

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**  
“FORMULACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y DISEÑO  
DE PERFILES DE PUESTOS EN LA COMPAÑÍA PACIFIC ANCHOR LINE  
S. A. PERIODO 2015-2016”

**AUTORES:**  
Cruz Vera, Dennys Segundo  
León Arreaga, Julia Narcisa

**TUTOR:**  
Mca. Fanny Zuña Carchipulla

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

2016



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> “Formulación de control interno administrativo y diseño de perfiles de puestos en la compañía PacificAnchor Line S. A. PERIODO 2015-2016”	
<b>AUTOR/ES:</b> Dennys Segundo Cruz Vera Ci: 091981522 – 5 Julia Narcisa León Arreaga Ci: 092307461 – 1	<b>REVISORES:</b>
<b>INSTITUCIÓN:</b> “Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”	<b>FACULTAD:</b> Facultad de Administración Carrera de Ingeniería Comercial
<b>CARRERA:</b> Ingeniería Comercial	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>N. DE PAGS:</b> 118 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Recursos humanos, controles internos administrativos	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Selección, manuales, funciones, perfiles, control interno administrativo.	
<b>RESUMEN:</b> El presente proyecto de investigación nació con la idea de brindar a la administración de la compañía Pacific Anchor Line S. A., herramientas que le permitan a su personal desarrollar sus actividades de acuerdo a su cargo y perfil, así mismo, mejorar el proceso de selección del recurso humano. Para ello se aplicó la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa para establecer a través de una encuesta a los colaboradores de qué manera ejecutan sus labores diarias y cómo fueron seleccionados para ocupar las vacantes en la empresa. Es importante mencionar que a través de la observación se pudo validar que no existía un organigrama definido ni manuales de funciones o perfiles para cada uno de los cargos, es por ello que se ha mostrado la necesidad de elaborar cada uno de estos puntos para que mejore el desempeño del personal y así asignar puestos por competencias. En la propuesta se ha incluido los manuales de funciones y el diseño de perfiles, así como las políticas de control interno administrativo orientadas al departamento de recursos humanos, además de un presupuesto con el costo que implicaría la creación de un departamento de recursos humanos que se encargue de validar y hacer cumplir lo dispuesto por la alta dirección para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Finalmente se han brindado las conclusiones y recomendaciones elaboradas luego del desarrollo de la investigación.	
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>

<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b>	<b>E-mail:</b>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCION:</b>	<b>Nombre:</b>	
	<b>Teléfono:</b>	
	<b>E-mail:</b>	

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Nosotros DENNYS SEGUNDO CRUZ VERA y JULIA NARCISA LEÓN ARREAGA, declaramos bajo juramento que la autoría del presente proyecto nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaren nuestros derechos de autor a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establecido vigente.

Éste proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar una formulación de control interno administrativo y diseño de perfiles de puestos en la compañía Pacific Anchor Line S. A.

**DENNYS SEGUNDO CRUZ VERA**  
**CI: 091981522 – 5**

**JULIA NARCISA LEÓN ARREAGA**  
**CI: 092307461 – 1**

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICADO Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación, nombrado por el Director (a) de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

**CERTIFICO:**

Haber dirigido y analizado el proyecto de investigación con el tema: “FORMULACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS EN LA COMPAÑÍA PACIFIC ANCHOR LINE S. A. PERIODO 2015-2016” presentada como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

**INGENIERÍA COMERCIAL**

El mismo que considerado debe ser aceptado por reunir los requisitos legales, viabilidad e importancia del tema.

Presentada por los egresados:

**DENNYS SEGUNDO CRUZ VERA**  
**CI: 091981522 – 5**

**JULIA NARCISA LEÓN ARREAGA**  
**CI: 092307461 – 1**

## CERTIFICADO ANTIPLAGIO



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS Formulación control interno adm.diseño perfiles.docx (D21145228)  
**Submitted:** 2016-07-21 15:16:00  
**Submitted By:** pjordana@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 4 %

#### Sources included in the report:

CARTAS DE CRÉDITO STAND BY EN LAS EXPORTACIONES DEL BANANO ECUATORIANO PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS COMERCIANTES COMO INSTRUMENTO DE REDUCCIÓN DE COSTOS FINANCIEROS.docx (D20960641)  
tesis de Shir shirrrrr correcta.docx (D14885169)  
ANALISIS DE CASO.docx (D17529254)  
Burbano Quiñonez Ricardo Cristhian UTE LVT -2016.pdf (D17594471)  
<https://prezi.com/c-oqndqgn7na/evaluacion-y-pago-por-desempeno/>  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1496/3/IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20CONTROLES%20INTERNOS%20EN%20LA%20EMPRESA%20SABIJOUX%20S.A.%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUAYAQUIL%20PARA%20EL%20A%C3%91O%202012.pdf>  
<http://doctrina.vlex.com.mx/vid/informacion-detallada-desarrollo-trabajo-586537834>  
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/control-interno-area-efectivo/control-interno-area-efectivo.shtml>  
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-perfil-profesional-de-las-empresas-publicas-y-privadas-se-estrecha>  
<http://www.gestiopolis.com/ley-sox-y-control-interno/>  
<http://www.gerencie.com/contabilidad-gerencial.html>

#### Instances where selected sources appear:

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios Todopoderoso por haberme dado la sabiduría y entendimiento, que con su infinita misericordia ha guiado los pasos de mi vida.

También agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas de la prestigiosa Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por haberme acogido dándome la oportunidad de continuar en su seno y seguir aportando con trabajo asiduo diariamente.

De igual manera mi gratitud y agradecimiento sus Directivos y Personal Docente, por guiarme por un camino en la educación la ciencia y la verdad, ampliando mis conocimientos, a fin de ser ejemplo de honor, lealtad, honradez e integridad.

DENNYS SEGUNDO CRUZ VERA

## **AGRADECIMIENTO**

Con todo mi corazón a nuestro Padre Celestial por darme la sabiduría el conocimiento y llenar de bendiciones nuestra vida y haberme permitido culminar con éxito ésta carrera.

A mis padres por haberme dado la vida y guiar mis pasos por el camino de la verdad y la honradez, ya que con sus sabios consejos y bendiciones me apoyaron sin condición. A mi familia quienes me alentaron a seguir adelante en las alegrías y en las dificultades.

A mis compañeros y a todos los que de una u otra manera me brindaron su colaboración para la realización de este proyecto de Investigación.

JULIA NARCISA LEON ARREAGA

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi familia. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi familia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora.

DENNYS SEGUNDO CRUZ VERA

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios Nuestro Señor por darme fortaleza y guiarme por el camino del bien.

A mis hijos, mi esposo, padres, hermanos por estar de una u otra manera siempre apoyándome de tal forma que pueda culminar mi carrera con éxito.

A mis docentes por compartir los conocimientos conmigo, en especial a mi tutora porque con paciencia y profesionalismo me brindó apoyo para realización de este proyecto.

JULIA NARCISA LEON ARREAGA



## Índice General

CARATULA.....	I
REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR....	IV
CERTIFICADO Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN EJECUTIVO .....	XVII
ABSTRACT.....	XVIII
Introducción .....	1
Capítulo 1 .....	3
1 Diseño de la investigación .....	3
1.1 Tema de investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Situación de conflicto.....	7
1.2.2 Formulación del problema de investigación .....	7
1.2.3 Delimitación de la investigación.....	7
1.3 Justificación de la investigación .....	8
1.4 Sistematización del problema de investigación .....	9
1.5 Objetivos .....	10
1.5.1 Objetivo general .....	10
1.5.2 Objetivos específicos .....	10
1.6 Alcance del proyecto de investigación.....	10

1.6.1	Limitación del problema de investigación .....	11
1.7	Identificación de las variables .....	11
1.8	Hipótesis de la investigación.....	12
1.8.1	Hipótesis general .....	12
1.8.2	Hipótesis específicas .....	12
1.9	Operacionalización de las variables .....	12
Capítulo 2.....		14
2	Marco teórico .....	14
2.1	Antecedentes de la investigación .....	14
2.2	Estado del arte .....	18
2.2.1	El control interno.....	18
2.2.2	Diseño de perfiles de puestos.....	24
2.2.3	Evaluación del desempeño.....	25
2.3	Marco contextual.....	25
2.3.1	Antecedentes de la empresa .....	25
2.4	Marco conceptual .....	29
2.5	Marco legal.....	30
2.5.1	Leyes Laborales .....	30
Capítulo 3.....		31
3	Metodología de la investigación .....	31
3.1	Métodos de investigación.....	31
3.1.1	Métodos de investigación a utilizar .....	31
3.1.2	Enfoque de la investigación .....	32
3.1.3	Tipos de investigación.....	32
3.2	Población y muestra .....	32

3.2.1	Población.....	33
3.2.2	Muestra.....	33
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.3.1	Revisión documental.....	34
3.3.2	La encuesta.....	34
3.3.3	Bibliográfica – documental.....	34
3.4	Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos	35
3.4.1	Recursos.....	35
3.4.2	Fuente.....	36
3.4.3	Cronograma de trabajo.....	36
3.4.4	Presupuesto.....	37
3.5	Tratamiento de la información.- procesamiento y análisis de la información.....	37
3.6	Presentación de los resultados.....	38
3.6.1	Encuesta.....	38
3.6.2	Revisión documental.....	50
Capítulo 4.....		52
4	Propuesta.....	52
4.1	Título de la propuesta.....	52
4.2	Justificación de la propuesta.....	52
4.3	Objetivo general de la propuesta.....	52
4.4	Objetivos específicos de la propuesta.....	53
4.5	Hipótesis de la propuesta.....	53
4.6	Listado de contenidos y flujo de la propuesta.....	53

4.7	Desarrollo de la propuesta.....	55
4.7.1	Estructura orgánica.....	56
4.7.2	Diseño de perfiles de puestos.....	59
4.7.3	Funciones del personal por puesto de trabajo .....	77
4.7.4	Políticas de control interno administrativo a implementar .....	87
4.8	Impacto, producto o beneficios de la propuesta.....	90
4.8.1	Impacto de la propuesta .....	90
4.8.2	Beneficios de la propuesta .....	92
4.9	Validación de la propuesta.....	92
	Conclusiones .....	93
	Recomendaciones.....	94
	Bibliografía .....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables generales. ....	11
Tabla 2. Variables específicas.....	11
Tabla 3. Operacionalización de las variables.....	13
Tabla 4. Pasos para adecuado control interno.....	16
Tabla 5. Empleados de la compañía Pacific Anchor Line S.A. ....	33
Tabla 6. Presupuesto de gastos.....	35
Tabla 7. Cronograma de trabajo.....	36
Tabla 8. Presupuesto .....	37
Tabla 9. Conocimiento de vacantes en la empresa .....	38
Tabla 10. Solicitud de documentación personal .....	39
Tabla 11. Conocimiento de su cargo en la empresa.....	40
Tabla 12. Conocimiento por escrito de las actividades de su cargo.....	41
Tabla 13. Conocimiento de las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo.....	42
Tabla 14. Realización de actividades fuera de su cargo.....	43
Tabla 15. Personal con estudios universitarios relacionados al área de trabajo....	44
Tabla 16. Personal con experiencia relacionada al área de trabajo.....	45
Tabla 17. Personal con dificultades en la realización de sus tareas .....	46
Tabla 18. Personal que cambiaría de trabajo .....	47
Tabla 19 Flujo de la propuesta .....	54
Tabla 20. Estructura orgánica funcional de la Compañía Pacific Anchor Line S.A propuesta por parte de los autores .....	58
Tabla 21 Diseño de perfil de puesto para Gerente .....	59
Tabla 22 Diseño de perfil de puesto para Jefe Administrativo .....	61
Tabla 23 Diseño de perfil de puesto para asistente de recursos humanos .....	63
Tabla 24 Diseño de perfil de puesto para Contador.....	65
Tabla 25 Diseño de perfil de puesto para asistente contable .....	67
Tabla 26 Diseño de perfil de puesto para Operadores .....	69
Tabla 27 Diseño de perfil de puesto para asistentes de operadores .....	71

Tabla 28 Diseño de perfil de puesto para vendedores.....	73
Tabla 29 Diseño de perfil de puesto para asesor de clientes.....	75
Tabla 30 Manual de funciones Gerente .....	77
Tabla 31 Manual de funciones Jefe Administrativo .....	79
Tabla 32 Manual de funciones Asistente de Recursos Humanos .....	80
Tabla 33 Manual de funciones Contador .....	81
Tabla 34 Manual de funciones asistente contable.....	82
Tabla 35 Manual de funciones operadores.....	83
Tabla 36 Manual de funciones asistentes de operadores .....	84
Tabla 37 Manual de funciones asistentes de vendedores.....	85
Tabla 38Manual de funciones asesores de clientes.....	86
Tabla 39. Equipos de oficina.....	90
Tabla 40. Muebles de oficina .....	90
Tabla 41. Presupuesto de los recursos físicos .....	91
Tabla 42. Presupuesto de nómina.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Personal Compañía Pacific Anchor Line S. A.....	4
Figura 2. Contenedor para desconsolidar.....	5
Figura 3. Apertura de contenedor.....	6
Figura 4. Componentes del control interno.....	22
Figura 5. Cliente Aditec.....	26
Figura 6. Pallet Cliente Aditec.....	27
Figura 7. Logo de la compañía.....	28
Figura 8. Traslado de carga hacia la bodega.....	28
Figura 9. Conocimiento de vacantes en la empresa.....	38
Figura 10. Solicitud de documentación personal.....	39
Figura 11. Conocimiento de su cargo en la empresa.....	40
Figura 12. Conocimiento por escrito de las actividades de su cargo.....	41
Figura 13. Conocimiento de las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo.....	42
Figura 14. Realización de actividades fuera de su cargo.....	43
Figura 15. Personal con estudios universitarios relacionados al área de trabajo ...	44
Figura 16. Personal con experiencia relacionada al área de trabajo.....	45
Figura 17. Personal con dificultades en la realización de sus tareas.....	46
Figura 18. Personal que cambiaría de trabajo.....	47
Figura 19. Instalaciones de la Compañía.....	56
Figura 20. Proceso de reclutamiento.....	89

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexos 1 Cuestionario .....</b>	<b>95</b>
------------------------------------	-----------



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación nació con la idea de brindar a la administración de la compañía Pacific Anchor Line S. A., herramientas que le permitan a su personal desarrollar sus actividades de acuerdo a su cargo y perfil, así mismo, mejorar el proceso de selección del recurso humano. Para ello se aplicó la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa para establecer a través de una encuesta a los colaboradores de qué manera ejecutan sus labores diarias y cómo fueron seleccionados para ocupar las vacantes en la empresa. Es importante mencionar que a través de la observación se pudo validar que no existía un organigrama definido ni manuales de funciones o perfiles para cada uno de los cargos, es por ello que se ha mostrado la necesidad de elaborar cada uno de estos puntos para que mejore el desempeño del personal y así asignar puestos por competencias. En la propuesta se ha incluido los manuales de funciones y el diseño de perfiles, así como las políticas de control interno administrativo orientadas al departamento de recursos humanos, además de un presupuesto con el costo que implicaría la creación de un departamento de recursos humanos que se encargue de validar y hacer cumplir lo dispuesto por la alta dirección para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Finalmente se han brindado las conclusiones y recomendaciones elaboradas luego del desarrollo de la investigación.

Palabras clave: selección, manuales, funciones, perfiles, control interno administrativo.

## **ABSTRACT**

This research project was born with the idea of providing management company Pacific Anchor Line SA, tools that allow staff to develop their activities according to their position and profile, likewise, improve the selection process resource human. For this purpose the methodology of qualitative and quantitative research was applied to establish through an employee survey how they run their daily work and how they were selected to fill vacancies in the company. It is important to mention that through observation could confirm that there was no defined or manual organization of functions or profiles for each of the charges, is why has shown the need to develop each of these points to improve the performance of staff and assign positions and competency. The proposal is included manuals functions and design profiles and policies administrative internal control oriented human resources department, and a budget with the cost involved creating a human resources department that responsible for validating and enforcing the provisions of senior management to ensure compliance with the objectives and goals of the organization. Finally, we have provided the conclusions and recommendations made after the development of research.

Keywords: selection, manuals, functions, profiles, internal administrative control.

## **Introducción**

El control interno administrativo en las empresas constituye una herramienta fundamental para la alta dirección debido a que proporciona los lineamientos sobre los cuales se pueden dirigir las actividades de los colaboradores, asegurando la efectividad en el desarrollo de sus funciones tanto en lo relacionado al cumplimiento de los procesos de cada uno de los departamentos y puestos de trabajo, como para la entrega de información requerida por los entes de control.

Las pequeñas empresas y las empresas familiares, generalmente no invierten en la creación de un sistema de control interno administrativo, principalmente cuando se trata de aspectos relacionados a la contratación de personal. Muchas de ellas no cuentan con un organigrama general, perfiles, funciones, o manuales de procedimientos que ayuden a la administración a lograr los objetivos corporativos, pues si bien es cierto, éste tipo de negocios nacen con el objetivo de cubrir las necesidades de sus socios, se debe cumplir con el principio de empresa en marcha, lo que indica que se deben velar por los intereses de la compañía para que ésta perdure en el tiempo.

La manera empírica con la que se manejan la gran mayoría de éstas empresas, hace que desde el inicio de sus actividades no cuenten con perfiles establecidos para cada uno de los cargos que formarán parte de la organización, así mismo con un manual de funciones o controles que permitan validar el cumplimiento de las actividades del personal contratado, generando sobre carga laboral o incluso repetición de actividades, lo que muchas veces puede desembocar en fuertes desembolsos que implican altos costos para la empresa. Es por esto que, se considera como prioridad el establecimiento de políticas de control interno que permitan a la administración tener la seguridad de que el proceso de selección del personal se cumple de acuerdo con las especificaciones de cada uno de los perfiles que se han establecido para los puestos de trabajo, con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos corporativos planteados por la alta dirección.

El presente proyecto de investigación se realizará con el objetivo de diseñar los perfiles de puestos y establecer políticas de control interno administrativo dentro de la compañía Pacific Anchor Line S. A. periodo 2015-2016; esto, para brindar una herramienta que permita a la administración tener parámetros y lineamientos para basar las actividades de su personal de una manera coordinada, sistemática y con eficiencia organizativa.

Para ello se plantea la siguiente estructura de la investigación dividida en los siguientes capítulos:

En el capítulo 1, denominado “Diseño de la investigación” se realizará el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos; tanto generales como específicos, la delimitación de la investigación, la justificación teórica, práctica y metodológica, dando como resultado la obtención de las bases del proyecto.

En el capítulo 2, “Marco teórico” se procede a buscar antecedentes acerca de la importancia de la implementación del control interno, así como de la debida segregación de funciones y el establecimiento de las mismas. Además las teorías relacionadas al tema de investigación.

En el capítulo 3, “Metodología de la investigación” se analizará cuál es el tipo, método y enfoque más adecuado para utilizar dentro del proyecto y que además permita obtener la información relevante que permita la realización de la propuesta. Además se establece la población objetivo de la investigación y las herramientas más adecuadas para la recolección de los datos.

El capítulo 4, “Propuesta” en donde se desarrollarán los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo, así como las políticas de control interno administrativo que permitan asegurar el cumplimiento de las actividades del personal. Finalmente se exponen las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso para que queden a consideración de la administración de Pacific Anchor Line S. A.

## **Capítulo 1**

### **1 Diseño de la investigación**

En el presente capítulo se desarrolla el diseño de la investigación, en donde se expone el problema que tiene la compañía, a través de la formulación y sistematización de la problemática, el establecimiento de los objetivos general y específicos, el desarrollo de la hipótesis, operacionalización de las variables y su respectiva justificación. Todos estos puntos corresponden a las bases del proyecto y será la estructura de la cual se desprende el resto de los capítulos.

#### **1.1 Tema de investigación**

- Formulación de control interno administrativo y diseño de perfiles de puestos en la compañía Pacific Anchor Line S.A. Periodo 2015-2016.

#### **1.2 Planteamiento del problema**

La selección del personal en las empresas es uno de los aspectos más delicados del departamento de recursos humanos, ya que de ello depende que se cumplan con los objetivos corporativos de la organización, así mismo el contar con un sistema de control interno administrativo que se enfoque en hacer cumplir las actividades del personal de recursos humanos, ayuda a que la administración asegure la calidad de los servicios que se entregan tanto al cliente interno, como al cliente externo; es por esto que se considera indispensable que se tengan claros los perfiles de los puestos de cada uno de los miembros del equipo, con el objetivo de escoger a los mejores candidatos una vez que se realice el proceso de selección.

El control interno es una herramienta muy importante en las actividades de la empresas, permite optimizar los recursos tanto económicos, humanos, tecnológicos, entre otros, es por esto que al momento de escoger a los profesionales que formarán parte de la organización, se debe contemplar aspectos como su educación, experiencia, edad, referencias laborales anteriores, etc. Entre estos aspectos, es importante que el

personal de recursos humanos cuenta con políticas de control interno dirigidas cumplir con cada una de las especificaciones del proceso de selección y de los perfiles que requieren los cargos que se seleccionan.

Figura 1. Personal Compañía Pacific Anchor Line S. A.



Fuente: Compañía Pacific Anchor Line S. A.

Para el presente proyecto de investigación se tomará como base la situación actual de la compañía Pacific Anchor Line S.A. periodo 2015-2016, que realiza actividades de transporte marítimo incluyendo: manejo portuario, consolidación y desconsolidación de mercadería. Ésta empresa, cuenta con un alto grado de aceptación en el sector, sin embargo la ausencia de perfiles de puestos de trabajo y de un sistema de control interno administrativo para el área de recursos humanos, ha causado inconvenientes al momento de que el personal cumpla con sus actividades, repercutiendo esto directamente en la atención que se le brinda al cliente interno y externo. A continuación se detalla las causas y efectos del problema de investigación:

## Causas

- Ausencia de Control Interno administrativo.
- Inexistencia de manual de funciones y perfiles
- Inadecuada gestión de operaciones
- Desconocimiento de funciones.

## Efectos

- Bajo rendimiento del personal.
- Duplicidad de funciones.
- Queja y pérdida de los clientes.
- Inconformidad por parte de los clientes.

Los problemas que se desencadenan por la falta de perfiles para los puestos de trabajo se dan principalmente en el departamento de importación y exportación de la empresa, en donde laboran por los operadores y asistentes, quienes son los responsables del manejo de la información de la carga que los clientes envían o traen, hacen las veces de vendedores, ya que deben ofrecer el servicio y realizar el seguimiento de las diferentes rutas de los embarques.

Figura 2. Contenedor para desconsolidar



Fuente: Compañía Pacific Anchor Line S. A.

Se ha podido evidenciar que en éste departamento el personal no realiza sus actividades de manera adecuada, puesto se han recibido quejas constantes de los clientes debido a la forma empírica y mecánica con la cual realizan sus actividades, esto es una de las consecuencias de no tener una debida segregación del personal, un control interno administrativo adecuado y que además no se tenga una definición clara del perfil profesional que debe tener el personal que está en estos puestos de trabajo. La poca comunicación que existe entre el personal afecta de muchas maneras a la empresa, pero sobre todo a los clientes, quienes esperan tener un buen servicio, sin embargo esto no ocurre.

Para que Pacific Anchor Line S.A pueda lograr sus objetivos corporativos se requiere de una elaboración de perfiles de puestos y así mismo de controles internos administrativos que permitan seleccionar de mejor manera al personal que se escoja, con el objetivo de reducir los inconvenientes que se presentan y que los colaboradores cuenten con sus funciones específicas que serán monitoreadas con la aplicación de los controles que se establezcan.

Figura 3. Apertura de contenedor



Fuente: Compañía Pacific Anchor Line S. A.



### **1.2.1 Situación de conflicto**

La situación de conflicto que se maneja en la empresa se presenta por la ausencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de establecer los perfiles de puestos para la selección del personal, así mismo, la falta de un sistema de control interno administrativo orientado al cumplimiento del área de recursos humanos que brinde políticas necesarias para que los colaboradores puedan realizar sus actividades de manera efectiva, logrando cumplir con lo señalado por la administración y la alta dirección.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

En el presente proyecto de investigación se plantea la siguiente interrogante:

- ¿Cómo ayudará a la compañía Pacific Anchor Line S.A la elaboración de perfiles para cada uno de los puestos de la organización, así como la implementación de políticas de control interno administrativo orientado al área de recursos humanos?

Lo que se pretende con la formulación de la pregunta de investigación es conocer de qué manera se beneficiará la compañía al momento de diseñar los perfiles de los puestos de trabajo e implementar el sistema de control interno administrativo.

### **1.2.3 Delimitación de la investigación**

El presente proyecto tendrá la siguiente delimitación:

- Campo: Administración de empresas
- Área: Administración de recursos humanos
- Aspecto: Diseño de perfiles y sistemas de control interno administrativo

- Tema: “Formulación de control interno administrativo y diseño de perfiles de puestos en la compañía Pacific Anchor Line S.A. periodo 2015-2016”
- Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil; Av. Juan Tanca Marengo #100, para el periodo 2016.
- Tiempo: La investigación tiene una duración de 6 meses.
- Espacio: La investigación se enfoca al diseño de perfiles de puestos de la compañía Pacific Anchor Line y al departamento de recursos humanos para la elaboración de controles internos administrativos.

### **1.3 Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación se orienta a brindar una solución a la Compañía Pacific Anchor Line S. A., en cuanto a la falta de un departamento de recursos humanos que permita seleccionar el personal adecuado por medio del establecimiento de perfiles para cada uno de los puestos de la organización. Para ello se pretende analizar la situación actual de la empresa, en cuanto al proceso selección que se maneja, el perfil del personal que se contrata actualmente y que ha generado inconvenientes en la calidad de los servicios que se brindan tanto al cliente interno, como al cliente externo.

A través de éste análisis, se podrá determinar de mejor manera el perfil de los profesionales que ocuparán los cargos en los departamentos, para ello también es indispensable que se determinen la preparación del personal, nivel académico, conocimientos técnicos, experiencia laboral, etc. El estudio investigativo se hace necesario realizarlo, para así lograr una solución ante la problemática planteada y contribuir al buen desempeño de la compañía y la satisfacción del personal y clientes.

La utilidad práctica de este proyecto es establecer la importancia que tiene el control interno administrativo orientado al cumplimiento de procesos de selección en el departamento de recursos humanos, así como el diseño de perfiles de puestos para mejorar la eficiencia del personal, ya que se desempeñarían dentro del campo de estudio que tiene cada persona.

En el aspecto metodológico la correcta aplicación de los métodos de recolección de datos permitirá orientar la propuesta hacia la solución de la problemática que se ha planteado en la empresa, para contar con una herramienta que permita mejorar el desempeño del personal en sus áreas de trabajo y asegurar que los resultados del trabajo de los colaboradores sean favorables y en beneficio de la compañía.

#### **1.4 Sistematización del problema de investigación**

- ¿De qué manera afecta la estructura actual a la definición de funciones y perfiles para los puestos de trabajo de la compañía Pacific Anchor Line S. A?
- ¿Cuáles son las mejores alternativas para implementar políticas de control interno administrativo destinado a mejorar la selección del personal del área de recursos humanos?
- ¿De qué manera se podría realizar un levantamiento de las actuales funciones y los perfiles que existen en la compañía Pacific Anchor Line S. A?
- ¿Cómo se pueden desarrollar los perfiles y funciones de los puestos de trabajo del personal e implementar políticas de control interno administrativo orientados al área de recursos humanos en la compañía Pacific Anchor Line S. A?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

- Diseñar los perfiles de puestos de la compañía Pacific Anchor Line S. A y elaborar políticas de control interno administrativo dirigido al departamento de recursos humanos.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- I. Analizar los antecedentes de la compañía Pacific Anchor Line S. A.
- II. Determinar la forma en la que se pueden implementar políticas de control interno administrativo para mejorar la selección del personal en el área de recursos humanos.
- III. Realizar un levantamiento de las funciones actuales y perfiles que cumplen los colaboradores en cada uno de sus puestos de trabajo.
- IV. Desarrollar los perfiles y funciones de los puestos de trabajo del personal, así como políticas de control interno administrativo orientadas al área de recursos humanos.

## **1.6 Alcance del proyecto de investigación**

El estudio a realizar estará dirigido exclusivamente a formular un control interno administrativo y diseño de perfiles de puestos, con el fin de promover la eficiencia del personal y brindar un servicio de calidad; obteniendo información administrativa oportuna, que oriente de forma adecuada a la gerencia de la empresa Pacific Anchor Line S.A., en la toma de decisiones.

### 1.6.1 Limitación del problema de investigación

En el proyecto de investigación que se plantea, se presentan los siguientes inconvenientes:

- Los empleados de la empresa se pueden oponer al cambio que planea la empresa.
- El tiempo para desarrollar el proyecto de investigación es corto, pues apenas se cuenta con 6 meses para profundizar el tema.

### 1.7 Identificación de las variables

Tabla 1. Variables generales.

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>
Creación de perfiles y sistema de control interno administrativo	Mejora en el desempeño del personal

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 2. Variables específicas.

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>
Estructura de la compañía	Segregación de funciones
Políticas de control interno administrativo	Mejorar la selección del personal
Levantamiento de funciones actuales y perfiles.	Establecer errores en la asignación de tareas.
Desarrollo de perfiles, funciones, y políticas de control interno administrativo.	Mejorar el desempeño del personal en sus puestos de trabajo.

Elaborado por: Los Autores.

## **1.8 Hipótesis de la investigación**

### **1.8.1 Hipótesis general**

- Con el diseño de perfiles y la creación de políticas de control interno administrativo se mejorará el desempeño del personal que labora en la compañía Pacific Anchor Line S.A.

### **1.8.2 Hipótesis específicas**

- Con el análisis de la estructura de la compañía se logrará validar si existe una adecuada segregación de funciones.
- Con la implementación de políticas de control interno administrativo se logrará mejorar los procesos de selección del personal.
- Con un adecuado levantamiento de funciones y perfiles actuales se determinarán los errores en la asignación de tareas del personal.
- Con el desarrollo de perfiles, funciones, y políticas de control interno administrativo el personal de la compañía logrará mejorar el desempeño en sus actividades.

## **1.9 Operacionalización de las variables**

Tabla 3. Operacionalización de las variables.

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
<p style="text-align: center;"><b>INDEPENDIENTE</b></p>	<p style="text-align: center;">Creación de perfiles y políticas de control interno administrativo</p> <p>"Proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve", Martínez Ruíz, 2014.</p>	<p>*Políticas de control interno administrativo *Funciones *Perfiles</p>	<p style="text-align: center;">Encuesta</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEPENDIENTE</b></p>	<p style="text-align: center;">Mejora en el desempeño del personal</p> <p>"La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)", Matos, 2013.</p>	<p>*Evaluación del desempeño</p>	<p style="text-align: center;">Encuesta</p>

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Los Autores

## **Capítulo 2**

### **2 Marco teórico**

En el presente capítulo se expondrán las teorías más relevantes relacionadas con el tema propuesto, tales como la conceptualización del control interno administrativo, diseño de perfiles de puestos, funciones, etc. Para ello se presentan ciertos antecedentes de otros estudios similares que demuestran la importancia de contar con estas valiosas herramientas que sirven de apoyo a la administración.

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

En el mundo empresarial, los cambios de las empresas, impulsada por los avances de tecnología, la globalización de los mercados, entre otros factores, lleva al aumento en volumen de operaciones, dispersión de activos, multiplicidad de niveles jerárquicos, delegación de funciones, lo que ha significado que la gestión empresarial se oriente a establecer planes de organización y un conjunto de métodos y procedimientos que asegure la protección de sus activos, integralidad de registros contables y cumplimiento de directrices de la dirección. El contexto planteado anteriormente determina un escenario favorable para la evolución de las empresas comerciales.

En la actualidad coexisten diversos enfoques planteados por distintos autores, hablan en cuanto al proceso teórico de crecimiento de la estructura de la empresa y naturaleza de las estrategias a formular y posteriormente implementar a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible y sustentable en el tiempo, (Mintzberg, Diegoli, & Koontz, 2011).

A continuación se detallarán antecedentes relacionados a trabajos de otros autores en donde a través de sus estudios demuestran la importancia de contar con un sistema de control interno orientado al área de recursos humanos, junto con un diseño de perfiles de puestos para la gestión por competencias del talento humano.

De acuerdo con Leal, (2007) el mundo actual de las empresas se ha visto envuelta en situaciones que son turbulenta, las cuales cambian de manera brusca y muchas veces



permanentemente; es por esto que, siempre se debe buscar una ventaja competitiva que le permita a la compañía mantenerse en competencia con el resto del mercado. Para lograr este objetivo, la administración del recurso humano es primordial e indispensable, el incorporar, retener y desarrollar a los mejores candidatos para ocupar los cargos disponibles en la organización es una de las estrategias a las que los administradores deben darle más importancia. Así mismo, el control en este sentido ayuda a que las contrataciones de las mismas no sean pasajeras, sino que permita determinar lo que espera el empleado de la empresa y viceversa.

Para Bravo, (2012) en cambio, la forma en la que se diseñan los puestos de trabajo en las organizaciones incide de sobre manera en el éxito o fracaso de las empresas, es por ello que se deben considerar los requisitos que tienen que cumplir los candidatos para el adecuado desarrollo de las actividades que por su cargo ejecuten. Adicionalmente, la correcta selección del personal debe validarse por medio de controles internos administrativos orientados a escoger el mejor talento humano posible que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Arias, (2012) manifiesta que el modelo de gestión por competencias permite determinar los requerimientos de competencias que debe cumplir un puesto de trabajo en la organización, así se logra la contratación del personal más idóneo para el puesto que pueda desarrollar las habilidades y competencias necesarias para lograr una eficiencia en la entrega de sus labores.

Los sistemas de control interno administrativo que van orientados al cumplimiento de políticas de recursos humanos tienen como objetivo precautelar la selección e incorporación del mejor talento humano posible. Esto para evitar costos innecesarios por la alta rotación del personal o por capacitaciones a colaboradores que no se quedan por largos períodos de tiempo dentro de la compañía. Para ello, es importante la gestión del recurso humano como un componente fundamental de la estructura organizativa, para ello se debe cumplir con los siguientes pasos:

- Eficiencia
- Normas
- Orientación al cliente

Tabla4. Pasos para adecuado control interno

<b>Eficiencia</b>	Se contará con personal confiable y debidamente capacitado para cada uno de los puestos, capaz de realizar o cumplir adecuadamente sus funciones.
<b>Normas</b>	Respeto a normas, leyes y regulaciones o tendencia para cumplirlas según lo mande la ley.
<b>Orientación al Cliente</b>	Tolerancia, amabilidad, credibilidad y puntualidad.

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborado por: Los Autores

El control interno debe promover la eficiencia de operación de la compañía, complementando las labores de los empleados sin duplicarlas y facilitando los trámites y servicios que se planea prestar. En cuanto al área de recursos humanos es necesario detectar errores, retrasos y fallas accidentales en todos los procesos de selección, para que sea una ayuda indispensable en la eficiente administración. Existen requisitos mínimos que deben establecerse para tener controles confiables que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Los controles deben estar previamente diseñados basados en requerimientos de análisis y resultados para que sean efectivos, las empresas que mantengan un buen control interno tendrán un alto grado de efectividad en las actividades de sus empleados. Como lo indica Sarriés, (2008)

*“Desde este momento el trabajador se siente extraño en la empresa a la que le vincula de manera casi permanente la necesidad de obtener recursos materiales para él y su familia. Este planteamiento no se abandona nunca, ni siquiera en nuestros días”.*

Años atrás el trabajador era considerado como parte de los recursos humanos de la empresa, pero con el transcurrir del tiempo se ha convertido en el principal elemento considerándose como “talento humano”, es así como éste requiere obtener recursos para sí, la empresa los necesita ya que forma parte de los elementos que le permiten subsistir y darle funcionamiento. Además, estos trabajadores en el cumplimiento funcional de su trabajo requieren ciertas competencias, mismas que le permiten ofrecer un trabajo eficiente.

Según un análisis de Centeno & Sandoya, (2014) la administración de recursos humanos trata sobre la importancia de definir normas y reglas claras sobre los cargos dentro de una empresa y presenta varias formas de mantener al personal comprometido con sus funciones dentro de la organización. Contar con cargos claramente definidos y con una correcta política de compensación permitirá a las empresas contar con personal que se sienta identificado con la organización siendo el bienestar de los colaboradores el propósito principal.

El análisis de las políticas de recursos humanos puede revelar muchos elementos de la cultura, pues determinan en gran medida quiénes son las personas ideales para la organización, los sistemas de remuneración y de carrera. El órgano de recursos humanos también se encarga de los diversos programas de entrenamiento y desarrollo. Además de observar las políticas que están expuestas claramente es importante observar las reglas implícitas, (Jiménez, 2007).

El primer paso a la hora de iniciar un proceso de selección es analizar y describir el puesto de trabajo que debe ser cubierto, describiendo el perfil idóneo que deberá incorporar la persona que venga a cubrir el puesto. Es necesario evitar el error de buscar al «mejor»: el candidato óptimo es el que disponga de un perfil adecuado al puesto, (Federico Gan Bustos, Selección de personal, 2013).

Es por esta razón que se debe establecer los perfiles idóneos de cada puesto previo análisis para cubrir adecuadamente las funciones y responsabilidades. Las empresas deben mantener un manual de perfiles de puesto, ya que al estar bien estructurado permitirá escoger a la persona idónea para que cumpla sus funciones en el puesto de trabajo asignado.

Además de los estudios convencionales sobre el clima laboral por medio de cuestionarios, existen una serie de indicadores directos: rotación, absentismo, conflictividad... que señalan la funcionalidad o el enrarecimiento del clima: entre otros posibles indicadores se acompañan los de absentismo, participación y conflictividad, (Federico Gan Bustos, La planificación de las necesidades del personal, 2012).

De lo que no cabe duda es de que la cultura de cada organización debe responder a necesidades: tamaño, turbulencias y carácter emergente del sector, perfil de su población de empleados presentes y potenciales, etc., (Ramirez, 2005).

## **2.2 Estado del arte**

A continuación se desarrollan las teorías más relevantes acerca del proyecto de investigación relacionada al control interno, diseño de perfiles de puestos:

### **2.2.1 El control interno**

El control interno es considerado como un proceso realizado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás elementos, para generar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos.

Pany, (2011) indica que:

*“El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Entonces se puede afirmar que el control interno son los pasos que da un negocio para evitar ciertas irregularidades dentro de la compañía”.*

El control interno establece una revisión de resultados y rendimientos, más aun se habla en especial de establecer la forma correcta de realizar las gestiones y para evitar derivaciones no lícitas y por ende orientar el negocio a resultados positivos de acuerdo a lo previamente planificado. En la actualidad, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión, mediante el proceso de transformación que implica el mejoramiento de las organizaciones en:

- Establecimiento de una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión.
- Logro de una gestión administrativa comprometida con altos niveles de calidad y racionalidad en la utilización de los recursos.
- Recursos humano motivado y capacitado, dispuesto a comprometerse con su organización.
- Diseño de sistemas de planeación, información, operación, control y seguimiento como apoyo a la nueva cultura organizacional.

### **2.2.1.1 Tipos de controles internos**

Los tipos controles internos se pueden clasificar en:

- Administrativos; y
- Financieros.

#### **2.2.1.1.1 Control interno administrativo**

Está formado por el plan de entidad, procedimientos y anotaciones o directivas relacionadas con los procesos de decisión, que dirigen la tomas de decisiones niveles jerárquicos superiores, de tal forma que orienten eficientemente en las operaciones, la

observancia de políticas y normas prescritas y el logro de las metas y objetivos programados. Estos controles deben estar unificados con los objetivos de la empresa y de la dirección administrativa y además generando eficiencia de las operaciones a realizar de cada departamento trabajando como una sola maquinaria.

El control interno administrativo tiene como objetivos:

- Garantizar eficiencia y economía de las operaciones de la entidad.
- Monitorear la evaluación oportuna y el seguimiento preciso a la gestión administrativa de la entidad.
- Velar y proteger todas las políticas y procedimientos administrativos y gerenciales de la empresa para que se cumplan en los plazos pre establecidos y se alcancen las metas trazadas.

#### **2.2.1.1.2 Control interno financiero**

Se refiere como el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que se relacionan con la tenencia de los recursos, así mismo con la legibilidad, confiabilidad e información financiera a tiempo, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa. Asimismo, se refiere a controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable.

En una compañía los recursos financieros son variados y realizan diferentes funciones, pero están orientados a la consecución del mismo fin, obtener beneficios económicos para la empresa, en tal sentido, el establecimiento de los controles internos financieros es una de la prioridad de toda entidad, ya que con ellos, se puede incrementar la rentabilidad de la empresa, además de proteger el patrimonio y aumentar los ingresos de la misma, reduciendo los costos y mejorando las actividades por las cuales las empresas captan sus ingresos. Consiste en el procedimiento y registro

a la custodia de los recursos y la verificación de la exactitud de los registros contables, los estados financieros y los informes o dictámenes.

Todas las cuentas de los estados financieros básicos deben ser protegidas por la implementación de controles internos financieros, los cuales, deben ser sometidos periódicamente a la prueba de eficiencia y cumplimiento.

#### **2.2.1.2 Alcance del control interno administrativo**

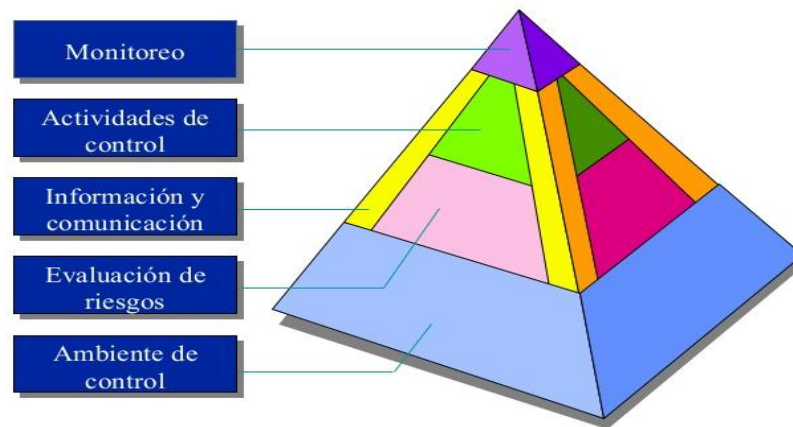
Son ejecuciones y métodos relacionados con las operaciones no financieras de la empresa y con las directivas políticas e informes administrativos. El control interno varía significativamente entre una organización y otra, dependiendo de factores como su tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los objetivos. Sin embargo, para un control interno satisfactorio en casi cualquier organización de gran tamaño, algunas características son esenciales.

El control interno de una organización incluye cinco componentes o elementos:

1. **El ambiente de control:** consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de los niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad.
2. **La evaluación del riesgo:** aplicado al recurso humano, implica la evaluación de honestidad – inteligencia del colaborador para identificar riesgos relevantes.
3. **Comunicación:** incluyen los sistemas de comunicación entre colaboradores, también abarca la tecnología.
4. **Actividades de control:** son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

5. **Monitoreo del control:** es la revisión constante y periódica de la calidad del de ejecución del control interno por parte de la administración, para determinar que controles están siendo realizados tal como fueron concebidos.

Figura 4. Componentes del control interno



Fuente: Imagen Google

Los controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

- La seguridad puede considerarse razonable y tiene un estrecho vínculo con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.



La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

### **2.2.1.3 Características del control interno**

- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar la separación de funciones, en la cual las actividades de autorización, registro, custodia y realización de conciliaciones estén separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de organización.
- No se mide desviaciones, permite identificarlas.
- Corresponde a la alta gerencia de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar las estructuras y características y la misión de la organización.
- Eficiencia para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres personas para evitar fraude.
- Organización, de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.
- Autorización y registro operacional de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control.

### **2.2.2 Diseño de perfiles de puestos**

En las empresas existen aspectos de importancia de los que depende la posición competitiva, son referencia de los puntos críticos de la organización y permiten su valoración. Estos aspectos relevantes incluyen a los puestos de trabajo ya al desempeño que tenga cada uno de los colaboradores de la entidad. En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define como medición y evaluación del desempeño.

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve como punto de arranque a las actividades básicas de la administración de personal, de tal manera que se convierte en un punto base de los procesos organizacionales. Reyes Ponce, (1984) y Arias Galicia, (1976) definen "puesto" como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Valenzuela, 2004).

Los puestos disponibles deben ser previamente descritos ya que juegan un papel importante de los requisitos de perfil de empleados en la organización los que los hace de suma relevancia. Para Dessler, (2009) las organizaciones consisten de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Es importante el talento humano en las empresas, ya que de ellos dependerá el buen funcionamiento de las mismas. Por eso es recomendable que las organizaciones seleccionen detenidamente al personal que laborará, especificando sus tareas y el puesto que tendrán asignado.

### **2.2.3 Evaluación del desempeño**

ParaNoe, (2005):

*“La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño es fundamental en una organización, se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos”.*

La evaluación de desempeño puede realizarse dirigida a los grupos de trabajo en general o de forma individual, la importancia radica en que se detecten las falencias para mejorarlas y orientar los logros del talento humano hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Las evaluaciones deben de ser cuantitativas y cualitativas, a través de diversos criterios para medir su eficacia y con referencias que toman como punto de origen las competencias.

## **2.3 Marco contextual**

A continuación se detallará la información acerca de la compañía que es sujeta de estudio en el presente proyecto:

### **2.3.1 Antecedentes de la empresa**

Pacific Anchor Line S.A., es una compañía constituida en el año 2002, la cual ofrece servicios de transporte marítimo incluyendo: manejo portuario, consolidación y desconsolidación de mercaderías, etc. Se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, en sus oficinas frente al centro comercial Mall del Sol. Posee un alto nivel de aceptación en el mercado contando con clientes como:

- Difare,
- Intaco,
- Conauto,
- Laboratorios Life,
- Sika,
- Tejidos Pintex S.A.,
- Lanafit S.A.,
- Distribuidora Descalzi S.A.,
- Avanti,
- Yerdult S.A.,
- Aditec, entre otros.

Figura 5. Cliente Aditec



Fuente: Compañía Pacific Anchor Line S. A.

Figura 6.Pallet Cliente Aditec



Fuente: Compañía Pacific Anchor Line S. A.

Una de las debilidades de la compañía es que al ser una pequeña empresa, no existe una estructura organizativa consolidada, ni diseño de perfiles o manuales de funciones, por lo tanto se han presentado problemas para la coordinación de las operaciones, debido a la ausencia del control interno administrativo que regule las actividades del personal, la selección del talento humano también ha sido un problema debido a que no existe un departamento encargado para tales efectos. Es por ello que se ha generado retrasos en las gestiones con los clientes, duplicidad de tareas, etc.

El no contar con un manual de perfil de puesto establecido, al momento de contratar el personal ocasiona que no se escoja a la persona correcta para ocupar el cargo, lo que puede influir en el comportamiento de los demás empleados y el desarrollo de sus actividades; lo cual crea conflictos internos afectando el ambiente laboral en la compañía Pacific Anchor Line S.A.

### 2.3.1.1 Imagen de la compañía

La compañía cuenta con la siguiente imagen corporativa:

Figura 7. Logo de la compañía



Fuente: Compañía Pacific Anchor Line S. A

### 2.3.1.2 Misión

La misión de Pacific Anchor Line S. A es:

*“Controlar cada paso de la cadena logística, de manera que nuestros clientes puedan decidir qué hacer con su carga y nos indiquen cada movimiento hasta llegar a su lugar de destino”.*

Figura 8. Traslado de carga hacia la bodega



Fuente: Compañía Pacific Anchor Line S. A

### 2.3.1.3 Visión

La visión de Pacific Anchor Line S. A es:

*“Entrega efectiva de su carga, con buen servicio y disposición al cliente”.*

## 2.4 Marco conceptual

- **Competitividad:** Capacidad de la empresa de competir en el mercado.
- **Control:** Función realizada por elementos internos o externos para determinar el adecuado comportamiento de la empresa y de sus elementos.
- **Productividad:** Es la relación existente entre un producto y un insumo. Depende por lo tanto, de la tecnología, la organización, el comportamiento de los actores sociales involucrados organización de mantener ventajas comparativas, una posición en el mercado.
- **Personal:** Se conoce como personal al conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización en cuestión
- **Funciones administrativa.** Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.
- **Perfiles profesionales.** Serie de características relacionadas con los niveles profesionales del individuo y los requerimientos de un puesto.
- **Control interno en recursos humanos.** Es la última etapa del proceso de gerencia, permite detectar los errores y tomar correcciones para un proceso de retroalimentación.

## **2.5 Marco legal**

### **2.5.1 Leyes Laborales**

La empresa Pacific Anchor Line S. A debe cumplir en el aspecto relacionado al recurso humano las siguientes condiciones laborales del personal:

#### **2.5.1.1 Ley de la Seguridad Social**

La Ley de la Seguridad Social en su artículo # 73 menciona sobre la obligatoriedad de los empleadores con relación a la afiliación del personal que contrata desde el primer día de labores, teniendo como plazo máximo de ingreso del colaborador los primeros quince días del mes declarado, así mismo el pago de las aportaciones, y una vez que termina la relación laboral informar de la misma manera al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por medio de un aviso de salida, (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, 2011).

#### **2.5.1.2 Código del Trabajo**

De acuerdo a lo que mencionan las leyes ecuatorianas en cuanto a las relaciones laborales, el Código de Trabajo, es de gran apoyo para regular las actividades de los trabajadores y empleadores, acerca de la forma de contratación, pago de remuneraciones, valores extras percibidos, cumplimiento de jornadas, sanciones para ambos, etc., Ministerio de Relaciones Laborales, (2013).



## **Capítulo 3**

### **3 Metodología de la investigación**

El capítulo de la metodología de la investigación se procede a analizar los métodos, técnicas y herramientas con las cuales se recolectará la información relacionada al proyecto, con el objetivo de establecer una base sobre la cual se plantee la propuesta a sugerir para la compañía Pacific Anchor Line S. A.

#### **3.1 Métodos de investigación**

##### **3.1.1 Métodos de investigación a utilizar**

Los métodos que se utilizarán en la presente investigación serán:

###### **3.1.1.1 Método histórico – lógico**

Mediante este método se analizarán los antecedentes históricos de la compañía, así como la estructura que se ha venido manejando, los perfiles y procesos de selección que se han seguido, con el fin de conocer el ambiente actual de la empresa. En éste tipo de métodos las relaciones de lo histórico y lo lógico tienen muchas alternativas, como son: el modo histórico y lógico de estudio del objeto y de exposición de sus resultados, la lógica de la ciencia y la historia la ciencia, entre otros.

###### **3.1.1.2 Método inductivo**

El método inductivo permite despejar el problema planteado, partiendo desde elementos particulares para luego pasar a un análisis global y general del contexto económico en estudio.

###### **3.1.1.3 Método estadístico**

Éste método permitirá interpretar de una manera precisa el análisis de los datos estadísticos planteados.

#### **3.1.1.4 Método de síntesis**

El método de síntesis se aplicará al momento de realizar las conclusiones y recomendaciones debido a que se resumirán las sugerencias que se plantean a la administración.

#### **3.1.2 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación será mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo debido a que el primero se encargará de medir las circunstancias, explicar las razones y analizar los puestos de la organización; mientras que el segundo permitirá tabular los datos recolectados a través de las herramientas designadas para el efecto, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

#### **3.1.3 Tipos de investigación**

De acuerdo con Soto Vásquez, (2011) la mejor alternativa para el desarrollo de las investigaciones de éste tipo es práctica o empírica, debido a que se busca aplicar los conocimientos que se adquieren en el desarrollo de la propuesta. Además, la investigación de campo también permite realizar el proceso investigativo dentro del área que se encuentra sujeto de estudio con la utilización de las herramientas de recolección de datos.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio,(2010) otro tipo de investigación que se debe considerar para el estudio es la descriptiva, debido a que través de sus resultados, se procederá a detallar la situación actual de la empresa, y la propuesta que se sugiere implementar en la empresa Pacific Anchor Line S. A.

### **3.2 Población y muestra**

La selección de la población y la muestra vienen definidos por los siguientes conceptos:

### 3.2.1 Población

De acuerdo al autor Figueroa,(2012)la población es “*la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia*”, es por ello que para ésta investigación se ha procedido a determinar que Pacific Anchor Line S.A tiene un total de 10 empleados, los cuales se tomarán como población objetivo.

Tabla 5. Empleados de la compañía Pacific Anchor Line S.A.

<b>Denominación</b>	<b># Empleados</b>
Gerente	1
Contadora	1
Asistente Contable	1
Operadores	2
Asistentes de Operadores	2
Vendedoras	2
Asesora Servicio al cliente	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Fuente: Pacific Anchor Line S. A

Elaborado por: Los Autores

### 3.2.2 Muestra

El autor Tomás, (2011)menciona que la muestra corresponde a “*una parte o subconjunto de la población en el que se observa el fenómeno a estudiar y de donde sacaremos unas conclusiones generalizables a toda la población*”, como se puede observar la población seleccionada es pequeña y se tiene acceso a todas las personas que la conforman es por ello que no será necesario el cálculo de la muestra.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas de investigación que se utilizarán en la presente investigación son las siguientes:

#### **3.3.1 Revisión documental**

Mediante esta técnica de investigación estructurada, se puede analizar y buscar pruebas acerca de las causas y consecuencias del objeto de estudio, es por ello que se plantea la verificación de las tareas del personal para definir sus perfiles y funciones de manera adecuada.

#### **3.3.2 La encuesta**

El autor Ávila, (2012) menciona que la encuesta “*se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes,*” (p. 183). Es por ello que se realizará una encuesta enfocada al personal para conocer la situación actual de la compañía y determinar cuáles serán las mejoras a implementar en cuanto al sistema de control interno administrativo sugerido y el diseño de perfiles y funciones para los puestos de trabajo.

##### **3.3.2.1 Formato de la encuesta**

El formato de la encuesta utilizado para conocer si el personal conoce o no acerca de sus actividades, cargos y funciones, así también servirá de base para establecer el proceso de selección del talento humano (ver anexo 1).

#### **3.3.3 Bibliográfica – documental**

El método bibliográfico – documental permitió la recolección de datos sobre la problemática en cuanto a los perfiles que se han contratado, se recolectarán los datos relevantes sobre la problemática que se maneja y se analizará información relacionada a la empresa.

### 3.4 Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos

#### 3.4.1 Recursos

La inversión de la empresa será mínima, puesto que la propuesta es un aporte de los autores realizando el trabajo de campo, se efectuó una serie de gastos los cuales se detallarán a continuación:

Tabla 6. Presupuesto de gastos

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>P. UNIT</b>	<b>V.TOTAL</b>
Hojas A4 (resma)	1	4.00	4.00
Plumas	4	0.50	2.00
Lápiz,	4	0.30	1.20
Borradores	2	0.50	1.00
Resaltadores	6	0.60	3.60
Grapadora	1	5.50	5.50
Perforadora	1	4.50	4.50
Carpetas	6	0.50	3.00
Impresión	126	0.20	25.20
Copias	400	0.03	12.00
Anillado	1	2.00	2.00
Empastado	1	12.00	12.00
Movilización	1	60.00	60.00
Alimentación	1	40.00	40.00
Internet	30	1.00	30.00
<b>Total</b>			<b>260.00</b>

Elaborado por: Los Autores.

### 3.4.2 Fuente

Se tomarán como fuente para la recolección de datos al personal que labora en la compañía, así mismo documentos de la empresa que reflejen procesos, procedimientos de contratación en el caso de que existan, etc.

### 3.4.3 Cronograma de trabajo

A continuación se presenta el cronograma de trabajo para el desarrollo de la investigación:

Tabla 7. Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	MESES																		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio				Julio				Agosto				Septiembre	
Inicio de la Investigación	■					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Diseño de la Encuesta					■														
Segmentación de muestra				■															
Aplicación de instrumentos			■																
Aplicación de la encuesta		■																	
Recopilación de datos				■															
Sistematización de información			■																
Análisis e interpretación		■																	
Redacción de análisis y datos			■																
Revisión y critica conclusiones y recomendaciones		■																	
Presentación de Resultados				■															

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Autores

### 3.4.4 Presupuesto

A continuación se presenta un pequeño presupuesto relacionado a la ejecución del proyecto:

Tabla 8. Presupuesto

<b>PARTIDAS</b>		<b>TOTAL EN USD.</b>
<b>Personal</b>	\$	120,00
Investigador		
Transportación		
<b>Materiales</b>	\$	100,00
Esferos		
Papel/hojas A4		
Lápices		
CD		
USB		
Grabador de voz		
<b>Servicios</b>	\$	120,00
Impresiones		
Internet		
Fotocopias		
Viáticos		
<b>Imprevistos</b>	\$	20,00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>360,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Autores

### 3.5 Tratamiento de la información.- procesamiento y análisis de la información

Los pasos a seguir en el proceso investigativo son:

- Recopilación del material de intervención (cuestionario).
- Lectura y análisis del material consultado.
- Observación.
- Entrevista.

- Plan tabular.
- Resultados expresados en tablas y gráficos.
- Análisis de los datos obtenidos.
- Anexos.

### 3.6 Presentación de los resultados

#### 3.6.1 Encuesta

A continuación se exponen los resultados de las encuestas realizadas al personal de la compañía Pacific Anchor Line S. A:

Pregunta: 1.- ¿Cómo se enteró de la vacante para su puesto de trabajo?

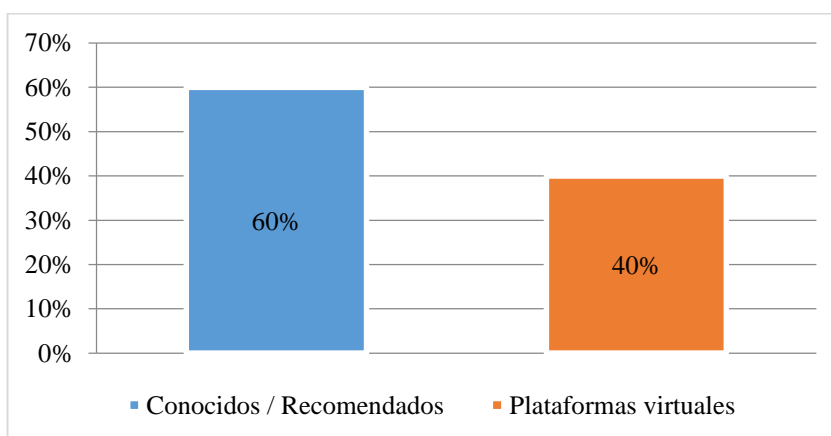
Tabla 9. Conocimiento de vacantes en la empresa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Conocidos / Recomendados	6	60%
Plataformas virtuales	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 9. Conocimiento de vacantes en la empresa



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores



De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada al personal de la compañía Pacific Anchor Line S. A., el 60% del personal indica que su ingreso a laborar se dio porque eran conocidos o recomendados de los administradores o del personal que ya se encontraba trabajando allí, mientras que el 40% de los colaboradores mencionaban que aplicaron a la vacante debido a que observaron el anuncio en medios digitales como multitrabajos, computrabajo, etc.

Pregunta: 2.- ¿Al ingresar a laborar en la empresa le solicitaron toda la documentación personal como: hoja de vida, record policial, certificados laborales, título o historial académico, etc.?

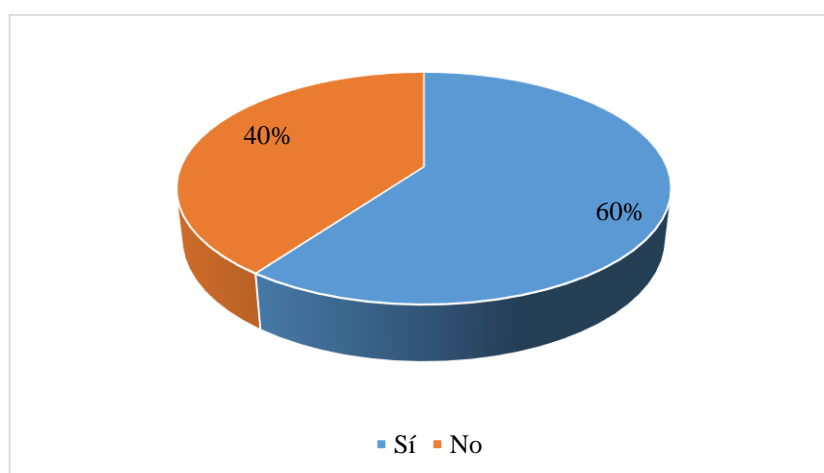
Tabla 10. Solicitud de documentación personal

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 10. Solicitud de documentación personal



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Dentro de ésta pregunta que pretende evaluar el proceso de selección del personal, se ha podido evidenciar que el 60% de los colaboradores que laboran en la compañía sí procedieron a entregar su documentación a la administración: hoja de vida actualizada, certificado de antecedentes penales, certificados, referencias personales, laborales, etc., mientras que el 40% del personal contratado no han entregado dicha documentación a la administración y por lo tanto no constan en sus files.

Pregunta 3.- ¿Conoce cuál es su cargo en la empresa?

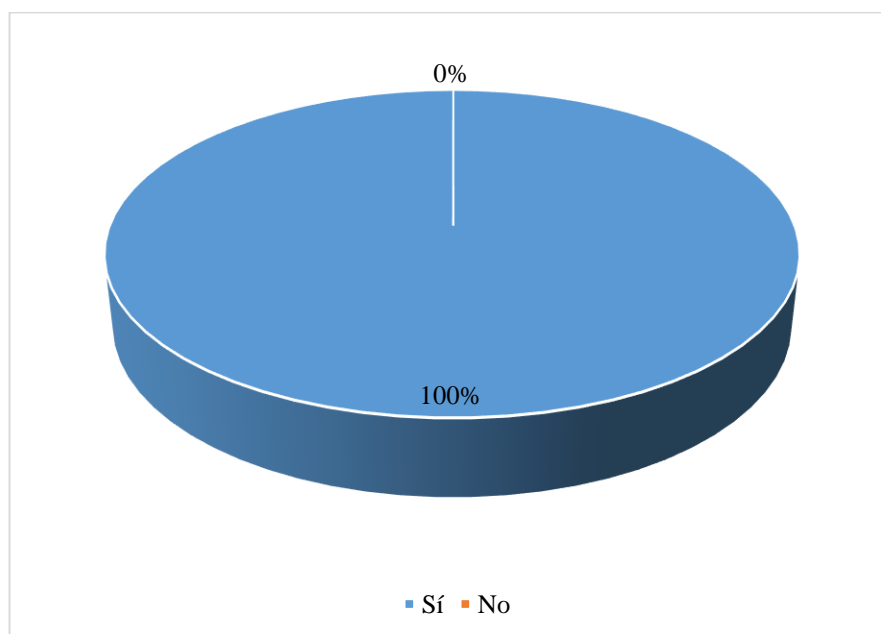
Tabla 11. Conocimiento de su cargo en la empresa

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 11. Conocimiento de su cargo en la empresa



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

El 100% de los colaboradores de la compañía está consciente del cargo para el que fueron contratados.

Pregunta 4.- ¿Posee algún documento en donde se detallen las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?

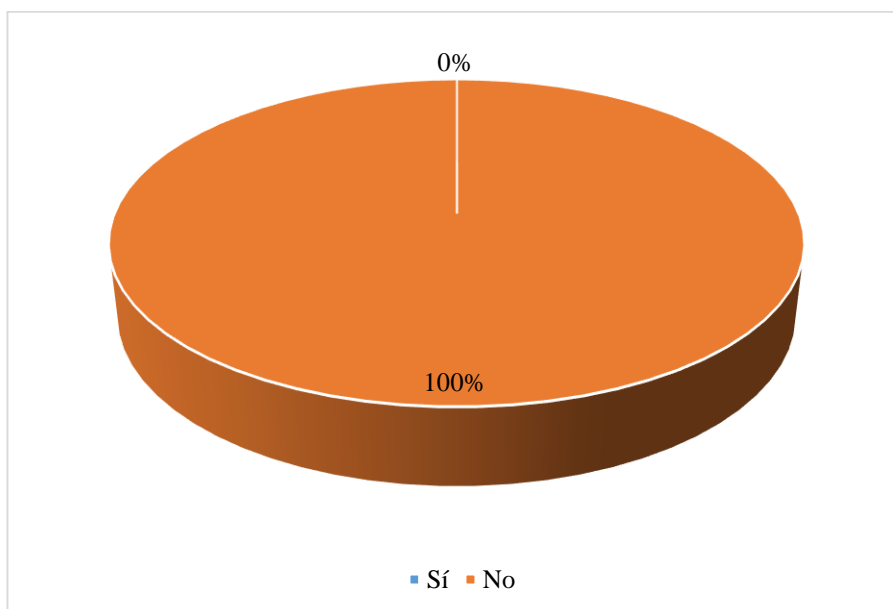
Tabla 12. Conocimiento por escrito de las actividades de su cargo

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 12. Conocimiento por escrito de las actividades de su cargo



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

El 100% del personal encuestado ha manifestado que desde que iniciaron sus labores en la compañía, hasta la actualidad no les ha sido entregado ningún documento como manual de funciones, y otros que sirvan de soporte para la realización de sus actividades, únicamente las realizan de manera empírica ya sea aprendiendo en el día a día o porque ya tienen experiencia dentro del área en donde laboran.

Pregunta 5.- ¿Fue notificado sobre las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo?

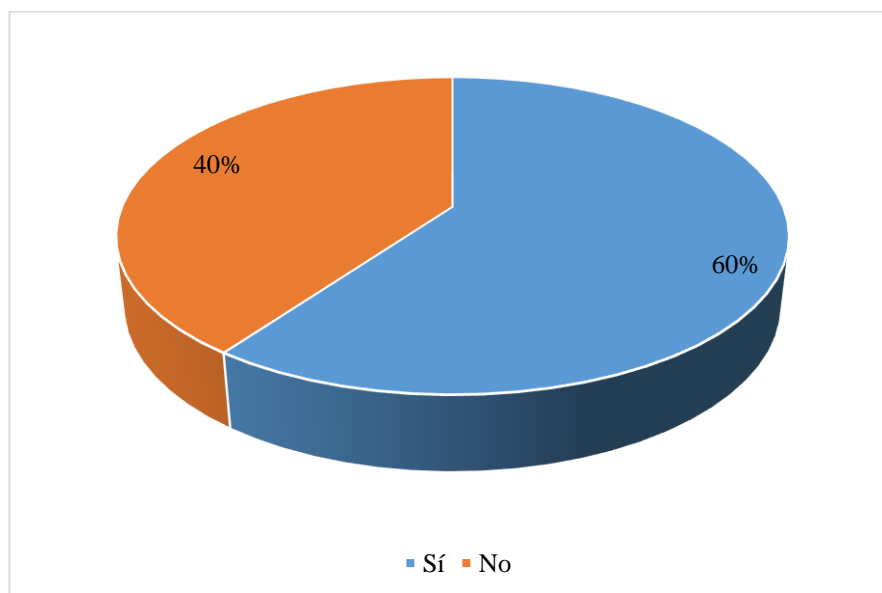
Tabla 13. Conocimiento de las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 13. Conocimiento de las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Como se observa en el gráfico precedente el 60% del personal fue notificado de manera verbal de las responsabilidades de su cargo, así de como de las obligaciones diarias que debían cumplir al ingresar a laborar, sin embargo no existe nada por escrito que evidencie lo indicado por ellos. El 40% de los colaboradores en cambio, se mantienen en que no se les comunicó acerca de las obligaciones que tenían que cumplir en sus puestos.

Pregunta 6.- ¿Realiza actividades que no corresponden con su cargo?

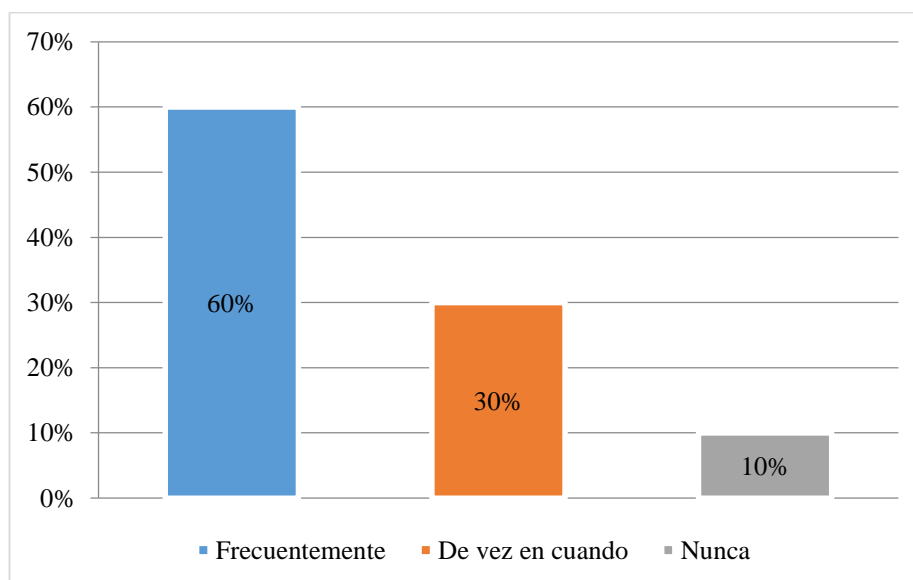
Tabla 14. Realización de actividades fuera de su cargo

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuentemente	6	60%
De vez en cuando	3	30%
Nunca	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 14. Realización de actividades fuera de su cargo



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

El 60% de la población encuestada considera que de manera frecuente realiza actividades que no corresponde a su cargo, como es el caso del contador de la empresa por ejemplo que es quien se encarga de realizar los procesos de contratación del personal, ya que en vista de no contar con una persona dedicada netamente al reclutamiento y selección, le han asignado ésta tarea. El 30% del personal indicó que realizan otro tipo de actividades ajenas a su puesto, sólo de vez en cuando y finalmente el 10% de la población menciona que nunca han realizado actividades que no tuvieran relación al cargo que ocupan.

Pregunta 7.- ¿Sus estudios universitarios tienen relación con el área en el que se desempeña?

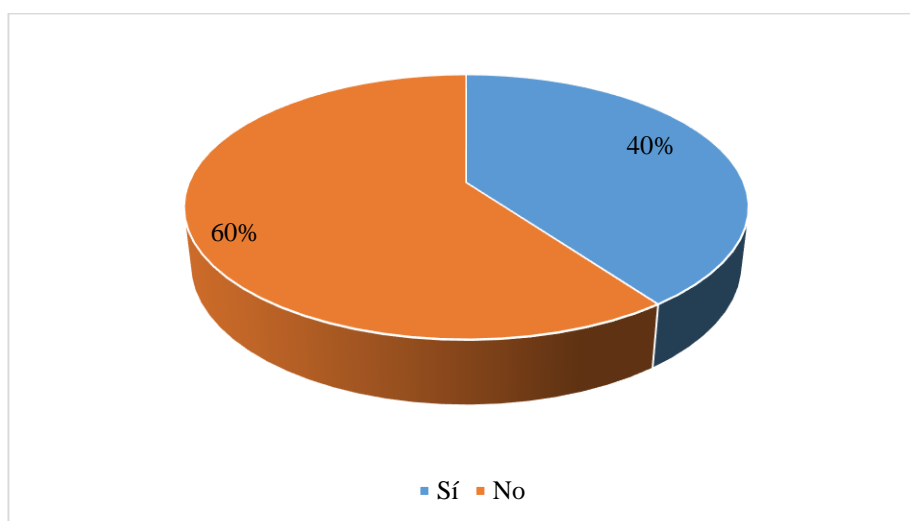
Tabla 15. Personal con estudios universitarios relacionados al área de trabajo

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 15. Personal con estudios universitarios relacionados al área de trabajo



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo con los resultados de la encuesta del 60% menciona que sus estudios universitarios no tienen relación con el área en donde se encuentran laborando, esto se debe a que como la mayoría ingresa por recomendación o sugerencia de otras personas que forman parte de la empresa, entonces, simplemente llegar a realizar sus actividades de manera empírica. El 40% del personal encuestado, sin embargo, indica que sí tiene relación con sus estudios universitarios las funciones que desempeña dentro de su cargo.

Pregunta 8.- ¿El cargo que ocupa tiene relación con su experiencia laboral?

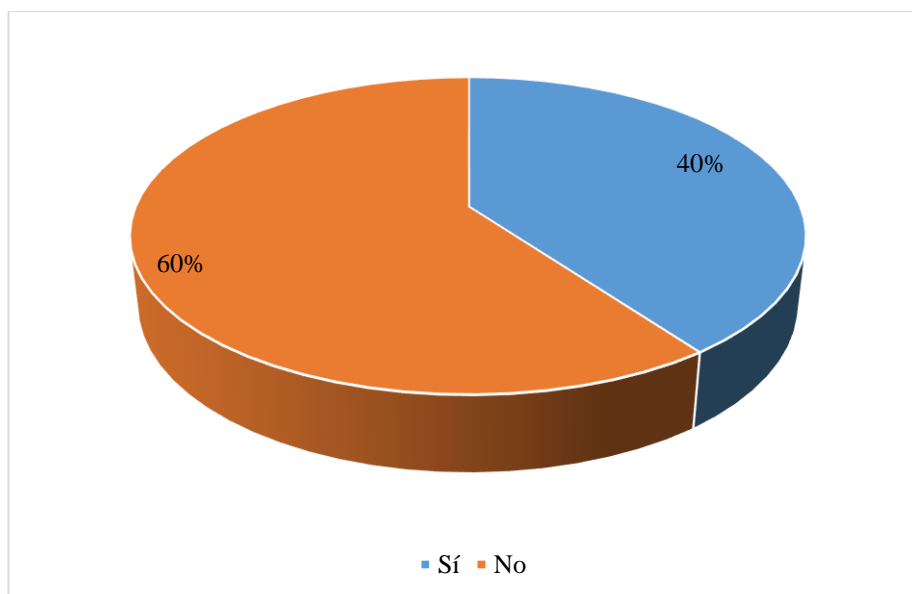
Tabla 16. Personal con experiencia relacionada al área de trabajo

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 16. Personal con experiencia relacionada al área de trabajo



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Según las encuestas, el 60% del personal no cuenta con experiencia acerca del puesto de trabajo que ocupa, esto se debe sobre todo a que como es una pequeña empresa no se cuenta con presupuesto para la contratación de personal más experimentado en el área. El 40% indica que si tienen experiencia dentro del cargo que tienen.

Pregunta 9.- ¿Tiene dificultades para realizar sus actividades laborales?

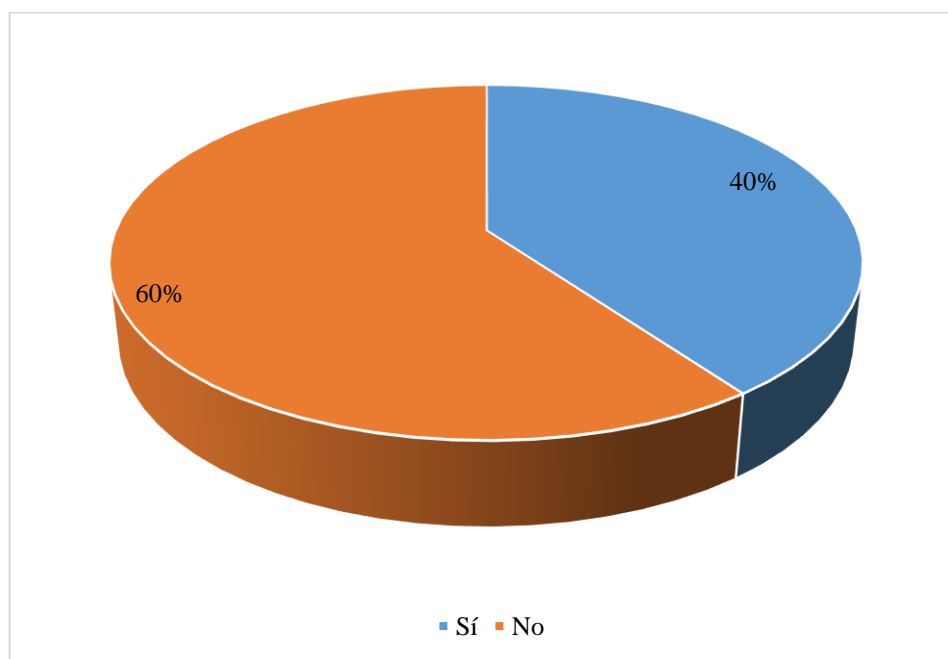
Tabla 17. Personal con dificultades en la realización de sus tareas

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 17. Personal con dificultades en la realización de sus tareas



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores



El 60% del personal menciona que no tienen dificultades para la realización de sus actividades dentro de su puesto de trabajo, mientras que al 40% se le han presentado ciertas dificultades para la realización de sus labores, entre las cuales se encuentran: poco conocimiento acerca del funcionamiento de las importaciones y exportaciones, poca capacitación, actividades duplicadas, etc.

Pregunta 10.- ¿Si ud. Pudiera cambiar de trabajo, lo haría?

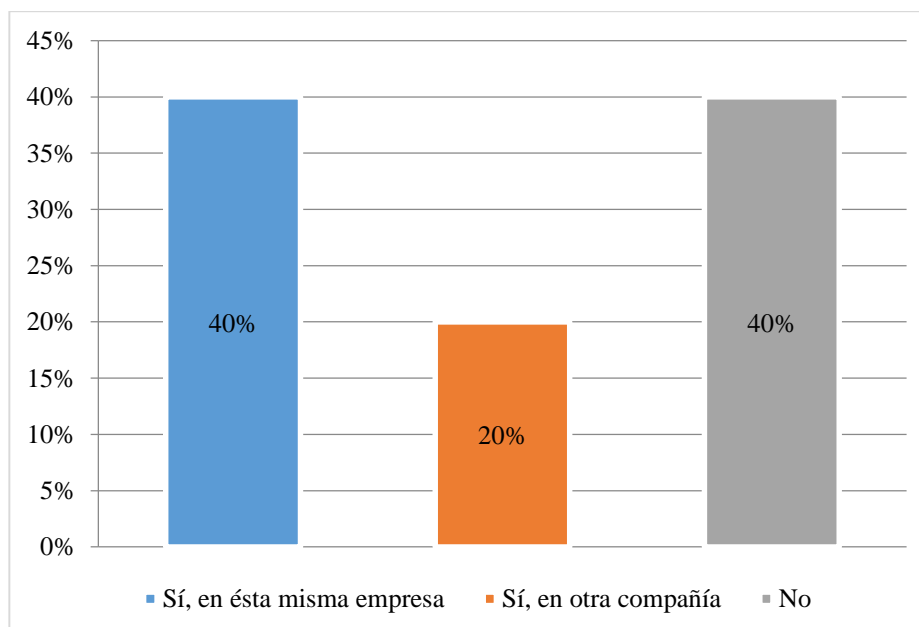
Tabla 18. Personal que cambiaría de trabajo

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí, en ésta misma empresa	4	40%
Sí, en otra compañía	2	20%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

Figura 18. Personal que cambiaría de trabajo



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo con las encuestas el 40% de la población menciona que sí estaría dispuesto a cambiar de trabajo dentro de la misma compañía, otro 40% indicó que no estaría dispuesta a cambiar de puesto ni trabajo, y el 20% restante mencionó que sí les gustaría cambiar de trabajo pero en otra compañía.

### **3.6.1.1 Análisis de la encuesta**

Como se ha podido evidenciar durante la recolección de datos, el proceso de selección del recurso humano en la empresa, viene dado sobre todo por las recomendaciones del personal que ya se encuentra laborando en la compañía. Sin embargo, el no contar con un sistema de control interno administrativo orientado al cumplimiento de políticas y procedimientos para la debida contratación de las personas causa inconvenientes, ya que muchas veces el problema no es sólo que ingresan colaboradores que no tienen la debida experiencia, sino que ni si quiera cuentan con la preparación académica relacionada al área, lo que hace que la compañía retrase sus actividades por el período de aprendizaje que debe tener cada uno de ellos.

Adicionalmente la situación se agrava cuando no existen definidos perfiles de puestos para cada uno de los cargos de la organización, debido a que se puede generar duplicidad de tareas, o sobre carga laboral, generando malestar en el personal y cuyas consecuencias las terminará pagando el cliente interno o externo. Cuando hablamos de cliente interno, se trata del resto del personal de la empresa que depende directamente del trabajo del colaborador para continuar con el suyo, mientras que el cliente externo son las empresas o personas naturales que confían en el servicio que se les puede brindar.

### 3.6.1.2 Conclusiones de la encuesta

Como conclusión se tiene que el proceso de selección e inducción del personal es deficiente, pues la compañía no cuenta con una persona encargada del área de talento humano como tal, ni con perfiles establecidos para la contratación del personal. El manual de funciones también salta como una necesidad a la vista, debido a que ahora mismo el personal realiza actividades que se encuentran fuera de los lineamientos de su cargo.

Estos inconvenientes generan que los colaboradores sientan que existe la necesidad de buscar otro tipo de oportunidades laborales, ya que no se sienten satisfechos con la forma de realizar sus actividades de manera empírica. Además:

- El personal de la empresa considera que la falta de control interno incide en el desarrollo de sus actividades lo cual fue corroborado por algunos clientes, quienes manifestaron que la falta de aplicación de procesos y controles dan lugar a que no se les dé información veraz y se presenten inconvenientes al arribo de su carga.
- Los empleados están de acuerdo que la falta de comunicación genera inconvenientes al momento de realizar sus actividades. Una buena comunicación ayuda a que los empleados sean respetuosos y amables tanto con el equipo de trabajo como los clientes.
- Las empresas deben de contar con buenas instalaciones para garantizar un excelente trabajo, contar con equipos tecnológicos que ayuden a que las actividades se desarrollen en tiempo oportuno y así garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
- Los resultados también demostraron que la compañía no ha realizado ningún diseño de los perfiles de puestos, tampoco tiene un manual de funciones que deben realizar los empleados para desarrollar sus actividades.

- Al momento de ingresar a laborar en la compañía, los empleados no recibieron ningún tipo de inducción o documento donde se detalla lo que debían realizar en la compañía. Los empleados han notado que uno de los problemas que se presentan es no tener una definición de sus actividades, esto hace que se le dé al cliente una información errada y equivocada.
- El buen ambiente laboral es importante para desarrollar un excelente trabajo, ya que si bien es cierto al laborar con otras personas se hace frecuente que además de ser compañeros de trabajo también da lugar a que se creen lazos de amistad entre los empleados de la compañía.

### **3.6.1.3 Recomendaciones de la encuesta**

Como recomendaciones se sugiere la elaboración de un organigrama funcional que permita distinguir niveles jerárquicos dentro de la empresa, la implementación de un departamento de administración y recursos humanos, así como la formulación de políticas de control interno administrativo orientadas a mejorar la selección del personal. Además, el diseño de perfiles para cada puesto de trabajo, así como las funciones de cada uno de los cargos del organigrama.

### **3.6.2 Revisión documental**

Se procedió a observar documentación de la empresa, con relación a los procesos de recursos humanos detectando que muchos de los empleados no cuentan con toda la documentación que deberían dentro de sus files de archivo. Así mismo, existen algunos que si cuentan con sus hojas de vida actualizadas, certificados de cursos, formularios de validación de referencias, record policial, cartas de referencias personales y laborales.

Muchos de los empleados realizan actividades repetidas, debido a que no cuentan con una adecuada segregación del personal y a que manejan los procesos de forma empírica.

### **3.6.2.1 Análisis de la revisión documental**

Por medio de la observación de los documentos facilitados por la administración se ha logrado determinar que:

- La compañía no cuenta con un organigrama general.
- No existe un departamento de recursos humanos.
- No existen diseño de perfiles de puestos.
- No existen manuales de funciones.
- No existen políticas de contratación del personal.

Esto ha creado los inconvenientes antes mencionados, y por lo tanto se denota la necesidad que existe de brindar estas herramientas importantes a la administración para evitar que se siga perdiendo la calidad de los servicios brindados a los clientes internos y externos.

### **3.6.2.2 Conclusiones de la revisión documental**

Por medio de la observación se ha logrado validar la información recolectada por medio de las encuestas al personal, por lo tanto a continuación se brindan las recomendaciones del caso.

### **3.6.2.3 Recomendaciones de la revisión documental**

Las recomendaciones que se sugieren por la observación de los documentos coinciden con las de las encuestas debido a que es importante que se segreguen las funciones y se diseñen los perfiles por cada puesto de trabajo, debido a que esto permitirá mejorar el desempeño del personal y contar con personal más acorde a cada área de trabajo.

## **Capítulo 4**

### **4 Propuesta**

En el presente capítulo se presenta la propuesta de diseño de perfiles de puestos en la compañía Pacific Anchor Line S. A., así como también un manual de procedimientos de control interno administrativo que sirva de ayuda a la administración para la selección adecuada del personal en cada uno de los puestos de trabajo.

#### **4.1 Título de la propuesta**

- Formulación de control interno administrativo y diseño de perfiles de puestos en la compañía “Pacific Anchor Line S. A. Periodo 2015-2016”.

#### **4.2 Justificación de la propuesta**

El desarrollo del trabajo de investigación permitió conocer que no se cuenta con un proceso adecuado de selección de personal, así mismo no existe manuales de funciones o diseño de perfiles para cada uno de los cargos en la empresa, lo cual crea conflictos en el desarrollo de las actividades del personal. No hay un departamento como tal de talento humano y por lo tanto se desconoce la importancia del control interno administrativo en ésta área. Es por este motivo que se considera relevante para la organización la elaboración de perfiles de los puestos de trabajo dichas acciones se han venido suscitando por la ausencia de un manual de funciones y un diseño de perfil de puesto que regulen las actividades normales de la compañía Pacific Anchor Line S.A., por el cual se justifica el tema propuesto planteado.

#### **4.3 Objetivo general de la propuesta**

El objetivo de la propuesta es formular un control interno administrativo orientado al departamento de recursos humanos y diseñar un manual de perfiles de puestos en la compañía, lo que permitirá obtener resultados más eficientes por parte del personal

contratado, mediante la implementación de funciones que permitan cumplir con las obligaciones de forma satisfactoria, garantizando así la buena atención a los clientes.

#### **4.4 Objetivos específicos de la propuesta**

- Proponer una estructura organizacional acorde con el modelo de negocios de la compañía.
- Realizar un diseño de perfiles de puestos para cada uno de los cargos de la organización.
- Desarrollar los manuales de funciones de cada uno de los puestos de trabajo.
- Establecer políticas de control interno administrativo orientado al departamento de recursos humanos.

#### **4.5 Hipótesis de la propuesta**

- Con el diseño de los perfiles de puestos para cada uno de los cargos en la organización y la implementación de controles internos administrativos orientados al área de recursos humanos se mejorará el desempeño del personal contratado.

#### **4.6 Listado de contenidos y flujo de la propuesta**

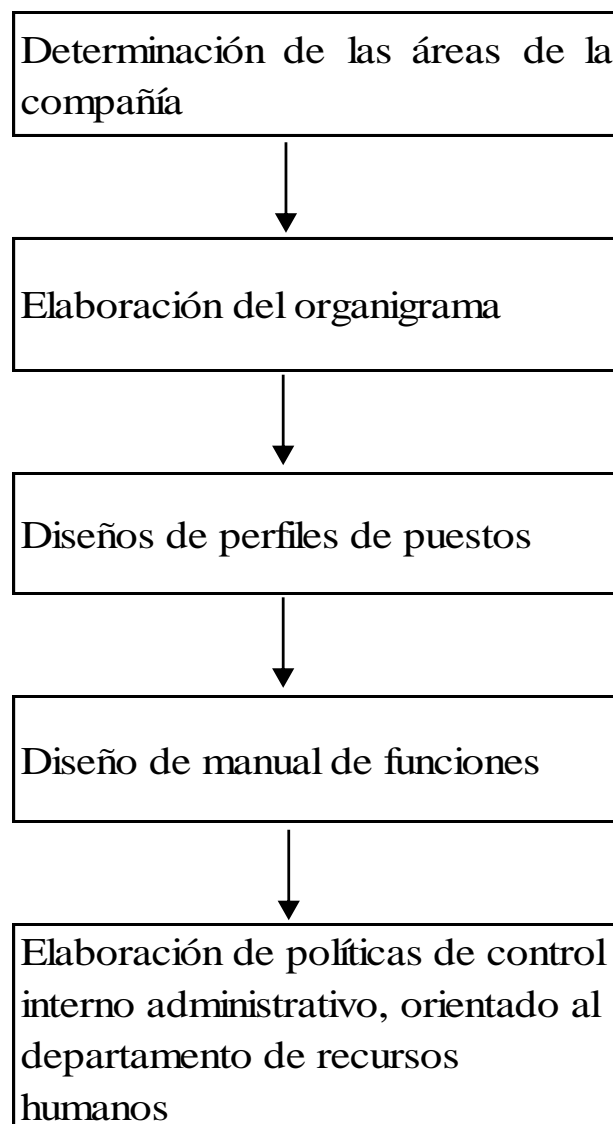
La propuesta a desarrollar constará de los siguientes puntos:

- Determinación de las áreas de la compañía
- Elaboración del organigrama
- Diseños de perfiles de puestos

- Diseño de manual de funciones
- Elaboración de políticas de control interno administrativo, orientado al departamento de recursos humanos.

A continuación se muestra el flujo de la propuesta:

Tabla 19 Flujo de la propuesta



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Autores



## **4.7 Desarrollo de la propuesta**

Para la elaboración de la propuesta en primera instancia es necesario determinar las áreas que conforman la organización para darle forma a través de un organigrama general que permita identificar más fácilmente los puestos de trabajo.

### **Personal**

El diseño organizacional está agrupado en diferentes áreas, que se detalla a continuación:

- **Área Administrativa y de Recursos Humanos**

Encargada de controlar todas las áreas, atender todos los requerimientos de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Área Financiera**

Se encarga de las operaciones contables, flujo de efectivo, compra de suministros de oficina así como la elaboración y presentación de los estados financieros de un periodo determinado.

- **Área de importación y exportación**

Se gestiona la importación de productos procedentes de otros países, así como también las exportaciones de productos que realizan los clientes. Su trabajo consiste en logística, es decir organizar el transporte y garantizar que los artículos sean enviados por los métodos más convenientes y rentables. Se debe coordinar con los clientes, agentes de aduanas y empresas de transporte para asegurar que los envíos lleguen en forma oportuna y en buenas condiciones físicas.

- **Área de Ventas**

Se encarga de cumplir las visitas a los clientes que requieran el servicio y cotizar los valores que se deben realizar para que la mercadería llegue a su país de destino.

- **Área de servicio al cliente**

Su labor consiste en dar a conocer a los clientes el servicio que ofrece la empresa y llevar un informe de posibles usuarios.

Figura 19. Instalaciones de la Compañía



Fuente: Compañía Pacific Anchor Line S. A.

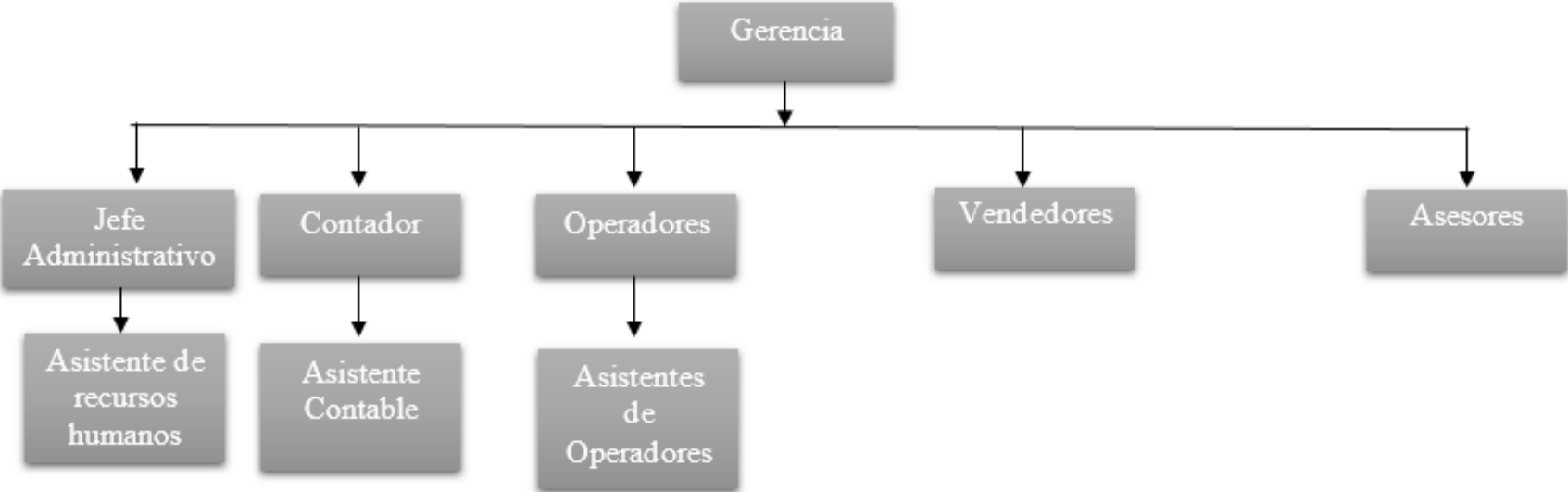
#### **4.7.1 Estructura orgánica**

En la actualidad la compañía Pacific Anchor Line S.A. no cuenta con una estructura orgánica, tampoco con un perfil de puestos de trabajo; debido a la ausencia de control interno, las actividades no se realizan de forma ordenada y adecuada, originado duplicidad de funciones y generando malestar entre sus colaboradores. De la misma manera no cuenta con personas idóneas para los diferentes puestos de trabajo,

desconociendo sus funciones específicas al momento de ser contratadas. Por este motivo y en base a la información que se ha obtenido, se ha visto la necesidad de plantear una estructura orgánica funcional en donde se detallan los niveles de mando de cada área de la compañía, desde el mando superior hasta el mando menor.

En la siguiente figura se describe la estructura orgánica funcional planteada por los autores.

Tabla 20. Estructura orgánica funcional de la Compañía Pacific Anchor Line S.A propuesta por parte de los autores



Fuente: Compañía Pacific Anchor Line S.A

Elaborado por: Los Autores

#### 4.7.2 Diseño de perfiles de puestos

A continuación se muestran los perfiles diseñados para cada uno de los puestos de trabajo de la organización:

Tabla 21 Diseño de perfil de puesto para Gerente

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa
<b>Delegaciones:</b>	En caso de ausencia, delegará sus funciones al jefe administrativo

<b>Perfil solicitado</b>	
<b>Formación</b>	Título en administración de empresas.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 4 años de experiencia profesional.
<b>Género</b>	Masculino o femenino.

<b>Habilidades y Competencias</b>	
<b>Conocimiento técnico:</b>	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
<b>Búsqueda de logros y resultados:</b>	Destreza para realizar funciones y cumplir las responsabilidades de la compañía con eficiencia y calidad.

<b>Creatividad:</b>	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones.
<b>Eficiencia operativa:</b>	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.
<b>Compromiso con la organización:</b>	Destreza para asumir con responsabilidad los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
<b>Actitudes</b>	
Don de mando.	
Saber organizar y planificar.	
Ser líder y motivador.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
<b>Dominios particulares</b>	
Tener conocimientos en programas de internet.	
Capacitación en Talento Humano.	
Actualización en leyes aduaneras.	
Actualización en leyes laborales.	
Conocimiento de seguridad industrial.	
Conocimientos de diferentes leyes acorde a sus funciones.	

Tabla 22 Diseño de perfil de puesto para Jefe Administrativo

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe Administrativo.
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa y de Recursos humanos
<b>Delegaciones:</b>	En caso de ausencia, delegará sus funciones al asistente de recursos humanos.
<b>Reporta:</b>	Gerente

<b>Perfil solicitado</b>	
<b>Formación:</b>	Título profesional: Administrador de empresas
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años de experiencia profesional.
<b>Género</b>	Masculino o femenino

<b>Habilidades y Competencias</b>	
<b>Liderazgo:</b>	Habilidad para dirigir al personal bajo su mando, para alcanzar los objetivos de la compañía.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
<b>Planeación:</b>	Destreza para establecer metas y prioridades de la compañía, efectuando acciones y medir los plazos y los recursos requeridos para lograrlos.
<b>Toma de decisiones:</b>	Habilidad para establecer los presupuestos mensuales de la compañía.
<b>Orientación al personal:</b>	Capacidad para influir en el aprendizaje y desarrollo del personal bajo su mando, con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas propuestas.
<b>Búsqueda de logros y resultados:</b>	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.

<b>Pensamiento analítico:</b>	Destreza para analizar, y evaluar con autoridad los asuntos relacionados a su cargo.
<b>Compromiso institucional:</b>	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
<b>Actitudes</b>	
Don de mando.	
Saber organizar y planificar.	
Ser líder y motivador.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
<b>Dominios particulares</b>	
Tener conocimientos en programas de internet.	
Sistema de recursos humanos	
Trámites con entidades de control:	
Superintendencia de compañías	
Servicio de Rentas Internas	
Ministerio de Relaciones Laborales	
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
Municipio de Guayaquil	
Aduana del Ecuador	



Tabla 23 Diseño de perfil de puesto para asistente de recursos humanos

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de recursos humanos
<b>Dependencia:</b>	Área Administrativa
<b>Reporta:</b>	Jefe Administrativo

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Formación:</b>	Estudiante universitario de administración, psicología industrial o carreras afines.
<b>Experiencia:</b>	Un (1) año de experiencia profesional.
<b>Género:</b>	Masculino o femenino

<b>Habilidades y Competencias</b>	
<b>Conocimiento técnico:</b>	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
<b>Búsqueda de logros y resultados:</b>	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
<b>Creatividad:</b>	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
<b>Eficiencia operativa:</b>	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.
<b>Compromiso institucional:</b>	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.

<b>Actitudes</b>
Saber organizar y planificar.
Ser visionario.
Saber delegar.
Habilidades de negociación.
Empoderamiento.
Manejo de conflictos.
Comunicación verbal.
Responsabilidad.
<b>Dominios particulares</b>
Sistema contable.
Tener conocimientos en programas de internet.
Manejo de páginas y trámites con entidades de control:
<p>Superintendencia de compañías</p> <p>Servicio de Rentas Internas</p> <p>Ministerio de Relaciones Laborales</p> <p>Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</p> <p>Municipio de Guayaquil</p> <p>Aduana del Ecuador</p>

Tabla 24 Diseño de perfil de puesto para Contador

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador.
<b>Dependencia:</b>	Área Financiera
<b>Delegaciones:</b>	En caso de ausencia, delegará sus funciones al asistente contable.
<b>Reporta:</b>	Gerente

<b>Perfil solicitado</b>	
<b>Formación:</b>	Título profesional: CPA
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años de experiencia profesional.
<b>Género</b>	Masculino o femenino

<b>Habilidades y Competencias</b>	
<b>Liderazgo:</b>	Habilidad para dirigir al personal bajo su mando, para alcanzar los objetivos de la compañía.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
<b>Planeación:</b>	Destreza para establecer metas y prioridades de la compañía, efectuando acciones y medir los plazos y los recursos requeridos para lograrlos.
<b>Toma de decisiones:</b>	Habilidad para establecer los presupuestos mensuales de la compañía.
<b>Orientación al personal:</b>	Capacidad para influir en el aprendizaje y desarrollo del personal bajo su mando, con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

<b>Búsqueda de logros y resultados:</b>	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
<b>Pensamiento analítico:</b>	Destreza para analizar, y evaluar con autoridad los asuntos relacionados a su cargo.
<b>Compromiso institucional:</b>	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
<b>Actitudes</b>	
Don de mando.	
Saber organizar y planificar.	
Ser líder y motivador.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
<b>Dominios particulares</b>	
Tener conocimientos en programas de internet.	
Sistema contable.	
Normas Contables	
Sistema Tributario	
Leyes Tributarias	
Conocimiento de NIIF	
Programas de auditorías.	

Tabla 25 Diseño de perfil de puesto para asistente contable

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente contable
<b>Dependencia:</b>	Área Financiera
<b>Reporta:</b>	Contadora

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Formación:</b>	Estudiante universitario de contabilidad o carreras afines.
<b>Experiencia:</b>	Un (1) año de experiencia profesional.
<b>Género:</b>	Masculino o femenino

<b>Habilidades y Competencias</b>	
<b>Conocimiento técnico:</b>	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
<b>Búsqueda de logros y resultados:</b>	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
<b>Creatividad:</b>	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
<b>Eficiencia operativa:</b>	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.

<b>Compromiso institucional:</b>	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
<b>Actitudes</b>	
Saber organizar y planificar.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
<b>Dominios particulares</b>	
Sistema contable.	
Tener conocimientos en programas de internet.	
Normas Contables	
Sistema Tributario	
Leyes Tributarias	
Conocimiento de NIIF	
Programas de auditorías.	
Manejo de archivos contables.	

Tabla 26 Diseño de perfil de puesto para Operadores

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Operadores de importación y exportación
<b>Dependencia:</b>	Área de importación y exportación
<b>Delegaciones:</b>	En caso de ausencia, delegará sus funciones al asistente de operadores.
<b>Reporta:</b>	Gerente

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Título profesional en comercio exterior o cursando últimos años.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año de experiencia profesional.
<b>Género</b>	Masculino o femenino

<b>Habilidades y Competencias</b>	
<b>Liderazgo:</b>	Habilidad para dirigir al personal bajo su mando, para alcanzar los objetivos de la compañía.
<b>Pensamiento analítico y toma de decisiones:</b>	Destrezas para analizar, solucionar y evaluar con eficiencia las dificultades que se presenten en su área
<b>Orientación personal:</b>	Capacidad para influir en el aprendizaje y desarrollo del personal bajo su mando, con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

<b>Compromiso institucional:</b>	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
<b>Actitudes</b>	
Don de mando.	
Saber organizar y planificar.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
<b>Dominios particulares</b>	
Herramientas informáticas e internet	
Regímenes especiales.	
Leyes aduaneras.	
Manejo del sistema ECUAPASS.	



Tabla 27 Diseño de perfil de puesto para asistentes de operadores

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente importación y exportación
<b>Dependencia:</b>	Área importación y exportación
<b>Reporta:</b>	Operadores de importación y exportación.

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Estudiante universitario de comercio exterior o administración de empresas
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año de experiencia profesional.
<b>Género</b>	Masculino.

<b>Habilidades y Competencias</b>	
<b>Conocimiento técnico:</b>	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
<b>Búsqueda de logros y resultados:</b>	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
<b>Creatividad:</b>	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
<b>Eficiencia operativa:</b>	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.
<b>Compromiso institucional:</b>	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.

<b>Actitudes</b>
Saber organizar y planificar.
Ser visionario.
Saber delegar.
Habilidades de negociación.
Empoderamiento.
Manejo de conflictos.
Comunicación verbal.
Responsabilidad.
<b>Dominios particulares</b>
Herramientas informáticas e internet.
Regímenes especiales.
Leyes aduaneras.
Manejo del sistema ECUAPASS.
Manejo de archivos de importación y exportación.

Tabla 28 Diseño de perfil de puesto para vendedores

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Vendedores
<b>Dependencia:</b>	Área de Ventas
<b>Reporta:</b>	Gerente

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Estudios en ventas o carreras similares.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año de experiencia profesional.
<b>Género</b>	Masculino o femenino

<b>Habilidades y Competencias</b>	
<b>Conocimiento técnico:</b>	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
<b>Búsqueda de logros y resultados:</b>	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
<b>Creatividad:</b>	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
<b>Eficiencia operativa:</b>	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.

<b>Compromiso institucional:</b>	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
<b>Actitudes</b>	
Saber organizar y planificar.	
Ser visionario.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Espontáneo.	
<b>Dominios particulares</b>	
Herramientas informáticas e internet.	
Programas de ventas	
Presupuesto de ventas	
Técnicas de ventas	

Tabla 29 Diseño de perfil de puesto para asesor de clientes

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Asesor de clientes.
<b>Dependencia:</b>	Área de servicio al cliente.
<b>Reporta:</b>	Gerente.

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Estudiante de administración, ventas o carreras afines
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año de experiencia profesional.
<b>Género</b>	Masculino o femenino

<b>Habilidades y Competencias</b>	
Conocimiento técnico:	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
Trabajo en equipo:	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
Búsqueda de logros y resultados:	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
Creatividad:	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
Eficiencia operativa:	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.

Compromiso institucional:	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
<b>Actitudes</b>	
Saber organizar y planificar.	
Ser visionario.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Espontáneo.	
Dominios particulares	
Herramientas informáticas e internet.	
Regímenes especiales.	
Leyes aduaneras.	
Conocimiento del sistema ECUAPASS.	

### 4.7.3 Funciones del personal por puesto de trabajo

A continuación se presentan las funciones por cada puesto de trabajo de acuerdo a la información levantada por los autores:

Tabla 30 Manual de funciones Gerente

<b>Objetivo principal del gerente</b>
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la compañía, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.
Funciones generales
Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa de acuerdo con el estatuto de la misma.
Representar judicial y legalmente a la compañía ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera de ley.
Supervisar las actividades del personal bajo su mando.
Informar a la junta de accionistas las decisiones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
Informar a la junta de accionistas los estados financieros, funciones y cuadro de asignación de personal, obteniendo la aprobación para su difusión.
Preparar los informes de las importaciones y exportaciones que se realizan cada mes.
Emplear conocimientos y técnicas de disciplina para lograr los objetivos del área a la cual se encuentre asignado.

Analizar y evaluar los asuntos del área, de acuerdo con las normas preestablecidas.
Coordinar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y el tiempo establecido.
Cumplir con otras funciones asignadas por la junta de accionistas, de acuerdo con la naturaleza y área de desempeño del cargo.
Firmar las autorizaciones y los cheques para los pagos a los empleados, proveedores, etc.
Seguimiento a los estados financieros presentados cada mes.
Aprobación de presupuestos.
Análisis de incremento de sueldos.
Aprobación de préstamos y anticipos a los empleados.
Autorizar las órdenes de compras y suministros de oficina.
Verificar que se encuentren en buen estado las instalaciones del lugar de trabajo.
Controlar que se cumplan el horario laboral.
Verificar las leyes aduaneras que se actualizan en su debido momento.
Participar de las capacitaciones que proporciona el SENA E.
Participar de los seminarios que proporciona la Cámara de Comercio de Guayaquil.
Participar de los nuevos reglamentos para las empresas consolidadoras que proporciona la ASEACI (Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional).
Aprobar las aportaciones al IESS que se realizan a los empleados.



Tabla 31 Manual de funciones Jefe Administrativo

<b>Objetivo principal</b>
Supervisar todas las áreas de la compañía con el objetivo de aportar con el logro de las metas establecidas por la compañía, aplicando los principios de eficiencia y eficacia.
<b>Funciones generales</b>
Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades del área administrativa.
Ejecutar todas las actividades administrativas con el objetivo de que la entidad cumpla con los requerimientos de las entidades de control como son:  El Ministerio de Relaciones Laborales El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Municipio de Guayaquil Permisos con el Cuerpo de Bomberos Superintendencia de Compañías Servicio de Rentas Internas Entre otras.
Aprobación de contratación del personal nuevo
Mantener reuniones periódicas con el personal a su cargo para delegar y controlar cumplimiento de objetivos de departamento.
Elaboración de reportes gerenciales que faciliten la interpretación acerca de la rotación del personal y el cumplimiento del departamento.
Apoyar las funciones necesarias para el mejor funcionamiento del proceso a su cargo.
Cumplir con otras funciones asignadas por la gerencia, de acuerdo con la naturaleza y área de desempeño del cargo.
Coordinar y establecer, el día y la hora para las capacitaciones del personal de la empresa.
Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.
Aprobar presupuestos del área.

Tabla 32 Manual de funciones Asistente de Recursos Humanos

<b>Objetivo principal</b>
Apoyo a la Jefatura Administrativa para la contratación del personal, capacitación y actualización de la información relacionada con los roles.
<b>Funciones generales</b>
Seleccionar al personal adecuado de acuerdo a las políticas de control interno administrativo sugerido por la gerencia.
Realizar los trámites como avisos de entrada, salida, modificación de planillas por extras, validación de planillas de préstamos quirografarios, hipotecarios, a través del sitio web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
Registro de contratos del personal nuevo y actas de finiquito en el Ministerio de Relaciones Laborales.
Recopilación de información para los trámites con los entes municipales que otorgan los permisos de funcionamiento respectivos.
Apoyar las funciones necesarias para el mejor funcionamiento del proceso a su cargo.
Cumplir con otras funciones asignadas por su jefe inmediato, de acuerdo con la naturaleza y área de desempeño del cargo.
Buscar cursos o preparar seminarios en favor del personal de la compañía.
Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.
Elaborar el presupuesto del área.

Tabla 33 Manual de funciones Contador

<b>Objetivo principal</b>
Supervisar el área financiera con el objetivo de aportar con el logro de las metas establecidas por la compañía, aplicando los principios de eficiencia y eficacia.
<b>Funciones generales</b>
Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades del área de contabilidad.
Elaborar y presentar mensualmente los estados financieros de la compañía, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, la cual es presentada al Gerente.
Preparar y verificar la información contable de la empresa para fines tributarios.
Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.
Preparar la declaración y liquidación de impuestos mensuales.
Análisis de cuentas contables listando el mayor o analítico del sistema automatizado para revisar el detalle, verificar los datos ingresados con la documentación que la sustenta y corregir los errores encontrados.
Revisar los cheques emitidos siempre que cuenten con el registro contable de la provisión y la aprobación del pago por parte del Gerente.
Realizar los reportes diarios de Caja Bancos (movimiento de fondos) y hacer los flujos de caja.
Mantener reuniones periódicas con el personal a su cargo para delegar y controlar cumplimiento de objetivos de departamento.
Verificación de pago a proveedores en las fechas establecidas, llevando un control de las cuentas por pagar.
Elaboración de reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera.
Apoyar las funciones necesarias para el mejor funcionamiento del proceso a su cargo.
Cumplir con otras funciones asignadas por la gerencia, de acuerdo con la naturaleza y área de desempeño del cargo.
Coordinar y establecer, el día y la hora para el pago a los proveedores.
Coordinar las órdenes de compras y suministros de oficina.
Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.
Participar de las capacitaciones que proporciona el Colegio de Contadores de Guayaquil.
Coordinar y establecer, el día y la hora para la recepción de facturas de los proveedores.
Participar de las capacitaciones que proporciona el SRI.

Tabla 34 Manual de funciones asistente contable

<b>Objetivo principal</b>
Avalar y confrontar los estados financieros de la empresa que revelen la situación financiera y económica para ser utilizados de forma correcta.
<b>Funciones generales</b>
Colaborar en la preparación de los informes que soliciten sus conocimientos, empleando las herramientas precisadas por la contadora.
Responder por la conservación y buen uso de la información bajo su mando.
Elaboración de los estados financieros y legalizar la autenticidad dicha información.
Desarrollar el análisis financiero del balance general y proponer a la contadora, las sugerencias para mejoras de la compañía.
Suscribir las conciliaciones bancarias de la entidad.
Coordinar la elaboración de las declaraciones de impuestos y retenciones en la fuente.
Revisar los ingresos y egresos de contabilidad.
Elaborar el balance y los documentos de forma mensual y anual.
Examinar y verificar que los libros contables se encuentren al día y sus saldos coincidan con las cuentas y subcuentas del balance.
Análisis y coordinación de las cobranzas.
Envío de los movimientos bancarios a las personas autorizadas.
Elaborar las órdenes de compras y suministros de oficina.
Elaboración de los cheques para las cancelaciones a los proveedores y empleados.
Participar de las capacitaciones que proporciona el SRI.
Realizar las cancelaciones a los proveedores y empleados.
Verificar que las facturas que se reciben tengan la información correcta de los datos de la empresa.
Verificar las comprobantes de retención tenga la información correcta de los datos de la empresa.
Registrar las facturas de los proveedores en el sistema interno de la compañía.
Registrar los comprobantes de retención de los proveedores en el sistema interno de la compañía.
Realizar los archivos contables para su uso y control interno.
Participar en la elaboración de los inventarios.
Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.
Mantener el orden en el equipo y lugar de trabajo, si hay alguna anomalía deberá reportarla.
Archivar los documentos contables bajo su cargo.

Tabla 35 Manual de funciones operadores

<b>Objetivo principal</b>
Programar, organizar, ejecutar y controlar simultánea y gradualmente las actividades del departamento de importación y exportación.
<b>Funciones generales</b>
Vigilar todos los procesos de coordinación logística que se estén llevando a cabo en el departamento.
Hacer seguimiento a todos los órdenes de pedido que estén abiertas en el departamento de importaciones.
Garantizar el cumplimiento de lo establecido en los procesos del sistema de gestión de calidad.
Verificar el recibo y entrega de documentos originales a su cargo.
Ser parte activa de las actividades llevadas a cabo para el bienestar de los integrantes de la compañía e identificar las necesidades de formación del personal a cargo.
Implementar oportunamente las disposiciones o acciones correctivas o preventivas tomadas por el área gerencial como resultado de la revisión realizada en las reuniones por departamentos, o como resultado de auditorías internas o externas.
Controlar que las facturas de proveedores del exterior, agentes de carga internacionales y transportistas nacionales sean verificadas y entregadas a tiempo al departamento de contabilidad.
Promover el proceso de gestión dentro del departamento.
Verificar que el reporte del transporte de mercancía realizado en el mes sea entregado a tiempo y correctamente.
Ingresar la información de las importaciones y exportaciones al sistema interno de la compañía.
Ingresar la información de las importaciones y exportaciones al sistema ECUAPASS.
Notificar a los clientes en los avisos de llegada la información respectiva de la carga.
Verificar con las navieras la fecha estimada de arribo de la carga.
Verificar con el puerto el arribo del buque.
Consultar con los clientes la persona encargada del departamento de importación y exportación.
Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.
Participar de las capacitaciones que proporciona el SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador).
Verificar las leyes aduaneras que se actualizan en su debido momento.

Tabla 36 Manual de funciones asistentes de operadores

<b>Objetivo principal</b>
Servir de apoyo al jefe de importaciones y exportaciones para coordinar y vigilar por la entrega a tiempo y en buenas condiciones de cada entrega de mercadería.
<b>Funciones generales</b>
Recepción de documentos por parte de las navieras, de unidad de transporte y tipo de servicio.
Coordinación de cargas.
Seguimiento a clientes y manejo de carga.
Verificación de la carga para el fin de semana, tanto de importación como exportación.
Crear las órdenes de compra en el sistema interno de la empresa.
Supervisión de operaciones y logística.
Verificar el recibo y entrega de documentos originales a su cargo.
Controlar que las facturas de proveedores del exterior, agentes de carga internacionales y transportistas nacionales sean verificadas y entregadas a tiempo al departamento de contabilidad.
Colaborar en la coordinación de consolidados el fines de semana.
Elaboración de documentos de importación y exportación.
Verificar que el reporte del transporte de mercancía realizado en el mes sea entregado a tiempo y correctamente.
Ingresar la información de las importaciones y exportaciones al sistema interno de la compañía.
Realizar las cancelaciones a las navieras para retiro de documentación de importación y exportaciones.
Realizar las cancelaciones a los puertos por el servicio de manipuleo de contenedores.
Verificar la información para la renovación de credenciales para el ingreso a los puertos.
Realizar operaciones de logística en los puertos.
Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.
Mantener el orden en el equipo y lugar de trabajo, si hay alguna anomalía deberá reportarla.

Tabla 37 Manual de funciones asistentes de vendedores

<b>Objetivo principal</b>
Venta de los servicios de transporte internacional, que se dedique a la búsqueda de los nuevos clientes potenciales
<b>Funciones generales</b>
Revisar y analizar los informes de ejecución y situación de ventas.
Proyectar las solicitudes de modificación del presupuesto de la actual y anterior vigencia.
Elaborar los registros y comprobantes de movimientos de ventas con el grupo de empleados.
Elaborar los informes adicionales relacionados con su actividad, que así solicite el jefe inmediato.
Cumplir con otras funciones asignadas por la gerencia, de acuerdo con la naturaleza y área de desempeño del cargo.
Coordinación en conjunto con el cliente y el departamento para futuros pedidos.
Establecer una comunicación entre el cliente y la empresa.
Ayudar a buscar soluciones a los problemas.
Programar el trabajo diario en su área.
Coordinar las operaciones de ventas con los precios y condiciones determinados por la compañía.
Visitar a los clientes activos y potenciales.
Implementación de formularios y procedimientos para registrar las operaciones de ventas.
Asistir a las reuniones de trabajo.
Informar al cliente las novedades de precios y condiciones.
Comunicar al cliente de los cambios en la compañía.
Llevar un informe de las operaciones de los clientes.
Verificar e informar a la empresa sobre las operaciones comerciales de los clientes.
Programar semanalmente las visitas a realizar diariamente a los clientes.
Informar diariamente a la gerencia los resultados de sus visitas.
Actuar como instructor de los nuevos vendedores cuando la compañía lo solicite.
Concretar citas con los clientes.
Mantener el equipo de trabajo en buen estado.
Analizar las ventas que no se llegaron a concretar y sus causas.
Preparar informes de las actividades de la competencia.
Elaborar pronóstico de ventas.
Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.

Tabla 38 Manual de funciones asesores de clientes

<b>Objetivo principal</b>
Consolidación de las cargas derivadas de los contratos con los clientes que estén realizando una importación o exportación.
<b>Funciones generales</b>
Coordinación de recolección de documentos y cargas.
Realización y coordinación de despachos terrestres.
Recepción de solicitud por parte del cliente o vendedor, de unidad de transporte y tipo de servicio.
Recepción y revisión de documentos por parte del cliente, factura comercial, lista de empaque.
Solicitud de inspección antinarcoóticos, depósitos y autorizaciones.
Pasar pre alerta de embarque al cliente.
Coordinación de custodio de carga.
Recepción de documentos recibidos por el cliente en destino, para facturación de servicios o transporte.
Facturación de servicios o transporte y liquidación de embarque.
Preparar las facturas para envío, adjuntar documentos de recibido por el cliente y cualquier otro documento de soporte que el cliente solicite.
Elaborar informes acerca de los reclamos y novedades de los clientes.
Atender de una manera eficaz y eficiente a los clientes.
Captar a los clientes de una manera amena y servicial para dar una buena imagen de la compañía.
Llevar de manera ordenada, clara y precisa los archivos de los clientes.
Elaborar un informe semanal de las actividades realizadas.
Informar de errores y quejas del servicio ofrecido.
Explicar procedimientos de la empresa.
Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.



#### **4.7.4 Políticas de control interno administrativo a implementar**

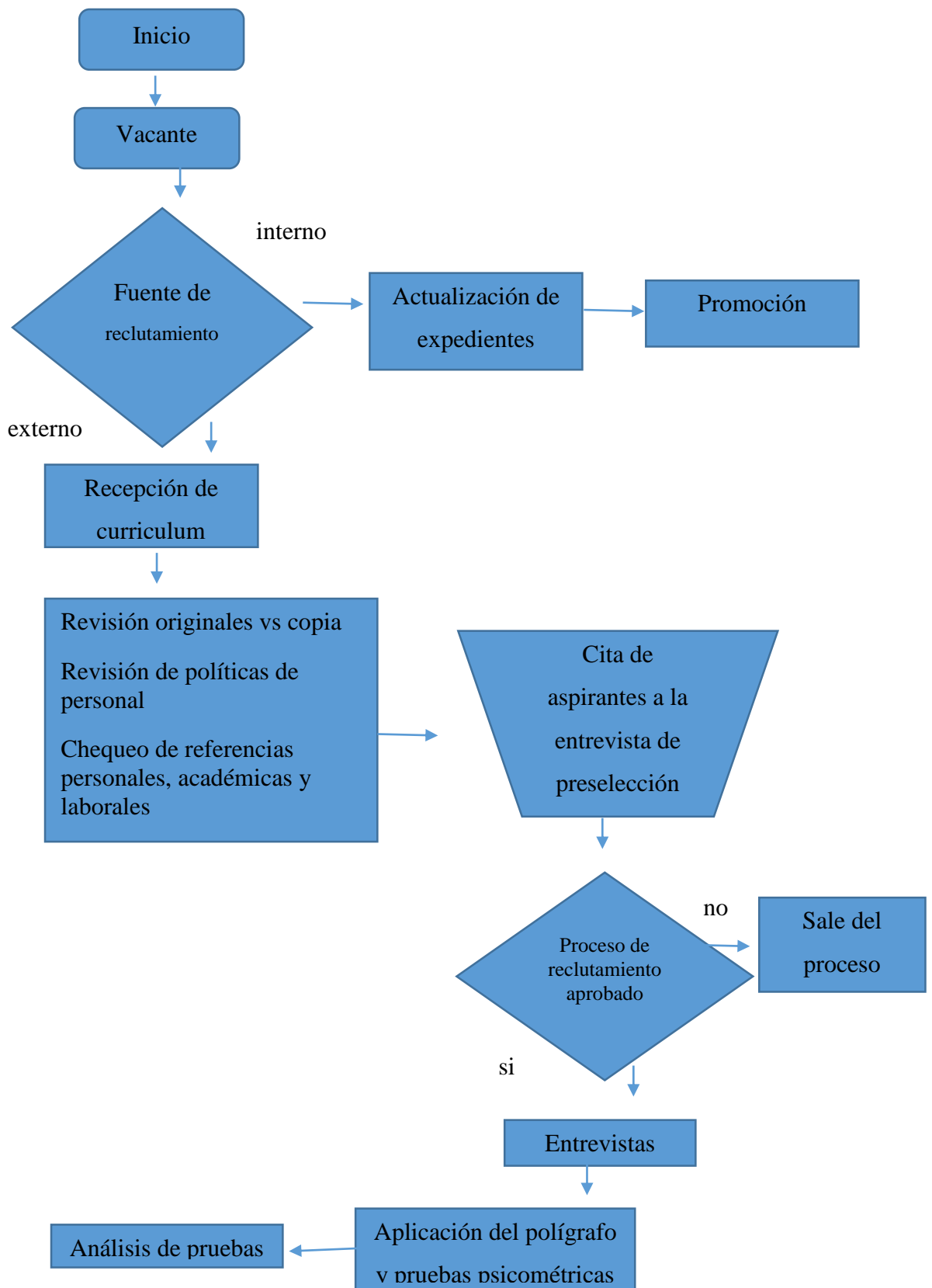
Una vez que el personal de recursos humanos recibe la solicitud de contratación para cubrir una vacante en la empresa será necesario que realice lo siguiente:

- Publique en medios externos e internos la vacante con el perfil detallado del puesto de trabajo, las funciones a desempeñar y el sueldo que se ofrece.
- Cuando reciba las hojas de vida del personal valide las referencias laborales y personales del aspirante.
- Seleccione por lo menos cinco hojas de vida de los aspirantes y los entregue al jefe inmediato para la entrevista y las pruebas respectivas.
- Cite a los aspirantes en días distintos para la toma de pruebas y entrevistas a fin de no interrumpir con el trabajo del resto del personal.
- Siempre que el jefe inmediato apruebe la hoja de vida y que su puntaje de acuerdo a las pruebas sea el aceptable se cite para una última entrevista.
- Cuando sea seleccionado el aspirante se solicite documentación: record policial, certificados laborales, certificados de referencia personal, fotos tamaño carné, exámenes médicos de rutina, certificados de estar cursando estudios universitarios o copia refrendada del título profesional.
- Validar la información entregada por el nuevo contratado.
- Proceder a realizar una visita a su domicilio para la realización del informe psico – social y económico.
- Proceder a agendar día, hora y materiales para la inducción al puesto de trabajo del nuevo contratado.

- Entregar documentos de perfil de puesto y manual de funciones, así como el reglamento interno de la empresa.
- Se deben actualizar por lo menos una vez al año los expedientes del personal.

#### **4.7.4.1 Proceso de reclutamiento**

Figura 20. Proceso de reclutamiento



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Los Autores

## 4.8 Impacto, producto o beneficios de la propuesta

### 4.8.1 Impacto de la propuesta

A continuación se presenta el impacto económico de la propuesta con un pequeño presupuesto para la creación del departamento de administración y recursos humanos.

Equipos y muebles a utilizar en el departamento:

Tabla 39. Equipos de oficina

<b>Equipo de oficina</b>	<b>Cantidad</b>
Laptops	2
Sumadoras	2

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Los Autores

Tabla 40. Muebles de oficina

<b>Muebles y enseres</b>	<b>Cantidad</b>
Escritorios	2
Sillas	2
Archivador	1
Sillas de espera	2

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Los Autores

El costo de la implementación física del departamento sería de USD \$ 2,330.00 que se daría por una sola vez al momento de la creación del departamento.

Tabla 41. Presupuesto de los recursos físicos

Recursos físicos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorios	2	\$ 180.00	\$ 360.00
Sillas	2	\$ 40.00	\$ 80.00
Archivador	1	\$ 80.00	\$ 80.00
Sillas de espera	2	\$ 60.00	\$ 120.00
Laptops	2	\$ 800.00	\$ 1,600.00
Sumadoras	2	\$ 45.00	\$ 90.00
<b>Total</b>			<b>\$ 2,330.00</b>

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Los Autores

Finalmente el presupuesto asignado para los sueldos y beneficios del departamento de recursos humanos da un total anual de USD \$ 23.997,57.

Tabla 42. Presupuesto de nómina

NÓMINA								
Detalle	Sueldo mensual	Sueldo anual	Aporte Patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total
Jefe Administrativo	\$ 850.00	\$ 10,200.00	\$ 1,239.30	\$ 850.00	\$ 30.58	\$ 425.00	\$ 849.66	\$ 13,594.54
Asistente de Recursos Humanos	\$ 650.00	\$ 7,800.00	\$ 947.70	\$ 650.00	\$ 30.58	\$ 325.00	\$ 649.74	\$ 10,403.02
<b>Totales</b>	<b>\$ 1,500.00</b>	<b>\$ 18,000.00</b>	<b>\$ 2,187.00</b>	<b>\$ 1,500.00</b>	<b>\$ 61.17</b>	<b>\$ 750.00</b>	<b>\$ 1,499.40</b>	<b>\$ 23,997.57</b>

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Los Autores

#### **4.8.2 Beneficios de la propuesta**

La elaboración de un manual de funciones y el diseño de perfiles de puestos permitirá los siguientes beneficios a la compañía Pacific Anchor Line S.A:

- Mejor control de los procesos en sus actividades, con la elaboración del manual de funciones, los cuales mejorará la parte operativa de la entidad.
- Al diseñar los perfiles de puestos de trabajo permitirá escoger las personas indicadas, que tengan la capacidad y los conocimientos necesarios para las áreas que van a ser seleccionadas.
- A través de todas las herramientas que se han creado la empresa perfeccionará el desarrollo de sus actividades, asegurando así un posicionamiento permanente dentro del sector empresarial.
- A mejorar el servicio, asegurando la fidelización de los clientes.

#### **4.9 Validación de la propuesta**

La ejecución de esta propuesta es viable debido a que el presupuesto asignado para la creación del departamento no representa una gran inversión para la Compañía Pacific Anchor Line S.A., así mismo se ha podido establecer que con la contratación del personal nuevo en el área administrativa se podrán regular las funciones del personal y reasignarlos de acuerdo a los conocimientos, experiencia y profesionalismo.

## Conclusiones

Una vez terminado el presente trabajo de tesis en la compañía Pacific Anchor Line S. A. con la respectiva autorización de la gerencia, la colaboración de y la cooperación de los empleados; se puede determinar las siguientes conclusiones:

La compañía Pacific Anchor Line S. A. no cuenta con una estructura organizacional debidamente establecida por lo que es de desconocimiento por parte de los empleados, lo que genera inconvenientes al momento de reportar su trabajo. Al no constar y difundir entre los colaboradores ésta herramienta importante genera pérdida de tiempo y demoras en los trabajos, afectando directamente servicio que se brinda a los clientes.

El escaso control interno en la compañía Pacific Anchor Line S. A. y la falta de comunicación entre los empleados genera inconvenientes a momento de realizar sus funciones.

La falta de un manual de funciones crea inconformidad entre los empleados, por cuanto desconocen sus funciones específicas a cumplir dentro de la compañía y en ciertas ocasiones se duplican las tareas, creando pérdida de tiempo y recursos.

Todas las empresas indistintamente del tamaño, de la cantidad de empleados o de la actividad a la que se dedican deben de establecer un manual de perfiles de puestos, aplicando ésta herramienta de vital importancia permitirá escoger a la persona indicada e idónea para ocupar el cargo; puede ser un valioso instrumento para cumplir con eficacia los retos que tenemos por superar y cumplir los objetivos de la compañía Pacific Anchor Line S.A.

Con el diseño y la implementación de lo anteriormente detallado, va a mejorar el control interno, ayudará a optimizar las actividades; el cuál va a ser asumido con responsabilidad y con amplia participación de todos los directivos y trabajadores de la compañía Pacific Anchor Line S.A.

## **Recomendaciones**

Una vez que se conoce el estado actual de la de la compañía Pacific Anchor Line S.A. se recomienda lo siguiente:

Luego de realizar el análisis de la misión y visión de la de la compañía Pacific Anchor Line S.A., se sugiere su mejoramiento si es necesario para que posterior sean socializados entre el personal que actualmente se encuentra laborando y que queden establecidos y sean de conocimiento para el nuevo personal para crear compromiso con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

Crear sentido de compromiso, asumir responsabilidades, fomentar el hábito de la comunicación y la concentración, aplicar estrategias que permitan obtener altos niveles de motivación para que los integrantes de la compañía se sientan satisfechos con el trabajo realizado que lograrán a la realización de los objetivos y metas de la empresa. Proponer a los directivos de la compañía, la implementación de un manual de perfiles de puestos, manual de funciones ya que estos instrumentos pueden ayudar a mejorar el Control en la compañía de la compañía Pacific Anchor Line S.A.

Programar sistemáticamente reuniones con el personal para difundir los cambios que se realicen en la compañía y así poder ejercer un correcto control interno para hacer cumplir con los objetivos propuestos.

Con lo anteriormente detallado se busca crear conciencia tanto en los directivos como en los demás empleados de la compañía, que conozcan la importancia de cumplir lo que indica el manual de funciones, la selección idónea del personal al aplicar un manual de perfiles de puestos así como también el correcto uso de la estructura orgánica funcional. De esa forma que sean responsables al realizar sus funciones siempre en bien de la compañía para el logro de los objetivos.



## Anexos 1 Cuestionario

### Cuestionario:

1.- ¿Cómo se enteró de la vacante para su puesto de trabajo?

Conocidos / Recomendados \_\_\_\_\_

Plataformas virtuales \_\_\_\_\_

2.- ¿Al ingresar a laborar en la empresa le solicitaron toda la documentación personal como: hoja de vida, record policial, certificados laborales, título o historial académico, etc.?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3.- ¿Conoce cuál es su cargo en la empresa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4.- ¿Posee algún documento en donde se detallen las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5.- ¿Fue notificado sobre las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6.- ¿Realiza actividades que no corresponden con su cargo?

Frecuentemente \_\_\_\_\_

De vez en cuando \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

7.- ¿Sus estudios universitarios tienen relación con el área en el que se desempeña?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8.- ¿El cargo que ocupa tiene relación con su experiencia laboral?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9.- ¿Tiene dificultades para realizar sus actividades laborales?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

10.- ¿Si Ud. Pudiera cambiar de trabajo, lo haría?

Sí, en ésta misma empresa \_\_\_\_\_

Sí, en otra compañía \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## Bibliografía

- Arias Yaguana, J. S. (diciembre de 2012). *http://www.dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de <http://www.dspace.ups.edu.ec>:  
<http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3932/1/UPS-QT03215.pdf>
- Arthur, H. R. (2002). Definiciones de Control Interno. En C. M. Razo, *Auditoria de Sistemas Computacionales*. Mexico: Pearson.
- Bravo Espinoza, P. A. (mayo de 2012). *http://dspace.ucuenca.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec>:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/833/1/tn220.pdf>
- Broggi, A. (diciembre de 2010). “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”. *“Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”*. Buenos Aires, Argentina.
- Centeno Piguave, S. M., & Sandoya Lòpez, C. R. (2014). Diseño de un manual de funciones y políticas salarial para la empresa guianet s.a. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Guayaquil: ULVR, 2014.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos – Octava Edición*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos-El capital humano de las organizaciones-novena edición*.
- Consejo Nacional de Discapacidades. (febrero de 2014). *consejodediscapacidades.gob.ec*. Obtenido de [consejodediscapacidades.gob.ec](http://www.consejodediscapacidades.gob.ec):  
[http://www.consejodediscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley\\_organica\\_discapacidades.pdf](http://www.consejodediscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley_organica_discapacidades.pdf)
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México,D.F.: Pearson .

- Federico Gan Bustos, J. T. (2012). *La planificación de las necesidades del personal*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Federico Gan Bustos, J. T. (2013). *Selección de personal*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Figueroa Gaona, L. (2012). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson educación.
- FRANKLIN, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Educación.
- Gordillo. (2015). *Concepto y naturaleza del procedimiento administrativo*. Obtenido de [http://www.gordillo.com/pdf\\_tomo5/03/03-capitulo1.pdf](http://www.gordillo.com/pdf_tomo5/03/03-capitulo1.pdf)
- H. Congreso Nacional. (mayo de 2013). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de [trabajo.gob.ec: http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf)
- Héctor, Á. (2012). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Edición electrónica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. (2011). *iess.gob.ec*. Obtenido de [iess.gob.ec: https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley\\_de\\_Seguridad\\_Social.pdf?version=1.0](https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_de_Seguridad_Social.pdf?version=1.0)
- Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, O. (2012). *Manual de contabilidad*. IICA Biblioteca Venezuela.
- Jiménez, G. B. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Landeau, R. (2010). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Alfa.

- Leal Cuba, C. E. (octubre de 2007). *http://catedragc.mes.edu.cu*. Obtenido de <http://catedragc.mes.edu.cu>:  
<http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/CarlosEnriqueLealCuba.pdf>
- Luis Sarriés Sanz, E. C. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Mantilla, S. (2008). *Control Interno - Informe COSO*. Bogotá.
- Maslow, A. (1954). *Jerarquía de las Necesidades de Maslow*.
- Mintzberg, L. N., Diegoli, s. f., & Koontz. (2011). *PostGrado FRBA*. Obtenido de <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/prod-cient/tesis/MAN-2011-Rom.pdf>
- Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Pany., W. (2011). *Principios de auditoría*. USA: Mac Graw Hill.
- Ramirez, J. S. (2005). *Casos Prác. s/ Auditoria Estados Financieros*. Mexico: ISEF.
- Royo, M. B. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica*. Barcelona: Profit.
- Silíceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal. Cuarta Edición*.
- Soto Vásquez, L. (29 de marzo de 2011). <http://es.slideshare.net>. Obtenido de <http://es.slideshare.net>: <http://es.slideshare.net/lili369/investigacin-y-tipos-de-investigacin>
- Tomás-Sábado, J. (2011). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos*. Barcelona, España: Univ. Autònoma de Barcelona.
- Valenzuela, B. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Mexico: Universidad de Sonora.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos-El capital humano de las empresas-Sexta edición*.