comercial). Cuenca-Ecuador: Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013. 69 p.

Cuyo objetivo es el de plantear un manual de funciones con el fin de optimizar los recursos de la empresa, provocando un mejor ambiente de trabajo, mejor servicio al cliente y generando mayores utilidades. Además de ello se buscó normalizar las actividades y procesos que hay dentro de dicha empresa. Todo ello se pudo conseguir gracias al uso de del cuestionario y las encuestas.

GABRIELA HURTADO, Nataly. Elaboración del manual de procedimientos y manual de funciones para el área de recursos humanos para la compañía asesora de seguros Multiapoyo CIA. LTDA. Tesis (Ingeniería Comercial) Quito-Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2012. 230 p.

Resalta que al tratarse de una empresa que asesora temas ligados a la adquisición de seguros, su recurso más importante son las personas por lo que se decide implementar un departamento de recursos humanos y un manual de funciones del mismo. El motivo de estas decisiones se debió a las constantes quejas sobre el clima laboral a causa de la desorganización de la empresa.

ANDRADE COBA, Alejandra. Propuesta de un Manual de Procesos y Funciones para la empresa FERRECON, ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito. Tesis (Ingeniería Comercial) Quito- Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2016. 208 p.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito el implementar un manual de procesos y funciones con el fin de mejorar la calidad del servicio y optimizar los recursos de la empresa para un mejor desarrollo del control interno de la empresa. Propone eliminar las falencias halladas en las áreas administrativas y operacionales.

CORRECHA SAAVEDRA, Luis y GUTIERREZ FORERO, Manolo. Propuesta del mejoramiento del modelo de productividad laboral y su aplicación en la empresa Tubometales Cuernu LTDA. Tesis (Facultad de Ingeniería). Bogotá – Colombia. Universidad EAN, Facultad de Ingeniería de Producción, 2013. 171 p.

En esta tesis el autor propone mejorar la productividad laboral de la empresa basándose en los modelos de productividad total, modelo de productividad de valor agregado y el modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana. En esta última hace mención a variables como la planificación, el liderazgo y la gestión del talento, lo cual garantiza un correcto desempeño de la organización por medio del entrenamiento de personal, formación de equipo de trabajo competitivos.

RIVILLA RUIZ, Cecibel y TAYUPANDA TIXE, Jessica. Análisis de factores que inciden en la productividad laboral de empresas dedicadas a la producción y distribución de productos de consumo masivos en el distrito metropolitano de Quito. Tesis (Facultad de Contabilidad y Auditoría). Quito – Ecuador. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Facultad de Contabilidad y Auditoría, 2014. 279 p.

En esta tesis las autoras resaltan que no solamente hay que enfocarse en los trabajadores implicados en la producción sino también en la parte administrativa y los jefes de cada una de las áreas. Llevar la productividad en base a la eficacia y a la calidad de los productos. Realiza la medición de la relación Satisfacción Laboral – Cumplimiento de los objetivos.

### 1.3 Teorías relacionadas al tema:

#### Manual de Organización y Funciones:

El Manual de Organización y funciones o MOF como suelen llamarlo de forma abreviada es una herramienta muy útil hoy en día en todas las empresas, desde las más pequeña hasta la más grande y es que en ella figuran todas aquellas actividades operativas asignadas a cada área de la empresa. Además de ello, esta herramienta identifica cada una de las responsabilidades de los involucrados con el fin de direccionar todas ellas hacia un mismo criterio para que al momento de realizar un análisis, estos tengan el sustento adecuado.

Según Louffat (2008). “Los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos en los que se trata de describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para - lograr la eficiencia y eficacia.” En dicho libro el autor resalta los factores del crecimiento personal, así como también de la importancia de la correcta gestión de los recursos humanos.

Por otro lado, Continolo (1974) nos dice que los manuales “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”. Dentro del libro escrito por el autor menciona la coordinación, la gestión de conflictos, la comunicación y el liderazgo como la base para una correcta elaboración de un manual administrativo.

Asimismo, Duhalt (1977) define los manuales como “un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejora de la ejecución del trabajo”. Duhalt plantea 5 dimensiones para la elaboración de un manual administrativo: Autonomía, Estructura, Recompensa, Consideración y la calidez.



Sin embargo, para Soto Ramírez (1995) “Son instrumentos de planeación, información y mejora continua, y además son también una forma de comunicación indirecta entre los administradores y los trabajadores o personas a quienes se dirige la idea o instrucción. Los manuales funcionan como una fuente de consulta y un medio de inducción, ya que definen e informan la manera de llevar a cabo las actividades de la empresa”. Considera 4 aspectos básicos para la elaboración de los mismos como el grado de autonomía de los empleados, los mecanismos de socialización de los empleados, la comunicación y los procesos de decisión.

De acuerdo a Rodríguez (2012) un manual viene a ser “un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas”. Este último autor menciona como importantes la estructura organizacional, la innovación, el cambio, conflictos, toma de decisiones y la política.

En base a todo lo mencionado por los autores la definición más apropiada para los manuales de organización y funciones y que además se aproxima con la realidad de FyA Representaciones SAC la propone Louffat (2008) “Los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos en los que se trata de describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para -lograr la eficiencia y eficacia.”

Bajo este criterio el autor menciona una correcta elaboración del mismo considerando 2 aspectos fundamentales que son el crecimiento personal y la gestión de los recursos humanos. El primero tiene que ver con las capacitaciones que tiene que tener el personal de la empresa mientras que el segundo punto tiene que ver con el ausentismo, la rotación del personal y las horas extraordinarias que realiza el personal para poder cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Características de los manuales organizacionales:

Este documento debe de mencionar de una manera sencilla y clara las funciones de cada una de las áreas de las empresas como también como de las que las integran por lo que se debe considerar algunos criterios:

- El contenido debe ser actualizado constantemente además de contener la información completa además de ser verídica y completa.
- La información debe restringirse a lo justo y necesario.
- Debe ser totalmente entendible por lo que la redacción debe ser clara y sencilla.
- Tiene que utilizarse formatos y gráficos que tengan un estilo determinado con el fin de mantener uniformidad en la redacción del mismo.

Ventajas del uso de los manuales organizacionales.

Los manuales son de gran ayuda para las empresas por lo que entre sus utilidades podemos mencionar:

- Describen todas las unidades organizacionales que componen la empresa.
- Precisan las principales funciones de cada unidad de la organización.
- Señalan la asignación del personal para cada una de las unidades orgánicas.
- Demarcan las relaciones de mando y de subordinación de todas las unidades orgánicas.
- Detallan las responsabilidades de cada una de las unidades orgánicas.
- Especifican las relaciones para las coordinaciones tanto internas como externas que están establecidas para cada una de las unidades orgánicas.
- Establecen los requisitos que deben de cumplir las personas para ocupar cada uno de los puestos de la organización.
- Sirven como instrumento para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores.

- Evitan la improvisación.
- Se utilizan como herramienta de consulta para evitar errores que nos permitan actuar con mayor seguridad.
- Sirven de marco para ejecutar diversas actividades estratégicas y operativas.

#### Desventajas del uso de los manuales organizacionales

A pesar de ser una herramienta muy útil, esta también es criticada por muchas razones entre las que tenemos:

- Considera únicamente el aspecto formal de la empresa.
- Impulsan en exceso el burocratismo.
- No presentan flexibilidad por lo que no permite recoger información de los propios trabajadores.
- Condicionan las soluciones a los procedimientos ya establecidos.
- La elaboración es costosa debido a la gran cantidad de tiempo que se necesita para su creación.

#### Clases de Manuales Organizacionales

Existen diversas clases de manuales organizacionales de acuerdo a las funciones de los trabajadores, los procesos de la empresa, puestos de trabajo, procedimientos, políticas, instrucciones de uso. A continuación definiremos cada una de ellas.

- Manual de organización y funciones (MOF):

Es aquel manual que se encarga de detallar a cada una de las unidades orgánicas de la empresa las cuales se encuentran representadas en el organigrama. Explican además, las funciones que les corresponde a cada una de estas unidades. Este tipo de manual debe de englobar la siguiente información:

- Debe designar a la unidad orgánica de modo que se pueda identificar para luego poder ser analizada al detalle.

- Tiene que contener la razón de ser de cada unidad orgánica en análisis.
  - Describir todas las funciones de cada una de las unidades orgánicas e indicar la ponderación de cada una de ellas.
  - Detallar la relación existente entre cada puesto de trabajo establecido en cada unidad orgánica.
- Manual de organización y procesos (MOP):

Se encarga de instaurar los principales procesos de negocio de la empresa así como también los subprocesos concernientes. La principal información que debe contener este tipo de manual es la siguiente:

- Las unidades orgánicas participantes, es decir, todas las áreas de expertise que intervienen en forma conjunta y coordinada a lo largo de todo el proceso a desarrollar.
  - Detallar cada uno de los procesos.
  - Definir el propósito de cada uno de los procesos.
  - Contener un flujograma que permita observar la secuencia que seguirán todos los procesos involucrados.
  - Mencionar el contenido de cada uno de los procesos, describiéndolos y complementándolos con un gráfico.
  - Indicar la cantidad de personal que participará en cada proceso para que la actividad se desarrolle de manera eficaz y eficiente.
- Manual de puestos (MdP):

Es el que se encarga de describir las características de todos los puestos de trabajo de la empresa y de las personas que van a ocupar los mismos. En ocasiones este manual en conjunto con el manual de organizaciones y funciones se fusionan en uno solo. La información que debe contener este manual es la siguiente:

- Establece qué unidad orgánica pertenece a cada puesto en análisis.
- Menciona de modo concreto el puesto de trabajo que será analizado.

- Explica de forma concisa la razón por la que se analiza cada puesto de trabajo.
- Define las funciones de cada puesto de trabajo.
- Indica qué unidad orgánica superior depende jerárquicamente el puesto.
- Señala con qué unidades orgánicas se realizan todas las coordinaciones correspondientes y la vinculación de cada una de ellas.
- Menciona las competencias que debe reunir una persona que postula al puesto analizado. Generalmente se tienen en cuenta tres dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes.

- Manual de procedimientos (MP):

Se encarga de detallar todas las etapas y las secuencias lógicas que deben seguirse para poder realizar de modo operacional todas las funciones y/o procesos específicos. La información que debe contener esta clase de manual es la siguiente.

- Denominar el procedimiento.
- Muestra un flujograma que señala la secuencia que se debe cumplir para realizar un proceso.
- Explicar el flujograma describiendo cada una de las etapas de las secuencias mencionadas en el punto anterior.
- Mencionar qué unidad orgánica será responsable de cada uno de los procedimientos.

- Manual de políticas (MPol):

Se encarga de establecer las guías que servirán de marco para el desarrollo de alguna función, actividad o procedimiento de cada una de las unidades orgánicas. Este tipo de manuales debe contener la siguiente información específica:

- Debe mencionar la función, proceso o actividad que será normada.
- Señalar la finalidad de la ejecución de la norma.

- Plantea las directrices que deben seguirse y cumplirse cada vez que se ejecute una función, proceso o actividad.
- Señalar qué unidad es la responsable por velar con el cumplimiento de las políticas establecidas.

Proceso administrativo:

El proceso administrativo se ha dividido en varias etapas entre las que resaltan: planeación, organización, dirección y control. Estas etapas se encuentran interrelacionadas para que su funcionamiento sea óptimo.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para resaltar las habilidades personales y manifestar que ciertas actividades se encuentran interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planteadas.

Etapas del proceso administrativo

- Planificación:

Es la primera etapa del proceso administrativo, abarca el análisis y diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización y al mismo tiempo identifica todas las prioridades de las mismas y las jerarquiza mencionando la delimitación de las alternativas de acción, elaboración de los objetivos y formulación del plan de acción.

- Organización:

Se refiere a la mezcla de actividades y de recursos que se necesitan para lograr los objetivos establecidos por la empresa. Esta es de carácter continuo puesto que las empresas se encuentran en constante evolución. Se debe evitar la ineficiencia de las actividades para reducir los costos e incrementar la productividad.

- Implementación:

Es la etapa en la que se hace efectiva todo lo planeado a base de todas las decisiones tomadas anteriormente además de incluir cierto grado de supervisión con el fin de que se cumplan todo lo establecido.

- Control:

Está relacionado con la planificación debido a que esta etapa consiste en realizar un seguimiento y así poder realizar una medición del cumplimiento de todas las etapas de cada uno de los procesos establecidos.

De acuerdo al tema de la organización podemos mencionar lo siguiente:

De acuerdo a Gareth R. Jones (2008) “Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse fuerza policiaca, ejército o banco”.

Para darle valor a una organización se debe de contar con tres etapas básicas que son: entrada, conversión y salida en donde cada de ellas necesariamente tiene que verse fuertemente afectada por el ambiente en que se manejen cada una. (ANEXO N° 09).

Las organizaciones existen para que al momento de producir bienes o generar servicios se cree un mayor valor trabajando de forma unida. (ANEXO N° 10).

Por otro lado tenemos lo mencionado por Agarwal (2007) “Organizing involves identification of activities required for the achievement of enterprise objectives and implementations of plans; grouping of activities into jobs”

Estructura orgánica:

Según Enrique Louffat (2008) “La estructura orgánica, conocida también como organograma, gráfico organizacional, diagrama de la organización, entre otras denominaciones, es la representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda institución (empresa, entidad, corporación, etc.). Puede ser considerado como una fotografía de la institución, pues permite observar, en un momento determinado, cómo se distribuyen las diversas unidades orgánicas que la constituyen y que relaciones establecen entre ellas”.

- Características del organigrama:

Para que un organigrama sea eficaz y eficiente debe de cumplir ciertas características que mencionamos a continuación:

- Debe ser actual: representar a la institución tal y como es en un momento determinado.
- Debe ser fácil de entender: sencillo en su diseño e interpretación.
- Debe ser uniforme: emplear símbolos gráficos y/o líneas según los moldes o estándares establecidos y en número adecuado.
- Debe ser preciso: contener lo justo y necesario para representar la realidad organizacional.
- Debe ser equilibrado: buscar un orden que le dé consistencia de forma y fondo.

- Tipos de organigramas:

Existen muchos tipos de organigramas, sin embargo, muchos autores coinciden en que estos se encuentran divididos de acuerdo a tres criterios: la información que proporcionan, la forma de diseño que tiene cada una y el ámbito de análisis que se desea obtener.

De acuerdo al contenido que muestra cada una pueden dividirse en:

- Organigrama jerárquico.

Se encarga de informar acerca de la distribución de cada una de las unidades orgánicas considerando el criterio de jerarquía. Para ello son básicas las líneas de mando-subordinación, cuyo objetivo es indicar que hay unidades orgánicas que dirigen y otras que obedecen. Este tipo de organigrama facilita la aplicación del principio de unidad de mando.

- Organigrama funcional:

Menciona las funciones generales o principales de que le corresponden a cada una de las unidades orgánicas. Este tipo de organigrama constituye una delimitación de las atribuciones que le competen a cada una de ellas. Es por ello que cada unidad orgánica queda sujeta a



respetar los límites funcionales que le corresponden incluyendo los niveles de autoridad y responsabilidad que supone lo mencionado anteriormente.

- Organigrama nominal:

Identifica por su nombre a las personas que asumen cada una de las responsabilidades de cada unidad orgánica. En algunos casos estos pueden incluir las formas de tratamiento de las personas aunque lo que usualmente se hace es incluir un nombre y un apellido o en todo caso el título profesional y uno de los apellidos.

- Organigrama de asignación de personal:

Menciona la cantidad de personas que componen cada unidad orgánica. Este tipo de organigrama resalta porque informa sobre la distribución de todo el personal que pertenece a la empresa.

- Organigrama de fechas y normas:

Registra la fecha de creación de la cada unidad orgánica, así como la norma (resolución) que le dio origen. Este tiene como propósito dar a conocer el surgimiento y la evolución de cada una de las unidades orgánicas, lo que sustenta en informes y archivos administrativos. Resalta la formalidad protocolar del antecedente histórico entre las unidades orgánicas.

De acuerdo a la forma de diseño los organigramas pueden dividirse en:

- Organigrama vertical:

Muestra todas las unidades orgánicas y sus niveles organizacionales con un sentido direccional hacia abajo (top down) o de abajo hacia arriba (bottom-up). El número de niveles jerárquicos puede variar de acuerdo al propósito y la estructura que adopte la empresa. Usualmente se suelen presentar tres niveles con el fin de conseguir una armonía visual.

- Organigrama horizontal:  
Muestra la información acerca de las unidades orgánicas y sus niveles de organización en un sentido lateral, es decir, de izquierda a derecha.  
  
Se asume que todas las unidades que se encuentren en el mismo nivel del plano presentan la misma categoría jerárquica.
- Organigrama descentralizado:  
Es aquel que presenta todas las unidades orgánicas de una empresa central o matriz pero además de ello, presenta entidades con otras personerías jurídico-institucionales que están adscritas a la matriz, en un mismo ámbito o sector de actuación.
- Organigrama circular:  
Muestra las unidades orgánicas y sus niveles organizacionales siguiendo un orden circular jerárquico, desde el centro hacia afuera. En esta clase de organigrama las unidades de apoyo se encuentran fuera de la circunferencia, a la izquierda. Al mismo tiempo, el departamento de asesoría jurídica se encuentra también fuera, pero al lado derecho.

De acuerdo al ámbito de análisis los organigramas pueden ser:

- Organigrama general:  
Ofrece un panorama general de la empresa, tanto en áreas funcionales como en niveles jerárquicos. Tiene como ámbito central la sede matriz de una institución, motivo por el cual no detalla ni unidades descentralizadas ni unidades desconcentradas. Tampoco incluye conexiones o alianza estratégicas con otras instituciones.
- Organigrama específico:  
El ámbito de representación se centra en una parte de la organización para analizar con mayor detalle y profundidad la distribución interna de la unidad seleccionada.

- Organigrama interorganizacional:

Muestra la interrelación entre unidades orgánicas de dos o más empresas, esto basado en alianzas estratégicas. El ámbito de análisis de este tipo de organigrama es ver las relaciones mancomunadas de empresas diferentes que deciden unirse para trabajar juntas persiguiendo un objetivo común.

Productividad:

Según el autor Roger G. Schroeder (2009), “la productividad es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema”.

Además de ello nos explica Roger G. Schroeder (2009) “Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. ‘Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que ‘Menor número de insumos para la misma producción, la productividad mejora.’”

Sin embargo, dentro de lo que consideramos el desarrollo profesional, llamamos productividad (P) al índice económico que relaciona la producción de los productos con los recursos utilizados para obtener dicha producción, expresado operacionalmente como:

$$P = \text{producción/recursos.}$$

La productividad analiza la capacidad de una empresa para poder fabricar los productos o servicios que le solicitan y, al mismo tiempo, el nivel en el que se aprovechan los recursos utilizados, en otras palabras, el valor agregado que se les da a estos.

Esto significa que cuando una empresa consigue obtener una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios se ve reflejado en una mayor rentabilidad o ganancia para la empresa.

El principal motivo para estudiar la productividad en la empresa es encontrar las causas que la deterioran y, una vez conocidas, establecer las bases para incrementarlas.

De acuerdo con Roberto García (2009) “La productividad es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar objetivos predeterminados”.

En este caso, el objetivo de la productividad es el de producir artículos a un menor costo, todo esto a través del uso eficiente de los recursos primarios de la producción, es decir, materiales, hombres y máquinas. Elementos sobre los cuales la acción el ingeniero industrial debería enfocarse para así poder aumentar los índices de la productividad actual y, en esa forma, reducir los costos de producción. Si partimos de que los índices de productividad se pueden determinar a través de la relación producto-insumo, teóricamente existen tres formas de incrementarlos:

1. Aumentar el producto y mantener el mismo insumo.
2. Reducir el insumo y mantener el mismo producto.
3. Aumentar el producto y reducir el insumo simultánea y proporcionalmente.

Roberto García (2009) nos dice que “la productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, sino de la eficiencia con que se han combinado y utilizado los recursos para lograr los resultados específicos deseables. Por tanto, la productividad puede ser medida según el punto de vista:

1º = Producción / Insumos

2º = Resultados Logrados / Recursos empleados

Productividad en la industria según lo que nos cuenta Mauricio Lefcovich (2008) “La empresa se considera como un sistema abierto y la clave de su éxito depende de la mejora constante de su gestión productiva. Sus beneficios se ven afectados por cuatro factores básicos: el precio de venta de los productos, el costo de los insumos, la cantidad de los productos vendidos y la cantidad de productos que se

tienen del total de insumos utilizados: Los tres primeros dependen de tres factores externos, mientras que el último depende de la empresa”

El desempeño de una empresa debe ser analizado en función de los objetivos que se plantea y de todos los factores principales que contribuyen a la consecución tales como ser rentable, producir con calidad, tener alta rentabilidad y la satisfacción material y psicológica de la comunidad que la conforma. Dicho esto, la capacidad que posee la empresa para transformar las entradas en salidas determina su productividad.

Es así que Mauricio Lefcovich (2008) nos dice que “Esta es el cociente que se establece entre la cantidad de bienes o servicios (producto) y la capacidad de recursos gastados (insumos), es una filosofía, una concepción del quehacer productivo, un principio guía que debe ser tenido en cuenta, es un concepto multifacético (por los factores que la condicionan) y estratificable; es la capacidad de producir, es el producto de una actividad y los insumos requeridos para producirlos, es un estado de ánimo que busca la superación constante. Es un principio que rige las relaciones entre los seres humanos y la naturaleza, el cual debe hacerse efectivo y correctamente para producir la raza humana y mejorar la sociedad como un todo”.

Los factores que son determinantes para la productividad de una empresa son, obviamente, aquellos que determinan el valor que pueden tomar sus diferentes indicadores de productividad. Entre los factores internos de la organización se tienen los tecnológicos, factores motivacionales, factores tecno-organizativos.

Existen otros factores de segunda categoría que se deben considerar en el proceso de mejora de la productividad.

De acuerdo a Mauricio Lefcovich (2008) “Entre estos tipos de factores que se deben considerar se tiene el no contar a tiempo con los materiales que se requieren en el proceso productivo, excesivas paradas de máquinas y equipos, problemas de calidad de las materias primas, no contar con los repuestos cuando se requieren, utilización de las herramientas desgastadas, ausentismo, problemas sindicales, etc”.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Por otro lado Mauricio Lefcovich (2008) nos dice que “El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma”.

- Estudio de aplicaciones de nuevas tecnologías, organizaciones de trabajo, distribución de éste, etc., procurando conjugar el coste económico y social con las necesidades productivas.
- Aprovechamiento del personal a todos los niveles.
- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad- calidad.
- Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia.
- Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos.
- Estudio de los materiales y obra en curso.
- Estudio de sistemas de medición de tiempos e incentivos.
- Asesoramiento y participación.

También Mauricio Lefcovich (2008) indica que “aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos, básicamente, se consideran dos: como productividad laboral y productividad total de los factores (PTF). La productividad laboral se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital, técnica, etc.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico, medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran en juego otros aspectos muy importantes como:”

- Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.
- Productividad = Salida/entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.

Así mismo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2008) menciona “Productivity is commonly defined as a ratio of a volume measure of output to a measure of input use. Among other productivity measures such as multi-factor productivity or capital productivity, labour productivity is particularly important in the economic and statistical analysis of a country. Labour productivity is a revealing indicator of several economic indicators as it offers a dynamic measure of economic growth, competitiveness, and living standards within an economy. It is the measure of labour productivity (and all that this measure takes into account) which helps explain the principal economic foundations that are necessary for both economic growth and social development”.

Al mismo tiempo Mauricio Lefcovich (2008) indica que “la mejora de la productividad se obtiene innovando en:”

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad

Según Masaaki Imai (1998) describe “los tres factores de como la eficiencia se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Por otro lado tenemos la eficacia que valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta solamente con producir con un 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el correcto; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad

Al mismo tiempo tenemos la eficiencia que nos representa la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, al mismo tiempo que nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando consideramos únicamente el número como resultado caemos en un error ya que lo importante es el resultado sin importar a qué costo lo consigamos. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos; sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe de considerar y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. Del análisis de estos tres indicadores, se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir, de forma integral, la productividad.

Incremento de la productividad ( $\Delta Pr$ )

Se da en los siguientes casos:



- La productividad aumenta cuando aumenta la producción y el costo permanece constante:

$$\Delta Pr = \frac{\Delta P}{kC}$$

Significaría: Producir más gastando lo mismo.

- La productividad aumenta cuando la producción permanece constante y disminuye el costo:

$$\Delta Pr = \frac{kP}{\nabla C}$$

Significaría: Producir lo mismo gastando menos.

- La productividad aumenta cuando el porcentaje del incremento de la producción es mayor que el porcentaje del incremento del costo:

$$\Delta Pr = \frac{\% \Delta P}{\% \Delta C}$$

$$\% \Delta P > \% \Delta C$$

Significaría: La producción crece más rápido que los costos.

- La productividad aumenta cuando el porcentaje de disminución de la producción es menor que el porcentaje de disminución de los costos:

$$\Delta Pr = \frac{\% \nabla P}{\% \nabla C}$$

$$\% \nabla P < \% \nabla C$$

Significaría: Los costos se reducen más rápido que la producción.

Finalmente tenemos lo mencionado por Gutierrez (2010) quien menciona que la productividad “tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos”.

Los resultados que se obtienen pueden medirse en diversas unidades como cantidades producidas o inclusive utilidades.

Además, Gutierrez (2010) menciona “es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados”.

Es bajo esta última definición que nos vamos a basar de acuerdo a los datos que pueden obtenerse de la empresa y de acuerdo a lo sugerido por el autor Gutierrez (ANEXO N° 11).

## 1.4 Formulación del problema

### 1.4.1 Problema General:

- ¿De qué manera la aplicación de un manual de operaciones y funciones, mejora la productividad de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC?

### 1.4.2 Problemas específicos:

- ¿De qué manera la aplicación de un manual de operaciones y funciones, mejora la eficiencia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC?
- ¿De qué manera la aplicación de un manual de operaciones y funciones, mejora la eficacia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC?

## 1.5 Justificación del estudio

### 1.5.1 Justificación teórica:

Existen muchos libros que nos hablan sobre la importancia de contar con un manual de operaciones y funciones dentro de una empresa. Tal como lo menciona el autor Enrique Louffat en su libro "Organigramas y Manuales Organizacionales, Fundamentos para su elaboración" en donde nos habla de la importancia de la aplicación de este tipo de manuales y las diferentes maneras de poder elaborar el mismo, así como también el poder elaborar un organigrama que se adecue a la línea de negocio cualesquiera sean sus fines. Esta clase de manual está centrada en la fase de la organización de una empresa y permite crear la estructura sobre la cual se trabajará a futuro, estableciendo todos los recursos humanos que se emplearán para conseguir los objetivos planteados por la empresa.

### 1.5.2 Justificación práctica:

El propósito de esta investigación es brindarle a la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC esta herramienta llamada Manual de Operaciones y Funciones, con el fin de que cada unidad orgánica conozca sus responsabilidades, los límites de acción. Todo esto con el fin de mejorar

la productividad de la empresa y esto se derive en un crecimiento a corto plazo.

#### 1.5.3 Justificación social:

La empresa FyA Representaciones SAC cuenta con 21 trabajadores en todas sus áreas y que además ha ido creciendo viviendo el día a día. Es por ello que ante este panorama se han descuidado ciertos aspectos administrativos ausentes como es el caso del Manual de Operaciones y Funciones, la cual va a ayudar al trabajador a darse cuenta de su valor para la organización y lo importante que es desde su puesto de trabajo para la consecución de los objetivos planteados por la misma. Al mismo tiempo con las capacitaciones que van a recibir van a poder ampliar sus conocimientos respecto a los procesos de la empresa y todo lo que la envuelve.

#### 1.5.4 Justificación económica:

La aplicación de la herramienta planteada en la presente investigación va a permitir que no se realicen gastos innecesarios, así como también el correcto control de la productividad laboral dentro de la empresa. Además, mediante la especificación de las funciones y las relaciones de mando que van a tener cada uno de sus trabajadores se realizará una mejor coordinación de las actividades de la empresa lo cual va a permitir cumplir con todos los clientes de la misma y generar ingresos constantes sin dar lugar a reclamos.

#### 1.5.5 Justificación académica:

La realización del siguiente trabajo de investigación cumple con la función de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial. Demostrando que el estudiante está en la capacidad de desempeñarse correctamente ante cualquier situación o requerimiento de la organización, así como su preparación para la toma de decisiones.

## 1.6 Hipótesis

### 1.6.1 Hipótesis general:

- La aplicación de un manual de operaciones y funciones, mejora la productividad de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

### 1.6.2 Hipótesis específica:

- La aplicación de un manual de operaciones y funciones, mejora la eficiencia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.
- La aplicación de un manual de operaciones y funciones, mejora la eficacia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

## 1.7 Objetivos

### 1.7.1 Objetivo general:

- Determinar cómo la aplicación de un manual de operaciones y funciones, mejorará la productividad de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

### 1.7.2 Objetivos específicos:

- Determinar cómo la aplicación de un manual de operaciones y funciones, mejorará la eficiencia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.
- Determinar cómo la aplicación de un manual de operaciones y funciones, mejorará la eficacia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

## II. MÉTODO

## 2.1 Diseño de la investigación:

Según el tiempo: Longitudinal

De acuerdo al tipo de diseño metodológico: Aplicada, cuantitativo, cuasi experimental.

El diseño consta de tres etapas:

- a) Administrar una prueba preliminar para medir la variable dependiente.
- b) Aplicar el tratamiento experimental X a los sujetos.
- c) Administrar una pos prueba que mida otra vez la variable dependiente.

## 2.2 Variables, operacionalización:

### 2.2.1 Variables:

- Variable independiente: Manual de operaciones y funciones.

Dimensiones:

- Crecimiento personal: Variable cuantitativa en escala de razón
- Gestión de recursos humanos: Variable cuantitativa en escala de razón.

- Variable dependiente: Productividad.

Dimensiones:

- Eficiencia: Variable cuantitativa en escala de razón.
- Eficacia: Variable cuantitativa en escala de razón.

## 2.3 Población y muestra:

### 2.3.1 Población:

La población está conformada por todo el personal que labora en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC, es decir los veintiún trabajadores durante doce semanas.

### 2.3.2 Técnica de muestreo:

No probabilístico de tipo intencional. Es un muestreo por conveniencia "la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas

relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” Sampieri (2006).

### 2.3.3 Unidad de análisis:

Está formada por cada uno de los trabajadores de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC analizados de forma semanal durante doce semanas.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Tamayo (1998). “Técnica viene a ser un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Es también un sistema de principios y normas que auxilian para aplicar los métodos, pero realizan un valor distinto. Las técnicas de investigación se justifican por su utilidad, que se traduce en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de los resultados”.

Para lo cual emplearemos:

- La observación y análisis: Se utilizará la observación, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al esquema previsto. Se procederá con la documentación mediante el llenado de fichas de registro en el cual se indicarán el nivel porcentual de capacitaciones, la gestión de los recursos humanos y la medición tanto de la eficacia como de la eficiencia del sector productivo.

### 2.4.2 Validez y confiabilidad

De acuerdo a Sampieri (2006). “La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Además de ello, Sampieri (2006) nos menciona que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que si aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”.



El instrumento que se ha elaborado en la presente investigación se encuentra estrechamente relacionado con la matriz de operacionalización de las variables, además, esta se encuentra revisada y firmada mediante el juicio de 3 expertos de la escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Cesar vallejo.

## 2.5 Método y análisis de datos:

El análisis estadístico de los datos obtenidos se llevará a cabo mediante el uso del software IBM SPSS Statistics 24.

- **Análisis descriptivo:** Se mostrarán los resultados obtenidos tanto en el pre-test como en el post-test a lo largo de las dieciséis semanas de estudio, mostrando la variación de los resultados mediante gráficos.
- **Análisis inferencial:** Dado que el número de observaciones es menor a 30, se empleará la prueba de normalidad Shapiro Wilk. Según los datos obtenidos, si el valor de SIG es mayor a 0.05 tanto en el antes como en el después, los datos serán paramétricos y se empleará T-Student para la validación de la hipótesis. Sin embargo, si el valor de SIG es menos a 0.05 ya sea en el antes, después o en ambos; los datos serán no paramétricos y se empleará Wilcoxon para la validación de la hipótesis

## 2.6 Aspectos éticos

Como investigador me comprometo a realizar esta investigación con la seriedad, y confidencialidad que se merece respecto a la información brindada por la empresa, demostrando así profesionalismo al no alterarlos ni haciendo un mal uso de los mismos.

## 2.7 Plan de mejora

La empresa FyA Representaciones SAC está presentando una baja en la productividad laboral a nivel de todas las áreas y la cual se ve reflejada en las ventas de alcohol etílico.

Para tener un panorama más claro respecto a la situación de la empresa se analizarán los datos recogidos durante los meses de marzo, abril, mayo y junio.

De este análisis podemos determinar que los reclamos se producen por los siguientes motivos:

- Falta de capacitación: El personal de la empresa a lo largo del tiempo no ha contado con capacitaciones constantes y las pocas que han sido programadas no han sido llevadas a cabo. Esto origina que el personal no cuente con los conocimientos necesarios para poder desarrollar una buena gestión de todos los procedimientos que involucran los diversos procesos dentro de la empresa.
- Desconocimiento de funciones: Este problema es una constante dentro de la organización puesto que los empleados al no contar con un manual en donde se delimite las funciones que van a desempeñar cada uno de ellos, no saben qué funciones realizar lo cual provoca confusiones, mal entendidos y un clima laboral hostil.
- Falta de comunicación: Este tipo de conflictos se da porque al no saber qué funciones le corresponde a cada uno de los trabajadores y por ello, ante cualquier eventualidad, no se sabe reaccionar de la mejor manera debido a que no se sabe a ciencia cierta qué persona puede ver un tema en mención.

Es por ello que se implementará un Manual de Operaciones y Funciones a nivel de todas las áreas de la empresa con el fin de que el personal pueda tener una idea clara de qué funciones le corresponde a cada uno de ellos de acuerdo al puesto de trabajo en donde se desempeñan. Este Manual será parte del plan de capacitación anual que se mencionará líneas adelante.

El personal será capacitado constantemente y esto será medido mediante un plan de capacitación anual en el que va a medirse el cumplimiento del mismo mediante un formato de cumplimiento de capacitación. Al mismo tiempo se observará la cantidad de personal participante en cada uno de ellas y esto será medido con el uso de un formato de asistencia a capacitación.

Habrá además un control respecto a la generación de horas extras dentro de la empresa, puesto que una vez implementado el Manual de Operaciones y Funciones y puesto en marcha, el personal debería ser capaz de poder desempeñar sus funciones sin obstaculizar la labor de los demás teniendo una buena comunicación y siguiendo los lineamientos que la empresa plantea.



### **III. RESULTADOS**

### 3.1 Análisis descriptivo

#### 3.1.1 Manual de operaciones y funciones.

La variable Manual de operaciones y funciones está compuesta por las dimensiones crecimiento personal y gestión de recursos humanos. A continuación, analizaremos cada uno de los indicadores de las dimensiones mencionadas.

3.1.1.1 Crecimiento personal: Se refiere a un conjunto de técnicas que buscan, a través de diversos procesos, que el trabajador adopte nuevas formas de pensamiento que le permiten generar comportamientos y esto se vea reflejado en la consecución de objetivos o metas. Dentro de esta dimensión se han propuesto dos indicadores que son el nivel porcentual de capacitaciones y el nivel porcentual de empleados capacitados.

3.1.1.1.1 Nivel porcentual de capacitaciones: Comprende el porcentaje de capacitaciones ejecutadas respecto a las programadas en el periodo de tiempo de una semana.

Mes	Pretest	Postest
Semana 1	100.00%	100.00%
Semana 2	0.00%	0.00%
Semana 3	0.00%	0.00%
Semana 4	100.00%	100.00%
Semana 5	0.00%	0.00%
Semana 6	0.00%	0.00%
Semana 7	0.00%	0.00%
Semana 8	0.00%	100.00%
Semana 9	0.00%	100.00%
Semana 10	0.00%	0.00%
Semana 11	0.00%	0.00%
Semana 12	0.00%	100.00%
Promedio	16.67%	41.67%

Cuadro 1: Resultados de nivel porcentual de capacitaciones

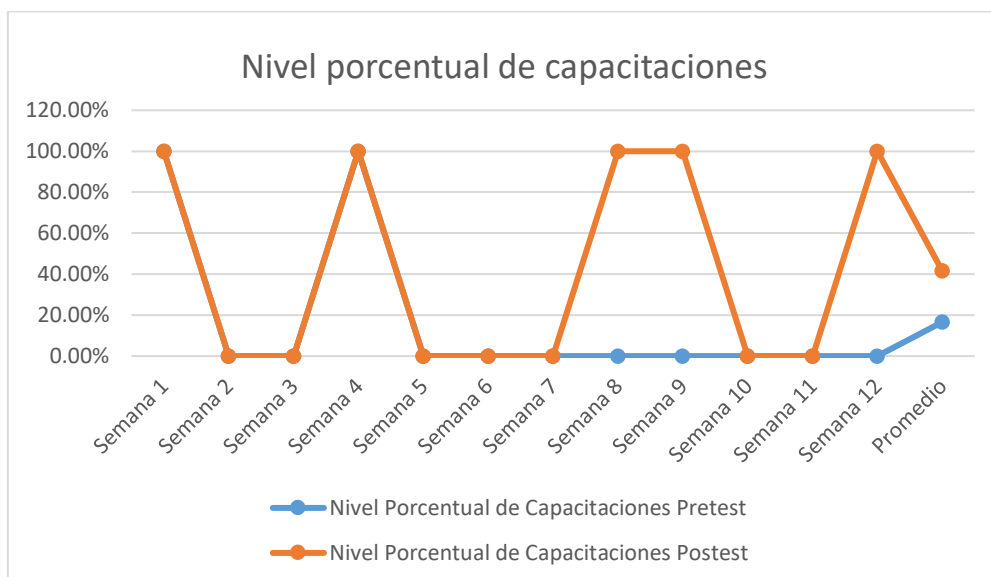


Gráfico 1: Resultados de nivel porcentual de capacitaciones

Interpretación: Del cuadro N° 1 comparativo arriba mostrado, se puede observar claramente los mejoramientos del nivel porcentual de capacitaciones, estos se han visto incrementados en un 25%.

3.1.1.1.2 Nivel porcentual de empleados capacitados: Se refiere al porcentaje de personas que asisten a cada una de las capacitaciones programadas.

Mes	Pretest	Posttest
Semana 1	55.00%	85.71%
Semana 2	0.00%	0.00%
Semana 3	0.00%	0.00%
Semana 4	60.00%	80.95%
Semana 5	0.00%	0.00%
Semana 6	0.00%	0.00%
Semana 7	0.00%	0.00%
Semana 8	0.00%	90.48%
Semana 9	0.00%	95.24%
Semana 10	0.00%	0.00%
Semana 11	0.00%	0.00%
Semana 12	0.00%	85.71%
<b>Promedio</b>	<b>9.58%</b>	<b>36.51%</b>

Cuadro 2: Resultados de nivel porcentual de empleados capacitados

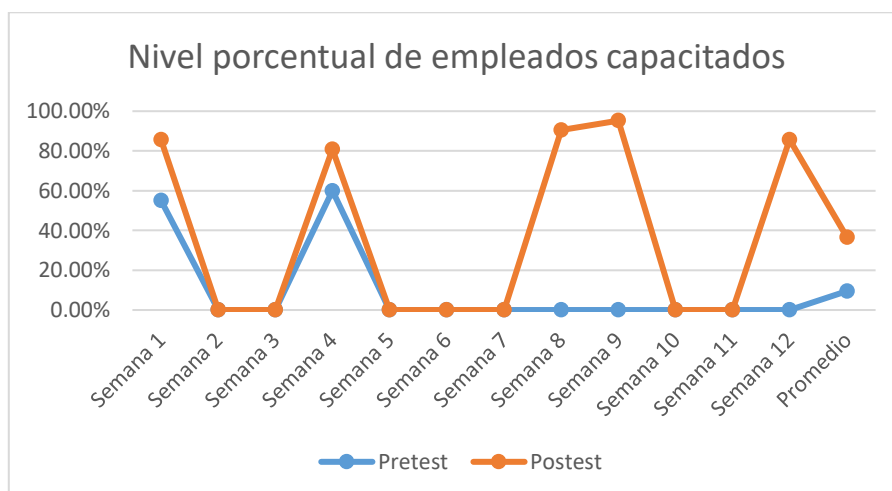


Gráfico 2: Resultados de nivel porcentual de empleados capacitados

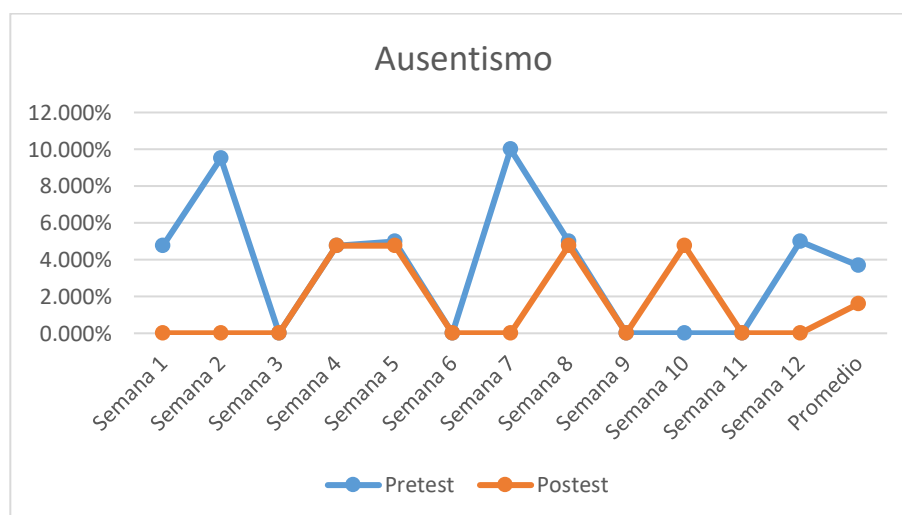
Interpretación: Del cuadro N° 2 comparativo arriba mostrado, se puede observar un aumento significativo del nivel porcentual de empleados capacitados. El aumento es del 26.92% al realizar la comparación de ambos periodos.

- 3.1.1.1.3 Gestión de recursos humanos: Se refiere a planear y organizar todo lo que corresponde a promover un mejor desempeño de los empleados. Dentro de esta dimensión se han planteado tres indicadores como son: ausentismo, rotación de personal y las horas extras.
- 3.1.1.1.4 Ausentismo: Este indicador nos muestra el porcentaje de las horas en las que el trabajador deja de asistir al centro laboral respecto al total de horas trabajadas por todo el personal durante una semana.



Mes	Pretest	Postest
Semana 1	4.762%	0.000%
Semana 2	9.524%	0.000%
Semana 3	0.000%	0.000%
Semana 4	4.762%	4.762%
Semana 5	5.000%	4.762%
Semana 6	0.000%	0.000%
Semana 7	10.000%	0.000%
Semana 8	5.000%	4.762%
Semana 9	0.000%	0.000%
Semana 10	0.000%	4.762%
Semana 11	0.000%	0.000%
Semana 12	5.000%	0.000%
<b>Promedio</b>	<b>3.671%</b>	<b>1.587%</b>

*Cuadro 3: Resultados de ausentismo*



*Gráfico 3: Resultados de ausentismo*

Interpretación: Del cuadro N° 3 podemos observar que, si bien el ausentismo se sigue presentando en la empresa, este ha bajado su porcentaje 2.083%, lo cual es un síntoma de que se viene mejorando progresivamente en este aspecto.

3.1.1.1.5 Rotación de personal: Se refiere a la renuncia y a la contratación del personal dentro de un tiempo determinado. En este caso, mientras el indicador se encuentre más próximo al cero, los resultados serán óptimos.

Mes	Pretest	Postest
Semana 1	0.000%	0.000%
Semana 2	4.762%	0.000%
Semana 3	0.000%	4.762%
Semana 4	0.000%	0.000%
Semana 5	-5.000%	0.000%
Semana 6	0.000%	0.000%
Semana 7	0.000%	0.000%
Semana 8	0.000%	0.000%
Semana 9	0.000%	0.000%
Semana 10	0.000%	0.000%
Semana 11	0.000%	0.000%
Semana 12	0.000%	0.000%
<b>Promedio</b>	<b>-0.020%</b>	<b>0.397%</b>

Cuadro 4: Resultados de rotación de personal

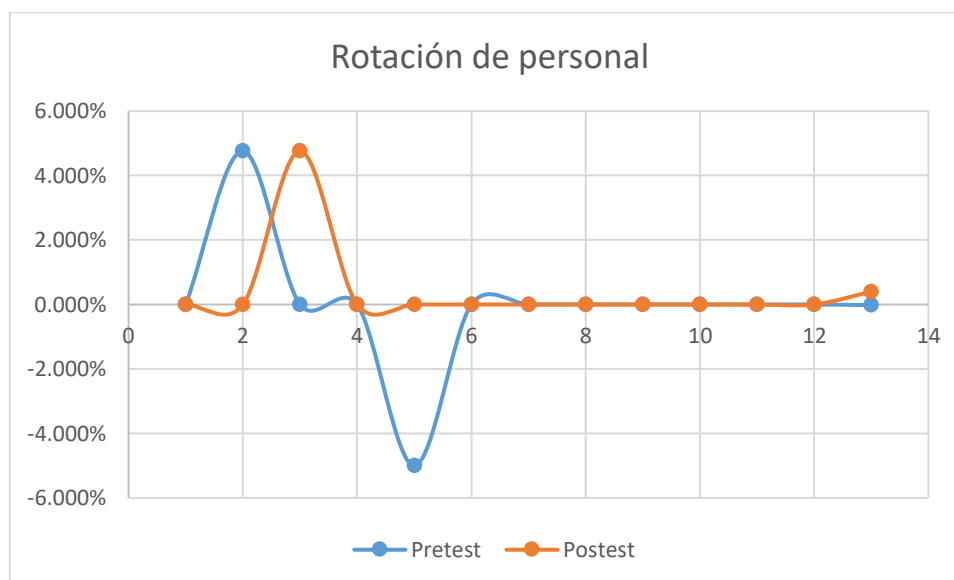


Gráfico 4: Resultados de rotación de personal

Interpretación: Del cuadro N° 4 se puede observar que en un inicio el porcentaje de rotación del personal tiene un valor negativo lo cual nos puede indicar que la empresa se encuentra en una pequeña crisis ya que tiene un valor elevado. Sin embargo, en el postest se observa que

la empresa cuenta con una plantilla estable con un promedio de 0.397%.

3.1.1.1.6 Horas extras: Esto comprende las horas en las que un empleado realiza sus labores sobre su jornada normal de trabajo.

Mes	Pretest	Postest
Semana 1	18.750%	6.250%
Semana 2	12.500%	4.167%
Semana 3	15.625%	8.333%
Semana 4	25.000%	0.000%
Semana 5	16.667%	4.167%
Semana 6	20.833%	4.167%
Semana 7	4.167%	8.333%
Semana 8	31.250%	0.000%
Semana 9	6.250%	0.000%
Semana 10	0.000%	8.333%
Semana 11	0.000%	8.333%
Semana 12	33.333%	8.333%
<b>Promedio</b>	<b>15.365%</b>	<b>5.035%</b>

Cuadro 5: Resultados de horas extras

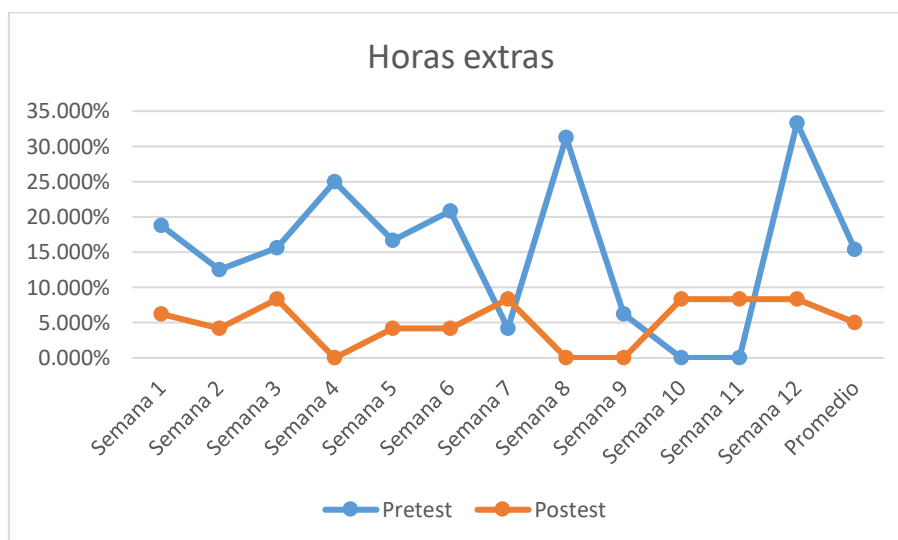


Gráfico 5: Resultados de horas extras

Interpretación: Del cuadro N° 5 se puede que hay existe una disminución del porcentaje de horas extras en comparación de ambos periodos. Este ha disminuido en 10.33%, sin embargo, este porcentaje debe ser aún menor con el pasar de los meses.

### 3.1.2 Productividad.

Esta variable se encuentra compuesta por dos dimensiones las cuales son la eficiencia y la efectividad. A continuación, analizaremos a cada uno de ellas en conjunto con sus respectivos indicadores.

3.1.2.1.1 Eficiencia: Es aquella que comprende un conjunto de pasos o instrucciones con los que se puede garantizar la calidad de los servicios o productos producidos por la empresa. Esta será medida mediante el indicador de la razón de la producción real sobre los recursos económicos utilizados para ese fin.

3.1.2.1.2 Producción real / recursos: Se refiere a la razón de la producción real semanal de la empresa respecto a los recursos económicos que han sido utilizados en este lapso de tiempo.

Mes	Pretest	Postest
Semana 1	0.342	0.348
Semana 2	0.346	0.346
Semana 3	0.340	0.345
Semana 4	0.345	0.348
Semana 5	0.343	0.346
Semana 6	0.344	0.344
Semana 7	0.338	0.341
Semana 8	0.345	0.345
Semana 9	0.341	0.345
Semana 10	0.338	0.349
Semana 11	0.342	0.349
Semana 12	0.344	0.349
<b>Promedio</b>	<b>0.342</b>	<b>0.346</b>

*Cuadro 6: Resultados de producción real / recursos*

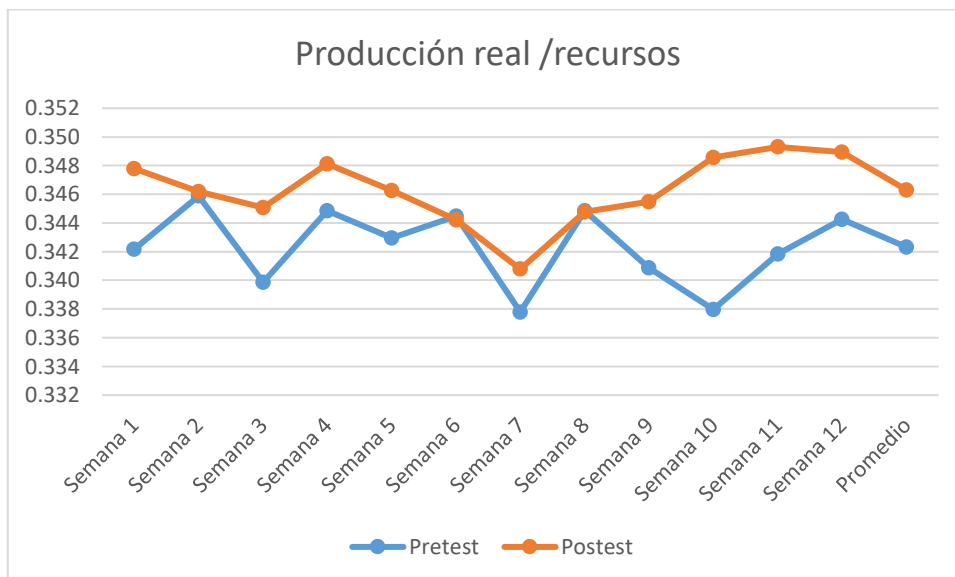


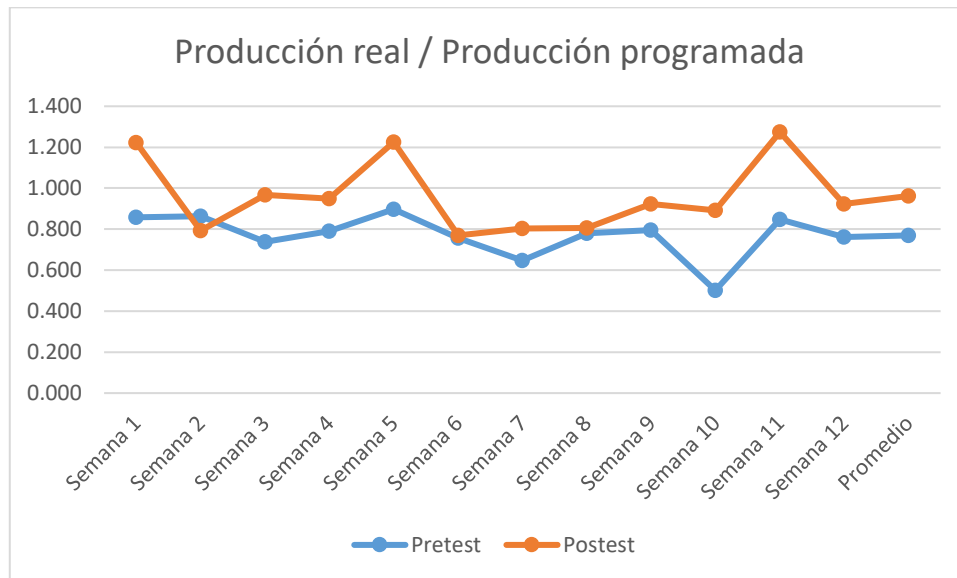
Gráfico 6: Resultados de producción real / recursos

Interpretación: Del cuadro N° 6 se puede observar una pequeña mejora respecto a este indicador, sin embargo, aún debe mejorarse con el paso de los meses. Esto es tan solo el reflejo de los tres primeros meses una vez aplicada la primera variable.

3.1.2.1.3 Producción real / producción programada: Se refiere a la razón que existe de la producción real durante una semana de trabajo respecto a lo programado durante la misma.

Mes	Pretest	Postest
Semana 1	0.858	1.223
Semana 2	0.864	0.793
Semana 3	0.738	0.968
Semana 4	0.790	0.950
Semana 5	0.897	1.225
Semana 6	0.757	0.770
Semana 7	0.648	0.802
Semana 8	0.781	0.806
Semana 9	0.795	0.923
Semana 10	0.501	0.892
Semana 11	0.848	1.274
Semana 12	0.762	0.924
<b>Promedio</b>	<b>0.770</b>	<b>0.963</b>

Cuadro 7: Resultados de producción real / producción programada



*Gráfico 7: Resultados de producción real / producción programada*

Interpretación: Del cuadro N° 7 se puede observar una mejora marcada respecto a ambos periodos. Esto se refleja en el 25.02% de aumento, pero que sin embargo puede mejorarse con el paso de los meses.

### 3.2 Análisis inferencial

#### 3.2.1 Análisis de la hipótesis general

$H_a$ : La aplicación de un manual de operaciones y funciones mejora la productividad en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la productividad antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Determinación de datos paramétricos o no paramétricos:

- Regla de decisión:

$SIG < 0.05$  "Datos no paramétricos"

$SIG > 0.05$  "Datos paramétricos"

	Antes	Después	CONCLUSION
$SIG > 0.05$	SI	SI	PARAMETRICO
$SIG > 0.05$	SI	NO	NO PARAMETRICO
$SIG > 0.05$	NO	SI	NO PARAMETRICO
$SIG > 0.05$	NO	NO	NO PARAMETRICO

#### Prueba de Normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Productividad_Antes	,882	12	,094
Productividad_Después	,858	12	,047

Tabla 1: Prueba de normalidad de la hipótesis general

Interpretación: De tabla N° 1 mostrado obtuve sig  $P_a$  mayor a 0.05 y  $P_d$  menor a 0.05 por lo tanto mis datos de la variable dependiente productividad tienen un comportamiento NO PARAMÉTRICO. Esto conlleva a utilizar el estadígrafo Wilcoxon para la validación de mi hipótesis.

### 3.2.1.1 Contrastación de la hipótesis general

$H_0$ : La aplicación de un manual de operaciones y funciones no mejora la productividad en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

$H_a$ : La aplicación de un manual de operaciones y funciones mejora la productividad en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

## Pruebas NPar

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Productividad_Antes	12	26,3333	3,79793	17,00	31,00
Productividad_Después	12	33,2500	6,57993	26,00	45,00

Tabla 2: Contrastación de hipótesis general- estadísticas

Interpretación: De la tabla N° 2 se evidencia que el promedio de la productividad antes es de 23.33 y el promedio de la productividad después es de 33.25, lo que demuestra que la aplicación del manual de operaciones y funciones incrementa la productividad en la empresa FYAREPSAC, 2017. Por lo tanto, se valida la hipótesis alterna.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el  $p_{valor}$  o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas productividades.

Regla de decisión:

Si  $p_{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $p_{valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula



### Estadísticos de prueba<sup>a</sup>

	Productividad_Después - Productividad_Antes
Z	-2,760 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,006

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Tabla 3: Contrastación de hipótesis general - prueba

De la tabla N° 3, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la productividad antes y después es de 0.006, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la aplicación de un manual de operaciones y funciones mejora la productividad de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

#### 3.2.2 Análisis de la primera hipótesis específica - Eficiencia

H<sub>a</sub>: La aplicación de un manual de operaciones y funciones mejora la eficiencia en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

A fin de poder contrastar la hipótesis específica, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la eficiencia antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Determinación de datos paramétricos o no paramétricos:

- Regla de decisión:

SIG < 0.05 "Datos no paramétricos"

SIG > 0.05 "Datos paramétricos"

	Antes	Después	CONCLUSION
SIG > 0.05	SI	SI	PARAMETRICO
SIG > 0.05	SI	NO	NO PARAMETRICO
SIG > 0.05	NO	SI	NO PARAMETRICO
SIG > 0.05	NO	NO	NO PARAMETRICO

### Prueba de Normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Eficiencia_antes	,934	12	,425
Eficiencia_después	,903	12	,173

Tabla 4: Prueba de normalidad de la hipótesis específica eficiencia

Interpretación: De la tabla N° 4 mostrado obtuve sig Pa mayor a 0.05 y Pd mayor a 0.05 por lo tanto mis datos de la dimensión eficiencia tienen un comportamiento PARAMÉTRICO. Esto conlleva a utilizar el estadígrafo T-STUDENT para la validación de mi hipótesis.

#### 3.2.2.1 Contrastación de la primera hipótesis específica - Eficiencia

H<sub>0</sub>: La aplicación de un manual de operaciones y funciones no mejora la eficiencia en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

H<sub>a</sub>: La aplicación de un manual de operaciones y funciones mejora la eficiencia en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

#### Estadísticas de muestras emparejadas

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	Eficiencia_antes	342,3333	12	2,67423	,77198
	Eficiencia_después	346,2500	12	2,45412	,70844

Tabla 5: Contrastación de hipótesis específica eficiencia - estadísticas

Interpretación: De la tabla N° 15 se evidencia que el promedio de la eficiencia antes es de 342.33 y el promedio de la eficiencia después es de 346.25, lo que demuestra que la aplicación del manual de operaciones y funciones incrementa la eficiencia en la empresa FYAREPSAC, 2017. Por lo tanto, se valida la hipótesis alterna.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el  $p_{valor}$  o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas eficiencias.

Regla de decisión:

Si  $p_{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $p_{valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

		Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Diferencias emparejadas		t	gl	Sig. (bilateral)	
				Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior				
Par 1	Eficiencia_antes - Eficiencia_despu és	-3,91667	3,23218	,93305	-5,97029	-1,86304	-4,198	11	,001

Tabla 6: Contrastación de hipótesis específica eficiencia - prueba

De la tabla N° 6, se puede verificar que la significancia de la prueba de T-Student, aplicada a la eficiencia antes y después es de 0.001, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la aplicación de un manual de operaciones y funciones mejora la eficiencia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

### 3.2.3 Análisis de la segunda hipótesis específica - Eficacia

$H_a$ : La aplicación de un manual de operaciones y funciones mejora la eficacia en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

A fin de poder contrastar la hipótesis específica, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la eficacia antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 12, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Determinación de datos paramétricos o no paramétricos:

- Regla de decisión:

SIG < 0.05      “Datos no paramétricos”

SIG > 0.05      “Datos paramétricos”

	Antes	Después	CONCLUSION
SIG > 0.05	SI	SI	PARAMETRICO
SIG > 0.05	SI	NO	NO PARAMETRICO
SIG > 0.05	NO	SI	NO PARAMETRICO
SIG > 0.05	NO	NO	NO PARAMETRICO

### Prueba de Normalidad

	Shapiro-Wilk			
	Estadístico	Estadístico	gl	Sig.
Eficacia_antes	,217	,871	12	,068
Eficacia_después	,238	,843	12	,030

Tabla 7: Prueba de normalidad de la hipótesis específica eficacia

Interpretación: De la tabla N° 7 mostrado obtuve sig Pa mayor a 0.05 y Pd menor a 0.05 por lo tanto mis datos de la dimensión eficiencia tienen un comportamiento NO PARAMÉTRICO. Esto conlleva a utilizar el estadígrafo WILCOXON para la validación de mi hipótesis.

#### 3.2.3.1 Contrastación de la segunda hipótesis específica - Eficacia

H<sub>0</sub>: La aplicación de un manual de operaciones y funciones no mejora la eficacia en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

H<sub>a</sub>: La aplicación de un manual de operaciones y funciones mejora la eficacia en la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Eficacia_antes	12	769,9167	108,05761	501,00	897,00
Eficacia_después	12	962,5000	180,41291	770,00	1274,00

Tabla 8: Contratación de hipótesis específica eficacia - estadísticas

Interpretación: De la tabla N° 8 se evidencia que el promedio de la eficacia antes es de 769.9167 y el promedio de la eficacia después es de 962.5, lo que demuestra que la aplicación del manual de operaciones y funciones incrementa la eficacia en la empresa FYAREPSAC, 2017. Por lo tanto, se valida la hipótesis alterna.

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el  $p_{valor}$  o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas eficacias.

Regla de decisión:

Si  $p_{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $p_{valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

### Estadísticos de prueba<sup>a</sup>

	Eficacia_después - Eficacia_antes
Z	-2,824 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,005

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Tabla 9: Contratación de hipótesis específica eficacia - prueba

De la tabla N° 9, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la eficacia antes y después es de 0.005, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la aplicación de un manual de operaciones y funciones mejora la eficacia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.

#### **IV.DISCUSIÓN**

De la tabla N° 2 de la página 52 se puede evidenciar que la media de la productividad antes de la aplicación de la propuesta dio como resultado 26.333, el cual es bastante menor a la media de la productividad después de aplicar el tratamiento que resultó en 33.25, evidenciando una mejora como consecuencia de la aplicación de un manual de operaciones y funciones, este resultado coincide con lo investigado por Jessica Tello Preciado y Edwin Gutierrez Aredo en su tesis titulada “Diagnóstico Organizacional de la función de producción para realizar un plan de mejora en la productividad y seguridad industrial de la planta industrial en la empresa L&S NASSI” la cual forma parte de esta investigación y que concluye que los instrumentos y herramientas imprescindibles para el área de operaciones son: el manual de organización y funciones, en donde se describen cada una de las funciones de los trabajadores, aumentos en los procesos de productividad y estándares de calidad y un plan de contingencia; asimismo, la teoría reflejada en el libro de Enrique Louffat – Organigramas y manuales organizacionales (2008) y en la cual nos hemos basado para nuestro marco teórico, donde se afirma que la creación de un Manual de Operaciones y Funciones ayudaría a aumentar la productividad laboral dentro de una organización así como una mejor distribución de los recursos humanos que se emplean.

De la tabla N° 5 de la página 54 se puede evidenciar que la media de la eficiencia antes de la aplicación de la propuesta dio como resultado 342.33, el cual es ligeramente menor a la media de la eficiencia después de aplicar el tratamiento que resultó en 346.25, evidenciando una mejora como consecuencia de la aplicación de un manual de operaciones y funciones, este resultado coincide con lo investigado por Sandra Barrero Hinojosa y Enma Valverde Cabrera en su tesis titulada “Modelo de Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013”, la cual forma parte de esta investigación y que concluye que la aplicación de un nuevo modelo organizacional es clave para la mejora de la eficiencia en el funcionamiento de la empresa en cada una de sus partes y unidades organizacionales; asimismo, la teoría reflejada en el libro de Joaquín Rodríguez Valencia – Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (2012) y en la cual nos hemos basado para nuestro marco teórico, donde se afirma que la división del trabajo puede definirse como la separación

y delimitación de las actividades, a fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.

De la tabla N° 8 de la página 57 se puede evidenciar que la media de la eficacia antes de la aplicación de la propuesta dio como resultado 769.91, el cual es bastante menor a la media de la eficacia después de aplicar el tratamiento que resultó en 962.50 evidenciando una mejora como consecuencia de la aplicación de un manual de operaciones y funciones, este resultado coincide con lo investigado por Ana Ortiz Díaz en su tesis titulada “Propuesta de un manual de organización para la empresa Tenex-tepec y sus Anexos”, la cual forma parte de esta investigación y que concluye que la creación de un manual de organización es una herramienta que permitirá que la administración pueda tener una relación directa con la eficacia en el ejercicio del desempeño del puesto en busca de los objetivos fijados; asimismo, la teoría reflejada en el libro de Joaquín Rodríguez Valencia – Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (2012) y en la cual nos hemos basado para nuestro marco teórico, donde se afirma que el interés por el estudio de las estructuras organizacionales se debe principalmente a que la eficacia de una empresa en el cumplimiento de sus objetivos depende de su organización, ya que ésta es uno de los medios para alcanzarlos.



## **V. CONCLUSIONES**

Se concluye que al aplicar un Manual de Operaciones y Funciones se puede apreciar un aumento significativo de la productividad. Cuantitativamente este aumento se puede observar en el anexo N° 20 que pertenece al cuadro general de recolección de datos de la página N° 84 en donde el aumento fue de 6.99%

Se concluye que al aplicar un Manual de Operaciones y Funciones se puede apreciar un ligero aumento de la eficiencia. Cuantitativamente este aumento se puede observar en el cuadro N° 6 que pertenece al cuadro de resultados de producción real sobre los recursos utilizados la página N° 48 en donde el aumento fue de 0.40%

Se concluye que al aplicar un Manual de Operaciones y Funciones se puede apreciar un considerable aumento de la eficacia. Cuantitativamente este aumento se puede observar en el cuadro N° 7 que pertenece al cuadro de resultados de producción real sobre la programación programada de la página N° 49 en donde el aumento fue de 19.27%

## **VI.RECOMENDACIONES**

### Recomendación 1

Se recomienda conformar un equipo de trabajo que encargue de la supervisión, modificación, monitoreo y evaluación del Manual de Operaciones y Funciones implementado en la empresa. Esto con el fin de ir aumentando gradualmente la productividad de la empresa.

### Recomendación 2

En vista de que el aumento en la eficiencia ha sido mínimo se recomienda revisar aquellos puntos dentro del Manual de Operaciones y funciones ligados netamente a la parte productiva de la empresa con el fin de poder optimizar el uso de los recursos, lo cual permitirá un mayor aumento de la eficiencia.

### Recomendación 3

Se recomienda un monitoreo constante y adecuación del Manual de Operaciones y funciones con el fin de elevar la eficacia. Esto debe verse de la mano con una mayor producción de productos, ajustando la programación productiva pactada a inicios de cada periodo.

## VII. Referencias bibliográficas

- ANDRADE COBA, Alejandra. Propuesta de un Manual de Procesos y Funciones para la empresa FERRECON, ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito. Tesis (Ingeniería Comercial) Quito- Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2016. 208 p.
- Agarwal, R. Organization and Management. United State of America: Tata McGraw-Hill Education, 1982. 708 p. ISBN: 9780074515068.
- BARRERA HINOSTROZA, Sandra y VALVERDE CABRERA, Enma. Modelo de Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013. Tesis (Licenciadas en Administración). Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, 2013. 106 p.
- BUSTAMANTE VASQUEZ, Luz. Propuesta de rediseño organizacional para la empresa HYD CONSTRUCCIONES EN GENERAL E.I.R.L. año 2014. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). Chiclayo – Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Administración de Empresas, 2016. 94 p.
- CONTINOLO, Giuseppe. Dirección y organización del trabajo administrativo. 2a ed. España: Deusto, 1974. 547 p. ISBN: 8423402452.
- DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. 10a. ed. Mexico: Cengage Learning Editores, 2011. 676 p. ISBN: 9786074817645.
- DUHALT, Miguel. Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas. 2a ed. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1977. 235 p. ISBN: 9683616119.
- GABRIELA HURTADO, Nataly. Elaboración del manual de procedimientos y manual de funciones para el área de recursos humanos para la compañía asesora de seguros Multiapoyo CIA. LTDA. Tesis (Ingeniería Comercial) Quito- Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2012. 230 p.

- GARCIA, Roberto. Estudio del trabajo, ingeniería de métodos y medición del trabajo. 2a ed. Mexico: McGraw-Hill, 2005. 459 p. ISBN: 9701046579.
- GUTIERREZ, Humberto. Calidad total y productividad. 3a ed. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2010. 383 p. ISBN: 9786071503152.
- JONES, Gareth. Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones. 5a. ed. Mexico: Pearson educación, 2008. 552 p. ISBN: 9702612837.
- LEFCOVICH, Mauricio. Gestión total de la productividad. Gestipolis [en línea]. Actualizada: 18 de abril 2006. [Fecha de consulta: 20 Mayo 2017]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/gestion-productividad-total/>
- LOUFFAT, Enrique. Organigramas y manuales organizacionales fundamentos para su elaboración. 5a. ed. Lima: Universidad ESAN, 2012. 164 p. ISBN: 9789972622458.
- LOUFFAT, Enrique. Fundamentos del proceso administrativo. 4a. ed. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina, 2015. 368 p. ISBN: 9879873889172.
- LUGO MARIÑO, Jeniree. Propuesta de un manual de normas y procedimientos administrativos y contables aplicados a la empresa Hotel Rivieras del Guarapiche del Municipio Maturín. Tesis (Licenciada Contaduría Pública) Maturín-Venezuela: Universidad del Oriente, Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas, 2013. 107 p.
- MASAOKI, Imai. Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa. Mexico: Compañía Editorial Continental, 1998. 294 p. ISBN: 6074388555.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Labour Productivity indicators. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [en línea]. Actualizada: 10 Julio 2008. [Fecha de consulta: 20 Mayo 2017]. Disponible en: <https://www.oecd.org/std/labour-stats/41354425.pdf>
- ORTIZ DIAZ, Ana. Propuesta de un manual de organización para la empresa Tenex-tepec y sus Anexos. Tesis (Licenciada en Administración). Veracruz-México: Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, 2015. 155p.

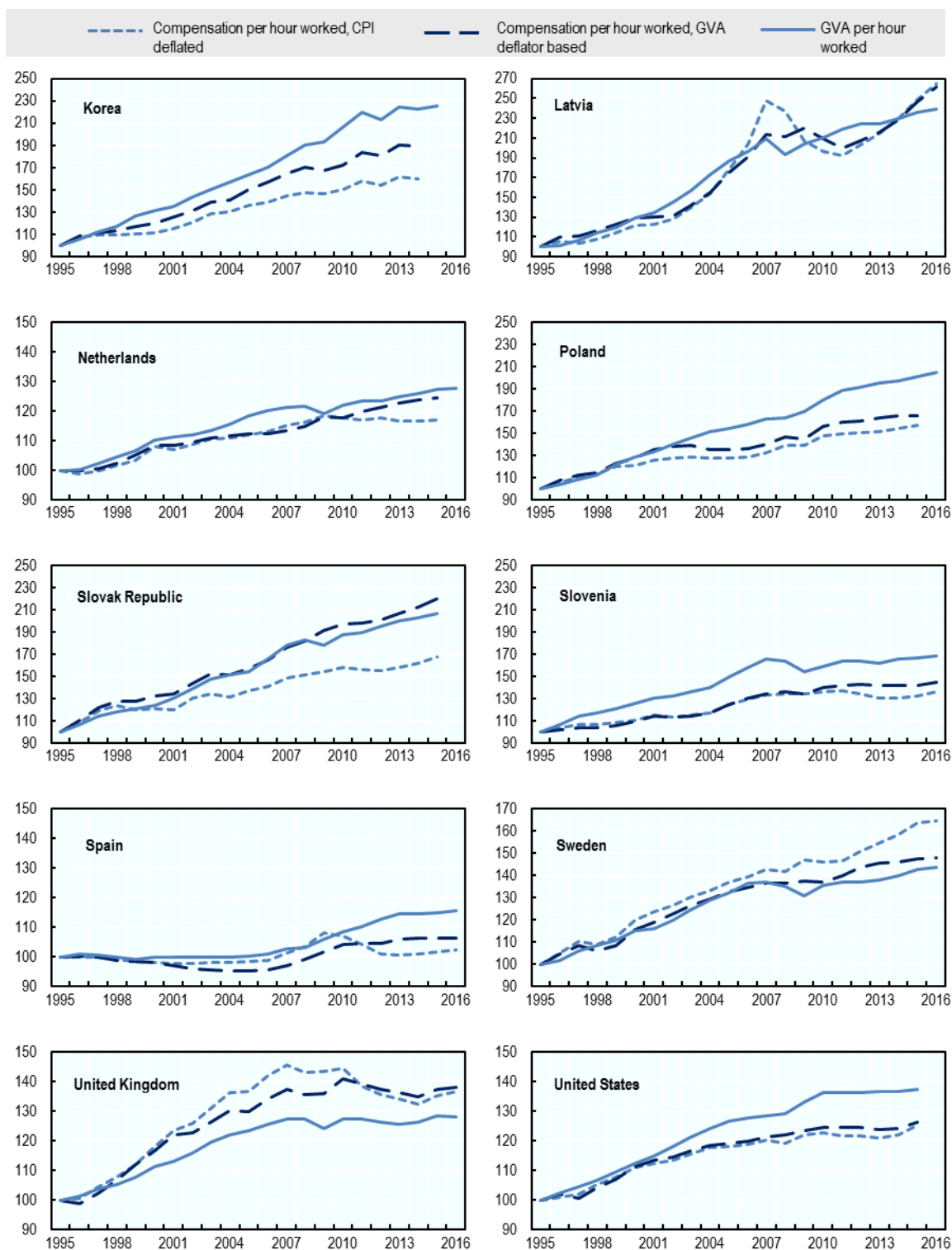
- RODRIGUEZ, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 4a. ed. Mexico: Cengage Learning Editores, 2012. 183 p. ISBN: 9786074816341.
- SALAS CAMPOS, Mario. Análisis y mejora de los procesos de mercadería importada del centro de distribución de una empresa retail. Tesis (Bachiller Ingeniero Industrial). Lima-Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2016. 103 p.
- SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 4a ed. Mexico: McGraw-Hill. 2006, 442 p. ISBN: 970-10-5753-8
- SCHROEDER, Roger. Administración de operaciones. 3a ed. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1992. 874 p. ISBN: 9789701000885.
- SIMABINA GUAMÁN, Oscar y AYORA VASQUEZ, Diego. Manual de funciones para Bienes Raíces Cathedral basado en el Sistema de Gestión por Competencias. Tesis (Título Ingeniería Comercial). Cuenca-Ecuador: Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013. 69 p.
- SOTO, Luis. Una experiencia en el diseño de los manuales administrativos. Universidad Veracruzana [en línea]. Actualizada: 15 de Marzo 2002. [Fecha de consulta: 20 Mayo 2017]. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/manuales2002-2.pdf>
- TELLO PRECIADO, Jessica y GUTIERREZ AREDO, Edwin. Diagnóstico Organizacional de la función de producción para realizar un plan de mejora en la productividad y seguridad industrial de la planta industrial en la empresa L&S NASSI SAC. Tesis (Licenciados en Administración). Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, 2015. 66 p.
- VALDERRAMA, Santiago. Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica. 2a. ed. Lima: Edit. San Marcos, 2013. 495 p. ISBN: 9786123028787.
- VALDERRAMA, Santiago y LEON, Lucy. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica. Lima: Edit. San Marcos, 2009. 170 p. ISBN: 9789972386961.

- VILLALBA LEVANO, Rosalyn. Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la facultad de Odontología - USMP. Tesis (Titulo Ingeniería Industrial). Lima-Perú: Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, 2016. 128 p.



ANEXOS

- Anexo 01: Productividad laboral y remuneración laboral media por hora, economía total.



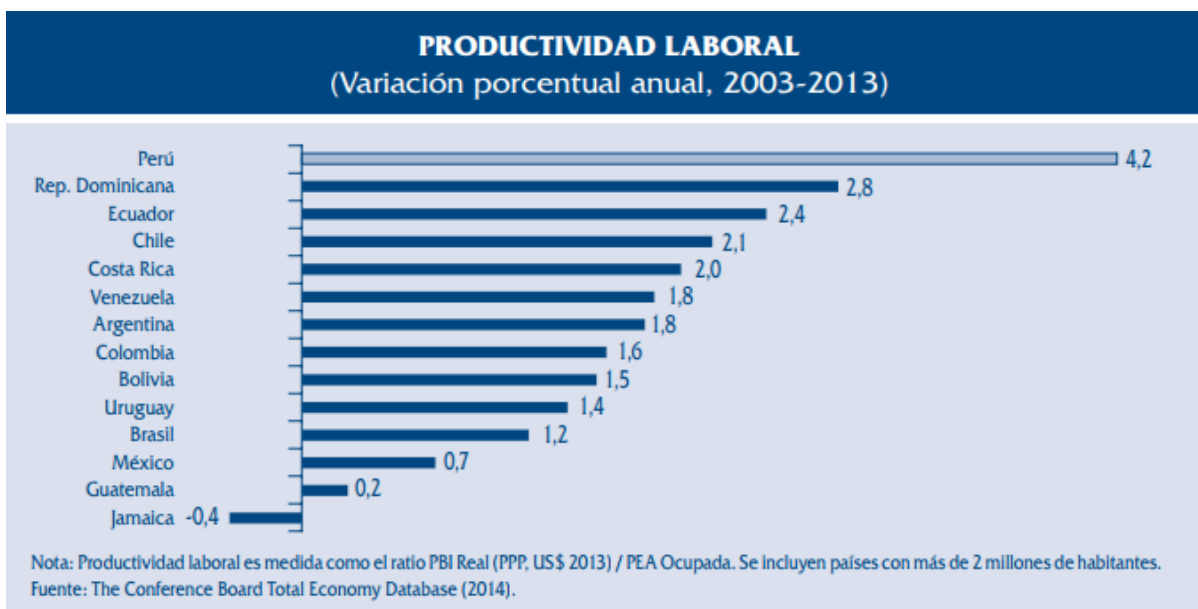
Fuente: Organization for Economic Co-Operation and Development 2017.

## - Anexo 02: Producto bruto interno por hora trabajada.

Subject		GDP per hour worked								
Measure		USD, constant prices, 2010 PPPs								
Unit		US Dollar								
Time		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
<b>Country</b>	<b>i</b>									
<u>Australia</u>		47.0	47.8	48.2	49.4	50.2	50.6	51.9	52.7	
Austria		50.5	51.2	51.6	52.2	52.5	52.7	53.5	53.8	
Belgium		61.9	63.2	62.9	62.7	63.0	63.8	64.4	..	
Canada		45.7	46.2	47.0	47.0	47.6	48.7	48.6	48.9	
Chile		21.9	21.8	22.3	23.4	23.1	23.5	23.7	..	
Czech Republic		31.2	31.9	32.5	32.6	32.6	33.0	34.7	34.7	
Denmark		58.0	60.3	60.5	61.6	62.1	63.1	63.4	63.5	
Estonia		26.7	28.0	27.6	28.9	29.4	30.1	29.9	30.3	
Finland		48.7	50.3	51.1	50.3	50.6	50.6	50.6	51.4	
France		56.2	57.0	57.5	57.6	58.4	58.9	59.4	60.0	
<u>Germany</u>		55.0	56.3	57.5	57.8	58.3	58.7	59.2	59.8	
Greece		33.0	33.0	31.9	31.3	31.1	31.7	31.3	30.9	
Hungary		27.1	30.4	31.1	30.9	31.3	30.9	31.3	31.0	
<u>Iceland</u>		40.8	39.8	39.6	40.2	40.8	40.5	40.5	..	
Ireland		54.6	58.3	63.9	64.1	63.1	66.7	81.3	83.2	
<u>Israel</u>		32.3	33.2	34.0	34.0	34.6	35.0	35.1	..	
Italy		46.2	47.2	47.5	47.3	47.8	47.8	47.7	47.4	
Japan		38.2	39.5	39.6	40.0	40.8	40.8	41.4	..	
Korea		26.9	28.9	30.8	29.9	31.5	31.2	31.8	..	
Latvia		21.7	22.6	23.5	24.3	24.5	25.2	25.9	26.4	
Luxembourg		77.4	79.8	79.5	77.7	79.7	81.7	82.5	83.6	
Mexico		18.3	17.4	18.0	18.1	18.0	18.5	18.5	..	
Netherlands		58.1	59.4	59.8	59.7	60.1	60.5	61.5	61.7	
New Zealand		36.3	35.9	36.6	37.9	37.2	36.9	37.5	37.8	
Norway		76.4	76.8	76.2	76.8	77.4	77.8	78.9	79.2	
Poland		23.9	25.5	26.7	27.1	27.6	27.9	28.4	29.0	
Portugal		30.4	31.4	31.9	32.2	32.6	32.3	32.3	32.7	
Slovak Republic		32.7	34.4	35.0	35.7	36.8	37.5	38.3	..	
Slovenia		34.1	35.2	36.4	36.2	35.8	36.3	36.5	37.4	
Spain		43.3	44.3	45.0	45.9	46.5	46.7	46.9	47.2	
Sweden		51.4	53.1	53.5	53.4	53.9	54.5	56.1	56.4	
Switzerland		54.8	56.2	56.0	56.2	57.2	57.8	57.2	..	
Turkey		30.0	30.7	32.4	33.1	35.3	35.4	36.4	..	
United Kingdom		46.0	47.1	47.2	46.9	46.9	47.1	47.8	47.5	
United States		60.2	61.9	62.1	62.2	62.3	62.7	63.1	63.3	
Euro area (19 countries)		48.9	50.2	50.9	51.3	51.8	52.2	52.7	53.2	
European Union (28 countries)		43.6	45.0	45.6	46.0	46.4	46.7	47.3	47.7	
G7		52.1	53.4	53.8	54.0	54.4	54.7	55.2	..	
OECD - Total		44.0	44.8	45.4	45.5	46.0	46.3	46.8	..	
Non-OECD Economies	<u>Lithuania</u>	25.0	26.5	28.4	29.0	29.9	30.4	30.2	29.8	
	<u>Russia</u>	22.1	22.9	23.5	24.2	24.7	24.7	23.9	23.8	
	<u>South Africa</u>	18.3	19.5	19.6	19.8	19.8	19.8	..	..	

Fuente: Organization for Economic Co-Operation and Development 2017.

- Anexo 03: Productividad Laboral (Valoración porcentual anual, 2003-2013).



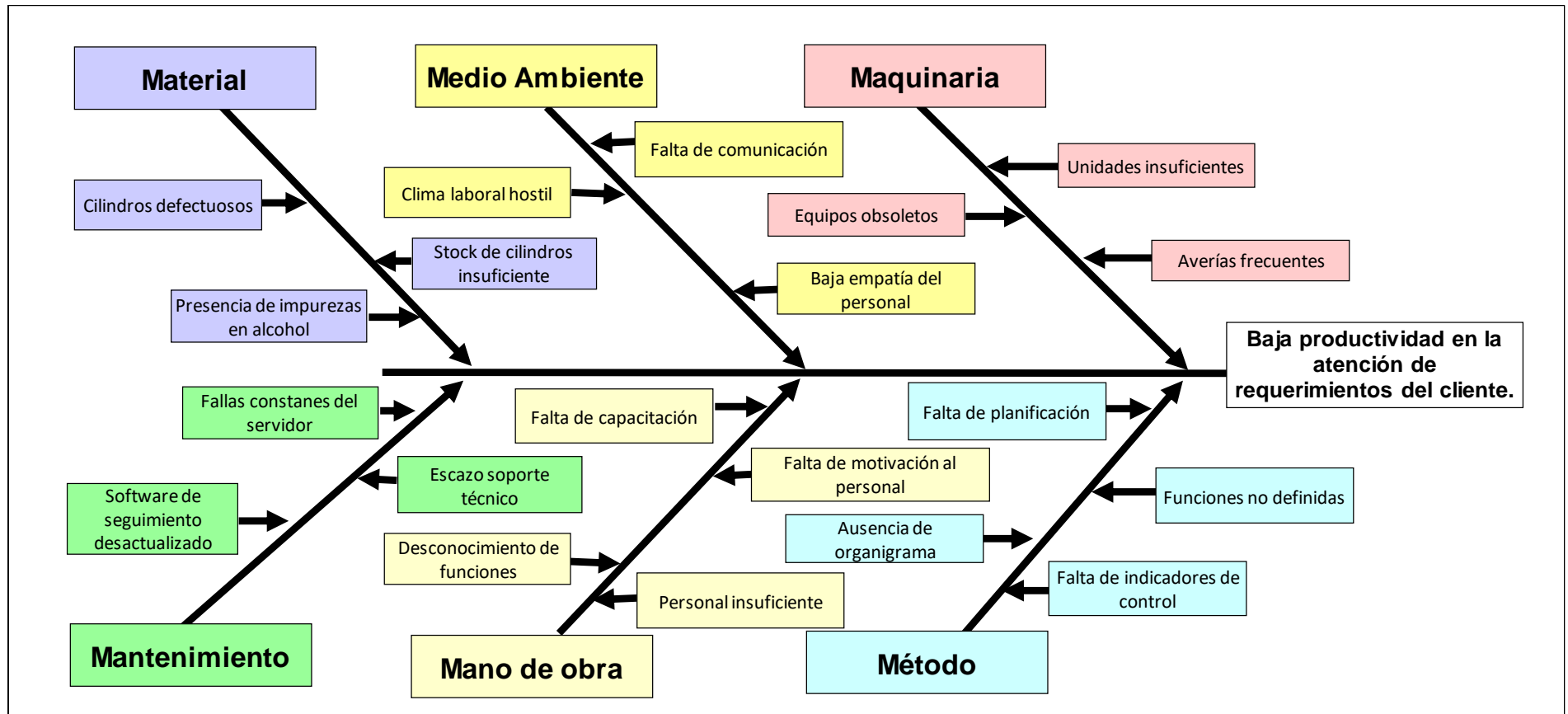
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2013.

- Anexo 04: Productividad laboral (% Productividad Laboral, EEUU, 2013)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2013.

- Anexo 05: Diagrama de Ishikawa FYA REPRESENTACIONES SAC.



- Anexo 06: Tipificación de conflictos.

#CONFLICTO	TIPO DE CONFLICTO	FRECUENCIA (mensual)
C1	Falta de capacitación	25
C2	Desconocimiento de funciones	23
C3	Falta de comunicación	8
C4	Desmotivación del personal	6
C5	Falta de planificación	3
C6	Personal insuficiente	3
C7	Averías frecuentes	1
C8	Stock de cilindros insuficiente	1

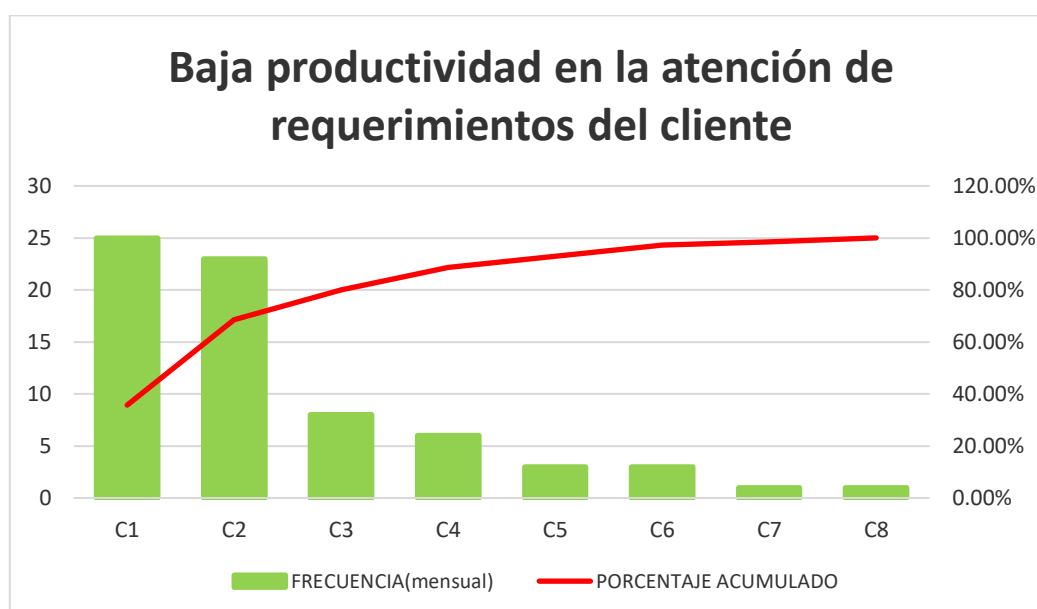
Fuente: Elaboración propia.

- Anexo 07: Frecuencia y porcentaje acumulado.

#CONFLICTO	TIPO DE CONFLICTO	FRECUENCIA (mensual)	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
C1	Falta de capacitación	25	15	35.71%	35.71%
C2	Desconocimiento de funciones	23	38	32.86%	68.57%
C3	Falta de comunicación	8	46	11.43%	80.00%
C4	Desmotivación del personal	6	52	8.57%	88.57%
C5	Falta de planificación	3	55	4.29%	92.86%
C6	Personal insuficiente	3	58	4.29%	97.14%
C7	Averías frecuentes	1	59	1.43%	98.57%
C8	Stock de cilindros insuficiente	1	60	1.43%	100.00%
TOTAL:		70			

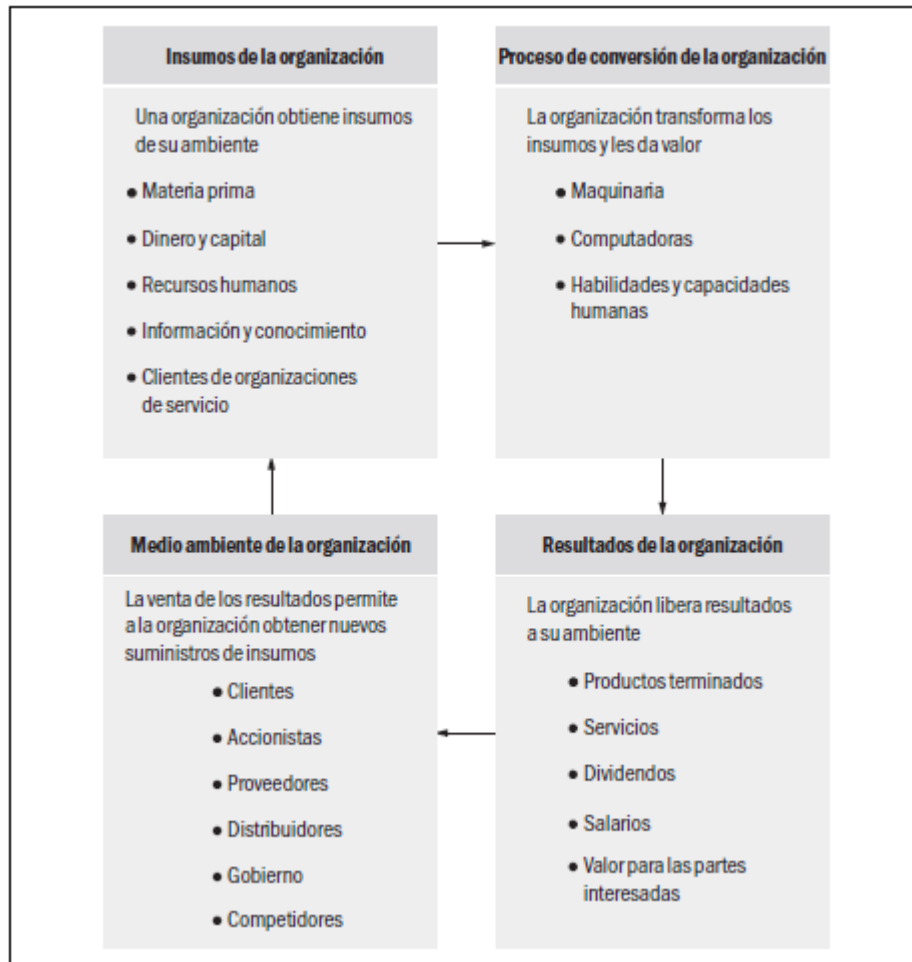
Fuente: Elaboración propia.

- Anexo 08: Gráfico de incremento de conflictos.



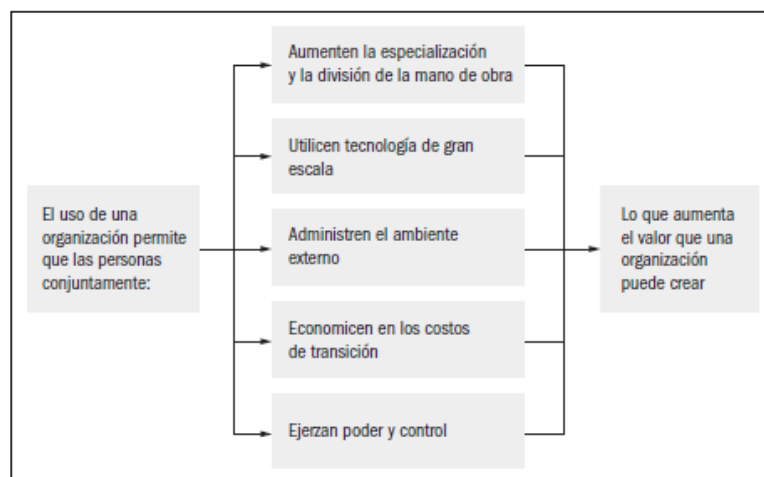
Fuente: Elaboración propia.

- Anexo 09: Cómo crea valor una organización.



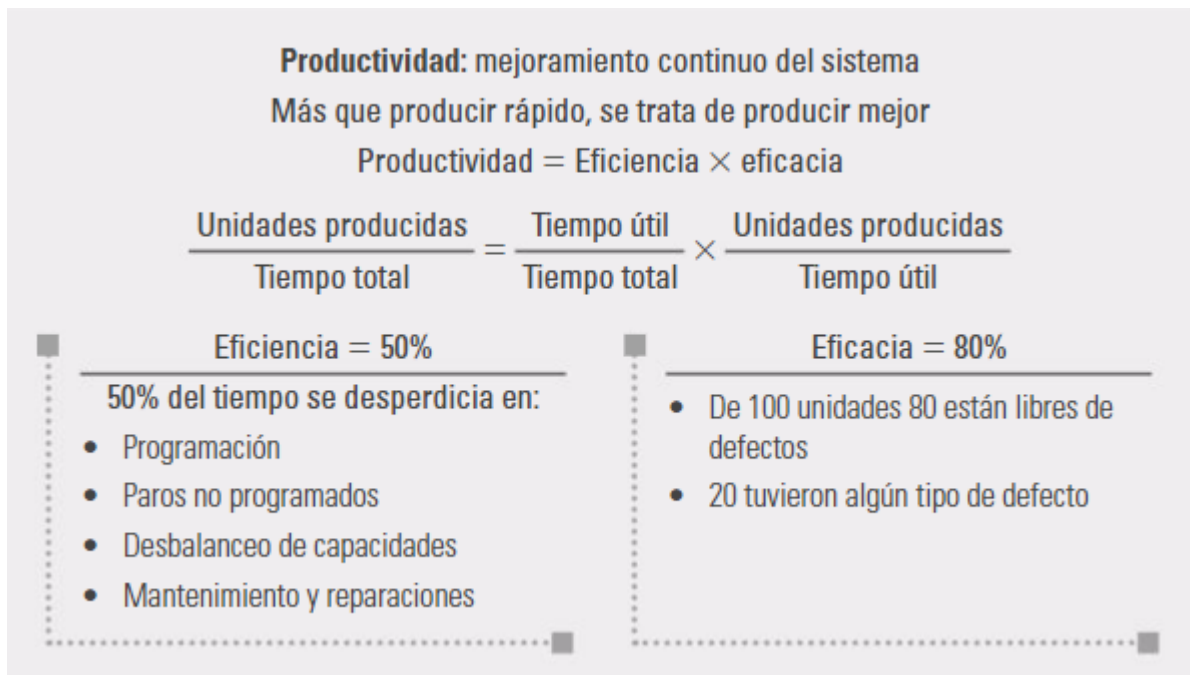
Fuente: Gareth R. Jones (2008)

- Anexo 10: Por qué existen las organizaciones.



Fuente: Gareth R. Jones (2008)

- Anexo 11: La productividad y sus componentes.



Fuente: Gutierrez, Humberto (2010)



- Anexo12: Matriz de operacionalización de las variables.

APLICACION DE UN MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES, MOF, PARA LA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FYA REPRESENTACIONES SAC, VILLA EL SALVADOR, 2017									
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de los indicadores	Técnica	Instrumento	Unidad de medida	Fórmula
Variable Independiente  Manual de Operaciones y Funciones	Para Louffat (2008). Los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos en los que se trata de describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr la eficiencia y eficacia.	Se va a proceder a medir los indicadores mediante las fichas de registro que presenta el área de RRHH de la empresa. Para ello se van a verificar las fichas de las capacitaciones, midiendo el porcentaje de asistencia de las mismas como también como el porcentaje de capacitaciones ejecutadas. Al mismo tiempo va a medirse el ausentismo mediante las faltas del personal durante un mes por el tiempo total trabajado, en el caso de rotación de personal van a utilizarse las fichas de contratación y registro de retiro del personal. Finalmente va a medirse el porcentaje de horas extras realizadas por mes.	Crecimiento personal	Nivel porcentual de capacitaciones	Razón	Observación y análisis	Ficha de registro de capacitaciones programadas anualmente	Porcentual	Nivel porcentual de capacitaciones ejecutadas $PCE = (CE / CP) * 100$ CE: Capacitaciones ejecutadas CP: Capacitaciones programadas
				Nivel porcentual de empleados capacitados	Razón	Observación y análisis	Ficha de registro de asistencia a capacitaciones programadas anualmente.	Porcentual	Nivel porcentual de personas capacitadas $PPC = (PC / TT) * 100$ PC: Personas capacitadas en un mes TT: Total de trabajadores
			Gestión de Recursos Humanos	Ausentismo	Razón	Observación y análisis	Ficha de registro de asistencia del personal	Porcentual	Ausentismo $\%AUS = (HP / JL * TT) * 100$ HP: Horas perdidas JL: Horas de la jornada laboral TT: Total de trabajadores
				Rotación de personal	Razón	Observación y análisis	Ficha de contrataciones y renuncias de personal	Porcentual	Índice de rotación de personal $IRP = [(CON - CAN) / EA] * 100$ CON: Contrataciones CAN: Cancelaciones EA: Empleados activos
				Horas extras	Razón	Observación y análisis	Ficha de registro de horas extras	Porcentual	Índice de horas extras $IHE = (THE / THT) * 100$ THE: Total de horas extras en un mes THT: Total de horas trabajadas en un mes
			Variable dependiente  Productividad	Para Gutierrez (2014). Tiene que ver con los resultados que se obtienen de un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.	La productividad será medida según el punto de vista de la eficiencia y la eficacia. En el primer caso, la eficiencia se medirá hallando la razón entre la producción real y el costo de producción. Por otro lado la eficacia se medirá con el cociente de la producción real y la producción programada.	Eficiencia	Producción real / Recursos	Razón	Observación y análisis
Eficacia	Producción real / Producción programada	Razón				Observación y análisis	Hoja de observación y recolección de datos.	Porcentual	Producción real / Producción programada $PRPP = (PRA / PPA) * 100$ PRA: Producción real de alcohol en un mes PPA: Producción programada de alcohol en un mes

Fuente: Elaboración propia.

## - Anexo13: Matriz de consistencia

APLICACION DE UN MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES, MOF, PARA LA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FYA REPRESENTACIONES SAC, VILLA EL SALVADOR, 2017									
Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de los indicadores	Metodología
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>Principal</b>	<b>Variable independiente:</b>  <b>Manual de Operaciones y Funciones</b>	Para Louffat (2008). Los manuales organizaciones son documentos normativos e instructivos en los que se trata de describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr la eficiencia y eficacia.	Se va a proceder a medir los indicadores mediante las fichas de registro que presenta el área de RRHH de la empresa. Para ello se van a verificar las fichas de las capacitaciones, midiendo el porcentaje de asistencia de las mismas como también como el porcentaje de capacitaciones ejecutadas. Al mismo tiempo va a medirse el ausentismo mediante las faltas del personal durante un mes por el tiempo total trabajado, en el caso de rotación de personal van a utilizarse las fichas de contratación y registro de retiro del personal. Finalmente va a medirse el porcentaje de horas extras realizadas por mes.	Crecimiento personal	Nivel porcentual de capacitaciones	Razón	<b>Tipo de Estudio:</b> Estudio Aplicado  <b>Diseño metodológico:</b> Experimental. <b>Nivel:</b> Cuasi -experimental
¿De qué manera la aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejora la productividad de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC?	Determinar cómo la aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejora la productividad de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.	La aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejora la productividad de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.					Nivel porcentual de empleados capacitados	Razón	
<b>Específicas</b>	<b>Específicos</b>	<b>Secundarias</b>				Gestión de recursos humanos	Ausentismo	Razón	<b>Población:</b> Todo las área de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC, Villa el Salvador  <b>Técnica de muestreo:</b> No probabilístico del tipo intencional  <b>Muestra</b> El total de muestra está conformado por las 21 personas que componen la
¿De qué manera la aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejora la eficiencia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC?	Determinar cómo la aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejora la eficiencia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.	La aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejora la eficiencia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.	Rotación de personal	Razón					
			<b>Variable dependiente:</b>  <b>Productividad</b>	Para Gutierrez (2014). Tiene que ver con los resultados que se obtienen de un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.	La productividad será medida según el punto de vista de la eficiencia y la eficacia. En el primer caso, la eficiencia se medirá hallando la razón entre la producción real y el costo de producción. Por otro lado la eficacia se medirá con el cociente de la producción real y la producción programada.	Eficiencia	Producción real / Recursos	Razón	<b>Técnica:</b> Observación y Análisis <b>Instrumento:</b> Ficha de registro  <b>Análisis:</b> Estadística descriptiva - inferencial.
¿De qué manera la aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejora la eficacia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC?	Determinar cómo la aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejora la eficacia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.	La aplicación de un manual de operaciones y funciones, MOF, mejora la eficacia de la empresa FYA REPRESENTACIONES SAC.					Eficacia	Producción real / Producción programada	

Fuente: Elaboración propia.

## - Anexo 14: DAP despacho de alcohol.

**CURSOGRAMA ANALÍTICO DE: OPERACIÓN(X) MATERIAL( ) EQUIPOS ( )**

NOMBRE DEL PROCESO ANALIZADO: DESPACHO DE ALCOHOL

FACILITADOR: DANGELLO PEÑAFIEL BERNARDO

FECHA: JULIO 2017

HORA INICIO: 08:00 AM


HORA FINAL: 16:40

Documentos de Entrada	I	ACTIVIDAD	Proc	P/I	Insp	Trans	Alm	Dem	TIEMPO ESTIMADO (Min)	DISTANCIA (Mts)	VARIABLES CRITICAS OBSERVADAS
			○	◻	□	⇒	▽	◇			
Requerimiento de cliente	1	Recepcion del pedido por parte de atencion al cliente de FYAREPSAC.	x						15		
	2	Comunicacion del pedido al área de Operaciones.	x						5		
Orden de pedido	3	Verificacion del stock en almacén.			x				25		El stock en almacén se actualiza diariamente
	4	Confirmacion del stock a atencion al cliente	x						5		
Guías de Remisión Transportista	5	Programación de despacho	x						35		Según personal y vehículos disponibles.
	6	Lavado de envases requeridos			x				120		
	7	Filtrado de alcohol	x						180		
	8	Llenado de alcohol en envases	x						60		
	9	Cargar los envases llenos en vehículo de transporte.			x				35		Emplear montacargas y EPPs
	10	Emisión Guías de remision y facturas para cada uno de los despachos.	x						15		
Registro de salida de despachos	11	Emisión de certificados de calidad correspondientes.	x						15		
	12	Unidad sale al despacho.	x						10		
			9	2	1	0	0	0	520		

Fuente: Elaboración propia

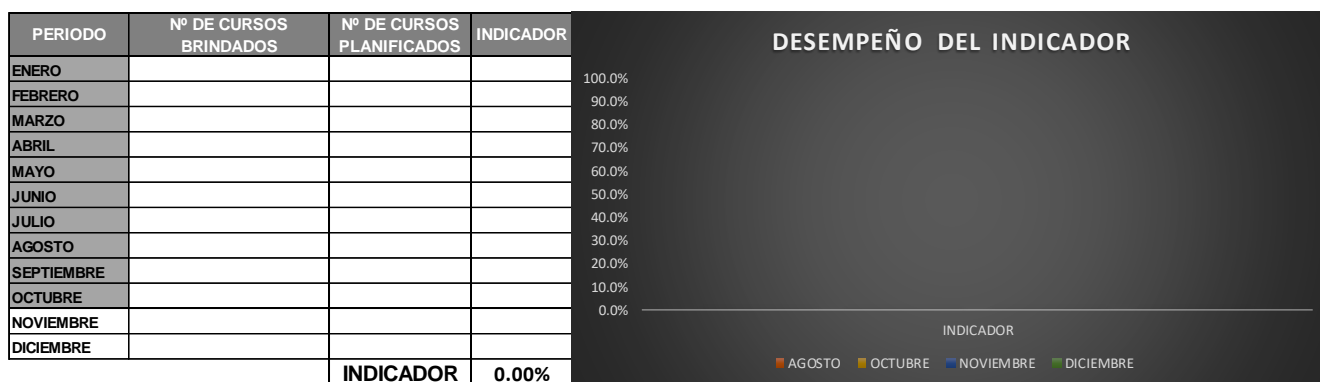


- Anexo 16: Cumplimiento del programa de capacitación

 <b>FYAREPSAC</b> F y A Representaciones S.A.C.	<b>DESEMPEÑO DE INDICADORES DE GESTION (DIG)</b>		<b>FYA REPRESENTACIONES S.A.C.</b>
			<b>Código: SGC- DIG</b>
			<b>Versión: 001</b>
Elaborado por: Jose Briceño Sanchez	Revisado por: Mario Arce Sandoval	Aprobado por: Feliz Arce Marquez	<b>Página 6 de 6</b>


**INDICADOR: CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION 2017**

**1. DESEMPEÑO DE INDICADOR DE GESTION**



Fuente: Elaboración propia

## - Anexo 17: Plan de capacitación


 <b>FYAREPSAC</b> F y A Representaciones S.A.C.	<b>ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD</b>	FYA REPRESENTACIONES S.A.C.
		Código: PL-ACC-11
	<b>PLAN DE CAPACITACION</b>	Versión: 001
		Página 11 de 11

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN 2017				
FECHA	TEMA	EXPOSITOR	LUGAR	HORARIO
7/01/2017	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	<b>Felix Arce Marquez</b> Gerente General de FYAREPSAC	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 9:00 am
28/01/2017	<b>-MANEJO Y USO DE EXTINTORES - PRIMEROS AUXILIOS</b> I. Concepto de primeros auxilios, objetivos. II. Control de sangrado, manejo de quemaduras y atragantamiento III. Manejo de fracturas, inmovilización y transporte de heridos	<b>Oscar Paredes</b> Instructor de DISCAMEC	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 12:00 pm
4/02/2017	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	<b>Jose Briceño</b> Aseguramiento y Control de Calidad	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 10:00 am
25/02/2017	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA	<b>Químicos Industriales Asesores SAC</b>	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:30 am
4/03/2017	BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAMIENTO	<b>Químicos Industriales Asesores SAC</b>	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:30 am
25/03/2017	ORDEN Y LIMPIEZA EN EL PUESTO DE TRABAJO	<b>Químicos Industriales Asesores SAC</b>	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:30 am
1/04/2017	SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD	<b>Químicos Industriales Asesores SAC</b>	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 10:00 am
29/04/2017	MANEJO DEL SOFTWARE SISGECO	<b>Paola Salas</b> Contabilidad	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:30 am
6/05/2017	MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL	<b>Dangelo Peñafiel</b> Operaciones y Logística	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:00 am
27/05/2017	CONTENCION DE DERRAME DE PRODUCTOS QUIMICOS	<b>Dangelo Peñafiel</b> Operaciones y Logística	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 10:00 am
3/06/2017	MANEJO Y MANTENIMIENTO DE MONTACARGAS	<b>Carlos Bravo</b> Nissan	Almacén FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 10:00 am
24/06/2017	PLAN DE EVACUACIÓN Y RESPUESTA DE EMERGENCIAS	<b>Jose Briceño</b> Aseguramiento y Control de Calidad	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:00 am
8/07/2017	USO CORRECTO DE EPP's	<b>Dangelo Peñafiel</b> Operaciones y Logística	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:00 am
22/07/2017	SEÑALÉTICA Y COLORES CONVENCIONALES DE SEGURIDAD	<b>Jose Briceño</b> Aseguramiento y Control de Calidad	Almacén FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:30 am
5/08/2017	MANEJO DE DESECHOS	<b>Jose Briceño</b> Aseguramiento y Control de Calidad	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:30 am
26/08/2017	INTERNET, CORREO ELECTRÓNICO Y SUS UTILIDADES	<b>Dangelo Peñafiel</b> Operaciones y Logística	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:30 am
2/09/2017	CONDUCCION EFICIENTE	<b>Dangelo Peñafiel</b> Operaciones y Logística	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:00 am
30/09/2017	MANEJO DEL STRÉS	<b>Alicia Loayza</b> Ventas	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:00 am
7/10/2017	RELACIONES INTERPERSONALES	<b>Dangelo Peñafiel</b> Operaciones y Logística	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:00 am
28/10/2017	TERAPIA DE RELAJACION	<b>Kelly Martinez</b> Atención al cliente	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:00 am
4/11/2017	MANEJO DE OFFICE	<b>Dangelo Peñafiel</b> Operaciones y Logística	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 11:00 am
25/11/2017	TRABAJO Y ÉTICA	<b>Jose Briceño</b> Aseguramiento y Control de Calidad	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 09:00 am
2/12/2017	5'S	<b>Jose Briceño</b> Aseguramiento y Control de Calidad	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 10:00 am
16/12/2017	LOS 10 PASOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	<b>Dangelo Peñafiel</b> Operaciones y Logística	Sala de reunión FYAREPSAC PLANTA VES	8:00 am - 10:00 am

\* Las fechas establecidas pueden cambiar de acuerdo al requerimiento y el grado de interés común.

Fuente: Elaboración propia

## - Anexo 18: Ficha personal

 <b>FYAREPSAC</b> F y A Representaciones S.A.C.		<b>FICHA PERSONAL</b>			
<b>1. DATOS PERSONALES</b>					
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES	
FECHA DE NACIMIENTO	DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO		
DNI	L. MILITAR	CODIGO AFP	CODIGO ESSALUD	BREVETE	
DOMICILIO:			TELEFONO:		
ESTADO CIVIL:	SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>	
<b>2. DATOS FAMILIARES (CONYUGE, HIJOS, Y DEPENDIENTES)</b>					
NOMBRES		PARENTESCO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO	
<b>3. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA</b>					
NIVEL SECUNDARIA:					
NIVEL OCUPACIONAL:					
NIVEL SUPERIOR:					
GRADOS Y TITULOS		ESPECIALIDAD	FECHA DE EXPEDICION	INSTITUCION	
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>4.1 EN OTRAS EMPRESAS</b>					
CARGO	EMPRESA	PERIODO			MOTIVO DE RETIRO
		INICIO	TERMINO	DURACION	
<b>4.2 EN LA EMPRESA</b>					
CARGO	NIVEL O CATEGORIA	PERIODO			
		INICIO	TERMINO		
<hr/> FIRMA DEL TRABAJADOR					



FyA REPRESENTACIONES S.A.C.

  
**Mario Arce Sandoval**  
 GERENTE CENTRAL

Fuente: Elaboración propia

- Anexo 19: Software de asistencia de personal.

Calculos de Asistencia

Dep.: FYAREPSAC

Nombre: <Todo>

RangoTiempo  
De 01/01/2017  
a 10/10/2017

Calcular

Reporte

ExportaDatos

Orden  
 Dpto.  UsuarioNo.  Nombre  Tiemp.  Descend

Marcaciones | Movimientos | Miscelaneos | Resumen de Calculos

AC-No.	Nombre	Dia	Horario	HoraEnt	HoraSal	Marc-Ent	Marc-Sal	Tardanza	SalioTempr	Falta	HoraExtra	TiemTrabajado	Excepción
3117800	Alicia Mirand	02/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:52	17:34					09:30	
3117800	Alicia Mirand	03/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:49	17:31					09:30	
3117800	Alicia Mirand	04/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:50	17:30					09:30	
3117800	Alicia Mirand	05/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:54	17:31					09:30	
3117800	Alicia Mirand	06/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:52	17:40					09:30	
3117800	Alicia Mirand	07/01/2017	Sabado	08:00	12:00	07:47	12:04					04:00	
3117800	Alicia Mirand	09/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	08:01	17:38					09:30	
3117800	Alicia Mirand	10/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:50	17:33					09:30	
3117800	Alicia Mirand	11/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:51	17:34					09:30	
3117800	Alicia Mirand	12/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	08:12	17:36					09:30	
3117800	Alicia Mirand	13/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:52	17:38					09:30	
3117800	Alicia Mirand	14/01/2017	Sabado	08:00	12:00	07:53	12:04					04:00	
3117800	Alicia Mirand	16/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:29	17:37					09:30	
3117800	Alicia Mirand	17/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	08:05	17:34					09:30	
3117800	Alicia Mirand	18/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:55	17:33					09:30	
3117800	Alicia Mirand	19/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:53	17:37					09:30	
3117800	Alicia Mirand	20/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:53	17:33					09:30	
3117800	Alicia Mirand	21/01/2017	Sabado	08:00	12:00	07:54	12:02					04:00	
3117800	Alicia Mirand	23/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:56	17:35					09:30	
3117800	Alicia Mirand	24/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	08:07	17:39					09:30	
3117800	Alicia Mirand	25/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	08:36	17:39	00:36				08:54	
3117800	Alicia Mirand	26/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	08:01	17:34					09:30	
3117800	Alicia Mirand	27/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:57	17:40					09:30	
3117800	Alicia Mirand	28/01/2017	Sabado	08:00	12:00	07:50	12:08					04:00	
3117800	Alicia Mirand	30/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:56	17:35					09:30	
3117800	Alicia Mirand	31/01/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	08:08	17:36					09:30	
3117800	Alicia Mirand	01/02/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:49	17:34					09:30	
3117800	Alicia Mirand	02/02/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:55	17:37					09:30	
3117800	Alicia Mirand	03/02/2017	Lun - Vie	08:00	17:30	07:51	17:36					09:30	
3117800	Alicia Mirand	04/02/2017	Sabado	08:00	12:00	07:54	12:06					04:00	

[Cambiar color...](#)  
[Filtrar por excepción...](#)  
[Filtrar por horario...](#)  
[Manten. AL/BL](#)  
[Añadir Marc-Ent/Sal](#)




- Anexo 20: Cuadro general de recolección de datos
















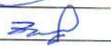






CUADRO GENERAL DE RECOLECCIÓN DE DATOS										
VARIABLE INDEPENDIENTE (MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES)										
SEMANA	ANTES					DESPUÉS				
	INDICADOR					INDICADOR				
	NIVEL PORCENTUAL DE CAPACITACIONES	NIVEL PORCENTUAL DE EMPLEADOS CAPACITADOS	AUSENTISMO	ROTACION DE PERSONAL	HORAS EXTRAS	NIVEL PORCENTUAL DE CAPACITACIONES	NIVEL PORCENTUAL DE EMPLEADOS CAPACITADOS	AUSENTISMO	ROTACION DE PERSONAL	HORAS EXTRAS
Semana 1	100.00%	55.00%	4.762%	0.00%	18.75%	100.00%	85.71%	0.00%	0.00%	6.25%
Semana 2	0.00%	0.00%	9.524%	4.76%	12.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.17%
Semana 3	0.00%	0.00%	0.000%	0.00%	15.63%	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%	8.33%
Semana 4	100.00%	60.00%	4.762%	0.00%	25.00%	100.00%	80.95%	4.76%	0.00%	0.00%
Semana 5	0.00%	0.00%	5.000%	-5.00%	16.67%	0.00%	0.00%	4.76%	0.00%	4.17%
Semana 6	0.00%	0.00%	0.000%	0.00%	20.83%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.17%
Semana 7	0.00%	0.00%	10.000%	0.00%	4.17%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.33%
Semana 8	0.00%	0.00%	5.000%	0.00%	31.25%	100.00%	90.48%	4.76%	0.00%	0.00%
Semana 9	0.00%	0.00%	0.000%	0.00%	6.25%	100.00%	95.24%	0.00%	0.00%	0.00%
Semana 10	0.00%	0.00%	0.000%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%	0.00%	8.33%
Semana 11	0.00%	0.00%	0.000%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.33%
Semana 12	0.00%	0.00%	5.000%	0.00%	33.33%	100.00%	85.71%	0.00%	0.00%	8.33%
VARIABLE DEPENDIENTE (PRODUCTIVIDAD)										
SEMANA	ANTES		DESPUÉS							
	INDICADOR		INDICADOR							
	PRODUCCION REAL / RECURSOS	PRODUCCION REAL / PRODUCCION PROGRAMADA	PRODUCCION REAL / RECURSOS	PRODUCCION REAL / PRODUCCION PROGRAMADA						
Semana 1	0.342	0.858	0.348	1.223						
Semana 2	0.346	0.864	0.346	0.793						
Semana 3	0.340	0.738	0.345	0.968						
Semana 4	0.345	0.790	0.348	0.950						
Semana 5	0.343	0.897	0.346	1.225						
Semana 6	0.344	0.757	0.344	0.770						
Semana 7	0.338	0.648	0.341	0.802						
Semana 8	0.345	0.781	0.345	0.806						
Semana 9	0.341	0.795	0.345	0.923						
Semana 10	0.338	0.501	0.349	0.892						
Semana 11	0.342	0.848	0.349	1.274						
Semana 12	0.344	0.762	0.349	0.924						

INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD: 6.99%  
 INCREMENTO DE LA EFICIENCIA: 0.40%  
 INCREMENTO DE LA EFICACIA: 19.27%





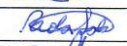

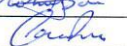
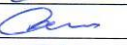


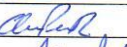

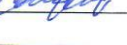
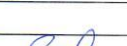

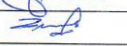


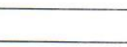



## - Anexo 21: Salida de mercancía mes de Mayo.

 <b>FYAREPSAC</b> F y A Representaciones S.A.C.		CUADRO DE VENTAS - SISCON		
Fecha	Descripción	Razón Social	Nº Doc Ref	Cant (litros)
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	TEVA PERU S.A.	FA/003-0011462	800.00
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	P&D ANDINA ALIMENTOS	FA/003-0011451	600.00
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	SAPORITI DEL PERU SA	FA/003-0011452	400.02
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	INTRADEVCO INDUSTRIA	FA/003-0011453	2,000.00
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	UNIBELL S.A.C.	FA/003-0011455	800.04
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	EUROFARMA PERU SAC	FA/003-0011456	400.02
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	EUROFARMA PERU SAC	FA/003-0011457	200.01
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	EUROFARMA PERU SAC	FA/003-0011460	200.01
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	ESENCIAS QUIMICAS S	FA/001-0081573	400.02
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	ESENCIAS QUIMICAS S	FA/001-0081573	39.75
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	E.REGALADO P.S.A.C	FA/001-0081575	40.00
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	LAB.QUIMICO FARMACEU	FA/001-0081577	400.00
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES		400.00
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES		200.00
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES		8,214.00
2/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES		6,487.00
3/05/2017	ALCOHOL ETILICO	INTRADEVCO INDUSTRIA	FA/003-0011463	37,000.00
3/05/2017	ALCOHOL ETILICO	INSTITUTO QUIMIOTERA	FA/003-0011464	600.00
3/05/2017	ALCOHOL ETILICO	LABORATORIOS SMA S.A	FA/003-0011465	1,800.09
3/05/2017	ALCOHOL ETILICO	MEDIFARMA S.A.	FA/003-0011467	2,400.00
3/05/2017	ALCOHOL ETILICO	BIOCON DEL PERU S.A.	FA/003-0011468	397.54
3/05/2017	ALCOHOL ETILICO	CORPORACION QUIMICA	FA/003-0011469	400.00
3/05/2017	ALCOHOL ETILICO	QUIMICA BRISAS MARI	FA/003-0011470	400.00
3/05/2017	ALCOHOL ETILICO	MACHU PICCHU FOODS S	FA/001-0081580	312.00
3/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES		72.00
4/05/2017	ALCOHOL ETILICO	MEDIFARMA S.A.	FA/003-0011471	3,000.00
4/05/2017	ALCOHOL ETILICO	PANIFICADORA BIMBO	FA/003-0011472	3,200.16
4/05/2017	ALCOHOL ETILICO	INSTITUTO NACIONAL D	FA/003-0011474	400.00
4/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES	0004-0000575	2,000.00
4/05/2017	ALCOHOL ETILICO	COMERCIALIZADORA LOR	FA/001-0081589	200.00
5/05/2017	ALCOHOL ETILICO	MINERA LAS LOMAS DOR	FA/003-0011475	2,000.00
5/05/2017	ALCOHOL ETILICO	INTRADEVCO INDUSTRIA	FA/003-0011477	2,000.00
5/05/2017	ALCOHOL ETILICO	MEDROCK CORPORATION	FA/003-0011478	1,816.86
5/05/2017	ALCOHOL ETILICO	QUIMICA BRISAS MARI	FA/003-0011480	400.00
5/05/2017	ALCOHOL ETILICO	CHALA ONE S.A.C.	FA/003-0011481	2,400.00
5/05/2017	ALCOHOL ETILICO	LABORATORIOS BELLEFE	FA/003-0011482	372.69
5/05/2017	ALCOHOL ETILICO	LABORATORIOS BELLEFE	FA/003-0011482	198.77
8/05/2017	ALCOHOL ETILICO	PANIFICADORA BIMBO	FA/003-0011485	3,200.16
8/05/2017	ALCOHOL ETILICO	GLORIA S.A.	FA/003-0011486	400.00
8/05/2017	ALCOHOL ETILICO	QUIMICA INDUSTRIAL S	FA/003-0011487	600.00
8/05/2017	ALCOHOL ETILICO	LABORATORIOS BELLEFE	FA/003-0011488	372.69
8/05/2017	ALCOHOL ETILICO	ROKER PERU S.A.	FA/003-0011489	1,000.00
8/05/2017	ALCOHOL ETILICO	INDUSTRIALIZADORA EU	FA/003-0011490	2,000.00
8/05/2017	ALCOHOL ETILICO	HIGIENE Y LIMPIEZA S	FA/003-0011492	600.00
8/05/2017	ALCOHOL ETILICO	MOLITALIA S.A.	FA/003-0011495	1,590.14
9/05/2017	ALCOHOL ETILICO	ALICORP S.A.A.	FA/003-0011497	2,400.00
9/05/2017	ALCOHOL ETILICO	LABORATORIO SKINCLEA	FA/003-0011499	600.00
9/05/2017	ALCOHOL ETILICO	NEO DETER DEL PERU S	FA/003-0011504	200.00
9/05/2017	ALCOHOL ETILICO	QUIMICA INDUSTRIAL S	FA/003-0011505	200.00
9/05/2017	ALCOHOL ETILICO	VITA PHARMA S.A.C.	FA/003-0011506	800.00
9/05/2017	ALCOHOL ETILICO	QUIMICA BRISAS MARI	FA/003-0011507	400.00
9/05/2017	ALCOHOL ETILICO	COMERCIALIZADORA LOR	FA/001-0081593	600.00
9/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES		200.00
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	INTRADEVCO INDUSTRIA	FA/003-0011509	37,000.00
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	GLORIA S.A.	FA/003-0011510	2,000.00
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	LABORATORIOS INDUQUI	FA/003-0011511	1,600.08
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	CORPORACION LIFE SAC	FA/003-0011512	200.01
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	CORPORACION LIFE SAC	FA/003-0011513	200.01
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	VICCO S.A.	FA/003-0011515	400.02
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	HERBORISTERIA LOS FI	FA/003-0011516	200.00
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	UNIBELL S.A.C.	FA/003-0011517	800.04
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	CPPQ S.A	FA/003-0011518	603.76
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	LABORATORIOS BELLEFE	FA/003-0011519	2,484.60
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	LABORATORIOS BELLEFE	FA/003-0011519	1,242.30
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES		400.00
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES		200.00
10/05/2017	ALCOHOL ETILICO	FYA REPRESENTACIONES		680.00

Anexo 22: Asistencia a capacitación interna 07/10/17

 <b>FYAREPSAC</b> F y A Representaciones S.A.C.		<b>ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD</b>		<b>FYA REPRESENTACIONES S.A.C.</b>	
		<b>ASISTENCIA A CAPACITACION</b>		Código: RG - ACC - 05002	
		<b>INTERNA - EXTERNA</b>		Versión: 001	
				Página 5 de 5	
<b>TEMA: RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
<b>EXPOSITOR: DANGELLO PEÑAFIEL B.</b>			<b>FECHA: 07/10/17</b>		
<b>CAPACITACION:</b> INTERNA <input checked="" type="checkbox"/> EXTERNA <input type="checkbox"/>			<b>HORA DE INICIO:</b> 08:00 <b>HORA DE TÉRMINO:</b> 09:30 <b>TOTAL DE ASISTENTES:</b> 20 <b>TIEMPO DE CAP.:</b> 01:30		
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	D.N.I.	FIRMA	
1	MARIO ARCE SANDOVAL	GERENTE CENTRAL	43115719		
2	JOSE BRICEÑO SANCHEZ	JEFE DE ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD	43726771		
3	DANGELLO PEÑAFIEL BERNARDO	JEFE DE OPERACIONES Y LOGISTICA	70434871		
4	ALICIA LOAYZA PAREDES	ASISTENTE DE ADMINISTRACION	48283541		
5	PAOLA SALAS CHECA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	76181430		
6	KELLY MARTINEZ ALVAREZ	FACTURACION	70044039		
7	ROBERTO BORDA CRUZ	JEFE DE ALMACEN	10385464		
8	CARLOS ROMANI HUAMAN	ASISTENTE DE ALMACEN	72264040		
9	GUILLERMO TARAZONA CABANA	ASISTENTE DE ALMACEN	79860572		
10	KEVIN MACHUCA ARANGO	ASISTENTE DE ALMACEN	7625320		
11	MAC ANTHONY ARANCIL MACHUCA	ASISTENTE DE ALMACEN	75366967		
12	HECTOR AMAYA RIOS	CONDUCTOR	40607272		
13	ALEJANDRO PEÑA RAMIREZ	CONDUCTOR	42063027		
14	ALFREDO ARROYO TIPOLA	CONDUCTOR	9855959		
15	LEONARDO MAÑUICO POMA	CONDUCTOR	42279952		
16	MOISES RAYME PUNCA	CONDUCTOR	42565329		
17	IVAN PACHECO MORALES	ASISTENTE DE ALMACEN	43476978		
18	BERTHA MIRANDA GONZALES	CONDUCTOR	03117800		
19	NILDA GOMEZ SANCHEZ	JEFA DE CONTABILIDAD	08487903		
20	ANDREA ZULOAGA RAMIREZ	ASISTENTE DE ADMINISTRACION	46664266		
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
<b>OBSERVACIONES:</b>					
 Gerente Central Mario Arce Sandoval					

## - Anexo 23: Asistencia a capacitación interna 28/10/17

 <b>FYAREPSAC</b> F y A Representaciones S.A.C.		<b>ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD</b>		<b>FYA REPRESENTACIONES S.A.C.</b>	
		<b>ASISTENCIA A CAPACITACION</b>		Código: RG - ACC - 05002	
		<b>INTERNA - EXTERNA</b>		Versión: 001	
				Página 5 de 5	
<b>TEMA: TERAPIA DE RELAJACION</b>					
<b>EXPOSITOR: KELLY MARTINEZ</b>			<b>FECHA: 28/10/17</b>		
CAPACITACION: INTERNA <input checked="" type="checkbox"/> EXTERNA <input type="checkbox"/>			HORA DE INICIO: 08:00 HORA DE TÉRMINO: 09:00 TOTAL DE ASISTENTES: 18 TIEMPO DE CAP.: 01:00		
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	D.N.I.	FIRMA	
1	MARIO ARCE SANDOVAL	GERENTE CENTRAL	43115719		
2	JOSE BRICEÑO SANCHEZ	JEFE DE ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD	43726771		
3	DANGELLO PEÑAFIEL BERNARDO	JEFE DE OPERACIONES Y LOGISTICA	70434871		
4	ALICIA LOAYZA PAREDES	ASISTENTE DE ADMINISTRACION	48283541		
5	PAOLA SALAS CHECA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	76181430		
6	KELLY MARTINEZ ALVAREZ	FACTURACION	70044039		
7	ROBERTO BORDA CRUZ	JEFE DE ALMACEN	10385464		
8	CARLOS ROMANI HUAMAN	ASISTENTE DE ALMACEN	72264040		
9	GUILLERMO TARAZONA CABANA	ASISTENTE DE ALMACEN	79860572		
10	KEVIN MACHUCA ARANGO	ASISTENTE DE ALMACEN	7625320		
11	MAC ANTHONY ARANCIL MACHUCA	ASISTENTE DE ALMACEN	75366967		
12	HÉCTOR AMAYA RIOS	CONDUCTOR	40607272		
13	ALEJANDRO PEÑA RAMIREZ	CONDUCTOR	42063027		
14	ALFREDO ARROYO TIPOLA	CONDUCTOR	9855959		
15	LEONARDO MAÑUICO POMA	CONDUCTOR	42279952		
16	MOISES RAYME PUNCA	CONDUCTOR	42565329		
17	IVAN PACHECO MORALES	ASISTENTE DE ALMACEN	43476978		
18	BÉRTHA MIRANDA GONZALES	CONDUCTOR	03117800		
19	NILDA GOMEZ SANCHEZ	JEFA DE CONTABILIDAD	08487903		
20	ANDREA ZULOAGA RAMIREZ	ASISTENTE DE ADMINISTRACION	46664266		
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
OBSERVACIONES:					
 Gerente Central Mario Arce Sandoval					



 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS          EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo Dangelo Xavier Peñafiel Bernardo, identificado con DNI N° 70434871, egresado(a) de la Carrera Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, Autorizo (X), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Aplicación de un manual de operaciones y funciones para la mejora en la productividad de la empresa FYAREPSAC, Villa el Salvador, 2017"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:



.....  
 Dangelo Xavier Peñafiel Bernardo

DNI: 70434871

Fecha: 18 de octubre del 2018.



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	
---------	----------------------------	--------	---------------------	--

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD          DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, **Dra. Luz Graciela Sánchez Ramírez**, docente de la Facultad de Ingeniería y carrera Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo campus Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada:

**“APLICACIÓN DE UN MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES PARA LA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FYAREPSAC, VILLA EL SALVADOR, 2017”**, del estudiante **Peñafiel Bernardo Dangelo Xavier**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 05 de enero del 2018.

  
 .....  
 Dra. Luz Graciela Sánchez Ramírez  
 DNI: 32771174

 Elaboró:  Dirección de Investigación	Revisó:  Responsable del SGC	 Vicerectorado de Investigación
---	--	---



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

**Mg. Alvarado Rodríguez, Óscar Francisco**

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Dangelo Xavier Peñafiel Bernardo

INFORME TÍTULADO:

“APLICACIÓN DE UN MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES PARA LA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FYAREPSAC, VILLA EL SALVADOR, 2017”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

Ingeniero Industrial

SUSTENTADO EN FECHA: 06/12/2017

NOTA O MENCIÓN: 14 catorce.



---

Mg. Alvarado Rodríguez, Óscar Francisco

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Aplicación de un manual de operaciones y funciones para la mejora en la productividad de la empresa FYAREPSAC, Villa el Salvador, 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR**

Peñafiel Bernardo, Dangelo Xavier

**ASESOR**

Dra. Sanchez Ramirez, Luz Graeciela

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

**LIMA – PERÚ**

2017

Resumen de coincidencias

24 %

1	www.egemsa.com.pe	14 %	>
	Fuente de Internet		
2	repositorio.ucv.edu.pe	3 %	>
	Fuente de Internet		
3	Entregado a EP NBS S...	3 %	>
	Trabajo del estudiante		
4	www.revistaganamas.c...	1 %	>
	Fuente de Internet		
5	search.oecd.org	1 %	>
	Fuente de Internet		
6	www.repositorioacade...	1 %	>
	Fuente de Internet		
7	carlosrgm.files.wordpr...	1 %	>
	Fuente de Internet		

Navigation icons: Home, Back, Check, Edit, Grid, 24, Filter, No, Download, Info