

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS

TÍTULO DE TESIS

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE AL
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GERENCIA DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA TERMINAL PORTUARIO
PARACAS**

PRESENTADA POR LA BACHILLER

BELLIDO GUTIERREZ CHIRLEY STEFANY

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ICA- PERÚ
AÑO
2017**

DEDICATORIA

Ante todo, a mi Dios, por regalarme el don de la vida y las fuerzas para perseverar en el cumplimiento de las metas que me he propuesto.

A mis Abuelos y Padres, por ser ejemplos a seguir además de siempre estar allí para ofrecerme su apoyo incondicional.

A mis Hermanos, que los adoro y que siempre han estado allí para compartir juntos todos los momentos importantes de mi vida.

A mis familiares, por apoyarme y colaborar conmigo en todo lo que he querido realizar.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de cumplir una meta más en mi formación profesional.

A mis padres por su infinito e incondicional apoyo, cariño, comprensión y enseñanzas.

A mis profesores por inculcarme día a día sus conocimientos.

Y a mis compañeros por contar con su amistad en todo momento.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
TABLA DE CONTENIDOS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I:.....	13
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	13
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA:	13
1.2. DELIMITACIONES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:	14
1.2.1. Delimitaciones:	14
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:	15
1.3.1. Problema Principal:	15
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:	15
1.4.1. Objetivo General:	15
1.4.2. Objetivos Específicos:	15
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:	16
1.6. Variables e indicadores:	16
1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN:	17
1.7.1. Viabilidad técnica:	17
1.7.2. Viabilidad operativa:.....	17
1.7.3. Viabilidad económica:	17
1.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:.....	17
1.8.1. Justificación:	17
1.8.2. Importancia:	19
1.9. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:	19
1.10. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:	19
1.10.1. Tipo de investigación:.....	19
1.10.2. Nivel de investigación:.....	20
1.11. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:.....	20
1.11.1. Método de la investigación:	20
1.11.2. Diseño de la Organización:	21

1.12. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	22
1.12.1. Técnicas:	22
1.12.2. Instrumentos:	22
1.13. POBLACIÓN Y MUESTRA:	23
1.14. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO:.....	24
1.14.1. CRONOGRAMA	24
1.14.2. Presupuesto:.....	25
1.14.3. Plan propuesto de capacitaciones:	26
CAPÍTULO II:.....	27
MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:	27
2.2. MARCO TEÓRICO:	29
2.3. MARCO CONCEPTUAL:.....	33
2.3.1. Conceptos de Organización:.....	33
2.3.2. Etapas de la organización:	34
2.3.3. El diseño organizacional:	43
2.3.4. Metodología para realizar un estudio de organización:.....	43
CAPÍTULO III:.....	48
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	48
3.1. GENERALIDADES:	48
3.2. MACRO PROCESO DE LA EMPRESA:	56
3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA:	59
3.4. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES:.....	61
3.5. DIAGRAMAS:.....	65
3.6. MEJORA CONTINUA (KAIZEN):.....	72
CAPÍTULO IV:.....	78
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS:	78
4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:	78
4.1.1. Representación gráfica y análisis de las encuestas:.....	78
4.2. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.....	101
4.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA GO:.....	103
4.4. ANÁLISIS INTERNO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA:.....	104
4.4.1. MATRIZ FODA:	106
4.5. DIAGNÓSTICO:	109

4.6. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	110
4.6.1. Lineamientos de la propuesta:	110
4.6.2. Propósito de la propuesta:	111
4.6.3. Objetivo:	111
4.6.4. Alcance:	111
4.6.5. ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES:	112
4.6.6. Manual de Organización, Funciones y Competencias:	113
4.7. GESTIÓN DE DOCUMENTOS:	115
4.7.1. Procedimientos para el sistema de documentación:	115
4.8. PLAN DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA:	118
CAPÍTULO V:.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
5.1. CONCLUSIONES:.....	122
5.2. RECOMENDACIONES:.....	123
5.3. BIBLIOGRAFÍA:	124
5.4. ANEXO:	126

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJO	67
GRÁFICO 2: DIAGRAMA GENERAL DE CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA.....	68
GRÁFICO 3: CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA CLARA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS?	79
GRÁFICO 4: ¿ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS LAS FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR CADA CARGO?.....	80
GRÁFICO 5: ¿TIENEN ESTABLECIDO POR ESCRITO LAS FUNCIONES Y CARGOS?	81
GRÁFICO 6: ¿EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE SU ÁREA DEBIDAMENTE ESTANDARIZADO?.....	82
GRÁFICO 7: ¿LAS FUNCIONES QUE USTED DESARROLLA, SON EXCLUSIVAMENTE DE SU CARGO?	83
GRÁFICO 8: ¿CREES QUE TODAS LAS FUNCIONES ASIGNADAS A TU CARGO, CORRESPONDEN A ÉL?.....	84
GRÁFICO 9: ¿DIRÍA USTED QUE EXISTE LA UNIDAD DE MANDO CLARAMENTE ESTABLECIDA EN ÁREA?	85
GRÁFICO 10: ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR SUS FUNCIONES ES RECIBIDA CON OPORTUNIDAD?	87
GRÁFICO 11: ¿CONSIDERA QUE SE REALIZAN CORRECTAMENTE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, CONTROL Y DIRECCIÓN DE SU ÁREA?	88
GRÁFICO 12: ¿LOS RESULTADOS DE SU CARGO SE VEN AFECTADOS POR LOS RESULTADOS DE OTROS CARGOS U OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA?	89
GRÁFICO 13: ¿CREE USTED QUE EXISTE ALGUNA DIFICULTAD PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y CUMPLIR CON LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS?.....	90
GRÁFICO 14: ¿CUENTA CON EL EQUIPO, MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EFECTUAR SU TRABAJO?	91
GRÁFICO 15: ¿EXISTE UN PLAN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE SU ÁREA?	92
GRÁFICO 16: ¿LOS RECURSOS DE CAPACITACIÓN QUE HE RECIBIDO HAN SIDO EFICACES PARA LA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO?.....	93
GRÁFICO 17: ¿CALIFICARÍA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE COMO FAVORABLE?	95
GRÁFICO 18: ¿USUALMENTE TRABAJA EN EQUIPO CON SUS COMPAÑEROS DEL ÁREA?.....	96
GRÁFICO 19: ¿CREE USTED QUE DEBE REALIZARSE ALGUNA GESTIÓN PARA FACILITAR LA INTEGRACIÓN INTERNA DE SU ÁREA?.....	97
GRÁFICO 20: ¿PERCIBE UNA VERDADERA COOPERACIÓN Y ESPÍRITU DE AYUDA EN SU GRUPO DE TRABAJO?	98
GRÁFICO 21: ¿CÓMO TE MANTIENES INFORMADO DE LOS CAMBIOS IMPORTANTES EN TU CAMPO DE TRABAJO?	99

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: VARIABLE E INDICADORES.....	16
TABLA 2: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	22
TABLA 3: PLOBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
TABLA 4: PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN.....	25
TABLA 5: PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA DE OPERACIONES.....	25
TABLA 6: TIPOS DE ORGANIGRAMAS.....	69
TABLA 7: ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA CLARA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS?.....	78
TABLA 8: ¿ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS LAS FUNCIONES QUE DEBE DE REALIZAR CADA CARGO?.....	79
TABLA 9: ¿TIENEN ESTABLECIDO POR ESCRITO LAS FUNCIONES Y CARGOS?.....	80
TABLA 10: ¿EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE SU ÁREA DEBIDAMENTE ESTANDARIZADO?.....	81
TABLA 11: ¿LAS FUNCIONES QUE USTED DESARROLLA, SON EXCLUSIVAMENTE DE SU CARGO?.....	82
TABLA 12: ¿CREES QUE TODAS LAS FUNCIONES ASIGNADAS A TU CARGO, CORRESPONDEN A ÉL?.....	83
TABLA 13: ¿DIRÍA USTED QUE EXISTE LA UNIDAD DE MANDO CLARAMENTE ESTABLECIDA EN EL ÁREA?.....	85
TABLA 14: ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR SUS FUNCIONES ES RECIBIDA CON OPORTUNIDAD?.....	86
TABLA 15: ¿CONSIDERA QUE SE REALIZAN CORRECTAMENTE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, CONTROL Y DIRECCIÓN DE SU ÁREA?.....	87
TABLA 16: ¿LOS RESULTADOS DE SU CARGO SE VEN AFECTADOS POR LOS RESULTADOS DE OTROS CARGOS U OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA?.....	89
TABLA 17: ¿CREE USTED, QUE EXISTE ALGUNA DIFICULTAD PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y CUMPLIR CON LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS?.....	90
TABLA 18: ¿CUENTA CON EL EQUIPO, MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EFECTUAR SU TRABAJO?.....	91
TABLA 19: ¿EXISTE UN PLAN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE SU ÁREA?.....	92
TABLA 20: ¿LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE HE RECIBIDO HAN SIDO EFICACES PARA LA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO?.....	93
TABLA 21: ¿CALIFICARÍA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE COMO FAVORABLE?.....	94
TABLA 22: ¿USUALMENTE TRABAJA EN EQUIPO CON SUS COMPAÑEROS DEL ÁREA?.....	95
TABLA 23: ¿CREE USTED QUE DEBE REALIZARSE ALGUNA GESTIÓN PARA FACILITAR LA INTEGRACIÓN INTERNA DE SU ÁREA?.....	96
TABLA 24: ¿PERCIBE UNA VERDADERA COOPERACIÓN Y ESPÍRITU DE AYUDA EN SU GRUPO DE TRABAJO?.....	97
TABLA 25: ¿CÓMO TE MANTIENES INFORMADO DE LOS CAMBIOS IMPORTANTES EN TU CAMPO DE TRABAJO?.....	99
TABLA 26: ¿QUÉ SUGERIRÍAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?.....	100

RESUMEN

El presente estudio de investigación titulado “Rediseño Organizacional con enfoque al mejoramiento continuo de la Gerencia de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas” tuvo como propósito proponer un rediseño organizacional para el Terminal Portuario Paracas S.A Chaco – Paracas que permita un mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios.

Se utilizó el tipo de estudio bibliográfico y de campo, considerando una investigación cualitativa que permitió identificar el problema manteniendo una estrecha relación entre el sujeto y el objeto; con una población de 34 trabajadores y una muestra de 34 personas, se aplicó los instrumentos de cuestionario sobre el diseño organizacional de la empresa y entrevista para poder obtener información de sus funciones y poder realizar el Manual de Organización y Funciones.

Los resultados evidencian que la Gerencia de Operaciones Terminal Portuario Paracas SA, no cuenta con un diseño organizacional actualizado y mapeos de procesos en documentos oficiales y que no existe un Manual de Organización y Funciones lo que genera duplicidad en las funciones.

Los resultados evidencian que el proceso de comunicación en la Gerencia de Operaciones del Terminal Portuario Paracas se da de una manera muy informal y no existen los canales adecuados para que esta llegue en tiempo y forma a todos los trabajadores y no se quede únicamente en la parte directiva de la organización, sino que llegue hasta la base que sustenta su estructura, por lo que se recomienda la implementación del organigrama de la Gerencia de Operaciones propuesta, pues esto llevaría a trabajar de una forma ordenada y proporcionar los recursos necesarios para la implementación, seguimiento del diseño propuesto.

ABSTRACT

The present research study entitled "Rediseño Organizacional con enfoque al mejoramiento continuo de la Gerencia de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas" had the purpose of proposing an organizational redesign for the Terminal Portuario Paracas S.A Chaco – Paracas that allows a continuous improvement of the quality Of their services.

We used the type of bibliographical and field study, considering a qualitative investigation that allowed to identify the problem maintaining a close relation between the subject and the object; With a population of 34 workers and a sample of 34 people, the questionnaire instruments were applied on the organizational design of the company and interview to be able to obtain information of its functions and to be able to realize the Manual of Organization and Functions.

The results show that the Gerencia de Operaciones Terminal Portuario Paracas SA does not have an updated organizational design and process mapping in official documents and that there is no Organization and Function Manual which generates duplication of functions.

The results show that the communication process in the Gerencia de Operaciones del Terminal Portuario Paracas is given in a very informal way and there are no adequate channels for it to arrive in time and form to all workers and not only remain in the part Management of the organization, but rather reaches the base that supports its structure, so it is recommended to implement the organizational structure of the proposed Operations Management, as this would lead to work in an orderly manner and provide the necessary resources for the implementation, Follow-up of the proposed design.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis tiene como objeto fundamental proponer un diseño organizacional con enfoque al mejoramiento continuo de la Gerencia de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas SA, que facilite la formación de la estrategia de una Comunidad Portuaria, su gestión y aplicación práctica al día a día, su medición y comunicación, permitiendo a dicha Comunidad Portuaria el aprendizaje y corrección de sus deficiencias, en un proceso de mejora continua.

El objetivo no es otro que el de mejorar la eficiencia y la competitividad de un puerto, de acuerdo con su estrategia, claramente orientada al cliente, en un mundo actual de alta competencia entre puertos y entre cadenas logísticas en las que se integran y en el que la generación de valor añadido, la sostenibilidad y la integración en el entorno son premisas básicas.

A estos objetivos acompañan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos y, por tanto, hacer un seguimiento de la estrategia en el tiempo, así como establecer comparaciones entre puertos y a partir de aquí, poner en práctica un proceso de aprendizaje y retroalimentación, que ha de llevar a la mejora continua de los procesos y competitividad del puerto Terminal Portuario Paracas SA, y por tanto, previsiblemente, al crecimiento de su tráfico y al incremento de su generación de valor añadido.

El desarrollo de esta tesis está enfocado en el rediseño organizacional con enfoque al mejoramiento continuo de la Gerencia de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas SA, el mismo está conformado por cuatro capítulos los cuales están estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I, Planteamiento Metodológico, en este capítulo se plantea la realidad problemática, delimitaciones, formulación del problema, objetivos de la investigación, hipótesis de la investigación, viabilidad de la investigación, justificación e importancia de la investigación, nivel de la investigación, método y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos, población y muestra y el cronograma y presupuesto de dicha investigación.

Capítulo II, Marco teórico, se detalla los antecedentes de la investigación, marco teórico y el marco conceptual como conceptos de la organización.

Capítulo III, Análisis y diagnóstico, se refiere a los resultados obtenidos de la encuesta, al diagrama de causa y efecto, diagrama de proceso detallado del funcionamiento de la Gerencia de Operaciones, Matriz FODA y diagnóstico.

Capítulo IV, Análisis e interpretación de los resultados y desarrollo de los procesos, allí se detalla la presentación y análisis de los resultados de las encuestas, diagrama de causa y efecto, diagrama de flujo de la GO, análisis interno para la elaboración de la matriz FODA, diagnóstico, propuesta de la estructura organizacional, gestión de documentos y el plan de ejecución de la propuesta.

Capítulo V, Conclusiones y recomendaciones de esta tesis.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA:

Al igual que ha ocurrido en muchos otros países, en el Perú, tradicionalmente, ha sido el Estado el único que ha asumido la responsabilidad de proporcionar infraestructura pública y de prestar los servicios asociados con esta. Después de tratar con sus propios medios el Estado Peruano comprendió que no sería posible lograr el desarrollo del país apelando únicamente a sus recursos propios, sino que era necesario también contar con el apoyo de la inversión y capacidad de la empresa privada.

En enero de 2016 (APN) aprobó el Expediente Técnico correspondiente al proyecto de construcción del “Terminal Portuario General San Martín”, en Pisco.

Esta inversión tiene como finalidad mejorar las actividades portuarias lo que conlleva a desarrollar la gestión de sus operaciones basadas en herramientas administrativas para lograr el mejor nivel de rendimiento organizacional y por consiguiente ser más competitivas y exitosas.

El Terminal Portuario Paracas S.A, es un terminal que pretende convertirse en un inductor de nuevos negocios en la región de Ica. La empresa está constituida por 70 trabajadores; que, como muchas empresas de nuestro entorno, busca aplicar un modelo de gestión integrado que esté orientado a los clientes, el liderazgo, los procesos y la mejora continua. Logrando con esto acercarse a la búsqueda de la excelencia y por ende ser competitiva.

Terminal Portuario Paracas SA, no cuenta con un manual de organización y funciones (MOF) generando duplicidad y desconocimiento de funciones, mapa de procesos, diagrama de proceso del funcionamiento de la Gerencia de Operaciones, gestión de los documentos y el organigrama no se encuentra actualizado hasta la fecha.

En el presente trabajo se desea generar una Propuesta de un Rediseño Organizacional con enfoque al mejoramiento continuo de la Gerencia de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas S.A. Chaco – Paracas; con el fin de dirigir y gestionar mejor nuestros servicios; que cada trabajador sepa cuáles son sus funciones y deberes dentro de la empresa, generando productividad; esto permitirá brindar un mejor servicio a nuestros clientes y hacerle frente a nuestros competidores.

1.2. DELIMITACIONES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1. Delimitaciones:

A. Delimitación espacial:

Esta investigación se realizó en el Departamento de Ica, Provincia de Pisco, Distrito de Paracas, en la Gerencia de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas S.A.

B. Delimitación Temporal:

Esta investigación se inició un 15 de Agosto hasta el 14 de Noviembre. 2016.

C. Delimitación Social:

Esta investigación se efectuó mediante la entrevista, la cual ayudó a poder analizar más el entorno donde se realizó el estudio.

D. Delimitación Conceptual:

Esta investigación abarca un concepto fundamental como el diseño organizacional, que permitió actualizar la estructura del organigrama e identificar tareas y responsabilidades en la Gerencia de Operaciones del Terminal Portuario Paracas SA para realizar el MOF (Manual de Organización y Funciones).

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.3.1. Problema Principal:

¿Cuál es la propuesta de rediseño organizacional más adecuada que ayude a mejorar la situación actual de la Gerencia de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas S.A Chaco – Paracas?

La complejidad y magnitud del desarrollo como Gerencia plantean la necesidad de mejorar los procesos administrativos de esta, con la finalidad de evolucionarla en una herramienta que responda con efectividad a las necesidades externas e internas.

Por medio del presente trabajo se plantea la situación actual de la Gerencia de Operaciones, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico para luego tomar decisiones de acuerdo a los objetivos planteados.

1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

1.4.1. Objetivo General:

Proponer un rediseño organizacional para el Terminal Portuario Paracas S.A. Chaco – Paracas que permita un mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Analizar y evaluar el diseño actual del Terminal Portuario Paracas S.A. Chaco – Paracas.
- Analizar el entorno actual y reforzar el plan estratégico actual para el Terminal Portuario Paracas S.A Chaco – Paracas.
- Proporcionar un nuevo mapeo de procesos y los documentos de gestión para el Terminal Portuario Paracas S.A. Chaco – Paracas.

- Proponer un nuevo organigrama para el Terminal Portuario Paracas S.A. Chaco – Paracas.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:

Teniendo en cuenta los objetivos de estudio; encontramos que el Terminal Portuario Paracas no cuenta con un organigrama actualizado, documentos de gestión y mapeos de procesos en documentos oficiales, a pesar de esto, si existe una estructura.

El siguiente trabajo se desarrolla bajo la siguiente hipótesis: “El rediseño organizacional de la Gerencia de Operaciones permitirá mejorar la calidad de los servicios brindados. Del mismo modo contribuirá al incremento de los niveles de productividad y obtención de mejores resultados en la gestión.”

1.6. Variables e indicadores:

TABLA 1: Variable e indicadores

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Rediseño Organizacional	Diseño organizacional actual	Análisis del entorno actual, plan estratégico, mapeo de procesos y manual de gestión
	Análisis estratégico	Foda
	Procesos	Mapeo de procesos
	Organización	Organigrama
	Documentos de gestión	Manual de procedimientos

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN:

1.7.1. Viabilidad técnica:

La viabilidad técnica de este trabajo de investigación se justificó en la disponibilidad y facilidad a los recursos requeridos para su realización, en la empresa en donde se desarrolló y se facilitó el software y hardware necesarios para la realización.

1.7.2. Viabilidad operativa:

Se utilizó de forma adecuada herramientas y técnicas propias de la investigación para el desarrollo del marco metodológico, el análisis y el planteamiento de los propuestas, así como también la realización de las encuestas para verificar y contrastar la hipótesis, por consiguiente el estudio ha sido operativamente viable.

1.7.3. Viabilidad económica:

El trabajo de investigación fue viable económicamente ya que el costo es asumido en su totalidad por el investigador en todas las etapas de la investigación.

1.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

1.8.1. Justificación:

Evidentemente La empresa Terminal Portuario Paracas S.A. en la actualidad tiene varios problemas a los cuales debe hacer frente, existen deficiencias enormes tanto en los altos y bajos mandos, por lo que se generan bastantes gastos de operación y una deficiencia en el servicio, por ende se necesita de un proceso de concientización y reflexión así como también un proceso de cambio en ideas, valores, actitudes,

costumbres, cultura, etc., para lograr maximizar los resultados y conseguir la calidad en los servicios

El desafío por mantener niveles óptimos de productividad, eficiencia y eficacia alcanza a todas las terminales portuarias de nuestro país las cuales además de tratar de atraer inversiones multimillonarias para apoyar el mejoramiento de sus instalaciones y agregar cada vez más servicios integrales, deben esperar a que la administración desarrolle estrategias de mejora continua.

Por tal motivo se busca diseñar un Modelo de Organización que esté basado en el enfoque de mejora continua; eliminando las barreras funcionales dentro de los procesos de la organización buscando corregir la estructura jerárquica de la misma. Orientado a los clientes, el liderazgo directivo, el personal, al impacto en la sociedad, resultados globales y la mejora continua, ofreciendo un instrumento de autoevaluación permanente que permita conocer la real situación de la empresa y ofreciendo una metodología de trabajo que ayude a los directivos a administrar con filosofía de calidad y mejorar eficazmente las operaciones de la empresa

Al momento de elaborar un diseño organizacional se busca tener una mejor organización de los puestos de trabajo, visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de las unidades de trabajo. De esta forma se optimiza el recurso humano de forma eficaz y eficiente para impulsar la mejora continua de la calidad en la Gerencia de Operaciones.

En la actualidad es común partir de la premisa de que para ejecutar una mejora debe efectuarse una inversión de recursos económicos y de tiempo sustancial, más aún, cuando se tratan de cambios en los sistemas de información, o en la tecnología clave de la organización.

Si bien la inversión sustancial de recursos busca mejoras representativas de los procesos, en muchos casos no es imprescindible invertir para mejorar, basta en ocasiones con aprovechar uno de los capitales más infravalorados que posee una organización, como lo es el capital intelectual de su recurso humano. Este capital tiene una serie de

particularidades que lo hacen clave, una de ellas es que se manifiesta en forma de experiencia a través de las personas que a lo largo de los años se encuentran al frente de las operaciones, razón por la cual tienen una capacidad potencial de identificar oportunidades de mejora. Kaizen ofrece la posibilidad de aprovechar este capital y conseguir mejoras continuas con un mínimo de inversión.

Por lo antes mencionado, se puede afirmar que el presente estudio de investigación es viable ya que facilita recursos necesarios como tiempo, dedicación, facilidad de información para llevar a cabo su correcta aplicación.

1.8.2. Importancia:

Es de gran importancia para la empresa Terminal Portuario Paracas realizar el Estudio Organizacional debido a que le proporcionará una Estructura Organizacional, un Manual Organizacional idóneo, así como un mapa de procesos y flujo de procesos, que garantice el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desarrollan en ella.

1.9. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

Para la elaboración de este trabajo la mayor limitación que se presenta es que la empresa no cuenta con estudios organizacionales anteriores, lo que implica escasa información con respecto al tema.

1.10. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:

1.10.1. Tipo de investigación:

Se aplicarán varios tipos de investigación tales como:

Investigación bibliográfica: la propuesta se apoya en la consulta de libros y documentos en lo que respecta al diseño organizacional y al proceso administrativo.

Investigación de campo: se realiza en la Gerencia de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas SA. En esta modalidad se utilizó la encuesta y la entrevista.

- ✓ Entrevista: se realizó una serie de preguntas que respaldaron la formulación de los objetivos arrojando resultados que sustentaron el estado actual del diseño organizacional. Cada uno de los involucrados en el proceso fue abordado en el lugar donde realiza su actividad.
- ✓ La encuesta: como método de investigación permitió conocer el estado actual de la empresa en su estructura organizacional y así proceder a enunciar las necesidades inmediatas de las mismas y proponer una estructura organizacional.

En esta modalidad el trabajo de campo tiene como finalidad: registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

1.10.2.Nivel de investigación:

Esta es una investigación descriptiva – explicativa.

1.11. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

1.11.1.Método de la investigación:

La investigación se ha ido perfeccionando y diversificando, entre las que podemos enumerar:

Método Analítico:

Se aplica en la desagregación del fenómeno que se complementa con la revisión de la literatura sobre temas que tienen relación con el objeto de estudio, se estructuró el marco teórico y permite precisar las posibles causas y soluciones de la problemática planteada.

Método Sintético:

Se aplica este método en la recolección y presentación de la información del trabajo de investigación realizado en la Gerencia de Operaciones del Terminal Portuario Paracas SA.

Método Descriptivo:

Permite lograr una mejor comprensión de la realidad de la organización donde se pretende realizar la investigación y explicar la escasa información disponible de su estructura organizacional que existe en la Gerencia de Operaciones del Terminal Portuario Paracas SA para la aplicación de la propuesta planteada en el presente trabajo.

1.11.2. Diseño de la Organización:

La presente investigación se desarrollará considerando la investigación cualitativa por las siguientes razones:

Permitirá identificar el problema, manteniendo una estrecha relación entre el sujeto y objeto, utilizando técnicas cualitativas las cuales nos orientarán a encontrar el origen del problema ya que en la actualidad las organizaciones se desarrollan en entornos cambiantes, exigiendo acoplarse a ellos, estableciendo estructuras flexibles que permitan percibir cambios y adaptarlos con rapidez.

La investigación cualitativa permitirá encontrar diversas propuestas de alternativas de solución.

Sin embargo, es indispensable realizar un análisis que permita determinar los factores internos que impactan de forma positiva o negativa a la Gerencia de Operaciones para poder estudiar y analizar el problema objeto de estudio.

1.12. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

En la presente propuesta se requiere tanto de fuentes primarias como fuentes secundarias ya que la investigación depende de la calidad de la información a presentar.

1.12.1. Técnicas:

La técnica en investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Las técnicas de investigación que se van a utilizar para el procesamiento de la información son:

Encuesta. Instrumento que nos permitió obtener la opinión de la población acerca del diseño organizacional de la Gerencia de Operaciones.

Entrevista. La entrevista directa permitió recolectar las funciones de cada personal para realizar el Manual de Organización y Funciones.

1.12.2. Instrumentos:

Los instrumentos a utilizar fueron diseñados de acuerdo a lo que se requiere obtener en la investigación lo que nos permitió obtener información de calidad y confiable.

TABLA 2: Técnicas e instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista

La información se procesó de acuerdo a las técnicas e instrumentos utilizados por la obtención de la información del diseño organizacional de la Gerencia de Operaciones.

1.13. POBLACIÓN Y MUESTRA:

La investigación está enfocada a resolver problemas internos, razón por la cual se aplicaron encuestas al personal, no será necesario enfocarnos en seleccionar una muestra, por tanto trabajaremos con todos los elementos que conforman la Gerencia de Operaciones del Terminal Portuario Paracas SA.

El universo del presente trabajo está conformado por 34 personas, esta población no es tan amplia y se trabajó con el total de la población.

TABLA 3: POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Puesto de Trabajo	Población	Muestra
Gerente de Operaciones	1	1
Jefe de Operaciones	1	1
Jefe de Mantenimiento	1	1
Auxiliar de Operaciones	4	4
Analista de Operaciones	1	1
Coordinador de Operaciones	4	4
Operador Multifuncional	8	8
Gaveros	4	4
Operador de Balanza	6	6
Electricista	2	2
Mecánico	2	2
TOTAL	34	34

1.14.2.Presupuesto:

Es el detalle de los gastos que se producen en el cumplimiento del objetivo de la investigación.

TABLA 4: Presupuesto de investigación

Actividades	Egresos
Impresiones del trabajo de titulación.	280.00
Viáticos y transporte	250.00
Total egresos	530.00

TABLA 5: Presupuesto de implementación de la gerencia de operaciones

Descripción	Costo
Impresión de MOF (Manual de organización y funciones)	10.00
Copias	68.00
Total	78.00

1.14.3. Plan propuesto de capacitaciones:

Descripción	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Medios para facilitar el proceso de comunicación	X	X										
Inducción de manual de organización y funciones.			X	X	X							
Manejo inadecuado de materiales						X						X
Control de inventario			X			X			X			X
Políticas de motivación		X										
Capacitación de procedimientos				X								
Reunión de integración	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pautas para el estrés laboral.			X			X			X			X
Entrega de MOF			X	X	X							

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Las organizaciones vienen afrontando una serie de retos derivados de las presiones de su entorno, que las obligan a prepararse convenientemente y estar en un estado de alerta permanentemente. Entre los retos más relevantes se pueden citar: la competitividad, productividad, efectividad, satisfacer las necesidades de los clientes y la globalización. Siendo la meta lograr que, a través del presente trabajo, se rediseñe la estructura organizacional de la Gerencia de Operaciones.

Por ello al referirnos a los antecedentes de la investigación relacionados con el tema en estudio, se puede decir que en primer lugar el tema ofrece un origen mixto, pero no por ello desligado, en el sentido de que el estudio de estructura organizacional podría verse de manera separada del estudio de las operaciones básicas de una empresa y al diseño de estrategias para su mejoramiento. En el trabajo actual no es así, de modo contrario, estos dos estudios se unen, para dar origen a una solución más completa al problema que presenta la empresa. Por esta razón los antecedentes serán de origen variado y específicos en un área determinada.

Siguiendo la idea expresada en el párrafo anterior, se puede decir que los antecedentes que se presentarán, fueron seleccionados de manera cuidadosa por su contenido relacionado de forma estrecha con la investigación en curso, de manera que aportan a la investigación conceptos, procedimientos y modos de realizar las tareas propuestas.

Basada en investigaciones, y según el tema tratante se destacan por su aporte al presente trabajo los siguientes trabajos:

Drucker, P. 1970; en su trabajo titulado “**La Gran Ruptura**” sostiene que la organización moderna debe ser susceptible de cambios.

En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima; y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, la habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo.

Flores, E. 1999; realizó un trabajo titulado “**Análisis de Estructura Organizacional de una Cadena de Supermercados**” para obtener la licenciatura en administración de empresas, en el que expresa que el estudio y diseño de la estructura organizacional es muy importante, por no decir esencial, para una empresa, ya que permite la definición de funciones y responsabilidades dentro de ella. Además, esta organización debe estar diseñada de tal manera que pueda adaptarse a los cambios constantes del mercado.

Universidad del valle, proyecto Univalle Siglo XXI (2003) Colombia; emprendió el Proyecto Univalle Siglo XXI, desarrollado a través de la metodología conocida como BPI (Business Process Improvement). Esta metodología se aplica para rediseñar los procesos, las organizaciones y su cultura. El proyecto al finalizar le aporta a la Universidad: Un levantamiento organizacional (estructura, procesos y funciones) de cada una de las Dependencias que la componen, con un análisis y oportunidades de mejoramiento para los procesos, estructura y sistema de información, y con un conjunto de proyectos institucionales que la Universidad debe llevar a cabo con el objeto de implementar las diferentes propuestas.

Universidad de Caldas (2006), adelantó un proceso de rediseño de su sistema administrativo. Dicho proceso abarcó la estructura organizacional, planta de cargos, y el manual específico de funciones y de competencias laborales, para lo cual realizó un diagnóstico organizacional que permitió identificar y analizar los problemas, así como establecer sus causas, y por ende hallar la correspondencia que debe haber entre los objetivos y los recursos disponibles, con miras al mejoramiento de sus áreas misionales.

2.2. MARCO TEÓRICO:

Tradicionalmente, un puerto ha sido visto como una puerta a través de la cual las mercancías y los pasajeros son transferidos entre los barcos y la costa. Sin embargo, el papel del puerto, se ha hecho más complejo en el transcurso del tiempo. De acuerdo con Willy Winkelmanns (W. Winkelmanns, 2002) es muy difícil hoy en día hacer una definición del puerto, ya que el contenido de la palabra depende ampliamente de una diversidad de terminales existentes y del nivel en que éstas se intersectan en las cadenas de transporte, producción y distribución, esto es en las cadenas logísticas que pasan por este puerto.

La integración del puerto en estas cadenas determina, en buena parte, el grado de heterogeneidad y el alcance en que las mercancías son transformadas, o es modificada su apariencia y, consecuentemente, cuáles son las infraestructuras, las instalaciones, los equipos y servicios requeridos en los procesos que tienen lugar en toda su extensión del singular y puerto.

Sabemos que el puerto no es un fin en sí mismo. Tan solo desempeña una actividad económica derivada. Esto significa que, dejando al margen actividades de transbordo, un puerto crecerá solamente como resultado de las actividades de importación y exportación del comercio y de la industria de su propia zona de influencia terrestre.

Muchos puertos se estancan o crecen, no necesariamente a causa de sus propios fallos o méritos, sino en buena parte porque están sometidos a la influencia de una actividad económica sobre la que ellos, en términos generales, no tienen capacidad de influencia. Un claro ejemplo que explica esta afirmación lo constituye la crisis del petróleo de los primeros años de la década de los setenta, que cambió la estructura de la flota mundial de buques tanque, limitando drásticamente el tamaño de los mismos.

Del mismo modo, instalaciones portuarias que habían sido previstas para atender estos buques quedaron ociosas de forma prácticamente inmediata. Se observa, pues, la gran dependencia que sufren los puertos respecto del comercio mundial.

Los puertos son algo más que diques, dársenas y muelles, es decir, los puertos son más que una cuestión de infraestructura o “hardware”. El proceso, el “software” la calidad de servicio, el otorgar una prioridad a un cliente relevante, la tarifa de lealtad que premia a un cliente que genera un importante volumen de tráfico, etc. Por citar algunos ejemplos, es cada día más importante en un puerto moderno.

Pero en este puerto actúan multitud de agentes institucionales, empresariales, organizaciones, etc., que pueden ser públicos o privados, que se presentan y actúan de diferentes formas: algunos compiten por un mismo cliente, otros comparten ese cliente, conviven clientes con proveedores de servicios, los cuales, a veces, también están presentes en otros puertos en competencia, etc. Pero a pesar de esta complejidad y heterogeneidad, todos ellos están interrelacionados alrededor de una especialización económica común, que no es otra que la llegada de mercancías y barcos.

Estas organizaciones y empresas, son las que contienen el “software” del puerto, citados anteriormente. Es en ellas donde residen esencialmente los activos intangibles o invisibles, productos y servicios de alta calidad, las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados, las capacidades de un proceso, la fidelidad de los clientes satisfechos, entre muchos otros, que tanta importancia tienen en las empresas de cara a su competitividad en el momento presente, esto es, en la era de la información y de las telecomunicaciones.

Entre todos estos agentes, hay uno especialmente significativo por su posición y funciones dentro del puerto; se trata de la Autoridad Portuaria Nacional. Sus funciones pueden ser diversas, particularmente según el tipo de puerto al que se refiera. Pero en todo caso, esta Autoridad Portuaria está llamada en la actualidad y, de cara al futuro, a desempeñar un papel fundamental de liderazgo y motor de esa Comunidad Portuaria.

Sobre tales puertos, además, se llevan a cabo multitud de decisiones diarias que son adoptadas o influenciadas por un conjunto de actores diversos, entre los que cabe citar:

- Competidores del propio puerto
- Socios y colaboradores
- Transportistas terrestres y marítimos
- El gobierno, los líderes políticos y responsables administrativos
- Decisiones internacionales
- Los sindicatos
- La ciudad
- Grupos de presión
- Los clientes del puerto, importadores, etc.

Pero esta realidad no es estática. La palabra clave es el cambio. El cambio que forma parte de la vida misma, constituye un desafío permanente para el puerto.

- La globalización de las actividades económicas que a menudo originan cambios en los modelos de comercio
- Las tecnologías nuevas y emergentes, barcos más grandes, rápidos y sofisticados, nuevos equipos de manipulación, internet, etc.
- La desregulación del transporte

A su vez, la misma figura muestra como las fuerzas impactan sobre la capacidad de la intermodalidad para suministrar:

- Un servicio de transporte (transporte, almacenaje, distribución y comunicación).
- El coste de este servicio.
- El precio que el cliente está dispuesto a pagar por dicho servicio.

Así pues, este complejo elemento llamado Puerto, queda afectado y sometido por todo un conjunto de hechos, de situaciones y decisiones de actores internos y externos, que están en situación de cambio permanente, y es ese marco donde el puerto debe desempeñar su función. Pero, ¿Qué función desempeña un puerto? ¿Cuáles son sus principales objetivos? ¿Qué producto ofrecen los puertos? ¿Quién “compra” ese producto? ¿Quién es su cliente?

Respondiendo a la primera pregunta, la función económica de un puerto es generar beneficios a los productores originales de las mercancías de exportación, y a los consumidores finales de las mercancías de importación, cuando estas mercancías pasan a través del puerto, o dicho de otra forma, la función económica

de un puerto se alcanza mediante la reducción del coste generalizado del transporte por el caso de las mercancías a través de ese puerto.

Tres son los objetivos económicos de un puerto:

- El objetivo microeconómico, según el cual el puerto trata de alcanzar el máximo nivel de tráfico y su diversificación, con el fin de conseguir aumentar su cifra de negocio y consecuentemente su beneficio.
- El objetivo sectorial, según el cual el puerto constituye un elemento de continuidad de la cadena intermodal de transporte puerta a puerta.
- El objetivo macroeconómico, mediante el cual el puerto pretende maximizar su impacto sobre la economía local, regional y nacional sobre los operadores económicos, generando empleo, riqueza y valor añadido.

Además, en la actualidad, el cumplimiento de estos objetivos debe hacerse, teniendo muy presente el desarrollo sostenible y el respeto por el medioambiente, dentro de unas condiciones de seguridad y protección “segura” de las personas y los bienes.

Pero, ¿qué clase de producto ofrecen los puertos? Ya hemos comentado como tradicionalmente el puerto ha sido considerado, como la “puerta” a través de la que las mercancías y los pasajeros son transferidos del buque a la tierra y viceversa. Jansson y Shneerson (Jansson, J.O. y Shneerson, D. 1982) plantean, para el caso de la importación y atraque del buque, descarga en muelle, transporte de la carga desde el muelle hasta el almacén de tránsito, almacenaje de tránsito, traslado de la carga desde el almacén de tránsito hasta la plataforma de carga, carga en el vehículo de transporte terrestre y salida del vehículo terrestre del área portuaria.

Además, hay otras funciones suplementarias, aunque no esenciales desde un punto de vista estrictamente portuario, como el control aduanero, almacenaje, llenado y vaciado de contenedores y otras, que podrían, en principio, llevarse a cabo fuera del recinto del puerto.

2.3. MARCO CONCEPTUAL:

A continuación, se plantea un sistema coordinado y coherente de los conceptos que permitirá abordar la problemática administrativa que atraviesa la empresa en estudio.

El fin principal de este capítulo, es situar el problema a tratar dentro de un conjunto de conocimientos administrativos y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos que se utilizó en la investigación de campo, que permitió orientar la búsqueda de soluciones.

2.3.1. Conceptos de Organización:

- Según Gómez. C. (1994): la organización consiste en efectuar una serie de actividades coordinadas, de tal forma, que el conjunto de las mismas, actúen como una sola, para lograr un propósito común.
- Weber (1922): La organización es un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas.
- Según Henri Fayol (1981): define a la organización como "organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal. Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.
- Según León (1985): "Una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad". Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos.
- Según Koontz y Weihrich (1999): define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo

de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

Después de entender a la organización es importante conocer los elementos que la conforman. Mancebo (1992), analiza las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, incluyendo los doce elementos con las cuales se está en contacto en una organización, que son los siguientes: El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia.

2.3.2. Etapas de la organización:

Para efecto este trabajo de investigación, se aplicaron los principios de organización, los cuales son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización:

Para Gómez, C (1994): La organización debe ser una expresión de los objetivos: "Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo".

La eficacia de una estructura organizacional, se determinará a medida que el recurso humano contribuya a alcanzar los objetivos establecidos en la planeación, con el apoyo de una estructura adecuada a las necesidades de la empresa.

No se puede ejercer una responsabilidad sin la debida autoridad, ya que la autoridad se refleja en el grado de responsabilidad que el empleado posea: esta debe asignarse de un nivel superior a un inferior, evitando problemas tales como: demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo, fuga de responsabilidades.

Gómez, C. (1994): "Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponde".

Una asignación no adecuada de funciones ocasiona que los jefes de una línea realicen actividades de otras áreas que no les pertenecen, por lo que, cada jefe deberá limitarse solamente a ejercer las responsabilidades que le pertenecen, de acuerdo a su puesto de trabajo.

Es por eso que la división de trabajo debe ser adecuada, esto nos evitará duplicidad de funciones entre los trabajadores permitiendo mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

✓ **División del trabajo:**

La división del trabajo presupone un sistema de intercambios ágiles y bien estructurados, el cual se basa en la amplia utilización de los instrumentos administrativos.

Cuando una empresa inicia actividades, su estructura de organización es sencilla: a medida que crece, las funciones se pueden separar y se crean nuevos departamentos.

Existen varias características de la división del trabajo:

- Diferencia de capacidades.
- El aprendizaje.
- El ahorro de tiempo.
- Llevar una división del trabajo en exceso también puede resultar perjudicial.

✓ **Jerarquización:**

Ya que se tienen las áreas de trabajo y su correspondiente grado de autoridad en cada una de ellas, ahora sí es posible generar una estructura formal llamada organigrama.

Con esta herramienta podremos ubicar a cada una de las áreas, su nivel de autoridad y corresponsabilidad con las demás áreas de trabajo así como las principales funciones que desempeñará en la empresa. Estas relaciones jerárquicas que se crean permiten también generar una cadena de mando. Se presume que el individuo que se encuentra en la parte superior tiene mayor grado de autoridad que los de los demás niveles que van hacia abajo. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menos será la autoridad que posea.

“Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”.

✓ **Departamentalización:**

Esta fase del proceso nos permite diseñar a la organización de acuerdo a sus objetivos, necesidades y forma de trabajar. Es un estilo de división orgánica que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

A. Secuencia de la departamentalización. Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.

- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia de comunicación y el tipo de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

B. Tipos de departamentalización:

- **Funcional:** es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización. El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, abarca lo que las empresas normalmente hacen. Encontramos, pues, una estructura basada en el dominio de las principales funciones de una organización, que tradicionalmente se consideraban como tales: recursos humanos, producción, finanzas y mercadotecnia. Actualmente hay un área que ha conquistado espacio y poder dentro de las organizaciones; siendo entonces un soporte importante dentro de la estructura funcional de una empresa: informática, compras y abastecimiento, logística son algunos de los ejemplos en este nuevo perfil organizacional.

Ventajas	Desventajas
✓ Es el reflejo lógico de las funciones.	✗ Resta importancia a los demás factores: geográficos, productos, etc.
✓ Sigue el principio de la división de trabajo y la especialización.	✗ Especialización excesiva.
✓ Simplifica la capacitación.	✗ Reduce la coordinación entre funciones.
✓ Conserva el poder y prestigio de las funciones principales.	✗ Cada área se encierra en sí misma, hay poco consenso.
	✗ Las responsabilidades de las utilidades se centran en la alta dirección.
	✗ Limita el desarrollo de los gerentes generales.

Fuente: Munch Galindo Lourdes (2009). Fundamentos de la Administración.

- **Por productos:** se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos. El diseño organizacional por producto o líneas de productos ha crecido en importancia desde hace mucho tiempo en empresas de líneas múltiples y de gran escala. Este tipo de empresas en sus orígenes se estructuraban por funciones, pero la gran aceptación en el mercado de sus productos y/o servicios han creado necesidades diferentes, los gerentes de producción ventas y servicios al cliente han experimentado y enfrentado serios problemas. La tarea administrativa se volvió compleja, se hizo necesario adoptar una reorganización basada en la división de productos. Esta estructura permite a la alta dirección delegar en un ejecutivo de división, amplia facultad sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería que se relacione con un determinado producto o línea de productos, exigiendo así un alto grado de responsabilidad por las utilidades a cada uno de estos gerentes.

Ventajas	Desventajas
✓ La atención se centra en la línea del producto.	✗ Presenta mayor dificultad de control para la alta gerencia.
✓ Permite el crecimiento y la diversidad de los productos.	✗ Se requiere mayor personal con habilidades de gerente general.
✓ Mejora la coordinación de las actividades funcionales.	
✓ La responsabilidad de las utilidades se encuentra a nivel de la división del producto.	
✓ Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales.	

Fuente: Munch Galindo Lourdes (2009). Fundamentos de la Administración.

- **Geográfica o por territorios:** se divide el trabajo en departamentos, que representan áreas o localidades geográficas. Este tipo de estructura es aplicable a instituciones que operan en amplias áreas, el ejemplo clásico son las instituciones bancarias.

- Cada sucursal que representa a la institución cuenta con un gerente que es el responsable del área asignada. Estos esfuerzos por parte de las empresas son con el fin de proporcionar y hacer llegar sus servicios o productos a todos los rincones del planeta.

Ventajas	Desventajas
✓ La departamentalización territorial o geográfica asigna la responsabilidad a un nivel inferior.	✗ Exige personal capacitado y staff expertos en problemas de consumidores.
✓ Estimula la participación local en la toma de decisiones.	✗ Hay conflictos en coordinar las operaciones entre demandas opuestas del consumidor.
✓ Mejora la coordinación de actividades en una región.	✗ Se requiere personal con capacidad administrativa general.
✓ Se aprovecha ampliamente el conocimiento de las necesidades de cada región.	✗ El control por parte de las oficinas centrales no es tan riguroso.
✓ Desarrolla destrezas en el área del consumidor.	

Fuente: Munch Galindo Lourdes (2009). Fundamentos de la Administración.

- **Por Clientes:** la departamentalización crea unidades para servir a los distintos compradores o clientes.

El cliente se ha considerado como el patrón de las empresas, es el que manda a final de cuentas; si el cliente no compra, no regresa o no se interesa por el producto o servicio, la empresa no tiene razón de ser; es por eso que muchas organizaciones han creado una estructura para satisfacerlo, las tiendas de autoservicio dividen su distribución física por departamentos.

ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La departamentalización por clientes puede atender las necesidades especiales y muy variadas de los clientes. ✓ El personal que trabaja en cada una de las áreas, desarrolla habilidades especializadas. ✓ El cliente se identifica con la empresa no solo por el producto o servicio, sino también crea lazos sentimentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Es fácil deteriorar la imagen de una institución, si no se tiene cuidado en seleccionar y capacitar a los representantes de la misma. ✗ Exige un gran conocimiento de la empresa y del producto. ✗ La responsabilidad de las utilidades está en la alta gerencia. ✗ Es inadecuado para desarrollar gerentes generales. ✗ Es difícil la coordinación de departamentos.

Fuente: Munch Galindo Lourdes (2009). Fundamentos de la Administración.

- **Por procesos o equipo:** es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requiere de aptitud esencial para su manejo o son de gran capacidad, lo cual elimina la división orgánica; o bien cuando los elementos técnicos exigen de una localización alrededor de un proceso o de un tipo de equipo.

En este tipo de estructuras se reúnen las personas y los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular. Las consideraciones económicas y tecnológicas son las razones de más importancia para la adopción de la departamentalización por procesos. Si se utiliza un proceso como guía, hay tres patrones básicos disponibles: en serie, en paralelo y ensamble de unidad. El patrón que se siga determinará, en parte, las unidades organizacionales adoptadas.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El uso y desarrollo de tecnología de punta, así como el desarrollo de habilidades dentro de este sistema. ✓ El logro de una ventaja económica y competitiva tanto en el mercado como en la misma empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Es un medio poco apropiado para el desarrollo de gerentes generales. ✗ Su organización y administración se vuelve fría, calculadora, técnica y esto repercute mucho en el desarrollo humano de las empresas. ✗ La responsabilidad de las utilidades se encuentra en la dirección. ✗ La coordinación de los departamentos se vuelve conflictiva por el aspecto técnico.

Fuente: Munch Galindo Lourdes (2009). Fundamentos de la Administración.

- **Por Secuencia:** tipo de departamentalización necesaria por razones técnicas o económicas, en secuencias alfabéticas (por ejemplo cuando se realiza considerando los apellidos), numéricas. Normalmente se utiliza en niveles intermedios o inferiores.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El uso y desarrollo de tecnología de punta, así como el desarrollo de habilidades dentro de este sistema. ✓ El logro de una ventaja económica y competitiva tanto en el mercado como en la misma empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Es un medio poco apropiado para el desarrollo de gerentes generales. ✗ Su organización y administración se vuelve fría, calculadora, técnica y esto repercute mucho en el desarrollo humano de las empresas. ✗ La responsabilidad de las utilidades se encuentran en la dirección. ✗ La coordinación de los departamentos se vuelve conflictiva por el aspecto técnico.

Fuente: Munch Galindo Lourdes (2009). Fundamentos de la Administración.

✓ **Coordinación:**

La coordinación tiene como principal razón de ser el integrar los objetivos y actividades de las diversas áreas funcionales con el fin de mantener eficientes las metas organizacionales. Este va a permitir que toda la organización trabaje como un solo equipo en pos del objetivo común.

Las estructuras organizacionales son esquemas dinámicos y los administradores son los responsables directos de estas "obras", entonces, cuando se elabora una estructura o se modifican dichas estructuras de las organización, se dice que el administrador está diseñando la organización.

El concepto de diseño de la organización no es simplemente el elaborar mapas organizacionales así como distribuir funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe de definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización. El diseño organizacional está influenciado por ciertos factores tales como la tecnología, el ambiente, y el tamaño de la organización.

Este proceso comprende desde el análisis de las funciones, puestos, y actividades que necesita la institución para su desempeño diario, hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional. En primera instancia es importante tener bien definidos los objetivos y nuestra misión para crear una estructura idónea, por ejemplo, tal vez en este momento no se necesita un área de ingeniería de procesos, pero al identificar y clasificar las actividades, se debe de respetar y promover los escenarios que permitan crear estas áreas estratégicas más tarde. Esto incluye vislumbrar y generar líderes de proyectos, así como la correspondiente capacitación del personal necesario a las aspiraciones.

✓ **Centralización y descentralización:**

“La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir con una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción. “Es decir que la administración centralizada delega poco y conserva en los niveles altos de la organización el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones”.

Ventajas de la centralización:

- Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global.
- Quienes toman decisiones están situados en altos puesto.
- Las decisiones son tomadas de acuerdo a los objetivos generales de la empresa.
- Minimiza la duplicidad de esfuerzos y los costos operacionales.
- Se logra una mayor especialización y aumento de habilidades.

Desventajas de la centralización:

- Dificultad en la coordinación, ya que se debe nombrar a alguien para cada departamento.
- Si un departamento es muy grande requiere de un mayor número de estrategias para su control.
- Pérdidas de tiempo en el traslado constante de papeles.
- Se reduce personal, muchas veces no es recomendable porque puede seguir siendo útil.

La descentralización en una organización se refiere al “Esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales”. Es decir que la administración descentralizada permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia.

2.3.3. El diseño organizacional:

Una organización, debe de poseer un adecuado diseño organizacional para aprovechar al máximo los recursos que posee; requiere una formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que todos los empleados distribuyan el tiempo para cada proceso tan eficazmente como sea posible.

2.3.4. Metodología para realizar un estudio de organización:

El propósito de una estructura organizacional, es crear un entorno favorable para el desempeño de todos los elementos de la empresa y su correcta aplicación. En la estructura se debe definir las tareas por realizar y para su diseño debe tomarse en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

✓ **Cómo rediseñar la estructura organizacional de una empresa:**

El rediseñar afectará de forma directa a toda la organización porque involucra todas las relaciones que existen dentro de esta, es importante contar con información actualizada sobre todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa, la cual será nuestra guía para asignar las tareas a las áreas que les corresponde realizarlas.

✓ **Cómo organizar una empresa:**

Debe realizarse de forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio, se fundamenta en el principio de la especialización y división de trabajo.

Pasos que se consideran necesarios:

- Conocer los objetivos.
- Dividir el trabajo en operaciones.
- Indicar quién deberá desempeñar cada una de las actividades.
- Asignar personal especializado.
- Delegar autoridad.

✓ **Cómo reorganizar una empresa:**

Para que una empresa se desarrolle exitosamente, se hace necesario que trabaje de forma eficiente y eficaz. “Esto sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia”.

El producto de una mala organización, se debe al desarrollo de sus operaciones, porque no hay una buena dirección, comunicación, cooperación, distribución de trabajo, lo cual provoca duplicidad de funciones y uso inadecuado de recursos.

Como consecuencia de lo anterior, se hace necesario, la realización de un estudio profundo de la empresa, para determinar cuáles son los principales problemas que posee y así poder definir las soluciones necesarias para resolver el problema.

✓ **Plan de reorganización:**

Para la elaboración de un plan es necesario haber detectado problemas existentes, para llevar a cabo un estudio preliminar “El cual será enfocado a separar los factores de los problemas de la empresa y no a describir soluciones”.

✓ **Objetivos de un plan de reorganización:**

Eficiencia:

“Propósito básico de este criterio es aumentar la eficacia en el desarrollo de las labores de la empresa y obtener un rendimiento adecuado de sus departamentos, para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos”.

Para ello es necesario que el empleado se identifique con ella, es decir, que conozca cuál es su responsabilidad, su límite y otras condiciones que contribuyan también a su satisfacción personal.

Autoridad:

Su fin es delimitar los medios a través de los cuales la autoridad se transfiere dentro de la estructura organizacional, va siempre acompañada de la responsabilidad.

La definición exacta de las líneas de autoridad para evitar duplicidad en las mismas es evitar la excesiva centralización de funciones tratando de que el número de niveles de autoridad se mantenga al mínimo y que la organización se estructure lo más sencillo posible.

Control:

Contribuye a lograr un mayor control de las actividades que se desarrollan en la empresa, mediante un análisis de la información y comparación de los resultados, también permite utilizar medidas correctivas.

Funciones:

Consiste en la “Determinación exacta de las funciones que se desarrollen dentro de la empresa, buscando lograr mejor asignación de las mismas para evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionado que ocasionen cuellos de botella”.

Comunicación más efectiva:

Indica que “Debe de existir entre la gerencia y los distintos departamentos, canalizando adecuadamente el objeto de la comunicación”; permite que el trabajador coopere con otros para obtener mejores resultados en el producto o servicio final.

Especialización:

Ayuda a determinar y establecer las funciones que cada trabajador de realizar dentro de la empresa, considerando sus capacidades y habilidades.

✓ Procedimiento para la reorganización:

La reorganización se lleva a cabo en etapas:

Situación actual de la empresa:

Consiste en la forma actual y real con que está operando la empresa y se determina de la siguiente manera:

- Recopilación de información.
- Estudio de niveles jerárquicos y la distribución de autoridad.
- Estudios de las funciones de cada área.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Determinación de controles establecidos.
- Estudio general sobre procedimientos de la comunicación.

Resumen de la problemática encontrada:

Analizar los datos recolectados en la etapa de la investigación:

- Estudio de la delegación de autoridad
- Análisis de flujo de trabajo
- Análisis de la distribución de las actividades por áreas
- Análisis de la comunicación
- Análisis de procesos y cargas de trabajo

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

3.1. GENERALIDADES:

En 2014 Tertium Holdings condujo la licitación del Consorcio ganador del Puerto Terminal General San Martín. El Consorcio Paracas, formado por las empresas Servinoga, Pattac, Tucumann y Fortesolo, fue el ganador de la buena pro del Concurso de Proyecto Integrales para el proceso de Promoción de la Inversión Privada del Terminal Portuario General San Martín. Su composición es la siguiente:

- Servinoga S.A (España) 35,0%
- Pattac E.e Participacoes S.A (Brasil) 27,5%
- Tucumann Engenharia e E.LTDA (Brasil) 27,5%
- Fortesolo Servicoes Integrados (Brasil) 10,0%

El proyecto cuenta con el modelo de contrato DFBOT (diseño, financiación, construcción, operación y transferencia). El plazo de concesión es de 30 años y con inversiones del orden de US\$ 230 millones. Con este proyecto, el puerto de Pisco se modernizará para satisfacer la demanda local e internacional, recibir barcos de gran calado y apoyar el crecimiento de la oferta de servicios portuarios en su área de influencia.

Se prevé que el Terminal estará finalizando su periodo de construcción en el 2019, operando en su configuración ideal. Aunque la concesión es por un plazo de 30 años, las obras civiles están diseñadas para una vida útil mínima de 50 años.

De otro lado, han sido contratados estudios sísmicos para adecuar su diseño y construcción a las características sísmicas de la zona en la que está la instalación.

Las grúas y la maquinaria que está siendo instalada, cuentan con los más altos estándares de calidad. Sin embargo, los programas de mantenimiento predictivo,

preventivo y correctivo contribuirán a una mayor vida de la infraestructura y la superestructura, así como el equipamiento.

El grupo liderado por Tertium reúne una larga experiencia en los más diversos sectores como el portuario, administración de parques nacionales, energía, concesiones viales, entretenimiento y turismo, así como movilidad urbana.

A su vez, aglutina a varias de las empresas más importantes en su género: Terminal de Contenedores de Paranaguá-TCP; Puerto de Marín-All Weather Terminal; Puerto de A Coruña Terminal de Graneles y otras cargas (no contaminantes); Consorcio Estacionamientos ETM; Atlantic Energias Renováveis S.A; Cataratas do Iguacu S.A; Econoronha S.A- Parque Nacional Marinho de Fernando de Noronha; Paineiras Corcovado Ltda; Empresa Paranaense de Participacoes (EPP); Caminhos do Paraná y Aquario.

- **SERVINOGA S.L:**

A nivel de detalle, por ejemplo, Servinoga opera terminales portuarias en todos los puertos estratégicos de Galicia (Marín, A Coruña, Ferrol, Vilagarcía, Brens y Ribadeo) y Brasil (Paranaguá), así como almacenes frigoríficos (Galigrain).

Su experiencia portuaria se ha enfocado en diversos rubros, como agroalimentación, carga y descarga de graneles sólidos, productos forestales, contenedores, frigoríficos, transporte, gestión y fletamentos de buques. El 2013, por ejemplo, atendió 1315 buques de carga, con 17 millones de toneladas.

Así mismo, posee 330 m² de almacenes, con una capacidad de 1, 265,000 toneladas, además de 440, 000 m² de patios de almacenamiento.

Una de las subsidiarias de Servinoga es el Terminal de Contenedores de Paranaguá (TCP), creada en 1998, resultado de la asociación de Pattac Empreendimentos e Participacoes y Grup Maritim TCB.

Esta empresa opera el terminal de contenedores del puerto de Paranaguá, gracias a haber ganado una licitación pública lanzada por el gobierno de Paraná (Brasil).

Tiene una capacidad instalada potencial de 1,5 millones de TEUS (unidad de contenedor de 20 pies), y se trata de un terminal portuario orientado al Trading de materias primas agroalimentarias y maderas tropicales, así como el movimiento de ingredientes para alimentación animal.

Pero la experiencia detrás del grupo empresarial que hoy gestiona el Puerto General San Martín, no solo está restringida a la gestión portuaria, sino que es mucho más amplia.

Esta perspectiva le permite enriquecer su enfoque desde otros puntos de vista, lo que se traduce en una muy marcada responsabilidad con su entorno, altura y social.

Por ejemplo, Atlantic fue fundada en Brasil en 2010 y se trata de un holding de energía con énfasis en el desarrollo, implementación y operación de proyectos de generación de electricidad procedente de fuentes renovables, con el foco en parques eólicos y pequeñas centrales hidroeléctricas. Actualmente Atlantic tiene adjudicados y en avanzada construcción parques eólicos en los estados de Rio Grande do Norte; Bahía y Rio Grande Sul, por un total de 410 Mw, así como una pequeña central hidroeléctrica en el estado de Santa Catarina con una capacidad de 9,6 Mw.

Igualmente tiene en avanzado grado de estudio otros parques eólicos con una capacidad de generación de 2.000Mw, que serán ofertados en los próximos concursos públicos de la Agencia Nacional de Energía Eléctrica Brasileña.

Otra de las empresas del Grupo es Tertium, especializada en el mercado de infraestructura y logística. Gestiona negocios en Brasil y posee gran experiencia en licitaciones y procesos gubernamentales. Tertium es la suma de tres grandes compañías familiares: Pattac y Tucumann, estas dos de Brasil y la española Servinoga.

Los proyectos de Tertium combinan alta tecnología, sostenibilidad e infraestructura, así como un marcado desarrollo social y económico. En su cartera tiene actualmente Empresa Brasileira de Conservacao de Floresta (EBCF) e Itajaí Biogás.

De esta manera, por medio de Tertium, Servinoga es accionista mayoritario de Itajaí Biogás, que es la primera planta de energía térmica instalado en un vertedero de tamaño medio en el Brasil. La generación de energía se realiza por la captura de gas metano producido por 350 toneladas de residuos sólidos urbanos (RSU's) depositados diariamente en el vertedero local, reduciendo el impacto ambiental y maximizando el aprovechamiento energético.

EBCF (Empresa Brasileira de Conservação de Floresta) es otra de las empresas del grupo, que tiene como objetivo promover la transformación de las áreas forestales privadas en un mosaico de Reservas Privadas de Desarrollo Sostenible (RPDS).

Impulsa un modelo de negocio que ha creado las condiciones para que los dueños de determinadas zonas de la Amazonía puedan aprovechar el potencial económico del bosque con actividades de conservación forestal y el manejo sustentable de los recursos naturales.

EBCF garantiza la preservación de una parte de la selva tropical más grande del mundo, generando recursos también mediante el comercio de créditos de carbono y las cuotas de reserva ambiental, en el cual los dueños de otras áreas pueden llevar compensación de reserva legal de la deforestación. En junio de 2013 las áreas forestales de BCF recibieron el título del gobierno de Amazonas para ser la primera reserva privada de desarrollo sostenible de Brasil.

- **PATTAC PARTICIPACOES:**

Pattac Empreendimentos e Participações, otra de las empresas de la sociedad, tiene sus principales negocios concentrados en infraestructuras, concesión de autopistas, terminales portuarias, administración de parques nacionales, producción de energía renovable y los fondos de inversión.

Entre sus principales subsidiarias figura Caminhos do Paraná, que gestiona el programa de concesiones viales del estado de Paraná y su anillo de integración a lo largo de casi 500 kilómetros de carreteras en la región centro-sur del estado de Paraná y la región metropolitana de Curitiba, en Brasil.

Pattac también es uno de las accionistas de Cataratas do Iguazú S.A, holding con un enfoque en la administración de parques nacionales.

El objetivo de esta empresa es implementar, operar, administrar y asegurar el mantenimiento, conservación, modernización y explotación económica de las áreas concedidas por el Instituto Chico Mendes de conservación y de la biodiversidad dentro del Parque Nacional Iguacu, con el objetivo de un nuevo concepto de turismo en Brasil. Durante los últimos años, se han hecho sucesivas inversiones en la mejora de la calidad del parque, tales como la construcción del centro de visitantes, la implementación del sistema de transporte, reformas y adaptaciones, el Porto Canoas, Naipi y el Espacio Tarobá.

Otra de las empresas de este grupo es Econoronha, que gestiona el parque nacional Marinho de Fernando de Noronha, cuya finalidad es desarrollar e implementar proyectos de renovación y expansión de la infraestructura turística, con el objetivo de la mejora de la calidad del servicio a los visitantes de este parque nacional, uno de los más bellos en Brasil.

En 2012, la compañía Cataratas do Iguacu S.A, fue líder del consorcio que ganó la candidatura presentada por el Instituto Chico Mendes de conservación de la biodiversidad para la revitalización del Parque Nacional de Tijuca. Esta concesión, a cargo de Paneiras Corcovado, busca mejorar el servicio al cliente a los visitantes con completa revitalización del antiguo Hotel Paineiras, construcción de la zona de estacionamiento, operación y transporte, estación de transferencia, centro de convenciones, tienda de souvenirs, exposición ambiental permanente y área de gastronomía. Tijuca es el parque más visitado de Brasil, con aproximadamente 2 millones de turistas al año. Su principal atractivo es la estatua del Cristo Redentor, una de las postales más conocidas del país extranjero.

El proyecto Aquario, también gestionado por este socio, tiene como objetivo el conocimiento, la generación de conciencia, el fomento de la conservación y la cultura, y la promoción del ocio y el entretenimiento.

Cuenta con una colección de 8.000 animales de 350 especies en 4,2 millones de litros de agua, además de varias actividades inéditas, factores que han proporcionado que sea el acuario marino más grande en América del Sur.

- **TUCUMAN:**

A lo largo de su trayectoria Tucumann, el tercer socio del Consorcio Paracas, ha ido ampliando sus actividades a los sectores de infraestructura portuaria y aeroportuaria y obras industriales. La creciente diversificación de actividades trajo a esta empresa una gama de clientes de los más variados sectores de la economía, preparándose para los retos del mercado.

En el tiempo, Tucumann ha establecido una muy sólida alianza con Pattac, con quien participa en diversas empresas como las ya mencionadas Caminhos do Paraná, Terminal de Contenedores de Paranaguá (TCP), Cataratas do Iguacu S.A Eco-Iguacu S.A, Econoronha S.A-Parque Nacional Marinho de Fernando de Noronha, Paineras Corcovado Ltda., Acuario y, por medio de Tertium Participacoes, en EBCF (Empresa Brasileira de Conservacao de Floresta), en Itajaí Biogás y en el Consorcio Portuario Paracas.

De manera independientemente de sus ya citados socios, Tucumann estableció, junto a otros dos grupos empresariales, la filial ETM Estacionamientos, que ganó la licitación en la ciudad de Curitiba para operar cerca de 1,000 plazas de aparcamiento subterráneo para el período de 20 años. Las inversiones son para dos estacionamientos en la plaza Rui Barbosa de esa ciudad y en la estación central autobuses, además de la construcción de un estacionamiento público subterráneo cerca de la estación central de autobuses. Tucumann actualmente tiene en desarrollo otros proyectos de estacionamiento en otras ciudades brasileñas.

Bajo la misma modalidad, Tucumann es la accionista principal de la Empresa Vía Oceánica que se adjudicó el concurso público de la alcaldía de Niteroi (Río de Janeiro) para la construcción y operación de dos túneles de 1,3 Km de extensión cada uno, que permitirán la unión del centro de la ciudad con su región marina. La obra tendrá duración de dos años y el contrato de concesión se extenderá por 35 años.

- **FORTESOLO:**

El cuarto socio del Consorcio Paracas es Fortesolo, que a lo largo de las últimas dos décadas han desarrollado una gran experiencia en el acarreo, manejo y gestión de fertilizantes y minerales en puertos.

Además, con el fin de mejorar el flujo logístico entre las principales rutas, ha implementado terminales multiproductos y de servicios (ejemplos: atención, servicio y vaciado de contenedores, almacenaje de carga general, envase de productos en big-bags, entre otros).

Actualmente el grupo Fortesolo está presente en varios puertos brasileños estratégicos: Sao Francisco do Sul, Aratu y Santarém, además de tener el control mayoritario de la concesión del Terminal Portuario Ponta do Félix, en Antonina – Paraná, bajo sociedad con el Grupo Uralkali, de origen ruso y mayor productor mundial de potasio.

En Paranaguá donde tiene su sede, esta empresa ocupa un área de 150.000 m², equipada con un terminal con capacidad para más de 100.000 toneladas de almacenaje, taller de mantenimiento de equipos logísticos y estacionamiento central de camiones para todas sus terminales.

Como principales productos manejados, están el azúcar y el fertilizante, representando alrededor de 4,5 millones de toneladas en 2013, de descarga de productos de buques, lo que convierte a Fortesolo en el mayor operador de abonos sintéticos de Brasil.

Una de las empresas del grupo Fortesolo, la operadora logística Termop (Terminales y Operaciones).

Bajo la misma modalidad, Tucumann es la accionista principal de la Empresa Vía Oceánica que se adjudicó el concurso público de la alcaldía de Niteroi (Río de Janeiro) para la construcción y operación de dos túneles de 1,3 Km de extensión cada uno, que permitirán la unión del centro de la ciudad con su región marina. La obra tendrá duración de dos años y el contrato de concesión se extenderá por 35 años.

- **ANTECEDENTES:**

1. El 13 de Diciembre de 2013, se constituye el CONSORCIO PARACAS, para participar en el Concurso Público para el Proceso de Promoción de la Inversión Privada.
2. El 5 de Febrero de 2014, el CONSORCIO PARACAS, obtiene la Pre Calificación para el Concurso.
3. El 30 de Abril de 2014 se adjudica al CONSORCIO PARACAS, la buena pro del Concurso.
4. El 21 de Julio de 2014, se firma el Contrato de Concesión.
5. El 21 de Agosto de 2014, se firma el Acta de Transferencia de la Concesión.

3.2. MACRO PROCESO DE LA EMPRESA:

PROCESOS ESTRATÉGICOS

GESTIÓN COMERCIAL

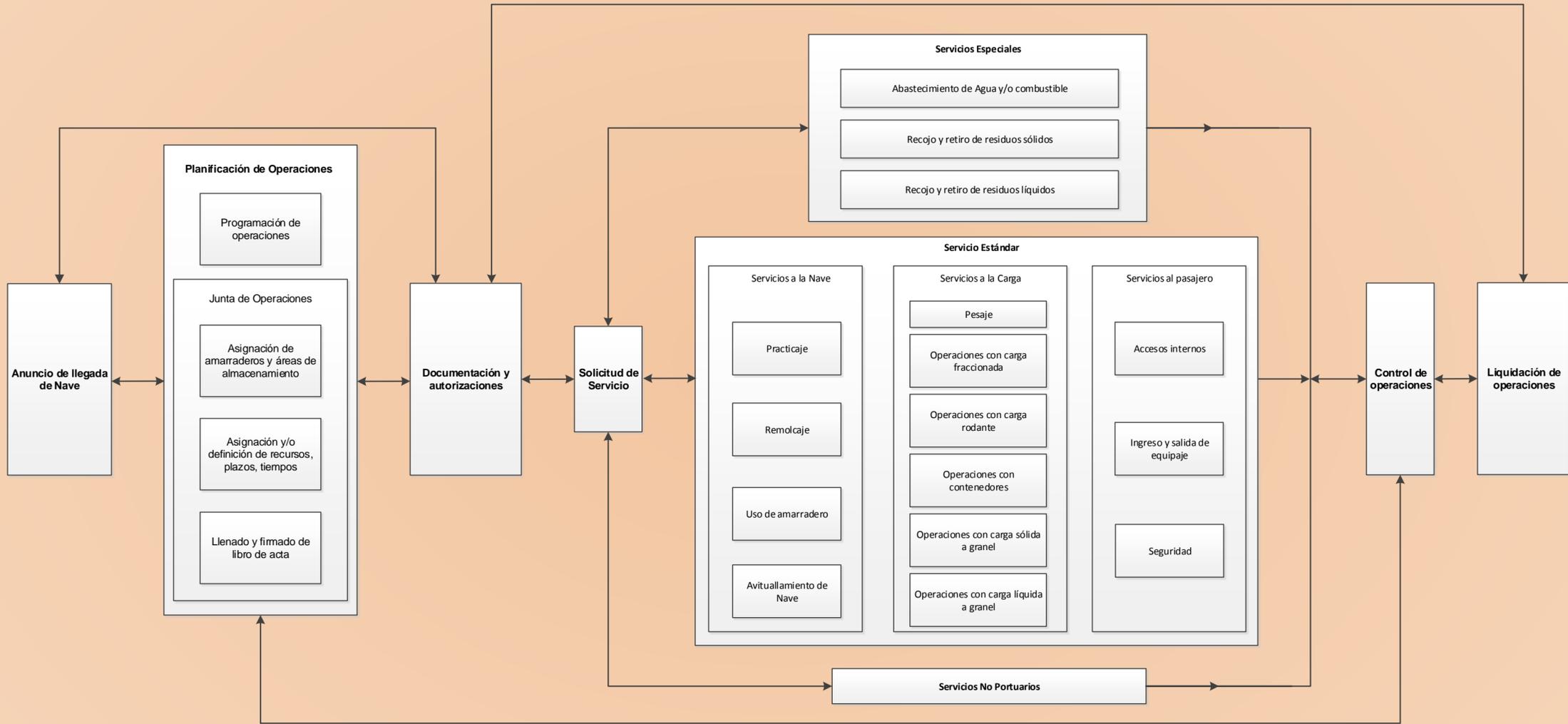
DIRECCIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

CONTROL DE GESTIÓN

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

CLIENTES
/
PARTES INTERESADAS PERTINENTES
/
CUESTIONES EXTERNAS E INTERNAS

R
E
Q
U
I
S
I
T
O
S



Protección de la vida y salud del trabajador

Protección del Medio Ambiente y prevención de la contaminación

Satisfacción del cliente y de las partes interesadas pertinentes

Protección de la infraestructura contra actividades ilícitas

PROCESOS DE SOPORTE

Gestión de Seguridad y Medio Ambiente

Gestión de Recursos Humanos

Gestión de Proyectos

Gestión Logística

Gestión de Responsabilidad Social

Gestión Administrativa Financiera

Gestión de Asuntos legales y jurídicos

Gestión de Mantenimiento

Gestión de Tecnología e Información

Oferta de servicios Prestados:

El Concesionario tiene derecho a la ejecución y/o prestación exclusiva de todos y cada uno de los servicios que se puedan brindar dentro de la infraestructura portuaria; con excepción de los servicios de practicaje y remolcaje.

Servicios Estándar:

Son aquellos servicios que brinda el Concesionario obligatoriamente a todo usuario que lo solicite e incluye todas las actividades operativas y administrativas necesarias para llevar a cabo el embarque o descarga. Comprende en el caso de embarque, desde que ingresa el contenedor al Terminal hasta que la nave en que se embarca la carga sea desamarrada para que zarpe. En el caso de descarga, comprende desde el amarre de la nave hasta el retiro de la carga por el usuario. En ambos casos el servicio incluye la permanencia del contenedor en el Terminal hasta un tiempo determinado libre de pago, así como cualquier gasto administrativo, operativo u otros que implique la prestación del Servicio Estándar. Los servicios estándar se clasifican de la siguiente manera:

- a. **Servicios Estándar en función a la nave:** el servicio estándar en función a la nave comprende la utilización de los amarraderos del terminal, e incluye amarre y desamarre de la nave. Por la prestación de este servicio, se está facultado a cobrar una tarifa por metro eslora de la nave y por hora o fracción de hora, el cual se calcula por el tiempo total que la nave permanezca amarrada, computándose a partir de la hora en que pase la primera espía en la operación de atraque hasta la hora que largue espía en la operación de desatraque.
- b. **Servicios Estándar en función a la carga:** comprende los servicios de descarga y/o embarque de cualquier tipo de carga, así como la utilización de la infraestructura y equipamiento portuario.

La tarifa por el Servicio Estándar a la carga podrá ser cobrada a la nave o el usuario, según los términos de contratación acordados por las partes en el contrato de transporte marítimo, los que deberán ser consignados en el conocimiento de embarque.

En el caso que la operación de Transbordo se realice íntegramente en el Terminal Portuario General San Martín, la tarifa por el Servicio Estándar en función a la carga se cobra una sola vez e incluye desde la descarga hasta el embarque en la otra nave. Asimismo, incluye la permanencia en el terminal por 48 horas libres de pago.

- c. Servicio Estándar en función al pasajero:** el Servicio Estándar comprende el embarque/desembarque de pasajeros garantizando en todo momento un acceso seguro desde la nave hasta la salida del terminal y viceversa. Asimismo, incluye el servicio de control de boarding pass, control de equipaje (no incluye los controles aduaneros) y servicio de atención médica y/o emergencia durante 24 horas al pasajero en caso que sea necesario. En cuanto a la tarifa esta será cobrada a la agencia marítima.

Servicios Especiales:

Aquellos servicios distintos a los Servicios Estándar que el Concesionario está facultado a prestar directamente a través de terceros, y por los cuales la Entidad Prestadora tiene derecho a cobrar un precio o tarifa, según corresponda.

Por ello, OSITRAN podrá solicitar a INDECOPI la verificación de las condiciones de competencia para un determinado Servicio Especial que el Concesionario este prestando. El INDECOPI tendrá un plazo de setenta días calendario para comunicarse, contados a partir del día siguiente de recibida la solicitud respectiva. Si INDECOPI concluye que dicho Servicio no se está brindando en condiciones de competencia, entonces, el regulador iniciará el correspondiente procedimiento de fijación tarifaria.

Servicios sujetos al régimen de acceso:

El Contrato de Concesión establece que el Reglamento Marco de Acceso a la Infraestructura de Uso Público (REMA) es de aplicación exclusiva de aquellos usuarios intermedios prestadores de los servicios de practicaje y remolcaje. De esta forma, el Concesionario deberá otorgar acceso a los usuarios intermedios para el uso de la Facilidad Esencial con el fin de prestar los Servicios Esenciales mencionados.

La prestación de los servicios esenciales de practicaje y remolcaje es brindada por terceras empresas que solicitan al Concesionario el acceso a la infraestructura portuaria. Cabe precisar que los costos de estos servicios son asumidos por la línea naviera.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA:

Gerente General:

El Gerente General será el Representante Legal de la Sociedad y tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios sociales. El Gerente General no podrá ser miembro titular del Directorio, pero el Directorio podrá encargar provisionalmente la Gerencia a cualquiera de sus miembros. El Gerente General será nombrado por el Directorio, salvo el primero, que es designado en la escritura de constitución social. El Gerente General es responsable en forma complementaria a las obligaciones del directorio, y reporta a éste acerca del desempeño de la empresa. El Gerente General es el responsable legal de la empresa y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. La duración del cargo es indefinida pudiendo ser removido en cualquier momento por el Directorio. En caso de ausencia del Gerente General, éste será reemplazado por el Gerente General Adjunto.

Gerencia de Finanzas:

Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros, así como la evaluación financiera de los productos crediticios, la administración y fondos de inversión.

Gerencia de Recursos Humanos:

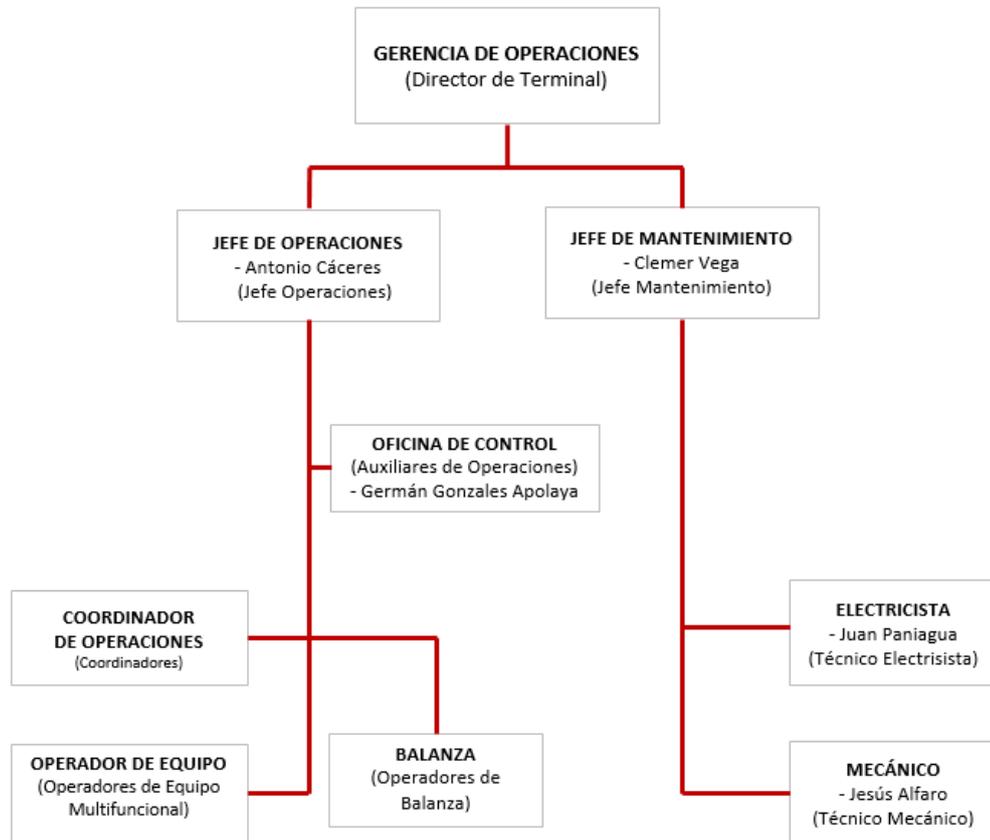
- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.

- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa.
- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley
- Elaboración de carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

Gerente de Responsabilidad Social:

El Gerente de Responsabilidad Social de la empresa debe lograr integrar proyectos con la cultura laboral de la empresa. Deberá supervisar y evaluar los resultados de los diversos proyectos de responsabilidad social para asegurar un aporte a la comunidad, medio ambiente y personal interno.

3.4. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES:



Función General de la Gerencia de Operaciones:

Se dan muchas actividades directa e indirectamente relacionadas con el manejo de carga, así como un número significativo de instituciones, por lo tanto, es necesario la puesta en vigor de ciertas normas; para asegurar el desarrollo de las actividades portuarias en condiciones óptimas de eficiencia, seguridad respecto al ambiente.

Las operaciones que realizan son las que representa el propósito natural del puerto, que es la prestación de servicios a los usuarios (embarcadores, consignatarios o navieros) pero asegurar esta oferta, es necesario estar dotado de infraestructuras, agrupado por un marco normativo que garantice el desarrollo de las actividades de una manera justa y responsable.

Es un proceso amplio que engloba:

- Aspectos administrativos previos al atraque.
- Procesos que se llevan a cabo en el momento en que el buque arriba al puerto.
- Manipulación de la mercancía.
- Servicios prestados a los pasajeros.

Dentro del cúmulo de las actividades que componen las operaciones portuarias, adquiere un rol muy importante la manipulación de mercancías en su paso por el puerto, desde el transporte marítimo al terrestre o viceversa encuadrados en el concepto de: maniobras o movimientos realizados por los medios de transporte.

Operaciones de practicaje:

Es el servicio de asesoramiento a capitanes de buques y artefactos flotantes para facilitar su entrada y salida y las maniobras náuticas dentro de los límites geográficos de la zona de practicaje en condiciones de seguridad y en los términos que se establecen en esta ley.

Operación de remolcaje:

Es la operación náutica de ayuda a los movimientos de un buque, siguiendo las instrucciones del capitán del buque, mediante el auxilio de otro u otros buques, denominados remolcadores.

Operación de amarre y desamarre de buques:

Es la operación de cuyo objeto es recoger las amarras de un buque, portarlas y fijarlas a los elementos dispuestos para este fin, siguiendo las instrucciones del capitán.

Operación de carga, estiba, desestiba, descarga y transbordo de mercancía:

Se consideran integradas en este servicio portuario dichas actividades con el objeto de tráfico marítimo, que permitan su transferencia entre buques, o entre éstos y tierra u otros medios de transporte.

- Carga: se entiende aquel conjunto de operaciones cuya finalidad es trasladar las mercancías a bordo del buque.
- Descarga: se entiende aquel conjunto de operaciones cuya finalidad es descargar el producto o mercadería de nave a muelle.
- Estiba: se entiende el conjunto de operaciones materiales necesarias para la colocación adecuada de las mercancías dentro del buque, de modo que no entorpezcan la maniobra, ni se perjudiquen ellas, ni perjudiquen a las demás durante el viaje. Comprende: la recogida de la mercancía del puerto y transporte horizontal de la misma hasta el costado del buque; la aplicación del gancho, cuchara, spreader o cualquier otro dispositivo que permita izar o transferir la mercancía directamente desde un medio de transporte, o desde el muelle; el izado o transferencia de la mercancía y su colocación en la bodega a bordo del buque; el embarque de la mercancía por medios rodantes en el buque; la estiba de la mercancía en bodega o a bordo del buque.
- Desestiba: la aplicación del gancho, cuchara, spreader o cualquier otro dispositivo que permita izar o transferir la mercancía; el izado o transferencia de la mercancía y su colocación en un medio de transporte o en el muelle al costado del buque; el desembarque de la mercancía del buque por medios rodantes; descarga de la mercancía directamente, bien sobre vehículos de transporte terrestre, bien sobre el muelle para su recogida por vehículos o medios de transporte horizontal; el desplazamiento de la mercancía, previa recogida cuando proceda desde el costado del buque hasta otra ubicación en la zona de usos portuarios.

- **Transbordo:** la desestiba en el primer buque, la transferencia de la mercancía directamente desde un buque a otro, la estiba en el segundo buque.

Fondeo:

La acción de fijar una embarcación en un lugar mediante un ancla, aunque también se denomina a la acción de dejar caer el ancla al fondo. El fondeo se realiza en aguas portuarias.

Transporte:

Significa mover algo cambiando su posición. Se puede aplicar tanto a mercancías como a personas y, además se incluye en el concepto todo lo relativo a la manipulación de la carga durante el traslado de origen a destino.

Aprovisionamiento:

Se consideran operaciones de aprovisionamiento las que se refieren a los siguientes productos: los destinados exclusivamente al consumo de la tripulación y de los pasajeros, productos de consumo para uso doméstico, los destinados a la alimentación de los animales transportados y los consumibles utilizados para la conservación, tratamiento y preparación a bordo de las mercancías transportadas.

Servicios básicos que prestan las empresas de servicio:**Prestadoras de servicios básicos:**

- **Empresa de prácticos:** agrupación del personal denominado práctico, personas con amplia experiencia en el puerto que se encargan de hacer pasar el buque por un determinado lugar debido a su gran conocimiento del mismo (bancos de arena rocas, infraestructuras), asesora al capitán del buque para facilitar la entrada y salida a puerto y para realizar las maniobras náuticas dentro de éste en condiciones de seguridad.

- Empresas de remolcados: empresa que posee la concesión para realizar las labores de remolque. El remolcador es una embarcación auxiliar de gran potencia, capaz de arrastrar a buques de elevado tonelaje, cuya misión consiste en ser una especie de timón y de máquina para que el buque no se vea en la obligación de usar los suyos.
- Empresas de retirada de residuos: encargadas de prestar el servicio de recogida de residuos sólidos y aguas residuales procedentes de buques, y a su oferta, realizando la retirada de estos residuos de forma selectiva cuando así se les entregue.
- Agentes Marítimo/Consignatarias: persona física o jurídica que actúa como intermediario independiente en nombre y por cuenta de un naviero o armador (propietario del buque). El Consignatario presta servicios al buque y a la tripulación, al tiempo que realiza todas aquellas gestiones, relacionadas con la entrada y estancia del buque en el puerto, que le sean encomendadas. El Agente Consignatario es, el que defiende los intereses de la compañía naviera en cada uno de los puertos.
- Agente de Aduanas: persona física o jurídica que participa directamente con la documentación en aduanas, la realización de trámites para mercancías especiales, y el abono en nombre del propietario de aranceles y devengos; relación directa con las agencias de transporte, y control de la descarga y/o embarque.

3.5. DIAGRAMAS:

✓ Diagrama de Flujo de proceso:

Es una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, los transportes, las inspecciones, las esperas y los almacenamientos que ocurren durante un proceso. Incluye, además, la información que se considera deseable para el análisis, por ejemplo, el tiempo necesario y la distancia recorrida. Sirve para las secuencias de un producto, un operario, una pieza, etcétera. Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza, generalmente presentan un único punto de inicio y un único punto de cierre, aunque puede tener más siempre que cumpla con la lógica requerida.

Se lo utiliza con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias.

Álvarez, M. (2002). Considera a los diagramas de flujo como una herramienta importante a desarrollarse en un procedimiento, ya que sirven para describir las etapas de un proceso; apoyar el desarrollo de procedimientos; dar seguimiento a los productos; identificar a los clientes y proveedores de un proceso; planificar, revisar, diseñar y documentar procesos; facilitar el entrenamiento de nuevos empleados y hacer presentaciones directivas.

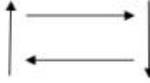
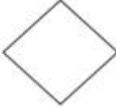
Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso. (García, y otros, 2009 pág. 26).

Debido a sus características principales, la utilización del diagrama de flujo será muy útil cuando:

- Se quiere mostrar o conocer de forma global un proceso
- Es necesario tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas, sobre el mismo.
- Se deben comparar dos procesos o alternativas de uno dado.
- Se necesita una guía que permita un análisis sistemático de un proceso.

Los símbolos utilizados para realizar los diagramas de flujos se pueden apreciar en la siguiente figura:

GRÁFICO 1: Simbología de diagramas de flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	ACTIVIDAD; es un RECTÁNGULO que designa una actividad.		LÍNEA DE FLUJO; Son FLECHAS HORIZONTALES Y VERTICALES representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. Indica el movimiento y orden en que se realizan las operaciones.
	DECISIÓN; es un ROMBO que señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos vías: una con respuesta afirmativa y otra negativa, porque la decisión genera dos acciones.		CONECTOR; es un CÍRCULO que se utiliza para indicar continuidad del diagrama de flujo, generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro del círculo. Une una parte del diagrama con otra.
	TERMINAL; es un OVALO que identifica el principio y el final de un proceso u operación.		DOCUMENTO; representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.

Fuente: Álvarez (2002).

Ventajas del diagrama de Flujo de proceso:

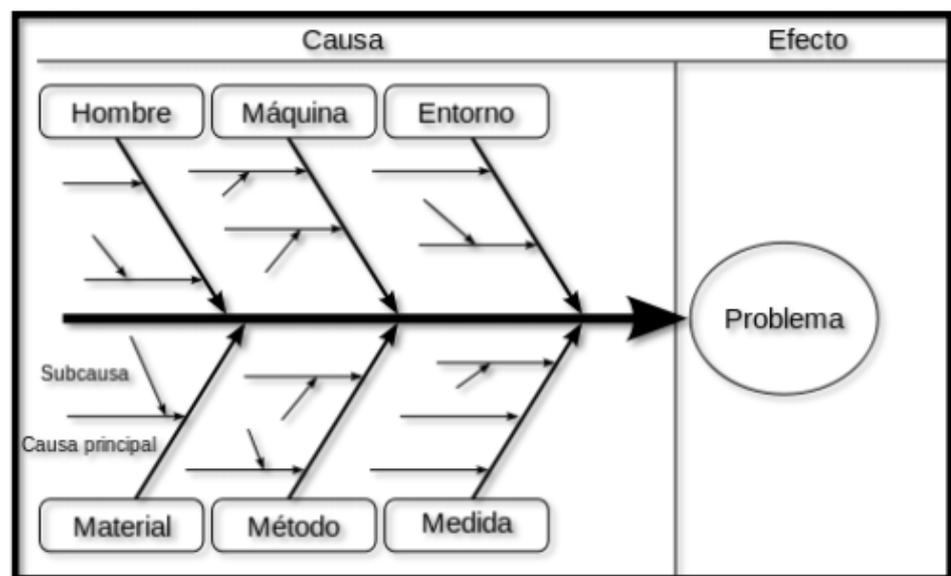
- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

✓ **Diagrama de Causa y Efecto:**

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), o diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa. Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.

GRÁFICO 2: Diagrama general de causa-efecto de Ishikawa



Fuente: Introducción al control de la calidad (Ishikawa, 1994)

✓ **Organigramas:**

Representaciones gráficas, que muestran los diferentes niveles de autoridad que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía.

TABLA 6: Tipos de organigramas

POR SU NATURALEZA	
Micro administrativos	Corresponden a una sola organización.
Macro administrativos	Consideran más de una organización.
Meso administrativos	Incluyen una o más organizaciones de un ramo específico, se usa generalmente en el ramo público.
POR SU ÁMBITO	
General	Contiene información de una organización hasta determinado nivel jerárquico.
Específicos	Muestra en forma general la estructura de un área.
POR SU CONTENIDO	
Integral	Representan las unidades y sus relaciones de jerarquía y dependencia de la organización.
Funcional	Incluyen las principales funciones además de sus interrelaciones.
De personal	Indican las necesidades del puesto, el número de plazas y los nombres de las personas que lo ocupan.

POR SU DISPOSICIÓN GRÁFICA	
Vertical	Representan las unidades ramificadas de arriba abajo, en la parte superior va el titular y van desagregando de forma escalonada los demás niveles (son los más usados).
Horizontal	Despliegan las unidades de izquierda a derecha y el titular va en el extremo izquierdo, los niveles jerárquicos van en columnas y las unidades y relaciones van de forma horizontal.
Mixto	Combina lo horizontal con lo vertical.
De bloque	Son una variante del vertical e integran un mayor número de unidades y relaciones van de forma horizontal.
Circular	Los niveles de autoridad van de adentro hacia afuera y las relaciones se representan por las líneas que los unen.

✓ **Manuales:**

Son documentos detallados, que contienen en forma explícita, ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución. Son herramientas que hacen posible y facilitan el desarrollo y desenvolvimiento de las múltiples funciones administrativas que deben llevarse a cabo además de que nos permiten lograr el equilibrio entre la estandarización y el ajuste mutuo.

✓ **Manual de Organización y Funciones:**

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Se hace hincapié en la importancia de la identificación de las funciones por cargo, consiste en la “Determinación exacta de las funciones que se desarrollen dentro de la empresa, buscando lograr mejor asignación de las mismas para evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionado que ocasionen cuellos de botella”.

✓ **Manual de Procedimientos:**

Es un documento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una Entidad. Es un instrumento de información y orientación al personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos.

Los manuales de procedimientos, tienen como objetivo: compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades

institucionales agregadas en procedimientos; uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración; determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo; ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones y constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Importancia de los manuales:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

3.6. MEJORA CONTINUA (KAIZEN):

A partir de la consolidación de la economía japonesa, muchos han sido los interrogantes que se han planteado respecto a los modelos y prácticas utilizadas en el resurgir después de la devastación causada por la Segunda Guerra Mundial. La necesidad de edificar desde el principio las bases financieras y productivas de Japón, implicó una integración entre altos, medios y bajos perfiles, es decir, todos con igual compromiso de afrontar los nuevos retos, desafíos que se presentaban día tras día.

Kaizen surgió entonces como una filosofía sinérgica que integraba la capacidad de respuesta de todos los perfiles, para así afrontar los desafíos que se planteaban cotidianamente, además, al ser necesario no solo restablecer el tejido económico,

sino social, este se convirtió en un estilo de vida, lo cual generó un cambio cultural que repercutió en el desempeño productivo de los japoneses, razón por la cual autores como Masaaki Imai, consideran al Kaizen como la clave de la ventaja competitiva japonesa.

El término Kaizen es de origen japonés, y significa "cambio para mejorar", lo cual con el tiempo se ha aceptado como "Proceso de Mejora Continua". La traducción literal del término es:

KAI: Modificaciones

ZEN: Para mejorar

El principio en el que se sustenta el método Kaizen, consiste en integrar de forma activa a todos los trabajadores de una organización en sus continuos procesos de mejora, a través de pequeños aportes.

La implementación de pequeñas mejoras, por más simples que estas parezcan, tienen el potencial de mejorar la eficiencia de las operaciones, y lo que es más importante, crean una cultura organizacional que garantiza la continuidad de los aportes, y la participación activa del personal en una búsqueda constante de soluciones adicionales.

Kaizen Vs Innovación:

Pueden identificarse a grandes rasgos dos alternativas para lograr una mejora de las operaciones de una organización, estas son la innovación, y la mejora continua.

Innovación:

- Alta inversión
- Alto impacto
- Alta tecnología
- Media / Baja participación del personal
- Alto riesgo de perder el nivel de mejora (Depreciable)

Proceso de mejora continua:

- Optimización del recurso existente (Baja inversión)
- Velocidad en implementación de cambios
- Alta participación del personal (En todas las fases de la mejora)
- Pequeños pasos
- Acercamiento continuo al objetivo trazado (No depreciable)

Combinar ambas alternativas de mejora puede traer consigo resultados sorprendentes para la organización.

Condiciones para implementar KAIZEN en la Organización:

La experiencia de implementación de la filosofía Kaizen en occidente nos permite concluir que las principales restricciones para su introducción son de carácter cultural, tanto en el caso de las convicciones personales de los trabajadores, como en la estructura organizacional de las compañías de occidente. Una compañía que quiera desarrollar una metodología Kaizen deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- Alto compromiso de la dirección de la empresa (Creación de escenarios de participación).
- Alta receptividad y perspectiva respecto a nuevos puntos de vista y aportes.
- Alta disposición de implementar cambios.
- Actitud receptiva hacia errores identificados durante el proceso.
- Alta valoración del recurso humano.
- Disposición de elaboración de estándares (garantía para no depreciar las mejoras).

En la práctica la metodología Kaizen, y la aplicación de sus eventos de mejora se lleva a cabo cuando:

- Se pretende redistribuir las áreas de la empresa.
- Se requiere optimizar el tiempo de alistamiento de un equipo o un proceso.
- Se requiere mejorar un atributo de calidad.

- Se pretende optimizar el ciclo total de pedido.
- Se requieren disminuir los desperdicios.
- Se requieren disminuir los gastos operacionales.
- Se requiere mejorar el orden y la limpieza.

Para la implementación de una filosofía kaizen o un Proceso de Mejora Continua, deben aplicarse como mínimo cuatro principios fundamentales, estos son:

1. **Optimización de los recursos actuales:** La tendencia de las organizaciones que pretenden alcanzar una mejora es a dotarse de nuevos recursos. Para implementar Kaizen el primer paso consiste en un análisis profundo del grado de utilización de los recursos actuales, del mismo modo que se buscan alternativas para mejorar el uso y el funcionamiento de estos.
2. **Rapidez para la implementación de soluciones:** Sí las soluciones a los problemas que se han identificado se fijan a plazos largos de ejecución, no estamos practicando Kaizen. Un principio básico del Kaizen es la de minimizar los procesos burocráticos de análisis y autorización de soluciones; en caso de que los problemas sean de sustantiva complejidad, Kaizen propone desgarrar el problema en pequeños hitos de sencilla solución.
3. **Criterio de bajo o nulo costo:** El Kaizen es una filosofía de mínima inversión que complementa la innovación, de ninguna manera estimula que un parámetro de gestión se mejore mediante el uso intensivo de capital dejando de lado la mejora continua. Las alternativas de inversión que propone se centran en la creación de mecanismos de participación y estímulo del personal.
4. **Participación activa del operario en todas las etapas:** Es fundamental que el operario se vincule de forma activa en todas las etapas de las mejoras, incluyendo la planificación, el análisis, la ejecución y el seguimiento. El primer mito que desestima el Kaizen es aquel de que "Al operario no se le paga para pensar". Esta filosofía que parece apenas solidaria e incluyente tiene aún más fundamentos, y se sustenta en que es el operario el mejor sabedor de los problemas atinentes a la operación con la que convive.

Metodología del KAIZEN:

Antes de abordar la metodología Kaizen, la organización ya ha tenido que haber definido su firme intención, por parte de la dirección, para el desarrollo de actividades de mejora continua. Una vez se ha superado esta etapa, la siguiente consiste en un diseño instruccional para inculcar el espíritu Kaizen al personal desde la formación.

Una vez esto se vaya desarrollando y ya teniendo un líder responsable de la filosofía dentro de la compañía, se procede con la herramienta de reconocimiento de problemas, que siempre es un buen punto de origen para implementar un proceso de mejora continua.

Para tal fin existen herramientas como el ciclo de Deming o PDCA. Explicaremos en este caso el ciclo sistemático de Deming.

1. Planificar (Plan):

Esta etapa es de selección del objeto de mejora, en ella se explican las razones de dicha elección y se definen unos objetivos claros que se deben alcanzar.

- Situación actual
- Análisis de información (Datos del objeto)
- Objetivo

2. Hacer (Do):

Esta etapa corresponde al trabajo de campo de la mejora, consiste en propuestas de solución y rápida implementación de las mejoras de mayor prioridad. Los pasos que se incluyen en el hacer son:

- Just Do It
- Verificar (Check)

3. Verificar (Check):

En esta etapa se debe comprobar el objetivo planteado en el plan respecto a la situación inicial que se identificó. Por ende comprobamos que se estén alcanzando los resultados o en caso contrario volveremos al Hacer. Este paso incluye:

- Monitorización
- Verificación
- Actuar (Action)

4. Actuar (Action):

Esta es una etapa fundamental en la mejora continua, dado que asegurarnos de que las mejoras no se deprecien depende del estándar u oficialización de las medidas correctivas. Para proceder a la estandarización debemos haber comprobado que las medidas han alcanzado los resultados esperados, además, debemos plantearnos siempre la posibilidad de seguir mejorando el objeto de análisis.

- Estandarización
- Búsqueda de la optimización

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS:

A continuación, se presenta el análisis y diagnóstico de la Gerencia de Operaciones donde se describe y analizan los resultados de unas encuestas realizada al personal, el proceso de gestión, la formulación y evaluación del problema, el diagrama de Causa y Efecto, el diagrama de proceso del funcionamiento general del departamento y la matriz FODA.

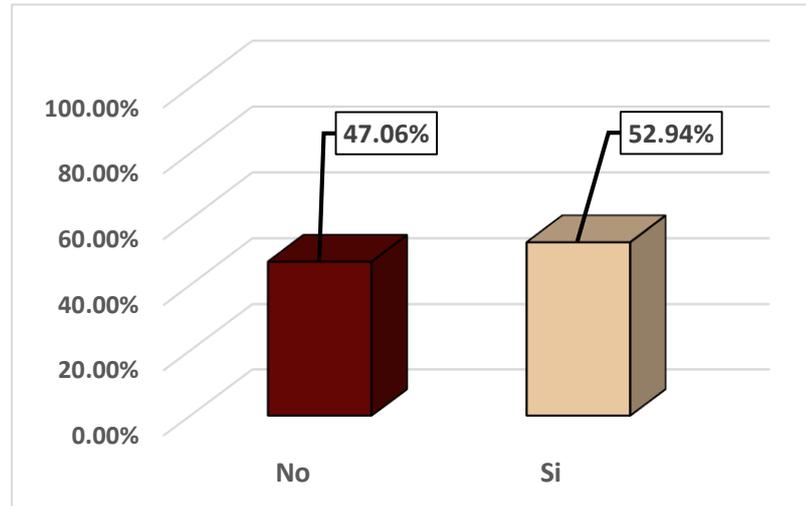
4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:

Se efectuó una encuesta al personal del área de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas SA, con el propósito de conocer el estado actual de la empresa en su estructura organizacional y así proceder a enunciar las necesidades inmediatas de las mismas y proponer una estructura organizacional y para que los empleados estén actos para enfrentar la problemática que se presentase en el mercado donde se desarrolla; y notando que uno de los principales es la carencia de la estructura organizacional.

4.1.1. Representación gráfica y análisis de las encuestas:

TABLA 7: ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos?

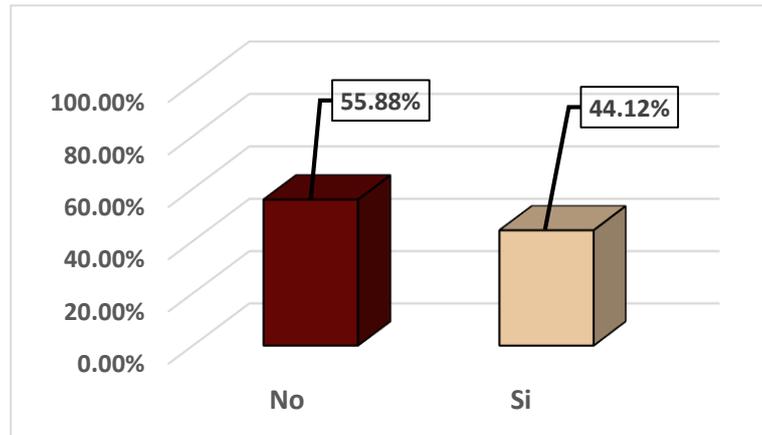
Alternativa	Total	Porcentaje
No	16	47.06%
Sí	18	52.94%
Total	34	100.00%

GRÁFICO 3: Considera usted que existe una clara definición de los objetivos?

Interpretación: Los datos nos muestra que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 52.94% corresponde a 18 personas que consideran que sí tienen una clara definición de los objetivos del área y 47.06% corresponde a 16 personas que no tienen una definición clara de los objetivos.

TABLA 8: ¿Están claramente definidas las funciones que debe de realizar cada cargo?

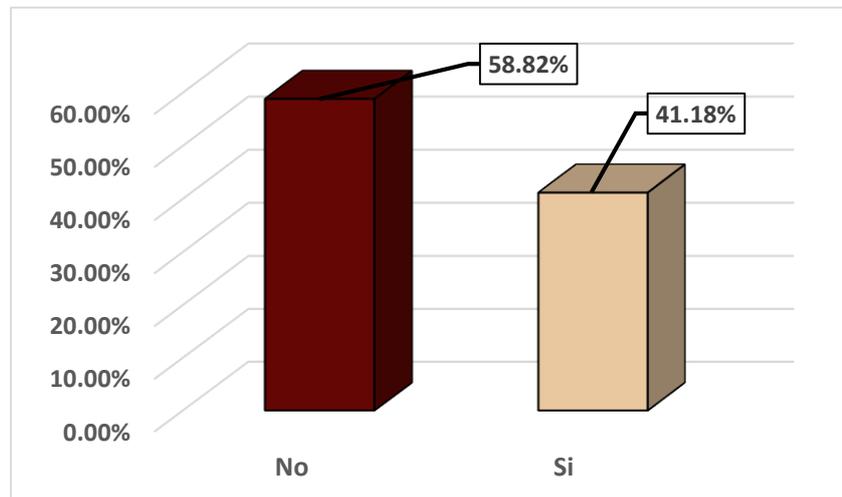
Alternativa	Total	Porcentaje
No	19	55.88%
Sí	15	44.12%
Total	34	100.00%

GRÁFICO 4: ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada cargo?

Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 55.88% corresponde a 19 personas que consideran que no se tiene una clara definición de sus funciones y 44.12% corresponde a 15 personas que consideran que sí tienen claro cuáles son sus funciones.

TABLA 9: ¿Tienen establecido por escrito las funciones y cargos?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	20	58.82%
Sí	14	41.18%
Total	34	100.00%

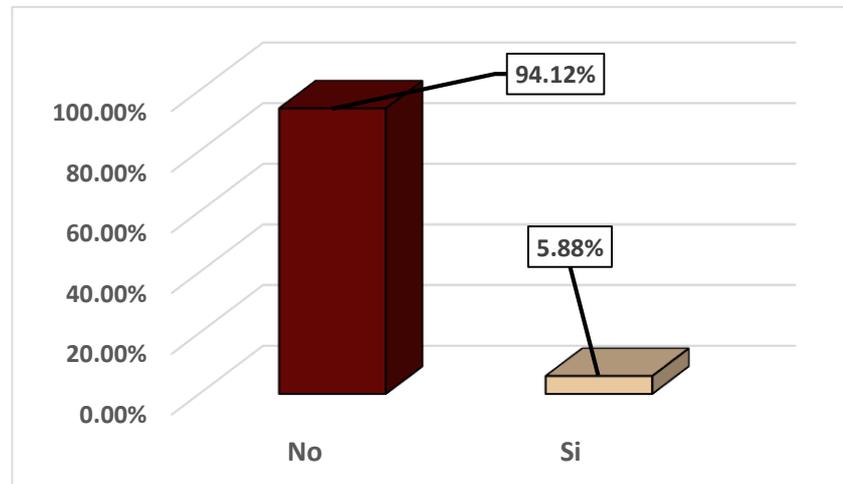
GRÁFICO 5: ¿Tienen establecido por escrito las funciones y cargos?

Interpretación: Los datos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 58.82% corresponde a 20 personas que consideran que no se tiene por escrito sus funciones y cargos; 41.18% corresponde a 14 personas que consideran que sí tienen por escrito sus funciones y cargos.

TABLA 10: ¿Existe un manual de organización de su área debidamente estandarizado?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	32	94.12%
Sí	2	5.88%
Total	34	100.00%

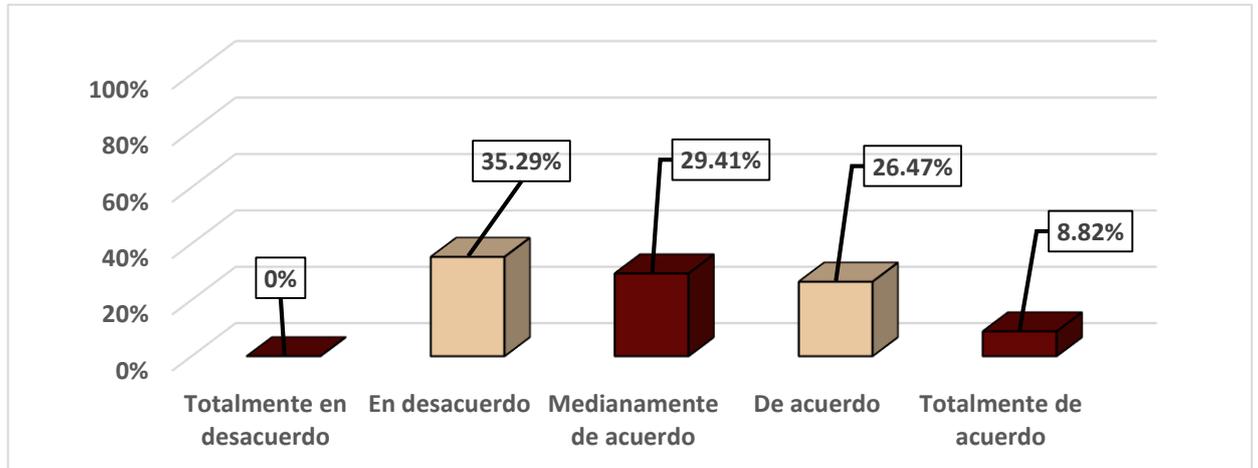
GRÁFICO 6: ¿Existe un manual de organización de su área debidamente estandarizado?



Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 94.12% corresponde a 32 personas que opinan que no existe un manual de organización del área; 5.88% corresponde a 02 personas que comentan de que sí cuentan con un manual de organización.

TABLA 11: ¿Las funciones que usted desarrolla, son exclusivamente de su cargo?

Alternativa	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	35.29%
Medianamente de acuerdo	10	29.41%
De acuerdo	9	26.47%
Totalmente de acuerdo	3	8.82%
Total	34	100.00%

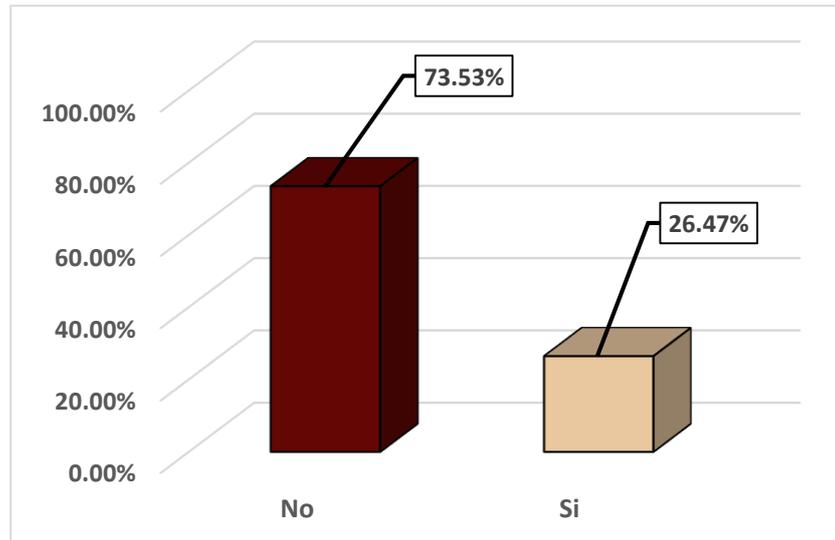
GRÁFICO 7: ¿Las funciones que usted desarrolla, son exclusivamente de su cargo?

Interpretación: Los datos nos muestran que de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 26.47.% corresponde a 09 personas que indican que las funciones que realizan están de acuerdo a su cargo, 29.41% corresponde a 10 personas que indican que las funciones que realizan están medianamente de acuerdo a su cargo, 35.29% corresponde a 12 personas que indican que las funciones que realizan están en desacuerdo en relación a su cargo y un 8.82% corresponde a 03 personas que indican que las funciones que realizan están totalmente de acuerdo a su cargo.

TABLA 12: ¿Crees que todas las funciones asignadas a tu cargo, corresponden a él?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	25	73.53%
Sí	9	26.47%
Total	34	100.00%

GRÁFICO 8: ¿Crees que todas las funciones asignadas a tu cargo, corresponden a él?

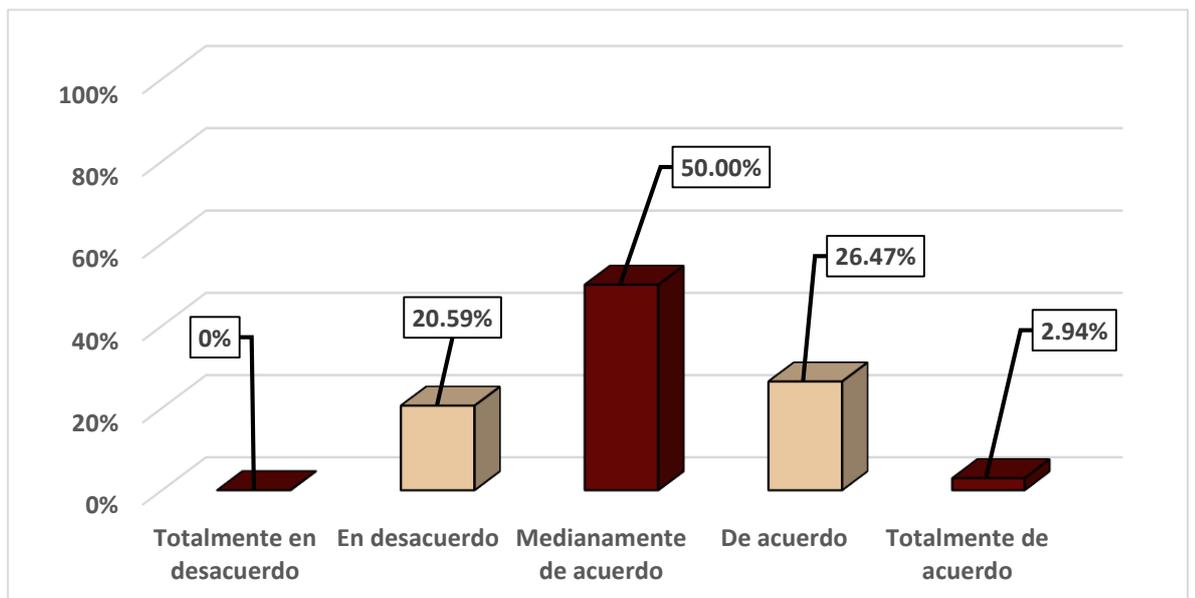


Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 24 trabajadores en el área de operaciones, un 73.53% corresponde a 25 personas que indican que las funciones que realizan no corresponden a su cargo y un 26.47% corresponde a 09 personas que si consideran que las funciones que realizan están acorde a su cargo.

TABLA 13: ¿Diría usted que existe la unidad de mando claramente establecida en el área?

Alternativa	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	20.59%
Medianamente de acuerdo	17	50.00%
De acuerdo	9	26.47%
Totalmente de acuerdo	1	2.94%
Total	34	100.00%

GRÁFICO 9: ¿Diría usted que existe la unidad de mando claramente establecida en área?

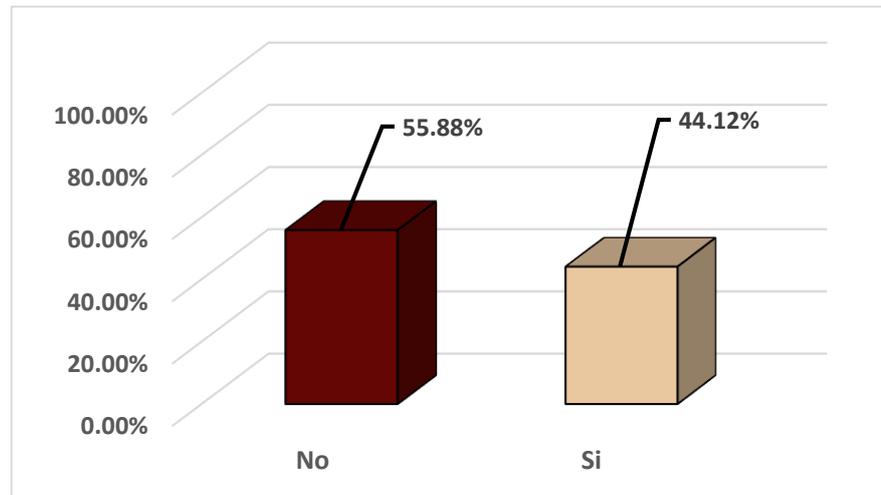


Interpretación: Los datos nos muestran que de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 50% corresponde a 17 personas que indican que están medianamente de acuerdo que hay una unidad de mando, 26.47% corresponde a 09 personas que están de acuerdo de que sí existe una unidad de mando, 20.59% corresponde a 07 personas que indican que están en desacuerdo de que existe una unidad de mando y un 2.94% corresponde a 01 persona que indica que está totalmente de acuerdo de que si existe una unidad de mando claramente establecida.

TABLA 14: ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	19	55.88%
Sí	15	44.12%
Total	34	100.00%

GRÁFICO 10: ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?

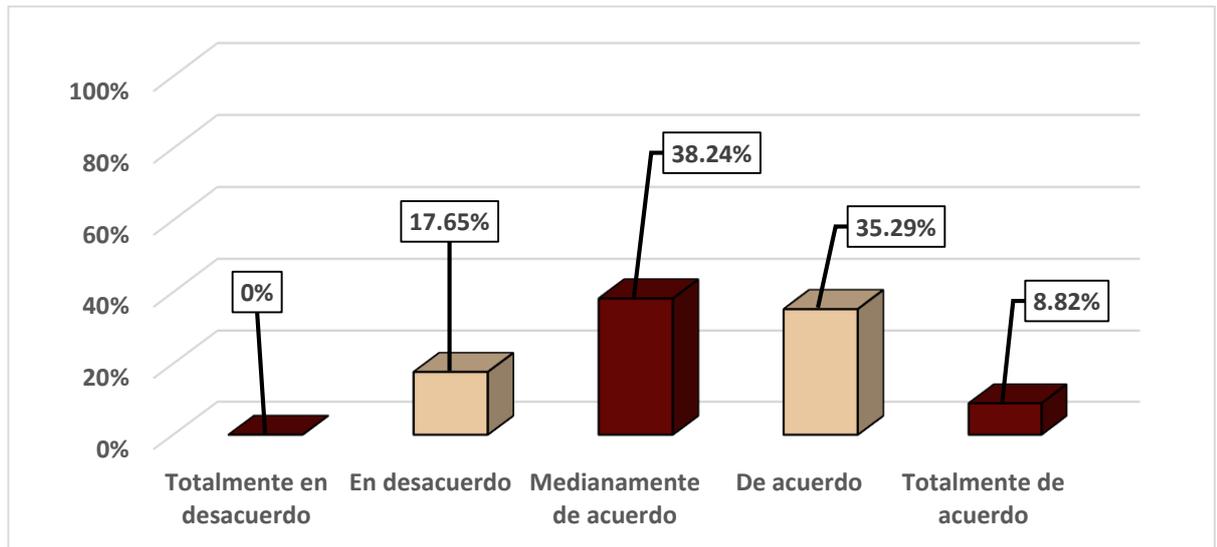


Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 55.88% corresponde a 19 personas que indican que si reciben la información a tiempo para realizar sus funciones y un 44.12% corresponde a 15 personas que indican que no reciben la información a tiempo para realizar sus funciones.

TABLA 15: ¿Considera que se realizan correctamente los procesos administrativos, de planificación, organización, control y dirección de su área?

Alternativa	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	17.65%
Medianamente de acuerdo	13	38.24%
De acuerdo	12	35.29%
Totalmente de acuerdo	3	8.82%
Total	34	100.00%

GRÁFICO 11: ¿Considera que se realizan correctamente los procesos administrativos, de planificación, organización, control y dirección de su área?

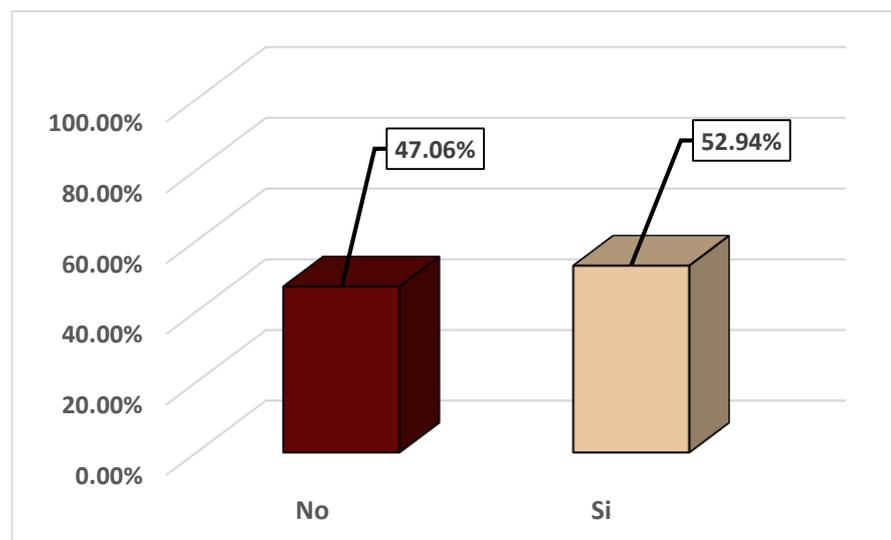


Interpretación: Los datos nos muestran que de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 35.29% corresponde a 12 personas que están de acuerdo de que se realizan correctamente los procesos administrativos, de planificación, organización, control y dirección; 38.24% corresponde a 13 personas que están medianamente de acuerdo de que se realicen correctamente los procesos administrativos, de planificación, organización, control y dirección; 8.82% corresponde a 03 personas que están totalmente en acuerdo que se realicen correctamente los procesos administrativos, de planificación, organización, control y dirección; 17.65% corresponde a 06 personas que están en desacuerdo de que se realicen los procesos administrativos, de planificación, organización, control y dirección.

TABLA 16: ¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos u otras áreas de la empresa?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	16	47.06%
Sí	18	52.94%
Total	34	100%

GRÁFICO 12: ¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos u otras áreas de la empresa?

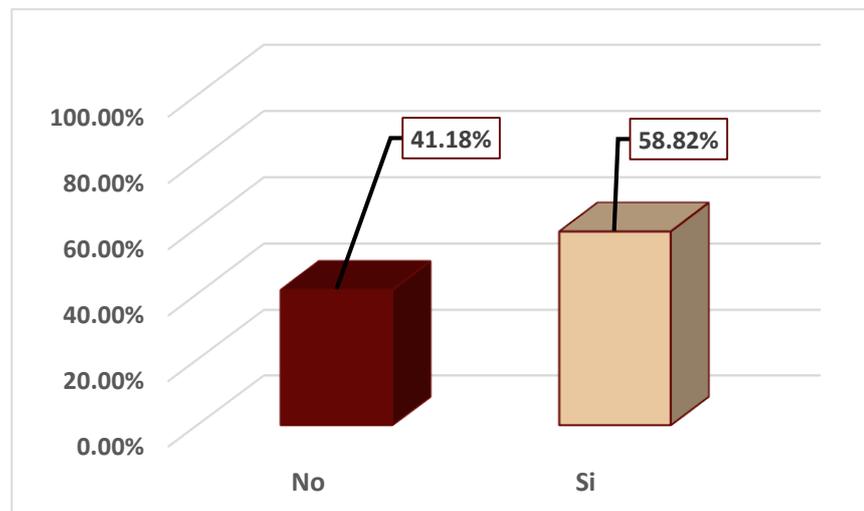


Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 52.94% corresponde a 18 personas que indican que sus resultados si se ven afectados por los resultados de otros cargos y un 47.06% corresponde a 16 personas que indican que sus resultados no se ven afectados por los resultados de otros cargos.

TABLA 17: ¿Cree usted, que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	14	41.18%
Sí	20	58.82%
Total	34	100%

GRÁFICO 13: ¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?

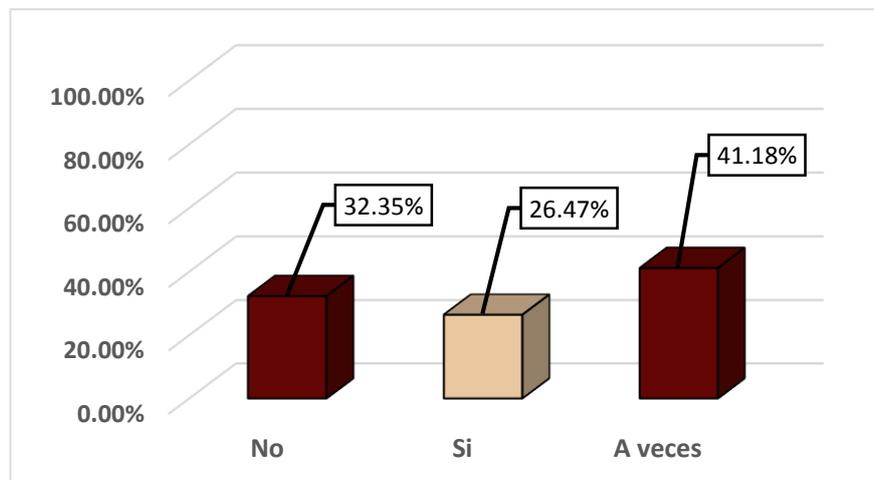


Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 58.82% corresponde a 20 personas que indican que sí existe dificultad para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus responsabilidades; 41.18% corresponde a 14 personas que indican que no existe dificultad para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus responsabilidades.

TABLA 18: ¿Cuenta con el equipo, materiales y herramientas necesarias para efectuar su trabajo?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	11	32.35%
Sí	9	26.47%
A veces	14	41.18%
Total	34	100%

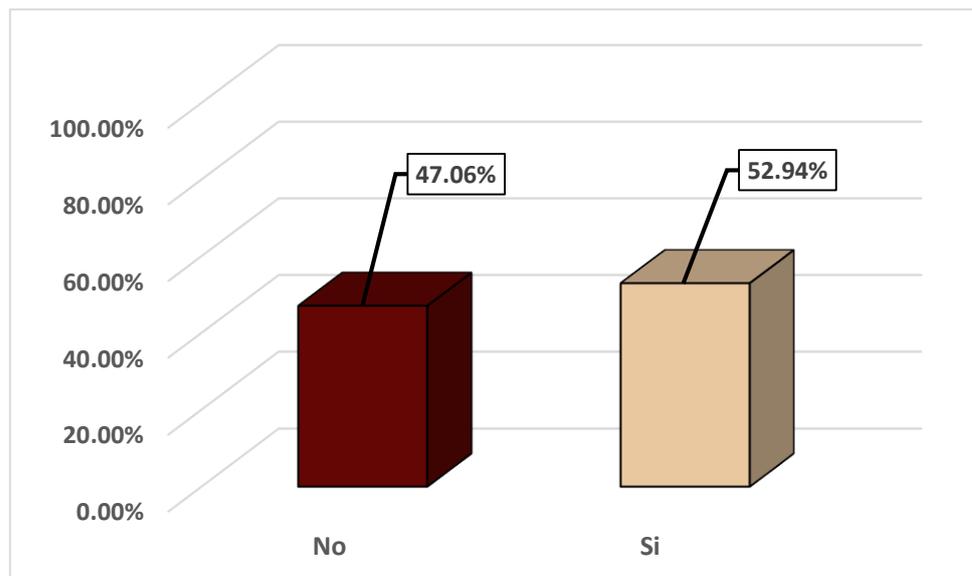
GRÁFICO 14: ¿Cuenta con el equipo, materiales y herramientas necesarias para efectuar su trabajo?



Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 26.47% corresponde a 09 personas que sí cuentan con equipos, materiales y herramientas para realizar su trabajo, 41.18% corresponde a 14 personas que a veces no cuentan con herramientas para realizar su trabajo y 32.35% corresponde a 11 personas que no cuentan con equipos, materiales y herramientas para realizar su trabajo.

TABLA 19: ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación al personal de su área?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	16	47.06%
Sí	18	52.94%
Total	34	100%

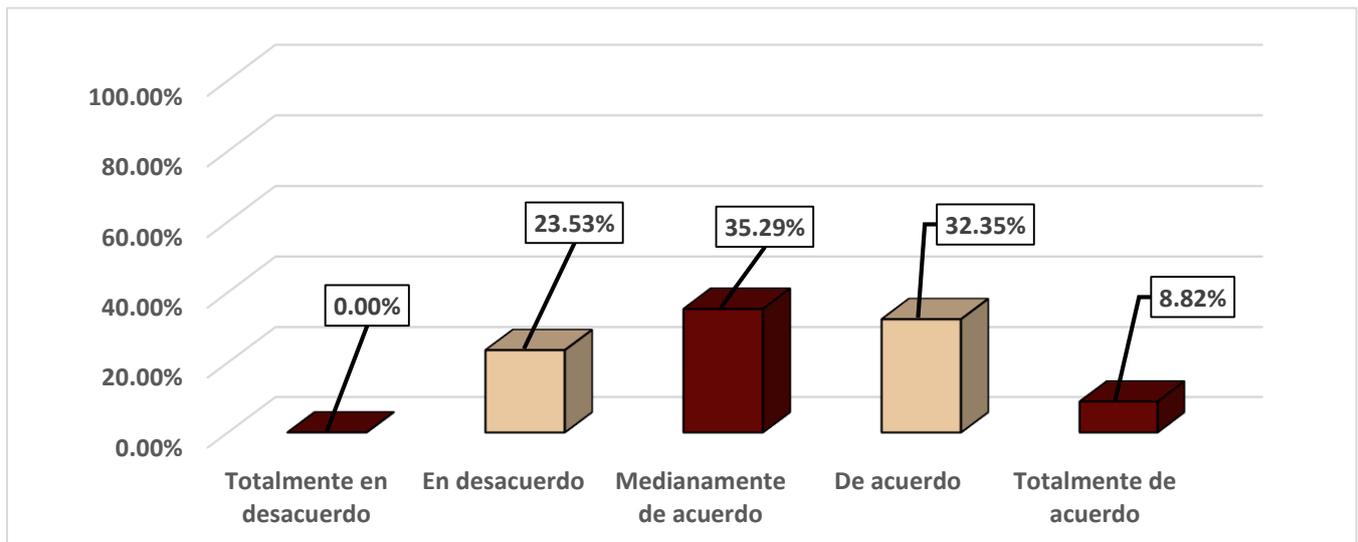
GRÁFICO 15: ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación al personal de su área?

Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 52.94% corresponde a 18 personas que indican que sí existe un plan de entrenamiento y capacitación; 47.06% corresponde a 16 personas que indican que no existe un plan de entrenamiento y capacitación.

TABLA 20: ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo?

Alternativa	Total	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	23.53%
Medianamente de acuerdo	12	35.29%
De acuerdo	11	32.35%
Totalmente de acuerdo	3	8.82%
Total	34	100.00%

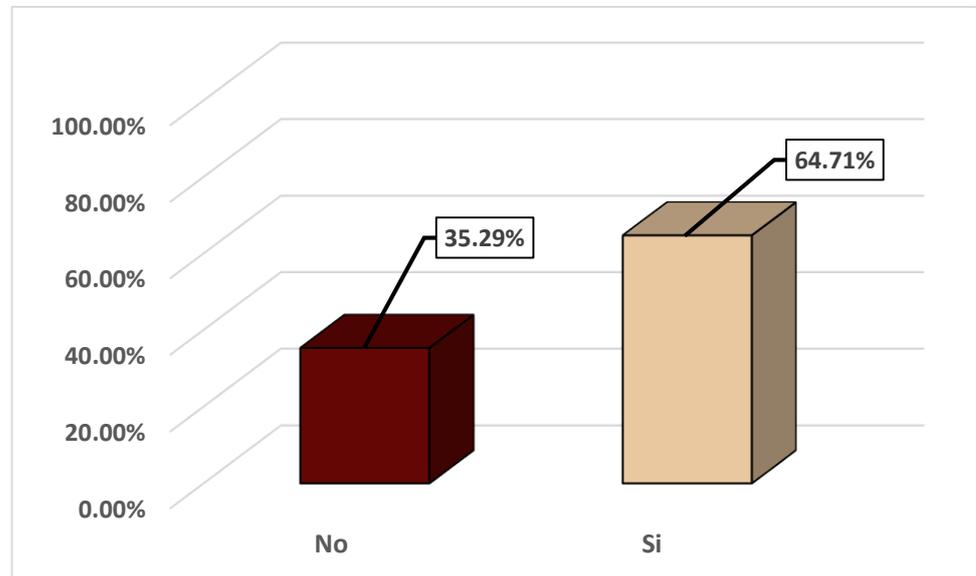
GRÁFICO 16: ¿Los recursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo?



Interpretación: Los datos nos muestran que de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 32.35% corresponde a 11 personas que están de acuerdo de que las capacitaciones que han recibido si han sido eficaces para realizar su trabajo, 8.82% corresponde a 03 personas que están totalmente de acuerdo indicando que las capacitaciones que han recibido han sido eficaces para realizar su trabajo; 35.29% corresponde a 12 personas que están medianamente de acuerdo de que las capacitaciones han sido eficaces; y 23.53% corresponde a 08 personas que están en desacuerdo de que las capacitaciones han sido eficaces para realizar su trabajo.

TABLA 21: ¿Calificaría el clima laboral existente como favorable?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	12	35.29%
Sí	22	64.71%
Total	24	100%

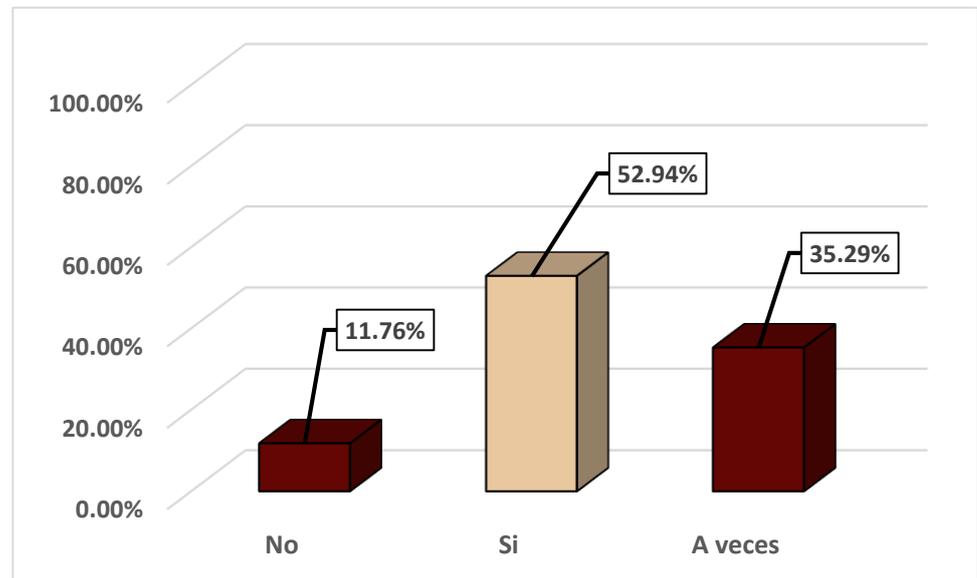
GRÁFICO 17: ¿Calificaría el clima laboral existente como favorable?

Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 64.71% corresponde a 22 personas que indican que el clima laboral es favorable y 35.29% corresponde a 12 personas que indican que el clima laboral no es favorable.

TABLA 22: ¿Usualmente trabaja en equipo con sus compañeros del área?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	4	11.76%
Sí	18	52.94%
A veces	12	35.29%
Total	34	100%

GRÁFICO 18: ¿Usualmente trabaja en equipo con sus compañeros del área?

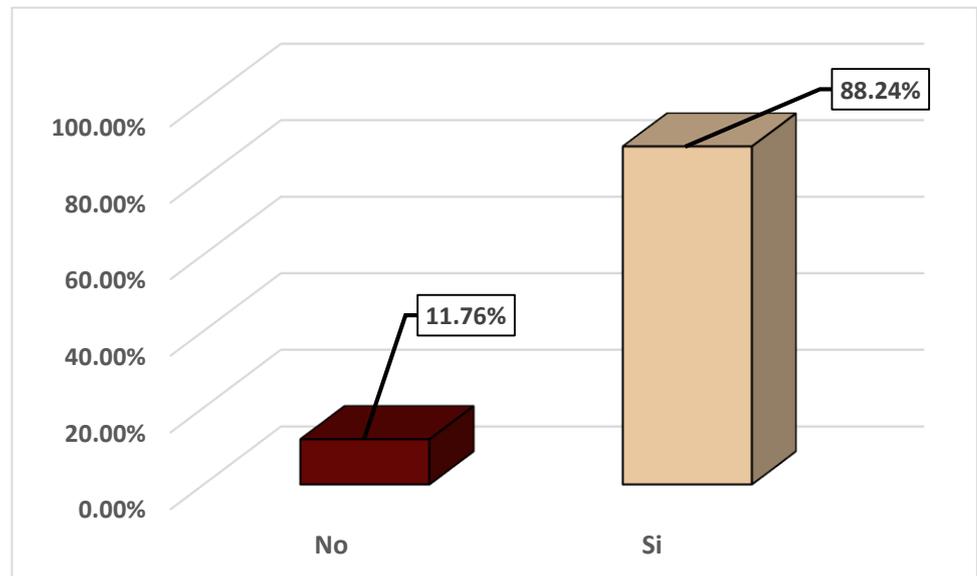


Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 52.94% corresponde a 18 personas que sí trabajan en equipo con sus compañeros, 35.29% corresponde a 12 personas que indican que solo a veces trabajan en equipo con sus compañeros y un 11.76% corresponde a 04 personas que indican que no trabajan en equipo con sus compañeros.

TABLA 23: ¿Cree usted que debe realizarse alguna gestión para facilitar la integración interna de su área?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	4	11.76%
Sí	30	88.24%
Total	34	100%

GRÁFICO 19: ¿Cree usted que debe realizarse alguna gestión para facilitar la integración interna de su área?

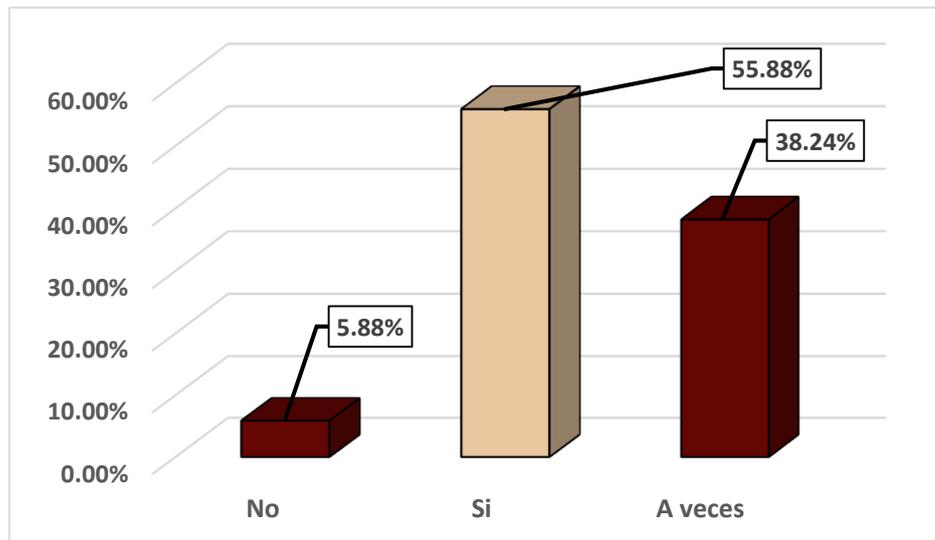


Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 88.24% corresponde a 30 personas que sí consideran que debe de realizarse una gestión que facilite la integración interna y 11.76% corresponde 04 personas que consideran que no debe de realizarse alguna gestión que facilite la integración interna.

TABLA 24: ¿Percibe una verdadera cooperación y espíritu de ayuda en su grupo de trabajo?

Alternativa	Total	Porcentaje
No	2	5.88%
Sí	19	55.88%
A veces	13	38.24%
Total	34	100%

GRÁFICO 20: ¿Percibe una verdadera cooperación y espíritu de ayuda en su grupo de trabajo?

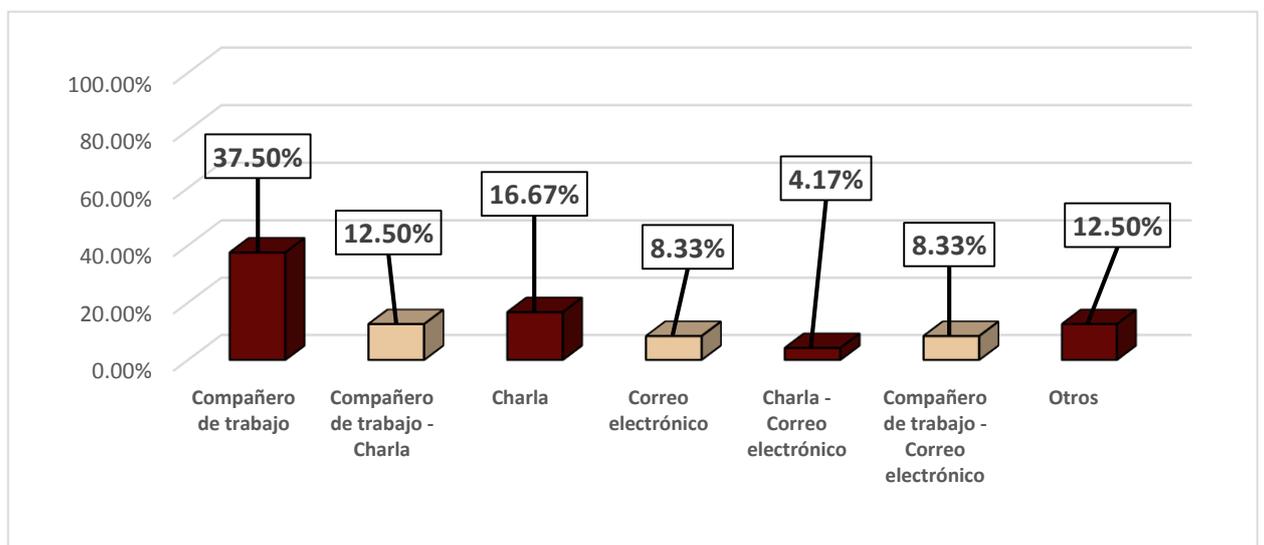


Interpretación: Los datos nos muestran que, de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 55.88% corresponde a 19 personas que sí perciben cooperación y espíritu de ayuda en el área, 38.24% corresponde a 13 personas que solo a veces perciben cooperación y espíritu de ayuda en el área de operaciones y 5.88% corresponde a 02 personas que no perciben cooperación y espíritu de ayuda en el área de operaciones.

TABLA 25: ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?

Alternativa	Total	Porcentaje
Compañero de trabajo	9	37.50%
Compañero de trabajo - Charla	3	12.50%
Charla	4	16.67%
Correo electrónico	2	8.33%
Charla – Correo electrónico	1	4.17%
Compañero de trabajo – Correo electrónico	2	8.33%
Otros	3	12.50%
Total	24	100%

GRÁFICO 21: ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?



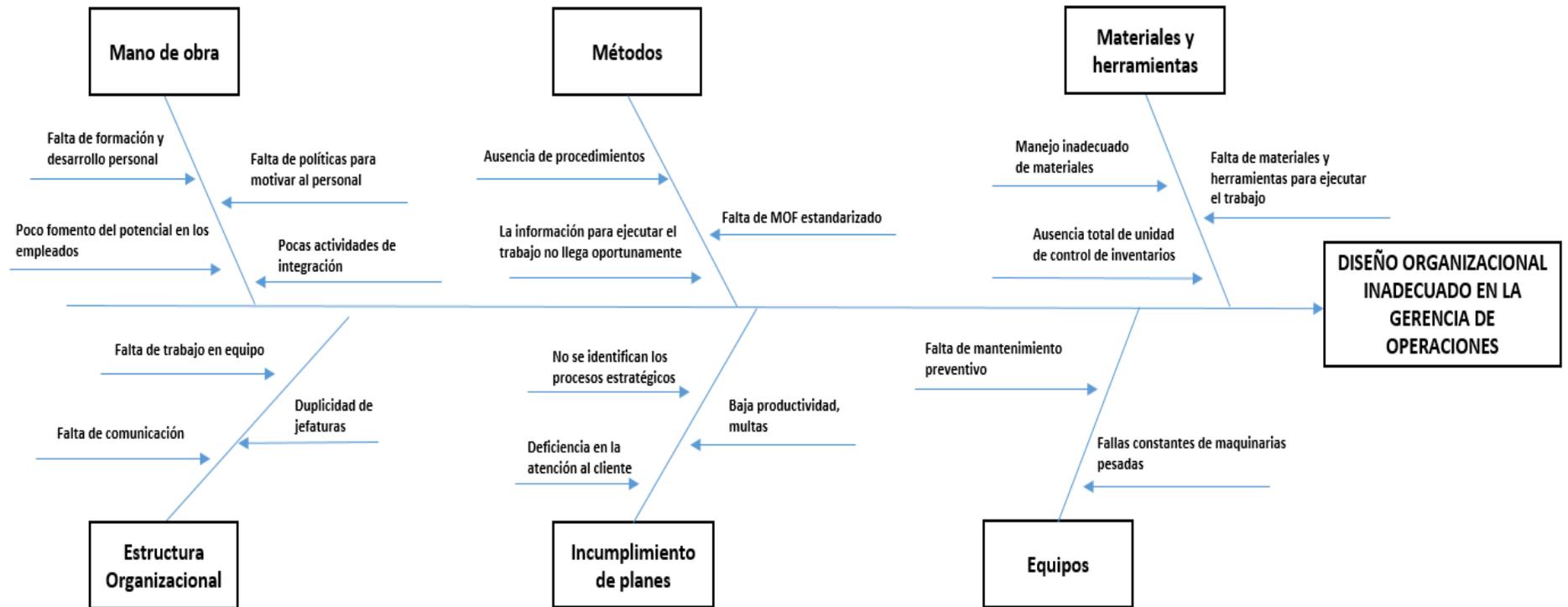
Interpretación: Los datos nos muestran que de un total de 34 trabajadores en el área de operaciones, un 37.50% corresponde a 09 personas que se enteran de los cambios por medio de un compañero; 16.67% corresponde a 04 personas que indican que mediante una charla se enteran de los cambios; 12.50% corresponde a 03 personas que mediante un compañero de trabajo y charlas son informados de los cambios; 12.50% corresponde a 03 personas que son informados de los cambios mediante otros medios; 8.33% corresponde a 02 personas que son informados de los cambios mediante correos electrónicos y 8.33% corresponde a 02 personas que son informados de los cambios mediante un compañero de trabajo y correo electrónico.

TABLA 26: ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la empresa?

Esta es una pregunta abierta, por lo que la respuesta del personal es muy variada, obteniendo:

- Charlas diarias de 05 min
- Reuniones mensuales para detectar puntos críticos y mejoras
- Actualización de medios de comunicación
- Planificación y programación en cuanto a las labores de trabajo
- Mejoramiento de organigrama

4.2. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO



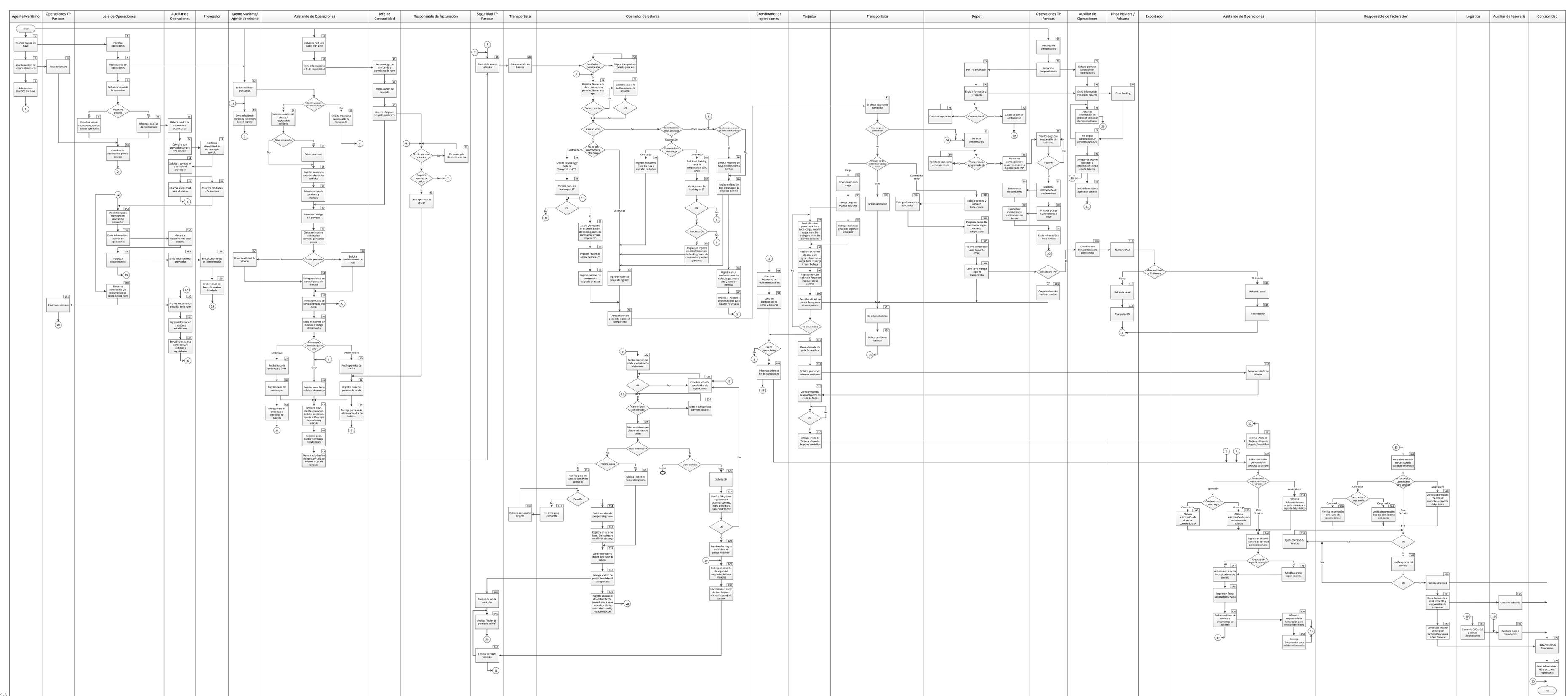
Interpretación del Diagrama Causa y Efecto:

De acuerdo a la evaluación de las encuestas y el análisis ejecutado, se ha planteado y desarrollado en el diagrama Causa-Efecto, las causas principales para establecer que el diseño organizacional actual resulta inadecuado para el logro de los objetivos de la organización. Estas causas la podemos resumir de la siguiente manera:

- No se aprovecha las capacidades y el potencial de los empleados seguidos de la falta de formación y desarrollo del personal
- La falta de materiales y herramientas, así como el manejo inadecuado de estos genera retraso y retroceso en cuanto al cumplimiento de planes y objetivos planteados
- La falta de trabajo en equipos y falta de comunicación manifiesta que la estructura organizacional de la Gerencia de Operaciones no cumple en su totalidad sus objetivos.
- El no tener identificado los procesos estratégicos, la baja productividad y la mala atención al cliente no permite a la organización cumplir con los planes propuestos

En conclusión, debemos desarrollar e implementar estrategias que eliminen estas causas y que el rediseño planteado nos lleve a una gestión portuaria más orientada al cliente y al desarrollo de políticas que tengan siempre presente la existencia de niveles de competencia adecuadas.

4.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA GO:



4.4. ANÁLISIS INTERNO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA:

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que "sin problema no puede existir una solución".

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

El análisis FODA del Terminal Portuario Paracas S.A. se hace con el propósito de establecer las principales debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa, y de esta forma, facilitar la búsqueda de medios para eliminar las primeras y sacarles el mayor provecho posible a las segundas pues tanto las debilidades como las fortalezas son aspectos sobre los cuales la empresa tiene un alto grado de control. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

A su vez, se detectan las amenazas y oportunidades presentes en el medio, buscando que el Terminal Portuario pueda implementar medidas y acciones encaminadas a reducir las posibilidades de ser afectado directamente por las amenazas o reducir al máximo el impacto de estas, y al mismo tiempo, aventajarse de las oportunidades que el medio ofrece a la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal del sector operacional con experiencia portuaria (empleados). • Experiencia en el sector portuario (consorcio). • Capacidad económica – poder adquisitivo. • Compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en el proceso de facturación y cuentas por cobrar. • Mala Comunicación Interna • Infraestructura inadecuada. • Presencia de una Estructura Organizativa que no refleja la situación actual de la empresa, en lo que respecta a los cargos existentes. • Ausencia de un Manual de Organización, donde se describan las funciones de cada uno de los cargos y unidades presentes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica. • Desarrollo de proyectos industriales. • Desarrollo de los canales de comercialización. • Bahía privilegiada (profundidad natural). • Acceso natural marítimo de la región. • Sistemas integrados de gestión. • Buenas relaciones con los grupos de interés. • Crecimiento económico nacional y perspectivas de desarrollo mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de corrupción. • Puerto vecino con tarifa menor. • Falta de vigilancia costera. • Incremento de flujo de narcotráfico en el área marítima. • Riesgo social. • Exposición a desastres naturales

4.4.1. MATRIZ FODA:

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal del sector operacional con experiencia portuaria (empleados). 2. Experiencia en el sector portuario (consorcio). 3. Capacidad económica – poder adquisitivo. 4. Compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en el proceso de facturación y cuentas por cobrar. 2. Mala comunicación interna 3. Infraestructura inadecuada. 4. Presencia de una Estructura Organizativa que no refleja la situación actual de la empresa, en lo que respecta a los cargos existentes. 5. Ausencia de un Manual de Organización, donde se describan las funciones de cada uno de los cargos y unidades presentes.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica. 	<p>FO1: Aprovechar la competitividad del personal para adquirir nuevos negocios debido al desarrollo de proyectos en la zona.</p>	<p>DO1: Realizar capacitación constante en el área de finanzas y adquisición de nueva tecnología informática.</p>

<p>2. Desarrollo de proyectos industriales.</p> <p>3. Desarrollo de los canales de comercialización.</p> <p>4. Bahía privilegiada (profundidad natural).</p> <p>5. Acceso natural marítimo de la región.</p> <p>6. Sistemas integrados de gestión.</p> <p>7. Buenas relaciones con los grupos de interés.</p> <p>8. Crecimiento económico nacional y perspectivas de desarrollo mundial.</p>	<p>FO2: Establecer relaciones comerciales con las empresas industriales que vienen desarrollando proyectos en la región.</p> <p>FO3: Realizar Manuales de Procesos para las actividades que se desarrollan en la empresa.</p> <p>FO4: Promocionar las ventajas competitivas del puerto para captar clientes nacionales e internacionales</p>	<p>DO2: Mejorar la comunicación interna determinando claramente la jerarquización organizacional</p> <p>DO3: Reestructurar la estructura organizativa de acuerdo con la realidad de la empresa.</p> <p>DO4: Realizar un manual de organización que les permita definir las funciones y propósitos de cada puesto de trabajo.</p> <p>DO5: Documentar y socializar el manual de organización con los responsables del cumplimiento del mismo.</p> <p>DO6: Crear indicadores de cumplimiento.</p>
--	---	---

<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Niveles de corrupción. 2. Puerto vecino con tarifa menor. 3. Falta de vigilancia costera. 4. Incremento de flujo de narcotráfico en el área marítima. 5. Riesgo social. 6. Exposición a desastres naturales 	<p>FA1: Brindar Charlas informativas para reducir la oposición de los grupos de interés.</p> <p>FA2: Firmar acuerdo con empresas industriales que desarrollan proyectos en la región para exportar sus productos</p> <p>A3: Promover la cultura participativa a nivel de todos los trabajadores.</p> <p>FA4: Modernizar las instalaciones, maquinaria y equipo con tecnología que permita seguir los lineamientos de seguridad y cuidado medioambiental</p> <p>FA5: Formar un comité de seguridad y brindar charlas constante a los trabajadores sobre el TID.</p>	<p>DA: Analizar la posibilidad de generar un área de seguridad para estabilizar y reducir el flujo de narcotráfico en el área marítima.</p> <p>DA2: Establecer políticas de descuento a nuestros clientes (por volumen).</p> <p>DA3: Realizar una adecuada selección de personal del área de finanzas.</p> <p>DA4: Ejecutar planes para adaptarse a las necesidades que tiene la empresa y los cambios constantes que vive el país.</p>
--	---	---

4.5. DIAGNÓSTICO:

Terminal Portuario Paracas SA, es una empresa encargada a la ejecución y/o prestación exclusiva de todos y cada uno de los servicios que se pueden brindar dentro de la infraestructura portuaria; con excepción de los servicios de practicaje y remolcaje, los cuales están sujetos al Reglamento Marco de Acceso a la infraestructura de Transporte de Uso Público de OSITRAN. Bajo este esquema, los servicios que el Concesionario puede prestar se encuentran clasificados en dos tipos: los servicios Estándar y los Servicios especiales.

- Lo primero que se debe acotar, es que, aunque cuenta con un organigrama, este no refleja una estructura organizativa que se ajuste a la situación actual de la empresa. Dicho organigrama no cuenta con departamentos que actualmente existen.
- No dispone de un Manual de Organización, donde se encuentre de manera detallada la delimitación de las actividades, responsabilidades y funciones de cada unidad así como también de los cargos que integran a las mismas.
- Ausencia de documentos y manuales de procedimientos de los procesos antes mencionados, en los cuales se describan la manera correcta de cómo realizar las actividades y los responsables de estas.

Con lo expuesto anteriormente revelamos de manera detallada las carencias de la organización, pero también hay que tomar en cuenta que por parte de la gerencia hay un compromiso y disponibilidad para el cumplimiento de objetivos y metas; así como también se evidencia un apoyo por parte de estos para con los empleados.

En el caso de un puerto, un indicador de resultados es el tráfico, medido en T/año. Para conseguir el resultado de que el tráfico crezca es preciso prestar un adecuado servicio al cliente. El servicio al cliente depende de una buena ejecución de los procesos internos.

Para que los procesos internos funcionen bien, se necesitan una estructura organizacional adecuada, recursos físicos y personas capacitadas.

En la medida que la empresa Portuaria invierta en la selección y formación de las personas y en la construcción de infraestructuras y adquisición de equipos, los procesos internos darán al puerto una ventaja competitiva sobre la competencia.

4.6. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

En el presente capítulo se presenta una propuesta de mejora a la empresa Terminal Portuario Paracas S.A., una empresa encargada de satisfacer a sus clientes en términos de productividad y eficacia; la satisfacción de sus trabajadores, la satisfacción del Estado peruano, a través de la percepción de los tributos; la satisfacción de sus accionistas, con la lógica rentabilidad que asegure una continuidad en el tiempo para permanecer por largos años, y la satisfacción del entorno inmediato, compatibilizando su actividad con la rentabilidad social y ambiental en la que está.

Dicha propuesta consta de: estructura organizacional de la empresa, definición de cargos y funciones, indicadores de control.

4.6.1. Lineamientos de la propuesta:

- a. Incorporar a la cultura organizacional de la empresa la mejora permanente y continua de procesos y la orientación de la gestión hacia resultados, valiéndose de la más moderna tecnología.
- b. Delimitar funciones y niveles de decisión; y mejorar las comunicaciones y coordinación interna.
- c. Agrupar bajo una misma conducción personas que realizan funciones homogéneas o complementarias.
- d. Agrupar bajo una misma conducción personas que realizan las comunicaciones y coordinación internas.
- e. Establecer una adecuada jerarquización en función de su aporte y desenvolvimiento en la gestión de la empresa.

4.6.2. Propósito de la propuesta:

- a. Fortalecer la estructura orgánica bajo una dirección.
- b. Dar a conocer a los empleados de la Gerencia de Operaciones sobre la visión, misión, funciones y políticas del área, además de la documentación, estandarización de los mismos teniendo como base una herramienta para la ejecución y mejora continua del desarrollo de sus funciones

4.6.3. Objetivo:

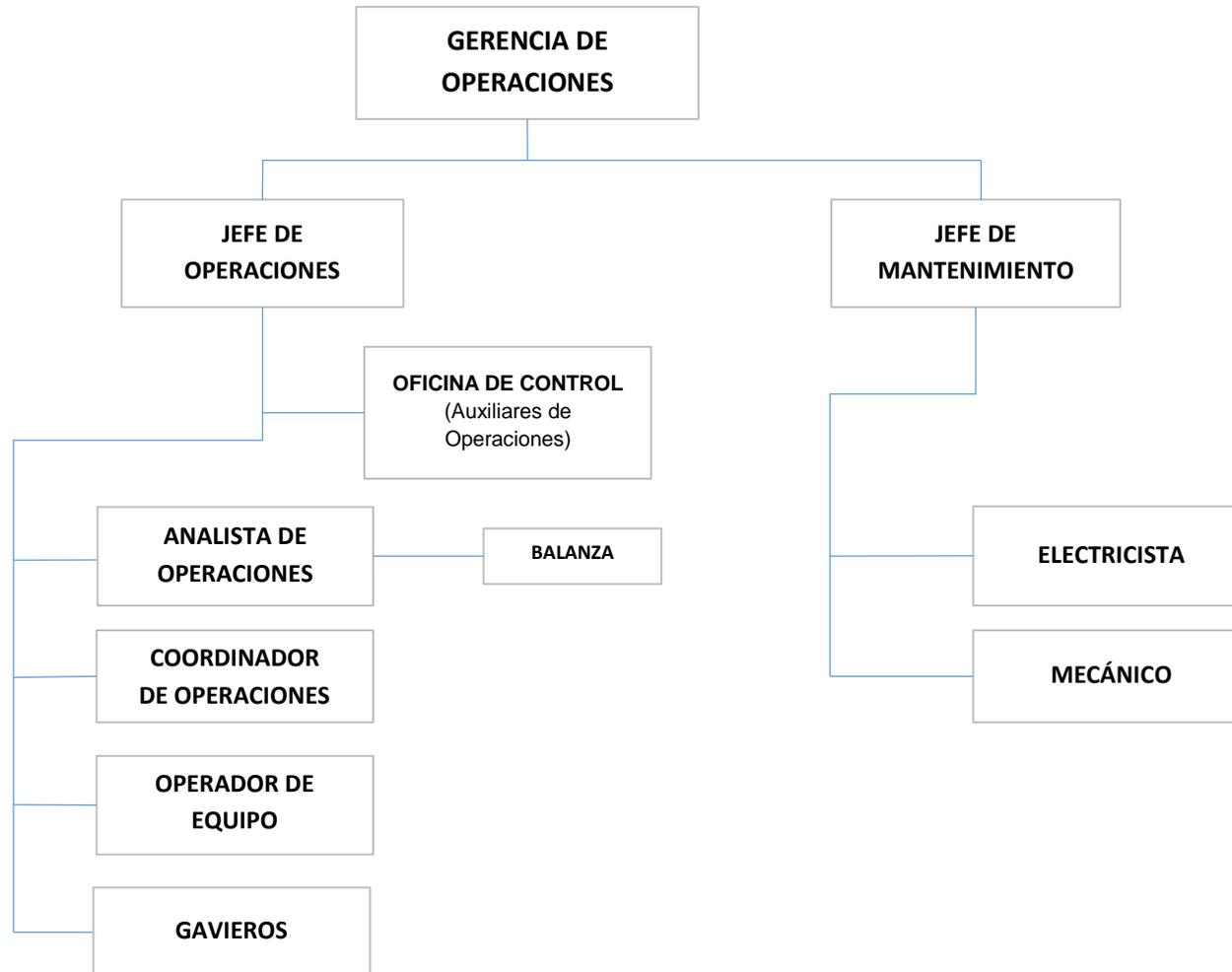
El objetivo de la presente propuesta es el rediseño de la estructura organizacional de la Gerencia de Operaciones alineada a los objetivos estratégicos de la empresa que sirva para llevar a cabo los planes y objetivos para la cual fue creada y de esta forma elevar la eficiencia y productividad de la empresa.

4.6.4. Alcance:

Esta propuesta comprende la estructura organizativa de la Gerencia de Operaciones, por lo que aplica a todo el personal que allí trabaje.

Las modificaciones que se plantea en el organigrama propuesto son:

- **Oficina de Control:** Permitirá cubrir turno las 24 horas de servicio que se presta y con turnos rotativos. Actualmente solo se cuenta con una persona, la cual realizaba múltiples funciones y que no se daba abasto para cumplirlas con eficiencia y eficacia. Pues se estima la contratación de 04 auxiliares.
- **Analista de Operaciones:** Se encargará de la supervisión de los operadores de balanza y gavieros. Éste estará bajo el mando del Jefe de Operaciones.
- **Gavia:** personal que participará directamente en el atraque y desatraque de una nave y trabajos diversos. Se contratará personal para que cubra este servicio

4.6.5. ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES:

4.6.6. Manual de Organización, Funciones y Competencias:

Se propone una nueva Estructura Organizativa, la cual tiene como finalidad actualizar la existente, más que actualizarla reestructurarla, para que se ajuste a los puestos de trabajo existentes en el área de operaciones y refleje la verdadera distribución de estos; así como también las líneas de mando, los responsables y de esta manera contribuir a que los empleados de la Gerencia de Operaciones del Terminal Portuario Paracas SA puedan identificarse con ella.

- **Jefe de Operaciones:**

Coordinar los recursos, la balanza, las naves, el patio, el amarradero, el despacho de los equipos y las operaciones de control de la carga, tomando en cuenta la seguridad, la alta productividad y la calidad, velar por la comunicación y el seguimiento de los resultados y acciones, a fin de garantizar las operaciones según los parámetros de productividad y técnicos que estipula el contrato de concesión y la alta gerencia de Terminal Portuario PARACAS.

- **Analista de Operaciones:**

Supervisar y emitir informes periódicos al Jefe de Operaciones del desarrollo de operadores de balanza, personal de gavia y liquidar los servicios brindado a naves e informarlo al área de facturación. Vigilar la correcta ejecución de las Operaciones Portuarias y controlar la ocupación de áreas asignadas a los usuarios, vigilar su correcta utilización. Reemplazar al Jefe de Operaciones en ausencia de este.

- **Auxiliar de Operaciones:**

Generar y emitir informes periódicos de rendimiento de los distintos Niveles de Servicio y productividad impuestos en el Contrato de Concesión, y asegurar que la información transmitida a los clientes internos y externos sea la correcta y oportuna. Solicitar y liquidar el servicio de terceros.

- **Coordinador de Operaciones:**
Planificar, dirigir y coordinar las actividades de prestación de servicio de carga gestionando los recursos disponibles. Controlar el cumplimiento de los procedimientos operativos.
- **Operador Multifuncional:**
Operar y mantener en condiciones óptimas la máquina o equipo.
- **Gaveros:**
Participar directamente en el atraque y desatraque de las nave y trabajos diversos.
- **Operador de Balanza:**
Controlar el ingreso y salida de mercadería, realizando el pesaje correspondiente, con el objetivo de evitar que se introduzca o extraiga mercadería no autorizada.
- **Jefe de Mantenimiento:**
Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones en dependencias de la Institución, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles de TPParacas.
- **Electricista:**
Mantener en condiciones operativas los equipos y artefactos eléctricos de la unidad y de otras dependencias que lo requieran, ejecutando actividades de reparación y mantenimiento de equipos y artefactos eléctricos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los mismos.
- **Mecánico:**
Ejecuta tareas especializadas de mantenimiento y reparación de vehículos pesados y máquinas de trabajo, hace uso de la tecnología

actualizada y tiene la formación que le permite adaptarse a nuevas situaciones por la innovación y avance tecnológico.

4.7. GESTIÓN DE DOCUMENTOS:

4.7.1. Procedimientos para el sistema de documentación:

La empresa carece de una comunicación eficiente para su funcionamiento, ya que no utiliza reuniones de trabajo periódicas para poder facilitar el seguimiento apropiado a cada operación que en los puestos de trabajo se realizan.

La empresa no posee definido los canales de comunicación apropiados, debido a esto, los empleados reciben órdenes de más de una persona, provocando confusión al desarrollar las atribuciones de su respectivo puesto de trabajo, con ellos induce a la fuga de responsabilidades y duplicidad de funciones.

En la gráfica siguiente, se simplifica de forma general, los canales de comunicación que en la actualidad en la empresa se desarrollan, tal es el caso del área de operaciones.



Figura N° 1: El Jefe de Operaciones y el Jefe de Mantenimiento; informarán directamente a la Gerencia de Operaciones.

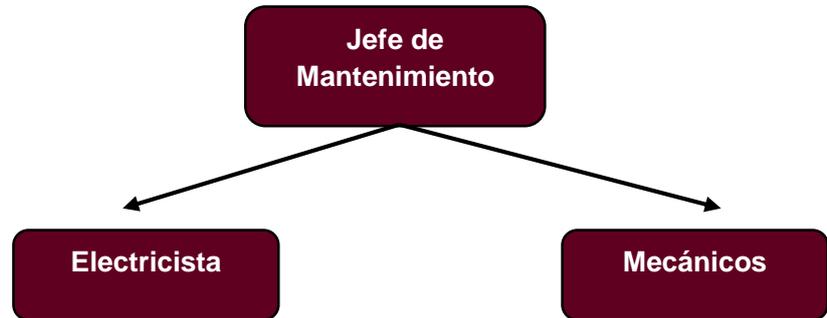


Figura N° 2: En este gráfico el personal los Electricistas y Mecánicos informarán directamente al Jefe de Mantenimiento.

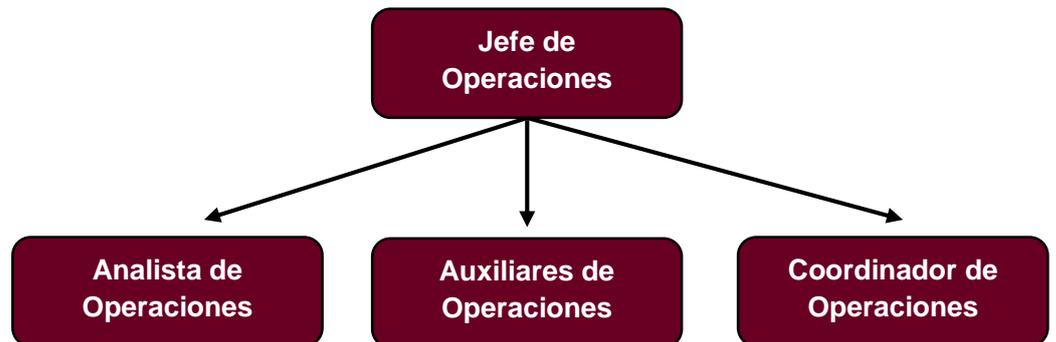


Figura N° 3: El Analista de Operaciones, Auxiliares de Operaciones y Coordinadores informarán directamente al Jefe de Operaciones.

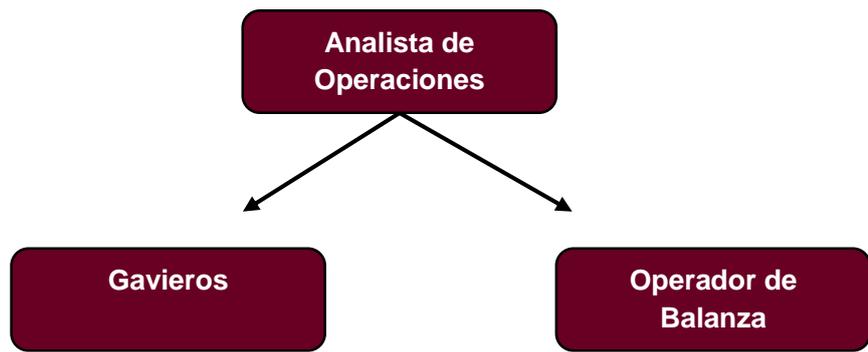


Figura N° 4: Los Gavieros, personas que tienen como función el amarre y desamarre de las naves y los operadores de balanza informarán directamente al Analista de Operaciones.



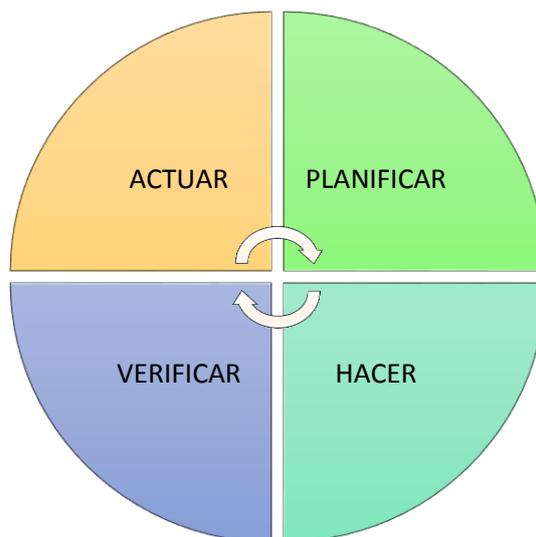
Figura N° 5: Los operadores multifuncionales informarán directamente al Coordinador de Operaciones.

4.8. PLAN DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA:

En esta sección se presenta el diseño organizacional elegido para la empresa Terminal Portuario Paracas SA, el primer paso será definir las áreas que requiere la empresa para mejorar su estructura de organización, luego descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Posteriormente el macro proceso de operaciones, flujo de operaciones y la elección de la estructura organizacional que más se adecua a la empresa y se elaborará el organigrama de la empresa y así se establecerán las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalones de autoridad.

Círculo de Deming:

El ciclo de PDCA, también conocido como círculo de Deming, es una estrategia de mejora continua en cuatro pasos. Se usará esta herramienta para llevar a cabo el proceso de evaluación de los diagramas y flujogramas realizados, a fin de seguir los pasos y definir un plan de mejora para la empresa.



Planificar:

En este caso se plantea identificar las necesidades del cliente y los problemas actuales de la empresa proponiendo acciones para satisfacer las necesidades y eliminar los problemas.

Como primer punto es hacer consciencia de que existe un problema, y que este necesita solucionarse; por ello es necesario investigar las causas raíces.

Notamos que el Terminal Portuario Paracas SA no cuenta con un flujo de procesos, macro proceso y Mof (Manual de organización y funciones).

Hacer:

De acuerdo al análisis a la empresa Terminal Portuario Paracas se ha establecido realizar el MOF (Manual de organización y funciones), Rediseño del organigrama e indicadores de control.

Verificar:

Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados, por lo cual tenemos que dar un seguimiento mediante los indicadores de monitoreo.

Actividades de Monitoreo:

Esta investigación para el rediseño organizacional se ha propuesto implementar un Índice de Gestión Operacional (IGO) el cual se compone de una gran variedad de indicadores que tradicionalmente emplean los puertos en la actualidad. Estos indicadores son empleados en cálculos estadísticos de cada puerto, y tienen un uso indiscriminado, que va de lo meramente estadístico a lo político.

- **Indicador de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea.
 - Cumplimiento del cronograma.

- **Indicador de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
 - Evaluación del proceso de gestión del Manual de Organización y funciones.

- **Indicador de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo recurso.
- Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas.
 - Tiempo de estadía de la nave en amarradero, tonelaje por hora y rotación de inventario.

- **Indicador de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas.
 - Grado de satisfacción de nuestros clientes y proveedores.

- **Indicador de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas planificadas y programadas. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

- Productividad por tipo de producto.
- Estadía del camión en el puerto.
- Control proceso de pesaje.
- Control de documentos.
- Diferencia entre lo manifestado y físico.

Actuar

Se plantea actuar para mejorar el sistema según las necesidades. Diseñar, implementar y monitorear planes de mejoramiento continuo en la organización como mecanismos de gestión para lograr la satisfacción de los clientes, para ello se trazan las siguientes actividades

- Análisis de los procesos a mejorar
- Desarrollo de un plan de mejora continua
- Definir líderes de los equipos de mejora
- Definir el equipo de mejora
- Implementación del plan de mejora continua
- Retroalimentación y seguimiento del plan de mejora continua

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

Una vez conocido la importancia que tiene un buen diseño organizacional para el desarrollo funcional de toda la organización y en específico de la empresa Terminal Portuario Paracas SA, se realizó el análisis de la información en donde se encontraron una serie de problemas en cuanto a su organización por lo que se propone un cambio de estructura de la Gerencia de Operaciones y una serie de recomendaciones con el objetivo de poder solucionarlos.

Es importante que los directivos tomen en cuenta las opiniones de todos los empleados de la empresa, incluyendo desde luego a los de menos jerarquía ya que estos son los encargados de brindar directamente el servicio, por lo que si se sienten motivados y valorados pueden realizar de una mejor forma su trabajo y ser mucho más eficientes y eficaces.

El proceso de comunicación en la Gerencia de Operaciones del Terminal Portuario Paracas se da de una manera muy informal y no existen los canales adecuados para que esta llegue en tiempo y forma a todos los trabajadores y no se quede únicamente en la parte directiva de la organización, sino que llegue hasta la base que sustenta su estructura.

Otro de los problemas detectados es que no están perfectamente definidas las líneas de autoridad, por lo que se propone definir formalmente estas líneas con el objetivo de evitar que estos problemas afecten a la empresa.

El Manual de Organización y Funciones que se propone en esta tesis ayudará al Área de Operaciones a solucionar problemas como la duplicidad de actividades, la falta de conocimiento para su ejecución y la coordinación de las mismas.

Es importante también que desde que un empleado entre a trabajar a la empresa se le explique desde un inicio la forma en que la que se encuentra organizada y cuáles son las responsabilidades de forma detallada y las actividades que tendrán que desarrollar en ese puesto.

Esta estructura tiene el fin de flexibilizar a la organización, a fin de que responda rápidamente a las necesidades que se generen tanto de manera interna como externa, así como de asegurar que exista un buen flujo de información y recursos y una adecuada delegación de las actividades. Además de tratar de reducir la jerarquía y ajustar a la empresa hacia estructuras planas y adaptables con personas motivadas y comprometidas en su trabajo.

5.2. RECOMENDACIONES:

- Implementar el organigrama de la Gerencia de Operaciones propuesta, pues esto llevaría a trabajar de una forma ordenada.
- Proporcionar los recursos necesarios para la implementación, seguimiento del diseño propuesto.
- Es necesario que todo el personal, tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la empresa y, puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por la empresa y, así cumplan metas y alcancen logros.

5.3. BIBLIOGRAFÍA:

- María Collado Millán, 2015. Diseño de una propuesta para la estructura organizacional y de operaciones para la empresa importaciones y exportaciones Ferre-Espectacular, CA.
Universidad Nacional Abierta, Venezuela.
- Acevedo, A y Rivas, J. (1996). Técnicas de documentación e investigación I. 5ta edición Universidad Nacional Abierta.
- María de los Ángeles Zambrano Alejandro, 2013. Diseño organizacional para la cooperativa de transporte urbano puerto peninsular del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.
La Libertas, Ecuador.
- Bernandez Mariano L. (2007). Desempeño organizacional, Editorial Global Business Press.
- Campiña Gema, Ma Jesús Fernández (2010). Emoresa y administración, editorial EDITEX.
- Estructuras organizativas editorial vértice, 2006.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2007). Administración moderna de personal séptima edición CENGAGE Learning.
- Alexandra Perico Quimbaya, 2008. Diseño de la estructura organizacional para la empresa salitre Maramao's Club S.A, Bogotá D.C.
- Bacca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. 4ta edición. México: Mc Graw Hill, 2001.
- Miranda, Miranda, Juan José. Gestión de proyectos: identificación formulación, evaluación financiera – económica – social – ambiental. 5ta edición. Bogotá: MM editores, 2005.
- Irene Guadalupe Ixpot Panadero (2006). Rediseño organizacional del área administrativa de una empresa productora de Cardamono, Guatemala.
- Proyecto Central de recursos estratégicos, Unión Europea Fondo Europeo del Desarrollo Regional, <http://www.fevec.com>.
- Verónica Calle Brito, Universidad de Cuenca, <http://dspace.ucuenca.edu.ec>.
- Manual de funciones de autoridad portuaria de puerto Bolivar, Ecuador.
- Definición, características, estructura y clasificación de la organización.
- Julián Pérez Poro y María Merino (2008). Definición de organización.

- Mercedes Cárdenas Blanco, Marianella Díaz, Freddy Martínez (2008). Naturaleza y propósito de la Organización.
- SolucionarRH, Capital humano, la pieza clave de su organización, 4ta ave. 15-0 zonas 10 edificio Paladium.
- Empresa Portuaria Iquique (2016). Funciones Gerencia Operaciones.
- ICONTEC (MP-22S-V1). Indicadores de gestión.
- Educación Superior Abierta, Ciencias exactas. Etapas de la organización.
- HAEZZENDONCK, E. and WINKELMANS, W (2002), "Strategic positioning as an instrument for competition analysis". Capítulo 2° del libro "Port Competitiveness". Editor W. Winkelmanns . Editions de Boeck, Ltd. Antwerp.
- HUYBRECHTS, M. and other, WINKELMANS, W. Editor (2002), "Port competitiveness. An economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports". Editions de Boeck, Ltd, Antwerp.

5.4. ANEXO:

Encuesta

Puesto: _____

Fecha: _____

Buenos días (tardes, noches). Mi nombre es Chirley Bellido Gutierrez y estoy realizando un análisis del Diseño Organizacional en la Gerencia de Operaciones de la empresa Terminal Portuario Paracas para mi tesis de la carrera de Ingeniera Industrial, agradecería contestar las siguientes preguntas. Por favor tacha con una cruz o aspa la respuesta que creas que es la más adecuada.

1. ¿Considera usted, que existe una clara definición de los objetivos del área?
 - a. Sí
 - b. No

2. ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada cargo?
 - a. Sí
 - b. No

3. ¿Tienen establecido por escrito las funciones y cargos?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Existe un manual de organización de su área debidamente estandarizado?
 - a. Sí
 - b. No

5. ¿Las funciones que usted desarrolla, son exclusivamente de su cargo?
 - a. Totalmente en desacuerdo.
 - b. En desacuerdo.
 - c. Medianamente de acuerdo.
 - d. De acuerdo.
 - e. Totalmente de acuerdo.

6. ¿Crees que todas las funciones asignadas a tu cargo, corresponden a él?
 - a. Sí
 - b. No

7. ¿Diría usted que existe la unidad de mando claramente establecida en el área?
 - a. Totalmente en desacuerdo.
 - b. En desacuerdo.
 - c. Medianamente de acuerdo.
 - d. De acuerdo.
 - e. Totalmente de acuerdo.

8. ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?
 - a. Sí
 - b. No

9. ¿Considera que se realizan correctamente los procesos administrativos, de planificación, organización, control y dirección de su área?
 - a. Totalmente en desacuerdo.
 - b. En desacuerdo.
 - c. Medianamente de acuerdo.
 - d. De acuerdo.
 - e. Totalmente de acuerdo.

10. ¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos u otras áreas de la empresa?
 - a. Sí
 - b. No

11. ¿Cree usted, que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?
 - a. Sí
 - b. No

12. ¿Cuenta con el equipo, materiales y herramientas necesarias para efectuar su trabajo?
 - a. Sí
 - b. No

13. ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación al personal de su área?
 - a. Sí
 - b. No

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

I. IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Operaciones		
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Gerente de Operaciones		

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:

Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?

Coordinar los recursos, la balanza, las naves, el patio, el amarradero, el despacho de los equipos y las operaciones de control de la carga, tomando en cuenta la seguridad, la alta productividad y la calidad, velar por la comunicación y el seguimiento de los resultados y acciones, a fin de garantizar las operaciones según los parámetros de productividad y técnicos que estipula el contrato de concesión y la alta gerencia de TPPARACAS.

III. FUNCIONES DEL PUESTO:

Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?		Frecuencia
1	Dirigir y controlar las operaciones diarias de manera efectiva y fijando prioridades, designando los recursos humanos y equipos óptimos necesarios, para lograr los rendimientos de productividad esperados.	Diaria
2	Obtener datos e información relevantes sobre asuntos relacionados a la operativa para su análisis y evaluación de la Gerencia de Operaciones	Diaria
3	Informar de forma precisa a la Gerencia de Operaciones el estado actual de las operaciones y el análisis de las operaciones pasadas.	Diaria
4	Determinar las prioridades durante la congestión con operadores navieros, e informar a la Gerencia de Operaciones de cualquier situación que pudiera afectar las planificaciones de atraque de corto o largo plazo.	Diaria
5	Asegurar que las condiciones laborales sean seguras en todo momento y lugar e informar de las fallas, daños y problemas en los equipos a mantenimiento y operaciones para evitar incidentes.	Diaria
6	Contribuir con el proceso de mejoramiento continuo y con el cumplimiento de los objetivos comerciales, aportar sugerencias e información a los cambios y el mejoramiento de las políticas y los procedimientos.	Según Requerimiento
7	Decidir los cambios operativos necesarios para apoyar una ejecución horizontal de los planes operativos y hacer los cambios necesarios cuando proceda para alcanzar los objetivos operativos.	Frecuentemente
8	Comunicar inmediatamente a su superior de cualquier actividad o tarea específica, que no pudiera realizarse de manera adecuada o en el plazo establecido, que escape de su control a fin de que se tomen las medidas de acción respectivas.	Según Requerimiento
9	Mantener un grado de productividad acorde a los niveles de servicio requeridos por los clientes para alcanzar los objetivos de la compañía en términos cuantitativos y cualitativos.	Diaria
10	Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Integrado de Gestión.	Diaria
11	Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su Jefe inmediato.	Según Requerimiento

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :

Decisiones que se toman en el Puesto:	Frecuencia
Priorización de procesos	Diaria
Asignación de tareas y recursos	Diaria

Recomendaciones que se emiten en el Puesto:	Frecuencia
Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones y optimización de procesos productivos	Según Requerimiento
Mejoras de seguridad	Según Requerimiento

Información: Indicar si se trata de información confidencial

Informe	Acción	Frecuencia
Indicadores claves de rendimiento	Elaborar	Diaria
Informe de productividad del terminal	Elaborar	Diaria
Registro del uso de equipos alquilados por turno	Elaborar	Diaria
Informe de control de vacaciones	Elaborar	Mensual
Reporte de amonestaciones	Elaborar	Según Requerimiento

Responsabilidad por supervisión:

Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta

Puesto:	SD:	X	SI:	Número de ocupantes del Puesto:	
Coordinador de Operaciones	SD:	X	SI:	Número de ocupantes del Puesto:	4
Analista de Operaciones	SD:	X	SI:	Número de ocupantes del Puesto:	1
Auxiliar de Operaciones	SD:	X	SI:	Número de ocupantes del Puesto:	4
Operador de Equipo Multifuncional	SD:	X	SI:	Número de ocupantes del Puesto:	8
Operador de Balanza	SD:	X	SI:	Número de ocupantes del Puesto:	6
Gaviero	SD:	X	SI:	Número de ocupantes del Puesto:	4

V. NATURALEZA Y ALCANCE:

Autonomía		Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	<input type="radio"/>
	B. Intermedio	<input type="radio"/>
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	<input checked="" type="radio"/>



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Fecha:

Revisión:

Página:

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)		
Organizaciones	Motivo	Frecuencia
Autoridades Portuarias (Aduanas, APN, BOE, Dinandro y Ositran)	Cumplimiento del contrato concesión	Según Requerimiento
Lineas Navieras	Flujo de información de cargas, buques, etc	Diaria
Agencias de Aduanas	Coordinación de Operaciones	Diaria
Transportistas	Operación	Diaria
Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)		
Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
Director de Terminal	Coordinar las operaciones, flujo de equipo, materiales de estiba, seguridad y la planificación de la carga en el patio y buque. / Evaluar el atraque de los buques según la estiba de la carga abordo y ubicación en el patio	Diaria
Jefe de Mantenimiento	Estado de equipos, programación de mantenimiento preventivo	Diaria
Seguridad	Reporte de accidentes, incidentes y cursos de prevención	Diaria

3

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)							
Educación	Nivel	Universitaria concluida, bachiller o Titulado					
	Especialidad	Oficial Marino Mercante o de Guerra, Administración Marítima Portuaria o afines					
Formación	Otros Conocimientos	Gestión de Mercancías Peligrosas, Seguridad Portuaria, Gestión y Manejo de Residuos					
		Conocimiento de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo					
		Postgrado en Administración Marítima o Portuaria, Manejo de Carga Peligrosa y Seguridad Industrial					
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio				
		Inglés	Básico		Intermedio	X	Avanzado
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio				
MS Office		Básico		Intermedio	X	Avanzado	
Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)					No de años	
	Jefe de Operaciones, Supervisor de Nave o Carga General, Coordinador de Operaciones o puestos afines					3 años	

VII. CONDICIONES DE TRABAJO			
	Condiciones	Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.		
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.		
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.	X	Media
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.		

VII. RIESGOS DE TRABAJO			
	Riesgos	Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.		
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.		
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.	X	Media

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

I. IDENTIFICACIÓN:			
NOMBRE DEL PUESTO:	Analista de Operaciones		
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Jefe de Operaciones		

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?
Supervisar y emitir informes periódicos al Jefe de Operaciones del desarrollo de operadores de balanza y gavieros, liquidar el servicio brindado a naves e informarlo al área de facturación. Vigilar la correcta ejecución de las Operaciones Portuarias y controlar la ocupación de áreas asignadas a los usuarios, vigilar su correcta utilización. Reemplazar al Jefe de Operaciones en ausencia de este.

III. FUNCIONES DEL PUESTO:		
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?		Frecuencia
1	Realizar la solicitud de servicio portuario al agente de aduanas, agente marítimo u otros.	Según Requerimiento
2	Realizar las transmisiones a la Aduanas.	Según Requerimiento
3	Identificar , resolver problemas y errores del desempeño de operadores de balanza	Diaria
4	Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Integrado de Gestión.	Diaria
5	Planificar, programar y coordinar con el personal de la gavía la hora de atraque y desatraque de las naves.	Diaria
6	Tomar decisiones de carácter Operativo urgente, obedeciendo los criterios de programación diaria y las instrucciones del Jefe de Operaciones e Informar de las acciones tomadas cuando haya tenido que actuar en las funciones de este, justificando en base a los documentos correspondientes.	Diaria
7	Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Según Requerimiento

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :	
Decisiones que se toman en el Puesto:	Frecuencia
No presenta	

Recomendaciones que se emiten en el Puesto:	Frecuencia
Modificación y generación de nuevos formatos de información estadística	Según Requerimiento
Oportunidades de mejora en el funcionamiento del Sistema Integral de Operaciones (SIO)	Frecuentemente

Información: Indicar si se trata de información confidencial		
Informe	Acción	Frecuencia
Análisis de errores del los Operadores de Balanza	Elaborar	Mensual

Responsabilidad por supervisión:							
Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta							
Puesto:	Gavieros	SD:	X	SÍ:		Número de ocupantes del Puesto:	
Puesto:	Operador de balanza	SD:	X	SÍ:		Número de ocupantes del Puesto:	

V. NATURALEZA Y ALCANCE:		
	Autonomía	Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	X
	B. Intermedio	
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)

Organizaciones	Motivo	Frecuencia
Clientes	Coordinaciones varias	Frecuentemente

Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)

Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
Operaciones	Flujo de información estadística	Según Requerimiento
Todas las tareas	Coordinaciones varias	Según Requerimiento

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)

Educación	Nivel	Técnico o Universitario incompleto					
	Especialidad	Computación e informática, Ingeniería industrial, Ingeniería Ambiental, Administración o afines					
Formación	Otros Conocimientos	Conocimiento en Manejo de Residuos Sólidos					
		Conocimientos básicos de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo					
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio				
		Inglés	Básico	X	Intermedio		Avanzado
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio				
		MS Office	Básico		Intermedio	X	Avanzado
Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)					No de años	
	Operador de balanza, puestos administrativos, o afines (deseable)					2 años	

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

	Condiciones	Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.	X	Alta
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.		
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.		
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.		

VII. RIESGOS DE TRABAJO

	Riesgos	Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.	X	Alta
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.		
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

I. IDENTIFICACIÓN:			
NOMBRE DEL PUESTO:	Coordinador de Operaciones		
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Jefe de Operaciones		

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?
<i>Planificar, dirigir y coordinar las actividades de prestación de servicio de carga gestionando los recursos disponibles. Controlar el cumplimiento de los procedimientos operativos.</i>

III. FUNCIONES DEL PUESTO:		
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?		Frecuencia
1	Mantener informado al Jefe de Operaciones de todos los aspectos relacionados a la ejecución de la operativa	Diaria
2	Verificar que el operador multifuncional entregue su parte diario de trabajo.	Diaria
3	Coordinar con el Jefe de Operaciones planificación de trabajo de operativa.	Frecuentemente
5	Supervisar adordo/muelle durante la operación de descarga/embarque.	Frecuentemente
6	Optimizar la utilización de los recursos con el propósito de alcanzar su máximo rendimiento	Frecuentemente
7	Comunicar plan de trabajo a operador multifuncional.	Diaria
8	Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Integrado de Gestión.	Diaria
9	Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Según requerimiento

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :	
Decisiones que se toman en el Puesto:	Frecuencia
No presenta	

Recomendaciones que se emiten en el Puesto:	Frecuencia
Planificación de recursos	Según requerimiento

Información: Indicar si se trata de información confidencial		
Informe	Acción	Frecuencia
No presenta		

Responsabilidad por supervisión:							
Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta							
Puesto:	No presenta	SD:		Sí:		Número de ocupantes del Puesto:	
Puesto:		SD:		Sí:		Número de ocupantes del Puesto:	

V. NATURALEZA Y ALCANCE:		
	Autonomía	Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	<input checked="" type="radio"/>
	B. Intermedio	<input type="radio"/>
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	<input type="radio"/>

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)

Organizaciones	Motivo	Frecuencia
Clientes	Coordinaciones varias	Frecuentemente

Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)

Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
Operaciones	Coordinaciones varias	Frecuentemente

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)

Educación	Nivel	Técnico o Universitario Incompleta.					
	Especialidad	Administración Portuariaa, Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Ambiental o afines.					
Formación	Otros Conocimientos	Conocimiento en Manejo de Residuos Sólidos					
		Conocimientos básicos de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo.					
		Postgrado en Administración Marítima o Portuaria, Manejo de Carga Peligrosa y Seguridad Industrial					
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio				
		No requiere	Básico		Intermedio		Avanzado
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio				
		MS Office	Básico		Intermedio		Avanzado
			Básico		Intermedio		Avanzado
	Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)					No de años
		Auxiliar de Operaciones, Administrativo, o afines (Deseable)					5 años

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones		Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.		
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.		
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.		
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.	X	Alta

VII. RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos		Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.		
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.		
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.	X	Alta

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

I. IDENTIFICACIÓN:			
NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de Operaciones		
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Jefe de Operaciones		

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?
Generar y emitir informes periódicos de rendimiento de los distintos Niveles de Servicio y productividad impuestos en el Contrato de Concesión, y asegurar que la información transmitida a los clientes internos y externos sea la correcta y oportuna.

III. FUNCIONES DEL PUESTO:		
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?		Frecuencia
1	Ayudar en la ejecución del plan de operación y actuar como punto focal para la emisión de datos estadísticos	Diaria
2	Reportar los volúmenes de carga y el desempeño del Terminal de acuerdo a las políticas internas de TPPARCAS	Diaria
3	Identificar y resolver problemas y errores de los reportes de estados de hechos (SOF)	Diaria
4	Mantener la base de datos actualizada a fin de contar con información veredigna y confiable.	Diaria
5	Identificar oportunidades de mejora a través del análisis de la información estadística.	Diaria
6	Administrar el archivo de operaciones encargándose de salvaguardar (tarjas, estado de hechos, estado de estiba, packing list, etc) a fin de mantener un orden y rápido acceso a la información.	Diaria
7	Llevar el control del uso de tareas de almacenaje, empleados por clientes para el cobro correspondiente.	Diaria
8	Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Integrado de Gestión.	Diaria
9	Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Según Requerimiento

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :	
Decisiones que se toman en el Puesto:	Frecuencia
No presenta	

Recomendaciones que se emiten en el Puesto:	Frecuencia
Modificación y generación de nuevos formatos de información estadística	Según Requerimiento

Información: Indicar si se trata de información confidencial		
Informe	Acción	Frecuencia
Informe estadístico de naves	Elaborar	Quincenal
Informe estadístico para la Gerencia de Operaciones	Elaborar	Según Requerimiento
Reporte estadístico de movimiento de carga	Elaborar	Semanal

Responsabilidad por supervisión:							
Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta							
Puesto:	No presenta	SD:		Sí:		Número de ocupantes del Puesto:	
Puesto:		SD:		Sí:		Número de ocupantes del Puesto:	

V. NATURALEZA Y ALCANCE:		
	Autonomía	Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	<input checked="" type="radio"/>
	B. Intermedio	<input type="radio"/>
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	<input type="radio"/>

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)

Organizaciones	Motivo	Frecuencia
Proveedores	Coordinaciones varias	Según Requerimiento

Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)

Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
Operaciones	Flujo de información estadística	Según Requerimiento
Todas las tareas	Coordinaciones varias	Según Requerimiento

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)

Educación	Nivel	Técnico o Universitario Incompleta.						
	Especialidad	Administración Portuaria, Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Ambiental o afines.						
Formación	Otros Conocimientos	Conocimiento en Manejo de Residuos Sólidos						
		Conocimientos básicos de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo.						
		Postgrado en Administración Marítima o Portuaria, Manejo de Carga Peligrosa y Seguridad Industrial						
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio					
		Inglés	Básico	X	Intermedio		Avanzado	
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio					
		MS Office	Básico		Intermedio	X	Avanzado	
	Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)						No de años
		Auxiliar de Operaciones, Administrativo, o afines (Deseable)						3 meses

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones		Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.	X	Alta
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.		
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.		
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.		

VII. RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos		Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.	X	Alta
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.		
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

I. IDENTIFICACIÓN:			
NOMBRE DEL PUESTO:	Operador Multifuncional		
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Jefe de Operaciones		

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?
Operar y mantener en condiciones óptimas la máquina o equipo

III. FUNCIONES DEL PUESTO:	
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?	Frecuencia
1 Operar maquinaria pesada.	Diaria
2 Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.	Diaria
3 Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe directo o plan de trabajo por períodos mayores de tiempo.	Diaria
4 Efectuar mantenciones y reparaciones básicas a la maquinaria a su cargo.	Diaria
5 Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que presente la máquina a su cargo al Jefe de Operaciones	Diaria
6 Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Interado de Gestión.	Diaria
7 Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Según Requerimiento

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :	
Decisiones que se toman en el Puesto:	Frecuencia
No presenta	

Recomendaciones que se emiten en el Puesto:	Frecuencia

Información: Indicar si se trata de información confidencial			
Informe	Acción	Frecuencia	
Parte diario de trabajo	Elaborar	Diaria	

Responsabilidad por supervisión:							
Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta							
Puesto:	No presenta	SD:		SÍ:		Número de ocupantes del Puesto:	
Puesto:		SD:		SÍ:		Número de ocupantes del Puesto:	

V. NATURALEZA Y ALCANCE:		
	Autonomía	Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	<input checked="" type="radio"/>
	B. Intermedio	<input type="radio"/>
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	<input type="radio"/>

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)

Organizaciones	Motivo	Frecuencia
No presenta		

Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)

Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
Operaciones	Coordinaciones varias	

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)

Educación	Nivel	Técnico o Universitario incompleto					
	Especialidad	Computación e informática, Ingeniería industrial, Ingeniería Ambiental, Administración o afines					
Formación	Otros Conocimientos	Conocimiento en Manejo de Residuos Sólidos					
		Conocimientos básicos de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo					
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio				
		No requiere	Básico		Intermedio		Avanzado
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio				
		MS Office	Básico		Intermedio		Avanzado
Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)					No de años	
	Operador de balanza, puestos administrativos, o afines (deseable)					2 años	

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones		Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.		
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.		
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.		
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.	X	Alta

VII. RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos		Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.		
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.		
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.	X	Alta

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

I. IDENTIFICACIÓN:			
NOMBRE DEL PUESTO:	Operador de Balanza		
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Jefe de Operaciones / Analista de Operaciones		

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?
Controlar el ingreso y salida de mercadería, realizando el pesaje correspondiente, con el objetivo de evitar que se introduzca o extraiga mercadería no autorizada.

III. FUNCIONES DEL PUESTO:		
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?		Frecuencia
1	Registrar el ingreso y salida de vehículos, incluyendo los datos relevantes como número de placa, a fin de solo permitir el acceso a los transportes autorizados.	Diaria
2	Efectuar el pesaje de los camiones y contenedores, registrarlo en el sistema SIO, a fin de proporcionar el peso neto del camión o contenedor al control de almacén.	Diaria
3	Imprimir una copia del ticket para poder entregar al control de almacén.	Diaria
4	Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Interado de Gestión.	Diaria
5	Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Según Requerimiento

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :			
Decisiones que se toman en el Puesto:			Frecuencia
No presenta			
Recomendaciones que se emiten en el Puesto:			Frecuencia
Oportunidades de mejora en el funcionamiento de SIO			
Información: Indicar si se trata de información confidencial			
	Informe	Acción	Frecuencia
	Ticket de tara	Elaborar	Diaria
	Listado de camiones o contenedores por pesar	Elaborar	Diaria

Responsabilidad por supervisión:							
Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta							
Puesto:	No presenta	SD:		Si:		Número de ocupantes del Puesto:	
Puesto:		SD:		Si:		Número de ocupantes del Puesto:	

V. NATURALEZA Y ALCANCE:		
	Autonomía	Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	<input checked="" type="radio"/>
	B. Intermedio	<input type="radio"/>
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	<input type="radio"/>

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)

Organizaciones	Motivo	Frecuencia
No presenta		

Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)

Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
Auxiliar de Operaciones	Coordinación de operaciones de pesaje	

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)

Educación	Nivel	Técnico o Universitario incompleto					
	Especialidad	Computación e informática, Ingeniería industrial, Ingeniería Ambiental, Administración o afines					
Formación	Otros Conocimientos	Conocimiento en Manejo de Residuos Sólidos					
		Conocimientos básicos de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo					
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio				
		No requiere	Básico		Intermedio		Avanzado
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio				
		MS Office	Básico	X	Intermedio		Avanzado
	Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)					No de años
Operador de balanza o afines (deseable)					6 meses		

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones		Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.		
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.	X	Baja
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.		
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.		

VII. RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos		Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.		
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.	X	Baja
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Fecha:	
			Revisión:	
			Página:	
I. IDENTIFICACIÓN:				
NOMBRE DEL PUESTO:	Gaviero			
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones	
Puesto al que reporta:	Jefe de Operaciones			

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?
<i>Participar directamente en el atraque y desatraque de las nave.</i>

III. FUNCIONES DEL PUESTO:		
Qué es lo que hace? /Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?		Frecuencia
1	Participar directamente en el amarre y desamarre de las naves	Frecuentemente
3	Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Salud Ocupacional, Protección y Seguridad.	Diaria
4	Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Diaria

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :	
Decisiones que se toman en el Puesto:	Frecuencia
No presenta	
Recomendaciones que se emiten en el Puesto:	Frecuencia
No presenta	

Información: Indicar si se trata de información confidencial			
Informe	Acción	Frecuencia	
Reportar anomalías durante sus actividades		Diaria	

Responsabilidad por supervisión:							
Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta							
Puesto:	No presenta	SD:		SI:		Número de ocupantes del Puesto:	
Puesto:		SD:		SI:		Número de ocupantes del Puesto:	

V. NATURALEZA Y ALCANCE:		
	Autonomía	Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	<input checked="" type="radio"/>
	B. Intermedio	<input type="radio"/>
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	<input type="radio"/>

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)		
Organizaciones	Motivo	Frecuencia
No presenta		

Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)		
Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
Operaciones	Coordinaciones varias	Según Requerimiento

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)

Educación	Nivel	Técnico o Universitario Incompleta.					
	Especialidad	Administración Portuaria, Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Ambiental o afines.					
Formación	Otros Conocimientos	Conocimiento en Manejo de Residuos Sólidos					
		Conocimientos básicos de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo.					
		Postgrado en Administración Marítima o Portuaria, Manejo de Carga Peligrosa y Seguridad Industrial					
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio				
		Inglés	Básico		Intermedio		Avanzado
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio				
		MS Office	Básico		Intermedio		Avanzado
	Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)					No de años
Auxiliar de Operaciones, Administrativo, o afines (Deseable)					3 meses		

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones		Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.		
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.		
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.		
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.	X	Alta

VII. RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos		Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.		
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.	X	Alta
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

I. IDENTIFICACIÓN:			
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Mantenimiento		
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Gerencia de Operaciones		

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?
<i>Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones en dependencias de la Institución, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles de TPParacas.</i>

III. FUNCIONES DEL PUESTO:		
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?		Frecuencia
1	Planifica las actividades del personal a su cargo	Diaria
2	Asigna las actividades al personal a su cargo.	Diaria
3	Coordina y supervisa los trabajos de instalación	Diaria
4	Supervisa el mantenimiento de las instalaciones.	Diaria
5	Gestionar la reparación inmediata, en caso de falla en algún equipo de ayuda ; ordena y supervisa la reparación de equipos.	Diaria
6	Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.	Frecuentemente
7	Atiende las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones, e imparte las correspondientes órdenes para la solución de éstos problemas.	Diaria
8	Elaborar el reporte por consumo de energía eléctrica y agua al área de Contabilidad.	Mensual
9	Cumplir y hacer cumplir las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional vigentes en la empresa y descritas en el Manual de Seguridad y Salud Ocupacional.	Diaria
10	Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Interado de Gestión.	Diaria
11	Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Según Requerimiento

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :	
Decisiones que se toman en el Puesto:	Frecuencia
Priorización de procesos	Diaria
Asignación de tareas y recursos	Diaria

Recomendaciones que se emiten en el Puesto:	Frecuencia
Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones y optimización de procesos productivos	Según Requerimiento
Mejoras de seguridad	Según Requerimiento

Información: Indicar si se trata de información confidencial		
Informe	Acción	Frecuencia
Reporte de consumo de energía y agua.	Elaborar	Mensual
Reporte de stock de herramientas.	Elaborar	Mensual
Indicador de horómetro por máquina.	Elaborar	Diaria
Control de partes diarios de trabajo.	Elaborar	Diaria
Indicador de mantenimiento, averías, incidencias.	Elaborar	Mensual

Responsabilidad por supervisión:							
Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta							
Puesto:	Electricista	SD:	X	SÍ:		Número de ocupantes del Puesto:	2
Puesto:	Mecánico	SD:	X	SÍ:		Número de ocupantes del Puesto:	2

V. NATURALEZA Y ALCANCE:		
	Autonomía	Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	<input type="radio"/>
	B. Intermedio	<input type="radio"/>
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	<input checked="" type="radio"/>

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)

Organizaciones	Motivo	Frecuencia
Proveedores	Coordinaciones varias	Frecuentemente

Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)

Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
Operaciones	Coordinaciones varias	

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)

Educación	Nivel	Técnico o Universitario incompleto						
	Especialidad	Computación e informática, Ingeniería industrial, Ingeniería Ambiental, Administración o afines						
Formación	Otros Conocimientos	Conocimiento en Manejo de Residuos Sólidos						
		Conocimientos básicos de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo						
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio					
		No requiere	Básico		Intermedio	X	Avanzado	
			Básico		Intermedio		Avanzado	
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio					
		MS Office	Básico		Intermedio	X	Avanzado	
		Básico		Intermedio		Avanzado		
Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)						No de años	
	Operador de balanza, puestos administrativos, o afines (deseable)						3 años	

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones		Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.		
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.		
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.		
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.	X	Alta

VII. RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos		Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.		
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.		
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.	X	Alta

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

I. IDENTIFICACIÓN:			
NOMBRE DEL PUESTO:	Electricista		
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Jefe de Mantenimiento		

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?
<i>Mantener en condiciones operativas los equipos y artefactos eléctricos de la unidad y de otras dependencias que lo requieran, ejecutando actividades de reparación y mantenimiento de equipos y artefactos eléctricos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los mismos.</i>

III. FUNCIONES DEL PUESTO:		
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?		Frecuencia
1	Instala, mantiene y repara máquinas y motores eléctricos monofásicos.	Frecuentemente
2	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.	Diaria
3	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	Semanal
5	Realiza mantenimiento de toda la instalación.	Según Requerimiento
6	Chequea las condiciones eléctricas de equipos y artefactos	Diaria
7	Conocer y aplicar los planes de contingencia en caso de una emergencia.	Diaria
8	Participar dinámicamente en todas las reuniones y dar sugerencias para mejorar y/o cambiar las condiciones de trabajo.	Frecuentemente
9	Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Integrado de Gestión.	Diaria
10	Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Diaria

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :	
Decisiones que se toman en el Puesto:	Frecuencia
No presenta	
Recomendaciones que se emiten en el Puesto:	Frecuencia
No presenta	

Información: Indicar si se trata de información confidencial		
Informe	Acción	Frecuencia
Reportar anomalías durante sus actividades	Elaborar	Diaria

Responsabilidad por supervisión:							
Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta							
Puesto:	No presenta	SD:		Sí:		Número de ocupantes del Puesto:	
Puesto:		SD:		Sí:		Número de ocupantes del Puesto:	

V. NATURALEZA Y ALCANCE:		
	Autonomía	Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	<input checked="" type="radio"/>
	B. Intermedio	<input type="radio"/>
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	<input type="radio"/>

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)

Organizaciones	Motivo	Frecuencia
No presenta		

Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)

Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
No presenta		

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)

Educación	Nivel	Técnico o Universitario Incompleta.						
	Especialidad	Administración Portuariaa, Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Ambiental o afines.						
Formación	Otros Conocimientos	Conocimiento en Manejo de Residuos Sólidos						
		Conocimientos básicos de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo.						
		Postgrado en Administración Marítima o Portuaria, Manejo de Carga Peligrosa y Seguridad Industrial						
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio					
		Inglés	Básico	X	Intermedio		Avanzado	
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio					
		MS Office	Básico		Intermedio		Avanzado	
	Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)						No de años
		Electricidad Industrial/ Ingeniería Industrial/ Ingeniería Mecánica						1 año

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones		Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.		
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.		
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.		
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.	X	Alta

VII. RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos		Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.		
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.		
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.	X	Alta

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	
		Revisión:	
		Página:	

I. IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL PUESTO:	Mecánico		
Gerencia:	Operaciones	Jefatura:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Jefe de Mantenimiento		

II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:

Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?

Ejecuta tareas especializadas de mantenimiento y reparación de vehículos pesados y máquinas de trabajo, hace uso de la tecnología actualizada y tiene la formación que le permite adaptarse a nuevas situaciones por la innovación y avance tecnológico.

III. FUNCIONES DEL PUESTO:

Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?		Frecuencia
1	Planifica el mantenimiento preventivo y correctivo en la infraestructura en las plantas de tratamiento y plantas de bombeo de los sistemas.	Frecuentemente
2	Planifica programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos	Diaria
3	Mantiene registros de estadísticas actualizadas de mantenimiento preventivo y correctivo.	Semanal
4	Practicar y fomentar el cumplimiento de la política del Sistema Integrado de Gestión.	Diaria
5	Realizar otras funciones afines o complementarias que le sean asignadas por su jefe inmediato.	Diaria

IV. NIVEL DE RESPONSABILIDAD :

Decisiones que se toman en el Puesto:	No presenta	Frecuencia

Recomendaciones que se emiten en el Puesto:	No presenta	Frecuencia

Información: Indicar si se trata de información confidencial

	Informe	Acción	Frecuencia
Reportar anomalías durante sus actividades		Elaborar	Diaria

Responsabilidad por supervisión:

Número total de personas supervisadas: Indicar si se trata de Supervisión Directa o Indirecta

Puesto:	No presenta	SD:		Sí:		Número de ocupantes del Puesto:	
Puesto:		SD:		Sí:		Número de ocupantes del Puesto:	

V. NATURALEZA Y ALCANCE:

	Autonomía	Marca
Supervisión Recibida	A. El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	<input checked="" type="radio"/>
	B. Intermedio	<input type="radio"/>
	C. La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	<input type="radio"/>

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)

Organizaciones	Motivo	Frecuencia
No presenta		

Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)

Gerencias / Áreas / Comités / Puestos	Motivo	Frecuencia
No presenta		

VI. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS (Mínimos e Indispensables)

Educación	Nivel	Técnico o Universitario Incompleta.					
	Especialidad	Administración Portuaria, Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Ambiental o afines.					
Formación	Otros Conocimientos	Conocimiento en Manejo de Residuos Sólidos					
		Conocimientos básicos de Peligros y Riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo.					
		Postgrado en Administración Marítima o Portuaria, Manejo de Carga Peligrosa y Seguridad Industrial					
	Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel de dominio				
		Inglés	Básico		Intermedio		Avanzado
			Básico		Intermedio		Avanzado
	Conocimientos Informáticos	Software	Nivel de dominio				
		MS Office	Básico		Intermedio		Avanzado
		Básico		Intermedio		Avanzado	
Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)					No de años	
	Ingeniería Mecánica / Mecánica Automotriz					1 año	

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones		Marca	Frecuencia
Cómodas	Condiciones normales propias de una oficina.		
Levemente incómodas	Ambiente con cierto grado de elementos incómodos, que influyen medianamente en la ejecución de las labores. Condiciones mínimas de influencias perturbadoras, como incomodidad por la suciedad, grasa, olor, etc.		
Incómodas	Ambiente que influye considerablemente en la ejecución de las labores. Existen elementos desagradables, tales como operaciones de mecanizado, montaje, trabajo efectuado intermitentemente en el interior y a la intemperie, etc.		
Críticas	Ambiente sumamente crítico para las labores, la mayor parte del tiempo está expuesto a elementos tales como: polvo, humo, gases o ruido intenso.	X	Alta

VII. RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos		Marca	Probabilidad
Ninguno	No existe riesgo de accidentes.		
Leves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes ligeros como magulladuras, pequeños cortes, golpes, que no ocasionan incapacidad.		
Moderados	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan lesiones de cierta severidad como fracturas, quemaduras, dermatosis industriales y otros que pueden dar lugar a incapacidad temporal.		
Graves	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por enfermedades profesionales, riesgos para la salud, riesgos por accidentes que ocasionan daños severos como caídas de alturas, electrocución y otras lesiones que pueden ocasionar incapacidad permanente e inclusive la muerte.	X	Alta