



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TESIS EN ESQUEMA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADA COMO REQUISITO A LA PREVIA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

“Creación de un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA S.A.”

AUTORES:

SHIRLEY JAZMIN GUANGA MOLINA
MAYRA JAZMIN RODRÍGUEZ RIZZO

TUTOR:

ING. CESAR REY GRANDA, MAE

2017



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO:

“Creación de un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA S.A.”

AUTORES:

Shirley Jazmín Guanga Molina
Mayra Jazmín Rodríguez Rizzo

REVISORES:

Ing. Milton Felipe Proaño Castro, mba
Ing. Julio Enrique Terranova Mera, mae

INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil

FACULTAD: Ciencias Administrativas

CARRERA: Ingeniería Comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N° DE PÁGS.: 121

ÁREA TEMÁTICA: Administración

PALABRAS CLAVES: Procedimiento, Coordinación, Control.

RESUMEN: El presente Proyecto de Investigación trata sobre la creación un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA S.A., con el fin de mejorar los procesos actuales que desempeña cada empleado y generar compromiso en las funciones establecidas. Los empleados del área operativa no entregan los reportes al departamento de Recursos Humanos con soportes que justifiquen la información otorgada, existen también duplicidad de funciones y no hay un jefe encargado de supervisar periódicamente las tareas del departamento de Talento Humano.

N° DE REGISTRO (en base de datos):

N° DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF



SI



NO

CONTACTO CON AUTORES:

Teléfono:
Shirley Guanga Molina
0991874902
Mayra Rodríguez Rizzo
0980655270

Email:
jazmin_gm1096@hotmail.com
Email:
jazmin-r18@hotmail.com

CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:

Nombre:
Ing. Cesar Rey Granda

Telefono:
0992150466

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	VIII
CERTIFICACIÓN DEL ANTIPLAGIO	IX
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR	XII
DEDICATORIA.....	XIII
AGRADECIMIENTOS	XIV
RESUMEN	XV
ABSTRACT	XVII
Introducción.....	1
Contextualización del Problema	3
Resultados de la Exploración	4
Diseño Teórico	5
Formulación del Problema	5
Objetivo General	7
Hipótesis	7
Objetivos Específicos	8
Tareas Científicas	8
Diseño Metodológico.....	8
Métodos del Nivel Teórico Utilizados.	8
Métodos del nivel empírico utilizados	9
Métodos Estadísticos Matemáticos.....	9
Tipo de Investigación	10
Alcance de la investigación.....	10
Población	10
Novedad de lo que se Investiga.....	11
Pertinencia de lo que se Investiga	12

Significación Práctica de lo que se investiga	12
Capítulo 1	13
Marco Teórico Metodológico de la Investigación	13
Antecedentes del Problema que se Investiga	13
Fundamentos Teóricos y Metodológicos que Permiten la Sustentación	24
Identificación y Conceptualización de los Términos Básicos y Variables de la Investigación	38
Operacionalización de las Variables Conceptualizadas	44
Categorización de las Variables Operacionalizadas	45
Capítulo 2	46
Diagnóstico del Estado Actual de la Problemática que se Investiga	46
Explicación de los Resultados Obtenidos Mediante los Métodos aplicados	46
Introducción	46
Método Aplicado	46
Encuestas	47
Entrevistas	57
Capítulo 3	69
Propuesta de Solución al Problema	69
Características Esenciales de la Propuesta	69
Forma y Condición de Aplicación	71
Organigrama	71
Manual de Funciones	73
Funciones actuales de las áreas Administrativa y Operativa	73
Redistribución y Estructuración de Funciones	76
Habilidades Requeridas del personal Administrativo y Operativo	85
Normativa Para Evaluación del Desempeño Laboral	87
Indicadores de medición y control	94

Proceso de Nómina.....	95
Reestructuración del Proceso de Nómina	97
Proceso de Estiba	98
Proceso de Socialización de la Propuesta	100
Resultados Obtenidos en Caso de Aplicación	100
Resultados a Corto Plazo.....	103
Resultados a Largo Plazo	104
Validación de la Propuesta Aplicada.....	104
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFIA	117
ANEXO A ENCUESTA A EMPLEADOS	119
ANEXO B ENTREVISTAS	120
ANEXO C PROCESO DE ESTIBA.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DETALLE DE SERVICIO ESTIBESA	14
TABLA 2 TIPOS DE MODALIDADES DE ESTIBA	15
TABLA 3 FORMATO DE HORAS DE MAQUINARIA ÁREA ADMINISTRATIVA	19
TABLA 4 FORMATO PAGO A PROVEEDORES	20
TABLA 5 REPORTE DE GASTOS.....	22
TABLA 6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	44
TABLA 7 CATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	45
TABLA 8 FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO	47
TABLA 9 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	48
TABLA 10 CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS.....	49
TABLA 11 PERSONAL PARA EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES	50
TABLA 12 COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	51
TABLA 13 CONTROL DE LAS TAREAS AL PERSONAL	52
TABLA 14 IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS	53
TABLA 15 CONTROL DEL PAGO DE NÓMINA.....	54
TABLA 16 PROCESOS DE CONTROL	55
TABLA 17 CUMPLIMIENTO DE TAREAS Y OBJETIVOS.....	56
TABLA 18 NOMENCLATURA DE ENTREVISTADOS.....	58
TABLA 19 INDICADORES DE CONTROL.....	94
TABLA 20 PROYECCIÓN DE COSTOS EN IMPLEMENTACIÓN	101

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA 1 REPORTE PRÉSTAMOS EMPLEADOS - ASISTENTE 1	17
FIGURA 2 REPORTE DE PRÉSTAMOS - ASISTENTE 2	17
FIGURA 3 REPORTE DE PRÉSTAMOS - ASISTENTE 3	17
FIGURA 4 REPORTE DE HORAS DE MAQUINARIA ÁREA OPERATIVA	19
FIGURA 5 CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL	29
FIGURA 6 EVALUACIÓN Y CONTROL.....	30
FIGURA 7 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
FIGURA 8 FUNCIONES DEL CARGO	47
FIGURA 9 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	48
FIGURA 10 CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS.....	49
FIGURA 11 PERSONAL PARA EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES	50
FIGURA 12 COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	51
FIGURA 13 CONTROL DE LAS TAREAS AL PERSONAL	52
FIGURA 14 IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS	53
FIGURA 15 CONTROL DEL PAGO DE NÓMINA	54
FIGURA 16 PROCESOS DE CONTROL.....	55
FIGURA 17 CUMPLIMIENTO DE TAREAS Y OBJETIVOS.....	56
FIGURA 18 ORGANIGRAMA VIGENTE ESTIBESA S.A.....	71
FIGURA 19 ORGANIGRAMA PROPUESTO A ESTIBESA S.A.....	72
FIGURA 20 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ESTIBESA S.A.....	90
FIGURA 21 RESPONSABLES DE EVALUAR.....	91
FIGURA 22 PROPUESTA RESPONSABLES DE EVALUAR	92
FIGURA 23 PROCESO PROPUESTO PARA EVALUACIÓN	93
FIGURA 24 ETAPAS PARA MEDICIÓN DE IMPACTO DE CAPACITACIONES	93
FIGURA 25 RANGO DE MEDICIÓN DE INDICADORES.....	94
FIGURA 26 PROCESO DE NÓMINA ESTIBESA S.A.....	96
FIGURA 27 PROCESO PROPUESTO DE NÓMINA	97
FIGURA 28 PROPUESTA PARA EL CUADRE DE CAJAS TRABAJADAS Y PAGADAS	98
FIGURA 29 PROCESO DE ESTIBA	99
FIGURA 30 ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA.....	100
FIGURA 31 GASTO DE NÓMINA AÑO 2015	102
FIGURA 32 PROYECCIÓN DE NÓMINA AÑO 2016-2017	102
FIGURA 33 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2015.....	104
FIGURA 34 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2015	105
FIGURA 35 FLUJO DE CAJA AÑO 2015.....	106
FIGURA 36 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	107
FIGURA 37 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	107
FIGURA 38 ANÁLISIS MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PROYECTOS	109

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado el Ing. César Rey Granda como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de Ingeniero Comercial presentado por las egresadas:

Shirley Jazmín Guanga Molina **C.I. 0926194465**

Mayra Jazmín Rodríguez Rizzo **C.I. 0929564722**

Tema: “Creación de un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA S.A.”

Certifico que: He revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

ING. CÉSAR REY GRANDA, M.B.A
TUTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DEL ANTIPLAGIO

Certifico que he revisado y aprobado en todas sus partes, esta tesis de grado para optar por el título de Ingeniero Comercial presentado por las egresadas **Shirley Jazmín Guanga Molina** con C.I. **0926194465**; y por **Mayra Jazmín Rodríguez Rizzo** con C.I. **0929564722**, habiendo este archivo pasado por el software de antiplagio URKUND obteniendo como resultado un 2% de similitud.

Atentamente:

ING. CÉSAR REY GRANDA, M.B.A
TUTOR DE TESIS

Captura del software Urkund

The screenshot displays the Urkund software interface. On the left, a sidebar shows document details: 'Documento: 140228417_Tesis_Completa - Guerra Rodriguez I R de Duques (014531146)', 'Presentado: 2016-12-30 13:00:49:00', 'Presentado por: edlopez@epol.edu.ec', 'Recibido: edlopez@epol.edu.ec@analitys.arkund.com', and 'Mensaje: Mostrar el mensaje completo'. A progress indicator shows '2%' completion. The main area on the right, titled 'Lista de fuentes', lists sources with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The sources listed are: 'LIVRO VOLUNA TESIS muestra urkund.docx', 'Tesis Isabel Sanchez Bustos.docx', 'tesis de tesis', 'Tesis Angela Ortega Holguin.docx', and 'INSTITO Paises del Programa Administrativo.docx'. Below the list, a preview of the document content is visible, containing several paragraphs of text with citations.

planes, estrategias, proyectos, etc. el CARREROS: EN CONTACTO CON CLIENTES, PROVEEDORES, dependencias gubernamentales, sindicatos, otras áreas y medios periódicos, etc. CITATION Av06 (p. 28 in (y) (1) 11274 (pág. 28))

Según Guerra CITATION Que07 (p. 1 in (y) 11274 (2007) La evaluación de Procesos brinda un insumo respecto a la implementación de los métodos seleccionados. La implementación es realizada para poder mejorarla, asegurando que ocurre de acuerdo a lo planeado, mientras que todo el proceso de implementación y los costos asociados son documentados. El propósito de esta evaluación es monitorear el desempeño. CITATION Que07 (p. 51 in (y) 11274 (pág. 51))

Procedimiento Según Álvarez CITATION Av06 (p. 1 in (y) 11274 (2006) "Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencia y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo" CITATION Av06 (p. 34 in (y) 11274 (pág. 34))

Eficiencia y eficacia Según Oliverato CITATION Ch07 (p. 1 in (y) 11274 (2007) Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. CITATION Ch07 (p. 24 in (y) 11274 (pág. 24))

Según Franklin CITATION Fra06 (p. 1 in (y) 11274 (1988) "La eficacia es la capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos, eficiencia los más adecuados de los métodos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado" CITATION Fra06 (p. 328 in (y) (1) 11274 (pág. 328))

Nivel de coincidencias y referencias: 2%

ING. CÉSAR REY GRANDA, M.B.A

CI: 1202650915

TUTOR DE TESIS

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Miembro del Tribunal 1

Miembro del Tribunal 2

Miembro del Tribunal 3

Guayaquil, Febrero del 2017

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis es de absoluta propiedad y responsabilidad de **Shirley Jazmín Guanga Molina** con C.I. **0926194465**: y por **Mayra Jazmín Rodríguez Rizzo** con C.I. **0929564722**:

Tema: “**Creación de un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA S.A.**”

Derechos que renuncio a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

Shirley Jazmín Guanga Molina

C.I. **0926194465**

Mayra Jazmín Rodríguez Rizzo

C.I. **0929564722**

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios por darme la fuerza y persistencia, a mi hija Adamaris por ser mi motivación, a mi esposo Leonel Torres por ser mi apoyo y compañía, a mis padres Rapndhol Guanga e Ivonne Molina por darme el impulso e inculcarme que en la vida las metas que se plantean se cumplen con esfuerzo, a mis abuelitos Gladys Mora y Luis Guanga por el amor y cariño que me dan y a mis suegros Martha y Walter Torres por la ayuda y comprensión brindada durante el desarrollo y proceso de mi carrera académica y profesional.

Jazmín Guanga Molina

Dedico este trabajo a Dios, porque a pesar de mis errores me ha guiado y protegido siempre, a mis padres por ser la mayor razón para culminar esta meta, a mi hermana Gina por darme su apoyo absoluto y a Israel por impulsarme a graduarme antes que él.

Jazmín Rodríguez Rizzo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos hasta donde hemos llegado y recibir las fuerzas necesarias para culminar el presente trabajo.

A nuestra familia, quienes han estado incondicionalmente dándonos motivación cada día para avanzar y alcanzar el logro de esta meta tan anhelada.

A la Universidad Guayaquil por inculcarnos los conocimientos y valores que todo profesional debe poseer.

A nuestro tutor académico Ing. Cesar Rey por el tiempo invertido durante el desarrollo de la presente tesis.

A la empresa ESTIBESA S.A. por permitirnos reunir la información necesaria para la investigación, al Sr. Miguel Herrera Intriago y a sus colaboradores por ayudarnos y brindarnos apertura en la resolución de las entrevistas y encuestas.

Jazmín Guanga Molina

Jazmín Rodríguez Rizzo



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tema: “Creación de un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA S.A.”

Autores: Shirley Jazmín Guanga y Mayra Jazmín Rodríguez

Tutor: Ing. César Rey Granda

RESUMEN

El presente Proyecto de Investigación estudiará la posibilidad de crear un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA S.A., con el fin de mejorar los procesos actuales que desempeña cada empleado y generar compromiso en las funciones establecidas. Se evidencia que los empleados del área operativa no entregan los reportes al departamento de Recursos Humanos con soportes que justifiquen la información otorgada. En la investigación se comprobó que las funciones descritas en el manual no son ejecutadas de acuerdo al cargo otorgado, dando origen a la duplicidad de tareas y pérdida de tiempo.

Mediante la utilización de instrumentos metodológicos, como el método de investigación deductiva para que sea aplicado a soluciones particulares y el empírico para la recopilación de diferentes criterios, el presente trabajo se desarrolla para dar solución a la problemática abordada.

En la propuesta se reflejará condensado los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa y las entrevistas efectuadas a altos ejecutivos, donde describimos el planteamiento a realizar. Se finaliza con el cotejo entre la situación actual de la empresa y el resultado con el proyecto aplicado a la empresa.

Palabras Claves: Procedimiento, Coordinación, Control.



UNIVERSITY OF GUAYAQUIL
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

ABSTRACT

The current Research Project will study the possibility of creating a new procedure which will correct the lack of control and provide monitoring of the tasks of administrative and operational staff in the company ESTIBESA SA. The new procedure will improve the current processes that each employee performs and generate commitment in their established functions.

It is evident that the employees of the operating area do not deliver the reports to the Human Resources department with enough background support to justify the findings. In the investigation it was verified that the functions described in the manual are not executed according to the intended allocated position, giving rise to duplicity of tasks and loss of time.

Through the use of methodological tools, such as the method of deductive research being applied to particular solutions and the empirical for the collection of different criteria, the present work is being developed to solve the problem being addressed.

The proposal will reflect the consolidated results obtained from the surveys carried out with the employees of the company and interviews with senior executives and will describe the approach to be performed. It ends with a comparison between the current situation within the company and the resulting situation after the recommendations from the project have been applied.

Keywords: Procedure, Coordination, Control.

Introducción

En la empresa los procesos de control actuales no siguen una línea de resultados comprobables, que garanticen la veracidad en la información que es manejada en las áreas administrativa y operativa ocasionando ciertos conflictos internos como los son la duplicidad de tareas, mala coordinación de labores, falta de comprobación y disponibilidad de la información, fluidez de comunicación, falta de conocimiento de las tareas y responsabilidades propias del cargo, recargo de trabajo y equidad de carga laboral entre los trabajadores de la misma área.

Los departamentos de la empresa están compuestos por Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Contabilidad y Recursos Humanos, cada área tiene un personal que cumple con funciones específicas. Cada puesto de trabajo posee un manual de funciones, el cual no suele ser difundido o actualizado durante las rotaciones o ingresos de personal por primera vez.

Recursos Humanos recibe reportes de asistencia diaria del personal operativo, pero no hay una constatación en el cumplimiento de las actividades que realizan los trabajadores, originando una inobservancia en las modalidades y tipo de labor ejecutada. Es sustancial que se garantice que las operaciones que son planificadas a diario por el Gerente de Operaciones correspondan con las operaciones desarrolladas y reportadas por los supervisores.

El área de Recursos Humanos se limita a recibir los listados y asistencias por parte de los supervisores, no se cuenta con una persona designada de asegurarse que las programaciones de trabajo asignadas por los clientes se cumplan a cabalidad, según la planificación de trabajo elaborada por el Gerente de Operaciones.

En el capítulo I se refiere a los antecedentes del problema de la empresa, tanto en el área administrativa y operativa, se estudiará los inconvenientes actuales. Los fundamentos teóricos y metodológicos permitirán respaldar el trabajo a realizar, los diferentes términos elegidos para las variables determinará ideas consolidadas para el respectivo estudio.

En el capítulo II se presentan las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, incluyendo el análisis por cada pregunta realizada así como también están las entrevistas efectuadas a altos ejecutivos que cuentan con una gran experiencia. En ésta parte se interpreta todos los resultados del diagnóstico.

En el capítulo III se describe toda la propuesta que contiene las características, forma y condición de la aplicación, se analizan los resultados a corto y largo plazo para continuar con la validación de la propuesta, se concluye con la comparación entre la situación actual de la empresa y el resultado con el proyecto aplicado a la empresa.

Se finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Contextualización del Problema

ESTIBESA Compañía Estibadora S.A., es una compañía destinada a la prestación de servicios en instalaciones portuarias, inicia sus actividades en enero de 1995, con la determinación de brindar servicios diligentes y eficientes en la labor de carga y descarga de cajas de banano. Su enfoque principal es la satisfacción y cumplimiento constante de los requerimientos de sus clientes, garantizando la entrega de un servicio óptimo y seguro, mediante la ejecución de procesos y estándares de calidad y seguridad adoptados.

Las operaciones son realizadas en los diferentes puertos de la ciudad de Guayaquil como el Puerto Libertador Simón Bolívar, Trinipuerto y demás puertos certificados bajo el código internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias (ISPS). El objeto social de la compañía es la actividad de “SERVICIO DE CARGA Y DESCARGA DE MERCADERIA”.

Misión

Satisfacer totalmente las necesidades de nuestros clientes a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

Visión

Convertir a nuestra compañía en la mejor opción de servicio de estiba y desestiba de cajas de banano para exportación hacia el mercado internacional.

ESTIBESA, posee acreditaciones bajo las normas de calidad ISO 9001:2008 y seguridad BASC, ejecuta auditorías internas y externas de los entes reguladores, cumpliendo con las exigencias y parámetros establecidos para obtener y mantener las certificaciones, esto le permite a la compañía ser competitiva y poseer un lugar dentro del mercado nacional.

La presente investigación nace como propuesta en base a la carencia de controles comprobables en la organización puesto que este es un medio óptimo y eficaz que garantiza el correcto desempeño de las tareas desarrolladas por los empleados, permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos, evaluar el rendimiento, generar conciencia y responsabilidad en sus colaboradores.

Permite al administrador determinar las falencias y errores que puedan suscitarse durante la ejecución de las tareas de cada empleado, permitiendo desarrollar medidas correctivas y determinar sus causas. Para toda organización es importante ejercer controles administrativos y operativos, pues esto le concede dominio sobre los recursos y el personal.

Resultados de la Exploración

El no ejercer controles sobre las tareas que son desempeñadas en el personal de la empresa puede ocasionar que se pierda información entre las diferentes áreas, que se adquiera responsabilidad individual, se produzca espacios de tiempos no productivos o que se genere un perjuicio económico hacia la empresa o el empleado, que exista carencia de coordinación en las operaciones y se

atienda a las solicitudes y requerimientos de los clientes, se fomente una instrucción de autocontrol de las tareas en cada empleado de la empresa.

Con la realización de la presente investigación se prevé proponer un nuevo procedimiento para el departamento administrativo y operativo que corrija las desviaciones y promueva el control sobre las tareas desempeñadas por cada empleado, potenciando el recurso humano y fortaleciendo sus capacidades mediante la comunicación, coordinación y el trabajo en equipo, permitiendo a la organización obtener resultados como:

- Disponer de información oportuna y veraz.
- Ejecutar acciones correctivas sobre los procesos que desempeña cada empleado.
- Generar compromiso entre los empleados.
- Comprobar los resultados de las tareas desarrolladas.
- Incrementar el nivel de desempeño y rendimiento de sus empleados.
- Transparencia y precisión en el manejo y registro de la nómina.

Diseño Teórico

Formulación del Problema

¿Cómo se puede corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa?

La empresa posee un manual de funciones para cada puesto de trabajo, sin embargo el procedimiento documentado que maneja la organización no regula o

garantiza el control y seguimiento de las tareas desempeñadas por el trabajador. Ocasionalmente que la información administrativa u operativa que es manejada y presentada no sea confiable y eficaz, generando inconformidad en cuanto a la información entregada al Gerente General y al Gerente de Operaciones.

Como consecuencia y principales causas de no ejercer un control sobre las tareas desempeñadas por el personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA, estarían las especificadas a continuación:

Departamento de Recursos Humanos

- Que no sea posible determinar si los valores consignados por conceptos de sueldos y salarios al personal operativo y administrativo sean exactos.
- Verificar si han sido aplicados los descuentos a los empleados por conceptos de préstamos y anticipos de la semana.
- Comprobar que los valores y cantidades pagadas son similares a las facturadas.
- Manipulación de la información que posteriormente ha sido presentada a Gerencia.

Departamento de Contabilidad

- Incumplimiento en la entrega de información financiera
- Fiabilidad en las cantidades facturadas
- Disponer de información oportuna

Departamento de Operaciones

- Incumplimiento en la entrega de órdenes de trabajo para facturación
- Registros de pagos a empleados sin justificación documental
- Reportar información de asistencia no confiable
- Desinformación por parte de Gerencia General y de Operaciones de los acontecimientos suscitados durante las labores

Objetivo General

Crear un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A.

Hipótesis

El nuevo procedimiento corregirá la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA.

Variable Independiente

Nuevo procedimiento.

Variable Dependiente

Control y seguimiento de tareas.

Objetivos Específicos

1. Identificar las principales causas que ocasionan la carencia de controles en los procesos del personal de la empresa ESTIBESA S.A.
2. Determinar la situación actual de la gestión administrativa y operativa de la empresa.
3. Elaborar un nuevo procedimiento que corrija la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa.

Tareas Científicas

- Observación de campo
- Investigación documental
- Exploración de los manuales de funciones

Diseño Metodológico

Métodos del Nivel Teórico Utilizados.

El método de investigación deductivo, permitirá tener un panorama que irá de lo general a lo particular, facultará a conseguir y determinar los procesos que desarrollan las áreas administrativa y operativa de la organización, permitiendo disponer de información y registros que favorecerán al estudio del planteamiento de un adecuado y óptimo procedimiento para cada área. Siguiendo los parámetros establecidos, se ha determinado en primer lugar la problemática y posteriormente elaborado una propuesta de solución, se utilizaron como medios

de apoyo libros, textos, revistas e internet. Según Bernal (2010) Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hecho particulares (pág. 59).

Métodos del nivel empírico utilizados

Se utilizará la entrevista como método para la recopilación de criterios del Gerente General de ESTIBESA S.A., y de tres ejecutivos de las empresas NETSYN S.A. y SOLMARISA S.A. prestadoras de servicios Portuarios, en base a la experiencia laboral que fueron adquirieron desde temprana edad y producto del tiempo de permanencia en el cargo desarrollaron habilidades propias del área. Otro método a utilizar serán las entrevistas dirigidas a los empleados de las áreas Administrativa y Operativa de la empresa ESTIBESA S.A., la segmentación de los resultados obtenidos servirán para determinar el grado de conocimiento de los empleados sobre diferentes procesos y normativas.

Métodos Estadísticos Matemáticos

Según Anderson, Sweeney y Williams (2008) La mayor parte de la información estadística en periódicos, revistas, informes de empresas y otras publicaciones consta de datos que se resumen y presentan en una forma fácil de leer y de entender. A estos resúmenes de datos, que pueden ser tabulares, gráficos o numéricos se les conoce como estadística descriptiva (pág. 13). La aplicación de herramientas de investigación tales como la estadística descriptiva, será útil para

la obtención de conclusiones sobre la agrupación de datos obtenidos de la empresa y mostrar de una manera sencilla los fenómenos observables, siguiendo los parámetros de la problemática de la presente investigación.

Tipo de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Se establecerán fases que involucran el método de investigación, hallazgos, propuesta de solución a los descubrimientos encontrados e interpretación de los resultados” (pág. 100). El presente proyecto se va a desarrollar mediante la investigación exploratoria.

Alcance de la investigación

Según Hernández et al. (2010) Refiere que “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 100-101). Se realizará una investigación exploratoria porque se requiere indagar e identificar los factores que ocasionan la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa.

Población

La población a considerar está compuesta de un total de 153 empleados del departamento administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA S.A.

Muestra

Para realizar el cálculo de la muestra del personal seleccionado es necesario el uso de la fórmula de la población finita, la cual se aprecia a continuación:

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{e^2 (N-1) + z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra a encontrar

N= Tamaño de la población

z= Nivel de confianza elegido 95% (1.96)

p= Desviación estándar, y q=100-p 0.5 0.5

e= Límite aceptable de error muestral 5% (0.05)

Cálculo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 153}{0.05^2 (153-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 153}{0.0036 (152) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{146.94}{0.38 + 0.9604} \quad n = \frac{146.94}{1.3404} \quad n = 110$$

Novedad de lo que se Investiga

Con la ejecución de un adecuado control la empresa obtendría un beneficio en el ámbito económico, pues se generaría un control sobre los pagos realizados a los empleados por el área de Recursos Humanos. Se comprobaría que la

empresa paga a sus empleados por lo que gana según su jornada u horas de trabajo, y que el departamento de contabilidad factura a sus clientes por lo trabajado y según las órdenes de trabajo entregadas por el departamento de operaciones, generando que no exista pérdida de información entre los departamentos de: Operaciones, Contabilidad y Recursos Humanos.

Pertinencia de lo que se Investiga

La presente investigación es pertinente porque persigue la exploración de los problemas que surgen en la empresa debido a la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo para salvaguardar las certificaciones que posee, cumplir con la misión de la compañía y crear un nuevo procedimiento.

Significación Práctica de lo que se investiga

El resultado que se presentará para el personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA, será propicio para la consecución de los objetivos en los diferentes departamentos. El desempeño de los trabajadores será fiable porque en el seguimiento de sus labores, éstas serán justificadas y será palpable el beneficio que tendrá la compañía. La utilización del tiempo que cada empleado realiza en sus tareas, será observada para el cumplimiento de sus responsabilidades en la empresa.

Capítulo 1

Marco Teórico Metodológico de la Investigación

Antecedentes del Problema que se Investiga

ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A. es una empresa que fue constituida en el año de 1988 en la ciudad de Guayaquil, en 1998 la empresa fue vendida y adquirida por su actual dueño, quien decidió dar un giro en el modo de operar de la empresa, creando estrategias y alianzas que le permitieron ser competitivo y en el afán de ser posicionada como una de las principales empresas prestadoras de servicios portuarios, decidió adoptar las normas de seguridad BASC (Business Alliance for Secure Commerce) en el año 2009 y de calidad ISO (SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD) 9001:2008 en el 2010. Inicialmente la empresa adquiría servicios por asesoría de proveedores externos, generando un gasto para la empresa, es entonces donde se propuso crear un equipo de auditores internos los cuales fueron seleccionados entre los empleados del área administrativa, estos han sido capacitados para llevar control sobre los lineamientos establecidos por cada una de las normas.

Al paso de los años la empresa fue adquiriendo acogida en el mercado nacional, consiguiendo reconocimiento por el servicio de estiba que ofrece, permitiéndole ganar licitaciones y prestar sus servicios en los principales puertos de la ciudad de Guayaquil como lo son el Puerto Libertador Simón Bolívar, Trinipuerto y Fertisa. ESTIBESA S.A. Cuenta con un equipo de colaboradores seleccionados, instruidos y adiestrados para cumplir con los requerimientos que solicitan los clientes, persiguiendo el cumplimiento ligado a los más altos

estándares de calidad. La empresa está comprometida con la mejora continua de sus procesos y recursos económicos para el fortalecimiento del sistema integrado de gestión.

Pese a que las normas de calidad y seguridad exigen que existan manuales de funciones, de seguridad y calidad, en estos no se evidencia un control específico en el desarrollo de las tareas que son desempeñadas por el personal de la empresa. Dentro del campo de estudio se abarcaron las áreas administrativas y Operativa, en cada puesto de trabajo se desarrollan procesos que pueden ser efectuados bajo lineamientos enfocados a la mejora continua.

Área de Recursos Humanos: Se desarrollan actividades administrativas como el pago de nómina al personal administrativo de forma mensual con anticipo en quincena y al personal operativo se lo realiza de manera semanal según las jornadas o modalidades trabajadas por cuadrillas.

Tabla 1 *Detalle de Servicio ESTIBESA*

Detalle de Servicio ESTIBESA S.A.	Tipo de Jornal
Servicio de estiba de cajas	Por Modalidad (Por cajas embarcadas)
Alquiler de Maquinaria con operador	Por Hora
Inspección de contenedores	Por Número de contenedor

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

Las cuadrillas están integradas por un número indefinido de personas que puede ser variable cada semana o mes, este tipo de rotación se presenta en el personal debido a las labores que realizan según la solicitud del cliente. Durante

el proceso de recepción de las asistencias que detallan datos del empleado como nombres, apellidos y número de cedula, modalidad, semana, anticipo, tipo de jornal, puerto y fecha, no hay una comprobación de que lo reportado por los supervisores al área de Recursos Humanos, sean las horas y jornales trabajadas.

Tabla 2 *Tipos de Modalidades en Estiba de Cajas*

N°	DETALLE
1	Embarque de cajas al granel, en el buque.
2	Acopio de cajas de banano en bodega del puerto.
3	Semipaletizado en barco, embarque de la fruta paletizada para su respectivo desarme, colocadas al granel en las bodegas del buque.
4	Semipaletizado en finca, embarque de cajas semipaletizadas y estibadas al granel en el buque.
5	Cajas paletizadas desde la finca.
6	Cajas paletizadas en el puerto.
7	Movilización de cajas dentro de la bodega del buque.
8	Remonte de cajas en pallets que vienen desde la finca a una altura inferior al contenedor.
9	Contenedores paletizados totalmente en el puerto.

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

No hay registros de que se realice una comprobación documental de la cantidad de cajas estibadas, totales de horas de maquinaria reportadas por los supervisores, según la orden de trabajo recibida de los clientes, facturadas y pagadas a los empleados. El departamento de Recursos Humanos recibe

información de las jornadas trabajadas del personal operativo y de acuerdo a eso proceden a realizar la nómina y posteriormente el pago. Este dato viene reflejado en las asistencias diarias.

En la nómina se detalla nombre del empleado, modalidad o tipo de labor, semana, puerto, anticipo de la semana y préstamo a la empresa. Se maneja un reporte interno de descuentos por concepto de préstamos quirografarios y préstamos personales. Este reporte es un medio de control para el área de Recursos Humanos, sin embargo el área de Contabilidad no maneja una inspección específica por cada empleado o cuadrilla, mediante un cuadro que puede ser estipulado de manera semanal o mensual, adicional a la contabilización semanal que es realizada por el jefe de Contabilidad.

En cada cuadrilla el personal estibador suele rotar de una cuadrilla a otra según las operaciones y programa de trabajo elaborado por el Gerente de Operaciones. Esta rotación de personal por trabajo depende de la conformación de la cuadrilla para el trabajo solicitado por el cliente, cada cuadrilla tiene su personal fijo, el cual pasa a laborar en otra cuadrilla como apoyo. Sin embargo cuando el personal pasa de manera fija de una cuadrilla a otra, este evento no suele ser notificado al área de Contabilidad para su respectivo traspaso de saldos por concepto de préstamos y demás anticipos.

En el área dos personas se desempeñan como asistentes y una como recepcionista y apoyo a las tareas propias del área. Cada empleado maneja una cantidad de cuadrillas y elaboran los roles, reportes de préstamos y beneficios

sociales de manera diferente, es decir que no se mantiene un solo formato por cada registro, con la finalidad de que se facilite la verificación por parte del Jefe de Contabilidad.

 **ESTIBESA S.A.**

PRESTAMOS PERSONALES						DESCUENTOS			SALDO PENDIENTE	OBSERVACIÓN
AREA: ADMINISTRATIVO										
NOMINA		MES:		PRESTAMO		QUINCENA	FIN DE MES	IMPPTO A LA RENTA		
N°	NOMBRE	CEDULA	PERSONAL	QUIROGRAFARIO	TOTAL PRESTAMO					

Figura 1 Reporte Préstamos Empleados - Asistente 1

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

ESTIBESA COMPAÑIA ESTIBADORA S.A.
ANEXO DE CUENTAS PERSONALES

CUADRILLA:

SEMANA:

#	ESTIBADOR	PRESTAMO EMPRESA	PRESTAMO QUIROGRAFARIO	TOTAL DEUDA	DESCUENTOS		DEUDA ACTUAL	PRESTAMO QUIROGRAFARIO	DESCUENTOS		DEUDA ACTUAL	TOTAL DEUDA
					VIARIOS	SEMANA			VIARIOS	SEMANA		

Figura 2 Reporte de préstamos - Asistente 2

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

PRESTAMOS ESTIBADORES

CUADRILLA:

PRESTAMO PERSONAL											
DESCUENTOS SEMANAS MES:											
#	ESTIBADOR	SALDO TOTAL	SEMANA #	SEMANA #	SEMANA #	BENEFICIOS MENSUALIZADOS	SALDO PRESTAMO PERSONAL	SALDO PRESTAMO QUIROGRAFARIO	PRESTAMO QUIROGRAFARIO	FONDO DE RESERVA	SALDO PRESTAMO QUIROGRAFARIO

Figura 3 Reporte de préstamos - Asistente 3

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

Durante el ingreso de personal nuevo al área administrativa, no hay una constancia escrita de las funciones a desempeñar. Cada empleado posee un manual de funciones, el cual no suele ser actualizado dependiendo de las tareas que son reasignadas o suprimidas.

Área Contable: El área Contable está compuesta por el Contador quien también desempeña funciones de Administrador y dos asistentes Contables. La distribución del trabajo está conformada entre una asistente para Clientes y otra para Proveedores. La facturación es realizada por las dos asistentes, quienes mediante la recepción de los reportes proporcionados por el Jefe de Supervisores, consolidan, contabilizan y emiten la factura con los datos y cantidades suministradas, posterior a este proceso no se realizan validaciones de cantidades o datos contra lo recibido por el área operativa. Durante la facturación, no se especifican tiempos, es decir que no exista retraso o acumulación de semanas en la ejecución de este proceso y que esta sea elaborada subsiguiente a la semana de trabajo.

Cada semana los clientes solicitan horas de maquinaria para complementar las labores de estiba desempeñada por los estibadores, las horas de maquinaria son liquidadas de manera semanal y mensual a los operadores, contabilidad recepta la información del Jefe de Supervisores quien acopia los datos de todos los supervisores, este proceso es similar a la facturación. Se recibe un reporte enumerado que detalla semana, nombre del operador, fecha y hora de inicio y termino, total de horas, cliente y puerto.

Contabilidad envía un registro a Recursos Humanos para la acreditación según las horas trabajadas y procede a archivar el reporte. Durante este proceso no se evidencia que se coteja las horas trabajadas y facturadas por semana. A continuación se presentan los formatos de reportes de maquinaria, utilizados en el área operativa y administrativa.

ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A. BAC

000001432

CLIENTE: _____ SEMANA: _____
 MES: _____ PUERTO: _____

TIPO O PLACA	INICIO		TERMINO		TOTAL HORAS	OBSERVACIONES
	FECHA	HORA	FECHA	HORA		

11-BLOCK 10613-001301-000000

SUPERVISOR ESTIBESA

FIRMA AUTORIZADA EXPORTADORA

Figura 4 Reporte de horas de maquinaria área operativa
 Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

Tabla 3 Formato de Horas de maquinaria área administrativa

Reporte de Maquinaria Año ____

Supervisor	Semana	Modalidad	# Horas	Operador
Nombre	XX	XX	XX	XX

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

Durante el registro de la nómina, no se realiza comprobación de la información que es recibida de Recursos Humanos, con el listado y asistencias del personal,

para prevenir la duplicidad de modalidades o empleados por cada jornada de trabajo. Esta labor puede ser reasignada equitativamente entre el área, con el propósito de que la verificación no sea extensa, y provoque limitaciones para un solo empleado.

La organización fija un día para el pago a proveedores, la asistente contable procede a notificar al Gerente General de los desembolsos a realizar, se presenta un anexo con el nombre de los proveedores, valor o abono, el Gerente General procede a confirmar y aprobar los pagos. En el formato no se detalla concepto, número de factura, fecha de vencimiento. El registro autorizado por Gerencia General no es archivado para constancia de los proveedores que han sido autorizados a cancelar.

Tabla 4 *Formato pago a proveedores*

PROVEEDOR	VALOR
XX	XX
TOTAL	

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

La asistente contable realiza tareas de recaudación y recuperación de la cartera de clientes, procede al cuadro y contabilización de los importes, posterior a este proceso, no se comunica al Gerente General del estado, vencimiento o nivel de demora en el pago de los clientes.

En el área administrativa existen novedades que no son notificadas vía escrita a Gerencia General o Administrador - Contador. Esto es con el propósito de que cada área tenga conocimientos de los sucesos acontecidos durante el pago de

nómina a empleados, registro de días, sueldos y salarios en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, registro de actas de finiquito, liquidación de beneficios sociales, ingreso y salida de personal, facturación, estado de cuenta de clientes y proveedores.

Área Operativa: Esta área está compuesta por Jefe de Supervisores, Supervisores, Wincheros, Jefes de cuadrillas y Estibadores. Las operaciones son realizadas a partir de la recepción de las órdenes de trabajo de los clientes. El Gerente de Operaciones realiza la programación de trabajo de forma diaria y es entregada a los supervisores quienes las distribuyen y comunican a los Jefes de cuadrillas y Estibadores, el área de Recursos Humanos elabora el listado y las asistencias con el personal por cuadrilla para que este se presente en la instalación portuaria según el programa de trabajo enviado. La compañía tiene destinada y establecidas cuadrillas para cada puerto.

El Jefe de Supervisores lleva control de los anticipos de estiba, los cuales son valores monetarios entregados a los empleados que laboran en los puertos como abono a la semana de trabajo, estos valores son entregados dentro de un rango establecido por la organización que no sobrepasa el 30% de lo ganado en el día o semana. El reporte de lo anticipado en la semana es transmitido al área de Recursos Humanos mediante las asistencias diarias para su respectivo descuento en nómina, este es entregado en el transcurso de la semana, según las programaciones de trabajo de lunes a domingo, siendo liquidado los lunes de la siguiente semana.

Las labores que se realizan semana a semana generan gastos como movilización, alimentación, telecomunicación, anticipos, compra de materiales de estiba, etc. La liquidación de estos desembolsos es reflejada en un reporte de gastos de estiba, el cual es entregado a Contabilidad con copia a Gerencia General. La entrega de ese registro debe ser en el transcurso de la siguiente semana, con el fin de que el área de Contabilidad realice la revisión y cierre oportuno de la semana de trabajo, este reporte suele ser entregado de manera acumulada y fuera del tiempo establecido, el documento no cuenta con firma de elaborado, revisado y aprobación por parte de Gerencia General, es únicamente impreso y entregado a las áreas correspondientes.

Tabla 5 *Reporte de gastos*

TOTAL ANTICIPO	DEBE	HABER
<hr/>		
SALDO		

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

En cada puerto o terminal portuario hay supervisores encargados de recoger y recopilar los datos del trabajo o labor que ha sido realizada por los estibadores, para su posterior facturación al cliente, esta información es receptada por el Jefe de Supervisores quien consolida y revisa las cantidades, modalidades y jornadas. Estos registros deben ser entregados de forma concisa para su fácil análisis y revisión, estos son distribuidos en ocasiones sin firma del cliente o carentes de datos, lo que dificulta el cuadro y entrega oportuna de estos registros al área de Contabilidad por parte del Jefe de Supervisores para su respectiva facturación y entrega al cliente.

La falta de comunicación sería uno de los principales conflictos que se presentan en el área operativa, pues no se notifica de las anomalías presentadas durante las operaciones en los diferentes puertos, como solución a este inconveniente se estableció elaborar reportes de novedades en las cuales todos los supervisores deben describir las irregularidades o quejas por parte de los clientes. En ocasiones el personal no entrega el reporte al área de contabilidad y Recursos Humanos para que se proceda con la atención y cierre de la novedad suscitada. Estos inconvenientes afectan al departamento operativo y administrativo de la empresa. Entre los principales inconvenientes tenemos los siguientes:

1. Retrasos en la entrega de los informes que requieren los ejecutivos
2. Falta de compromiso del personal para ejecutar cada función establecida en el manual existente.
3. Falta de veracidad en la entrega de las jornadas de trabajo.
4. No hay certeza del cumplimiento de todas las tareas desarrolladas.
5. Desinformación por parte de Gerencia General y de Operaciones de los acontecimientos suscitados durante las labores.

En ocasiones hay demora en la realización de las actividades encargadas al personal administrativo, debido a que no hay establecido tiempos para el cumplimiento de ellas, por lo que también se retrasa la entrega de informes a los ejecutivos. La empresa mantiene la certificación de las normas ISO 9001-2008 en gestión de calidad por lo que está en constante observación y poseen una gran ventaja en comparación con otras empresas estibadoras. Existen diferentes manuales en la compañía por lo cual debe haber un constante control y

seguimiento del cumplimiento de estas órdenes. La creación de un nuevo procedimiento ayudará al área administrativa y también operativa de la empresa a optimizar el rendimiento de los empleados, esto generará la normalización de las actividades de cada empleado y evitará la filtración de información o desinformación.

Fundamentos Teóricos y Metodológicos que Permiten la Sustentación

La presente investigación está basada en fundamentos que ayudaran a proponer la elaboración de un nuevo procedimiento que garantice la ejecución de un eficaz control administrativo y operativo en la empresa Estibesa Compañía Estibadora S.A. Se ha clasificado por grupos las referencias y fundamentos de autores de los cuales se tomará de apoyo para la estructuración de argumentos entre ellos están los siguientes:

a) Procesos Administrativos

Administración

“Proceso de hacer que las cosas se hagan efectiva y eficientemente, a través de y con otras personas” (Robbins, 2004, pág. 284).

“Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 8). La administración es una serie de actividades que permite la utilización de los diferentes tipos de recursos de una empresa para

lograr el cumplimiento de los objetivos. Existen diferentes funciones administrativas que ayudan a los administradores a lograr un buen trabajo.

Planeación

“Se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos” (Munch, 2010, pág. 27).

Organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (Munch, 2010, pág. 27).

Dirección

“Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo” (Munch, 2010, pág. 27).

Control

“La fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (Munch, 2010, pág. 27).

Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones” (Munch, 2010, pág. 27).

Mejora Continua

“Actividades dentro de la organización que perfeccionan los procesos y cuya consecuencia es una mejor calidad de los bienes y servicios producidos” (Robbins & DeCenso, 2008, pág. 44).

Según Guerra (2007) se define “Como mejora continua a las actividades continuas que se realiza hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño” (pág. 193). El crecimiento y desarrollo de una empresa es indispensable, la identificación de cada proceso para que se efectúe esta meta debe ser analizado para que se realice acciones correctivas o preventivas para la satisfacción de los clientes. En algunas empresas existen distintas formas de regular y organizar las funciones generales y específicas de cada colaborador, una de ellas es a través de un manual de funciones que permite representar de forma ordenada cada aspecto de la organización para la buena ejecución laboral.

Manual

Según Álvarez (2006) “Son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema” (pág. 23).

Según Munch (2010) “Los manuales de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos” (pág. 71).

Ventajas de los manuales

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y como debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

(Munch, 2010, págs. 71, 72)

Políticas

Según Álvarez (2006) El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene razón de ser cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. (pág. 27)

Como surgen las Políticas

Según Álvarez (2006) Al estar relacionadas directamente con personas, las políticas surgen en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización:

- a) Procesos.- En procesos de planeación, de atención de visitantes, de recepción de materiales, de pago a proveedores, de elaboración y entrega de pedidos, de contratación y evaluación de personal, etc.
- b) Sistemas.- en sistemas de calidad, de trabajo, de control, de investigación y desarrollo, de mejoras, etc.
- c) Planes.- en planes para controlar y reducir costos, para eliminar desperdicios, para desarrollar proveedores, para mejorar la comunicación, para impartir capacitación, etc.
- d) Mejoras.- en mejoras de proceso, sistemas, planes, estrategias, proyectos, etc.
- e) Conflictos.- En conflictos con clientes, proveedores, dependencias gubernamentales, sindicatos, otras áreas y niveles jerárquicos, etc. (pág. 28)

Según Guerra (2007) La evaluación de Procesos brinda un lineamiento respecto a la implementación de los métodos seleccionados. La implementación es rastreada para poder mejorarla, asegurando que ocurre de acuerdo a lo planeado, mientras que todo el proceso de implementación y los costos asociados son documentados. El propósito de esta evaluación es monitorear el desempeño. (pág. 51)

Procedimiento

Según Álvarez (2006) “Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencia y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo” (pág. 34).

Eficiencia y eficacia

Según Chiavenato (2007) Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. (pág. 24)

Según Franklin (1998) “La eficacia es la capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos, eficiencia uso más adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado” (pág. 328)

Según Luciano (1995) La combinación entre fines y técnicas da lugar a un conjunto de asociaciones entre las que destacan unas por su mayor eficacia. De donde se sigue que la eficacia es justamente el criterio que decide la combinación escogida y por tanto, la estructura específica de una organización. (pág. 94)

Pirámide del control de gestión empresarial

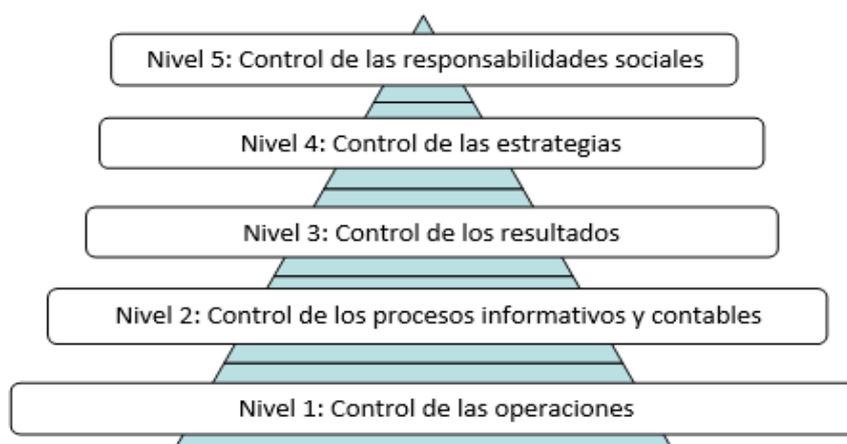


Figura 5 Control de gestión empresarial.

Fuente: Jaime (2013)

Coordinación

Según Franklin (1998) “Proceso de integración de las acciones administrativas de una o varias instituciones que tiene como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos” (pág. 327)

Evaluación y control:

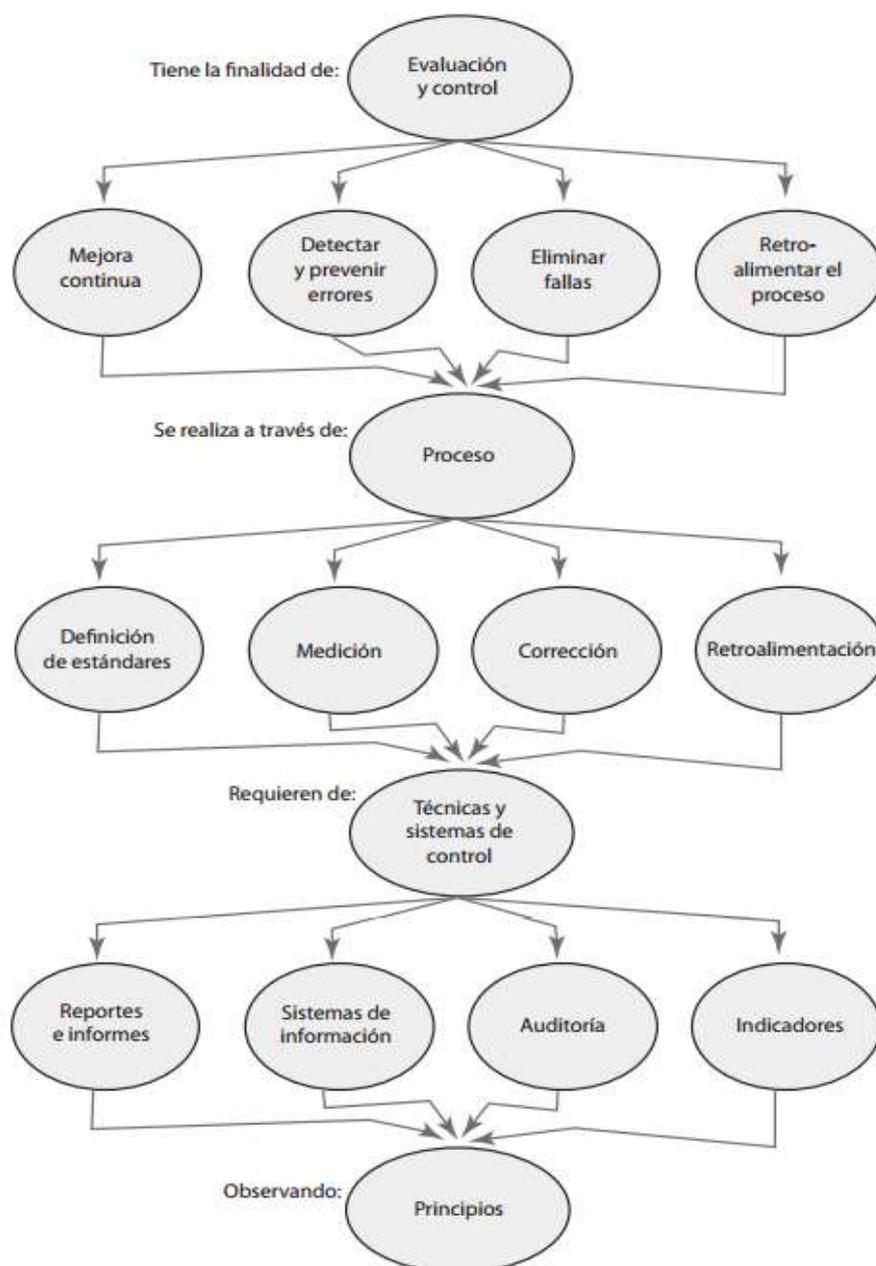


Figura 6 Evaluación y Control.

Fuente: Lourdes Munch (2010)

Disciplina Laboral

Según Castillo (2006) “El propósito de las acciones disciplinarias es asegurar que el comportamiento y desempeño de los trabajadores se ajusten a los lineamientos de la compañía” (pág. 320).

Visión Organizacional

Según Chiavenato (2007) La visión organizacional o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada este la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. (pág. 23)

b) Talento Humano

Capital Humano

Según Chiavenato (2007) “Es el capital de gente, de talentos y competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (pág. 37).

Según López y Grandío (2005) Como Capital Humano al recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. Conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo. (pág. 59)

Según Wayne y Noe (2005) “La Administración del Capital Humano es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa” (pág. 3). Constituye una parte fundamental en el éxito organizacional, la productividad del personal influye en el crecimiento de una empresa para alcanzar las metas planeadas. Debe haber compromiso en el empleado y el directivo para que se encamine en una sola dirección y lograr un equilibrio.

Comunicación

Según Chiavenato (2007) “Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra” (pág. 59).

Confiabilidad

Según Robbins et al., (2008) “Herramienta de selección mide el mismo objeto de manera consistente” (pág. 133).

Las políticas de recursos humanos

Según Jaime (2013) El personal es el activo más valioso que posee cualquier empresa. Por ende debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente. (pág. 24)

Según Puchol (2007) Las políticas son el tallo, las técnicas son las ramas y las hojas son los procedimientos. Las políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos, en cuanto que éstos tienen la certeza de cuál debe ser su proceder en determinadas cuestiones problemáticas, y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir o hacer. (pág. 25)

Algunas de las políticas de recursos humanos en algunas empresas son las siguientes:

Reclutamiento

Según Robbins et al., (2008) “Proceso de localizar, identificar y atraer candidatos capacitados” (pág. 129).

Según Reyes (2005) El reclutamiento y selección del personal adecuado. De alguna manera tendrá que ver con la administración por resultados, ya que una de las principales cosas que esta puede señalar, exigir, o a veces realizar, será la de buscar si los hombres, sobre todo los jefes, son adecuados para las tareas que se les encomienden. (pág. 23)

Dimensiones

Según Puchol (2007) “Antes de permitir la dimisión de un colaborador valioso, se agotarán todos los procedimientos, incluyendo si fuera necesario, el igualar la oferta económica, siempre que la cantidad total quede dentro de la horquilla de retribuciones de su categoría” (pág. 26).

Promoción

Según Puchol (2007) “Siempre que sea posible, se preferirá una promoción interna a un reclutamiento externo. Esta norma no afectara al personal comercial. En igualdad de condiciones para una promoción, se optará por el empleado más antiguo” (pág. 26).

Valoración de cargos

Según Castillo (2006) “Los cuatro métodos más conocidos para la valoración de cargos son: a) jerarquización; b) clasificación por categorías; c) comparación de factores y d) asignación de puntos” (pág. 228).

c) Seguimiento, control y evaluación

“Determinación de los mecanismos de información, procesos de control y evaluación, así como para la detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas” (Franklin, 1998, pág. 25).

“Supervisión, vigilancia y/o control de un proceso, una función o un proyecto, con el propósito de garantizar su comportamiento dentro de cierto rango, acorde con los intereses de la organización” (Franklin, 1998, pág. 333).

Seguimiento de las acciones

La organización tiene que verificar y registrar la repercusión de las reformas incluidas en forma analítica y secuencial toda vez que las acciones de implantación pueden seguir dos vertientes:

1. Llevarse a cabo sin contratiempos y de conformidad con las proyecciones esperadas.
2. Realizarse en forma desfasada. (Franklin, 1998, pág. 31)

Un ejecutivo que implanta norma y vigila su cumplimiento enfadándose sin más cuando no se cumplen, no se da cuenta de que las reglas y órdenes pueden desaparecer de la noche a la mañana cuando él no esté. El método del grito es caro e ineficaz. (Baguer, 2001, pág. 237)

Desarrollo Organizacional

Según Franklin (1998) “Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles” (pág. 135).

Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional

Los siguientes objetivos pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del Desarrollo Organizacional y son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales

- Crear un clima de receptividad para conocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa. (Achilles, 2004, pág. 44)

Proceso de Organización

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:



Figura 7 Etapas de la Organización.

Fuente Lourdes Munch (2010)

División del Trabajo

“Consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos en el trabajo” (Munch, 2010, pág. 61).

Etapas de la División del Trabajo:

1. Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, p funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de las etapas para realizar una actividad.
2. Definir las funciones más importantes.
3. Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
4. Establecer líneas de comunicación e interrelación.
5. Definir microprocesos: una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa. (Munch, 2010, pág. 61)

Reorganización

Según Franklin (1998) "Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva" (pág. 20).

Jerarquización

Implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel. (Munch, 2010, pág. 62)

Identificación y Conceptualización de los Términos Básicos y Variables de la Investigación

En este punto de la investigación se debe definir los términos y conceptos que están relacionados con la propuesta.

Auditoría de procesos

Según Alles (2011) “Revisión realizada por un auditor de los distintos procesos organizacionales. Para que la auditoría sea factible se deberán haberse definido los procesos estándar a cumplir” (pág. 59)

Cambio Organizacional

La organización debe desarrollar su capacidad de autocrítica, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De esta manera, el cambio se convierte en parte integrante de la cultura organizacional, y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administrar. (Franklin, 1998, pág. 252)

Capacidad de planificación y organización

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. (Alles, 2011, pág. 78)

Cargo

Diccionario lengua española (2016) “Dignidad, empleo, oficio. Obligación de hacer o cumplir algo”. Recuperado de <http://www.rae.es/>

Cuadrilla

Diccionario lengua española (2016) “Grupo de personas reunidas para el desempeño de algunos oficios o para ciertos fines”. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Delegación

Diccionario lengua española (2016) “Acción y efecto de delegar. Cargo de delegado. Conjunto o reunión de delegados”. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Departamentalización

“La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades” (Munch, 2010, pág. 62).

Desarme

Diccionario lengua española (2016) “Acción y efecto de desarmar”. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Efectividad

Diccionario lengua española (2016) “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Estibador

Diccionario lengua española (2016) “Trabajador que se ocupa en la carga y descarga de un buque u otro medio de transporte y distribuye convenientemente los pesos en él”. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Estrategia del desarrollo Organizacional

“Son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización” (Munch, 2010, pág. 166).

Formación

“Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos. En este subsistema se concentran las actividades de formación de una organización. Implica desde su planeamiento hasta su realización efectiva y su control” (Alles, 2011, pág. 84).

Control de Gestión

Según Cabrerizo y Naveros (2009) “Disposiciones que se adoptan para que los dirigentes y los diversos responsables dispongan de datos periódicos sobre la marcha de la empresa o de los cometidos concretos de su responsabilidad directa” (pág. 248).

Granel

Diccionario lengua española (2016) “Dicho de cosas menudas: Sin orden, número ni medida”. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Güinche

Diccionario lengua española (2016) “Máquina para levantar y trasladar cargas”.

Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Güincherero

Diccionario lengua española (2016) “Persona que trabaja con un güinche”.

Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Incentivo

Según Caso (2001) “Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible” (pág. 13).

Lineamiento

Según Franklin (1998) “Directriz que estable los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades, así como las características generales de éstas”. (pág. 330)

Modalidad

Diccionario lengua española (2016) “Modo de ser o de manifestarse algo”.

Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Normas

Según Chávez (2002) “La norma es una herramienta para la evaluación del desempeño de una persona en una función productiva; refleja lo que una persona tiene que hacer y cómo lo debe hacer” (pág. 23).

Operador Portuario

Contecon (2016) "Es la persona natural o jurídica, con experiencia específica en actividades de explotación de los servicios que actúa como administrador del recinto portuario". Recuperado de <http://www.cgsa.com.ec/>

Paletas

Según Pau i Cos y Navascués y Gasca (2001) "Soporte en forma de plataforma de carga sobre una subestructura diseñada para permitir la manipulación de la paleta y su carga con distintos tipos de equipo de manejo de materiales" (pág. 259).

Paletizado

Contecon (2016) "Armar o estibar sobre pallets unidades de carga menores a este, amarrarlas pudiendo considerarse la colocación de esquineros, cintas, sunchos, grapas y cualquier otro elemento necesario para la debida consistencia del pallet". Recuperado de <http://www.cgsa.com.ec/>

Proceso de delegación

Se integra con los pasos sugeridos para una adecuada delegación de tareas. Entre los más relevantes se pueden mencionar:

- Analizar las tareas para luego decidir cuáles se pueden delegar.
- Analizar las capacidades (conocimientos, experiencia y competencias) de los colaboradores a quienes se les delegarán las tareas.
- Brindar a cada colaborador que asuma nuevas tareas las instrucciones necesarias para lograr una ejecución exitosa.

- Realizar seguimiento y control. (Alles, 2011, pág. 54)

Productividad

“Eficiencia o rendimiento del factor humano” (Alfaro & Alfaro, 1991, pág. 25).

Reclutamiento

Según Wayne Et al. (2005) “Es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización” (pág. 5).

Remonte

Diccionario lengua española (2016) “Acción y efecto de remontar o remontarse”. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Sistematización

Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una organización se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo. (Franklin, 1998, pág. 333)

Operacionalización de las Variables Conceptualizadas

Tabla 6 Operacionalización de Variables

Término	Justificación	Importancia / Utilidad
Planeación	Se empleará este proceso para alcanzar los objetivos propuestos.	Este término ayudará a determinar el marco de acción que se llevará a cabo.
Organización	Este paso se empleará para distribuir las diferentes responsabilidades y funciones para los colaboradores en la empresa.	Este término permitirá la asignación de las actividades de los empleados para un máximo rendimiento.
Dirección	Se establecerá la ejecución para que se desempeñe correctamente las tareas.	Se ejecutará este proceso para orientar al empleado a realizar mejor las labores diarias.
Control	Este proceso permitirá comparar o corregir las actividades que se realizan de acuerdo con lo planeado.	El control permitirá el cumplimiento de las actividades diarias de los empleados para seguir el objetivo ansiado.
Control y Seguimiento de las tareas	Tendrá como objetivo la vigilancia de todas las actividades establecidas a los empleados de la empresa.	Será útil para detectar y analizar las causas de los problemas y efectuar correcciones oportunas.

Elaborado por: Las autoras

Categorización de las Variables Operacionalizadas

Tabla 7 Categorización de las variables

Término	Utilización
Planeación	La Planeación servirá para definir la acción que se ha de seguir para cumplir la meta.
Organización	Con la Organización se podrá coordinar apropiadamente las tareas de los empleados para que cada departamento disponga del personal adecuado.
Dirección	Este proceso permitirá dirigir el trabajo de los empleados mediante la motivación y supervisión para obtener mejores resultados en cada cargo.
Control	Se utilizará para comprobar si se está ejecutando lo planeado, caso contrario se realizará los ajustes o correcciones necesarias.
Control y Seguimiento de las tareas	Este proceso servirá para mejorar la eficiencia y efectividad de los empleados en el manejo de sus actividades. Permitirá obtener una evaluación acorde al desenvolvimiento en sus funciones.

Elaborado por: Las autoras

Capítulo 2

Diagnóstico del Estado Actual de la Problemática que se Investiga

Explicación de los Resultados Obtenidos Mediante los Métodos aplicados

Introducción

Para el estudio de la presente investigación se utilizaron técnicas y herramientas adecuadas para la recolección y tabulación de datos, las cuales son:

La Entrevista: Preguntas abiertas las cuales permitirán obtener puntos de vista diferentes sobre el manejo y forma de control en otras organizaciones, estas han sido dirigidas a los directivos y jefes de tres empresas, al Gerente General de ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A., al Gerente General de NETSYN S.A., y al Administrador y Jefe de Operaciones de SOLMARISA SOLUCIONES MARITIMAS S.A. Las empresas señaladas mantienen la misma línea de prestación que ESTIBESA S.A., se dedican a actividades portuarias, las cuales son desempeñadas en diferentes áreas y puertos de la ciudad de Guayaquil.

La Encuesta: Preguntas cerradas realizada a 110 empleados de ESTIBESA S.A. de diferentes áreas de la empresa, permitirá obtener las opiniones y pensamientos de cada uno de sus colaboradores.

Método Aplicado

Mediante la utilización y aplicación de métodos estadísticos los resultados y conclusiones obtenidos de las encuestas se detallaran en tablas en las cuales se

identificará una frecuencia y los resultados serán tabulados e interpretados en gráficos. De los datos e información obtenida de las entrevistas se realizara un agrupamiento por cada pregunta que mostrará el criterio de cada entrevistado.

Encuestas

Encuestas realizadas a los empleados de las diferentes áreas y departamentos:

PREGUNTA #1: ¿Conoce usted las funciones específicas de su cargo?

Tabla 8 *Funciones Específicas del Cargo*

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	83	75
NO	27	25
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

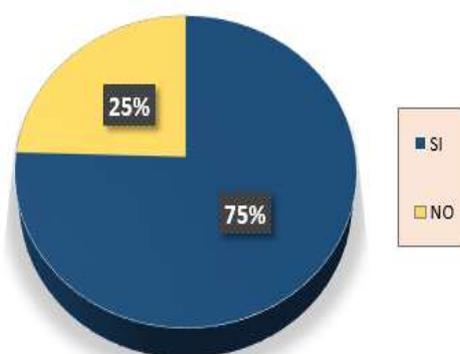


Figura 8 *Funciones del Cargo*

Elaborado por: Las autoras

En la organización el 25% de los empleados no conoce las funciones específicas de su cargo, el 75% si las conoce. Es elemental que las empresas identifiquen y estipulen las actividades que se van a desempeñar en cada plaza de trabajo, pues de una conveniente asignación de las tareas, se obtendrán

resultados de eficiencia de los empleados. Cada colaborador debe conocer de manera puntual cuáles son sus obligaciones y responsabilidades a desarrollar en su puesto de trabajo.

PREGUNTA #2: ¿La empresa cuenta con un manual detallado de funciones y responsabilidades por cada puesto de trabajo?

Tabla 9 *Manual de Funciones y Responsabilidades*

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	25	23
NO	5	4
NO SABE	80	73
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

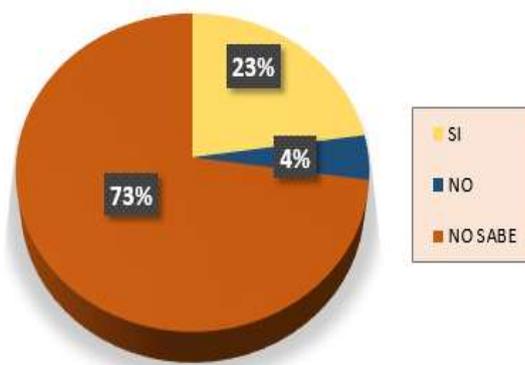


Figura 9 *Manual de Funciones y Responsabilidades*

Elaborado por: Las autoras

El 26% de los empleados sabe que en la empresa hay manuales de funciones para cada puesto de trabajo, 41% aduce que en la empresa no hay manuales y un 33% no tiene noción de lo que contiene este documento.

PREGUNTA #3: ¿Considera usted que el personal de la empresa cumple con las tareas establecidas por parte de la misma?

Tabla 10 *Cumplimiento de las Tareas Establecidas*

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	29	26
NO	45	41
NO SABE	36	33
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

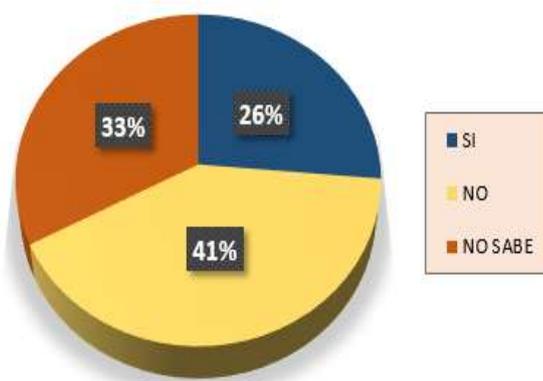


Figura 10 *Cumplimiento de las Tareas Establecidas*
Elaborado por: Las autoras

De los empleados encuestados un 26% afirma que el personal de la empresa cumple con las tareas establecidas por la organización, 41% no lo sabe y el 33% aduce que no se cumplen.

PREGUNTA #4: ¿Cree usted que la empresa cuenta con el personal necesario para desempeñar todas y cada una de las funciones que se asignan dentro de la misma?

Tabla 11 *Personal Para el Desempeño de Funciones*

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	75	68
NO	35	32
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

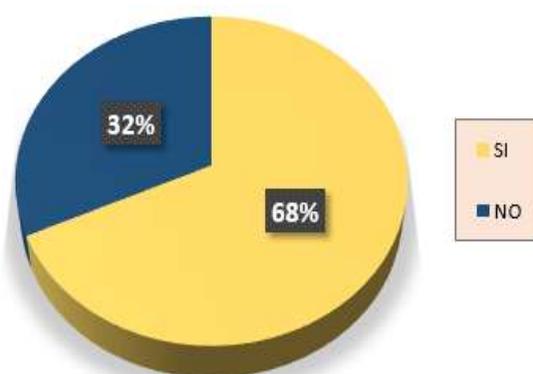


Figura 11 *Personal para el Desempeño de Funciones*
Elaborado por: Las autoras

Como resultado se obtiene que el 68% de los empleados considera que la empresa cuenta con el personal necesario para desempeñar todas y cada una de las funciones ya establecidas, el 32% considera que se necesita más personal para cubrir las labores en cada área. Sin embargo mediante una revisión y reestructuración de los manuales de funciones de cada cargo se podrá definir e identificar las tareas y procesos que se desarrollan y determinar las necesidades de la organización, en cuanto a la contratación o distribución de tareas de manera estratégica.

PREGUNTA #5: ¿Considera usted que la alta dirección de la empresa está involucrada con la evaluación y control del personal?

Tabla 12 *Compromiso de la Alta Dirección*

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	37	33
NO	15	14
NO SABE	58	53
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

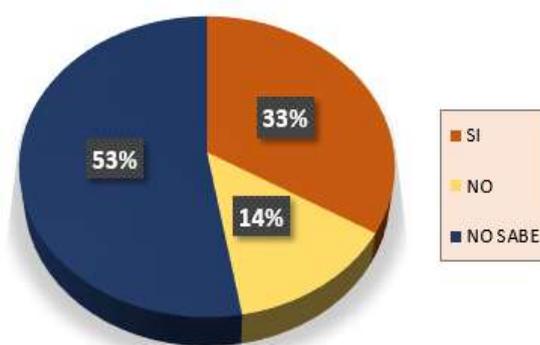


Figura 12 *Compromiso de la Alta Dirección*
Elaborado por: Las autoras

Se observa que el 33% de los empleados afirma que la alta dirección de la empresa está involucrada en los procesos de control y evaluación, el 14% respondió que no lo está y el 53% no conoce el nivel de involucramiento. De los resultados analizamos que gran parte de los empleados desconocen totalmente el grado de compromiso que tiene la alta dirección ante los procesos establecidos de supervisión y valoración de responsabilidades.

PREGUNTA #6: ¿Cree usted que la falta de control a las tareas asignadas por parte de la empresa pueda disminuir el desempeño laboral dentro de la misma?

Tabla 13 Control de las Tareas al Personal

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	92	84
NO	18	16
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

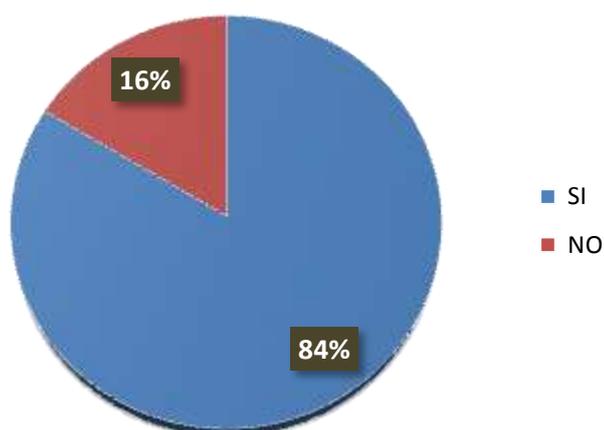


Figura 13 Control de las Tareas al Personal
Elaborado por: Las autoras

En cuanto a la falta de control sobre las tareas asignadas al personal de la empresa, el 84% afirman que el desempeño laboral puede disminuir si no se aplica el seguimiento a las responsabilidades de cada colaborador, sólo el 16% de los encuestados indicaron que no es necesaria la vigilancia permanente. Estos resultados indican que la mayoría está de acuerdo que se deben implementar mejoras para que se ejecuten todas las funciones encargadas.

PREGUNTA #7: ¿Considera usted importante que se realice periódicamente una evaluación del cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la empresa?

Tabla 14 *Importancia del cumplimiento de las tareas*

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	95	86
NO	15	14
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

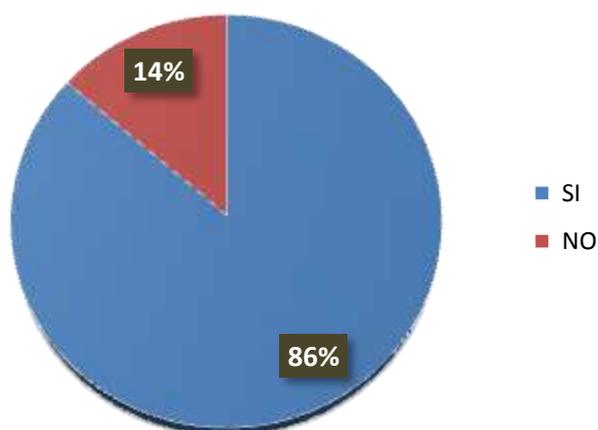


Figura 14 *Importancia del Cumplimiento de las Tareas*
Elaborado por: Las autoras

Sólo el 14% indicaron que no es necesaria una evaluación periódica del cumplimiento de las tareas asignadas en la empresa, mientras el 86% afirmaron que es importante. Estos resultados mostraron que es indispensable mantener controlado el progreso del cumplimiento de las actividades para prevenir que se repitan las faltas en los trabajadores y se obtenga resultados óptimos.

PREGUNTA #8: ¿Cree usted que por ejemplo el Departamento de Recursos Humanos debería implementar medidas de control que le permitan mejorar el manejo de la información como es el caso del pago de nómina al personal?

Tabla 15 Control del Pago de Nómina

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	98	89
NO	12	11
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

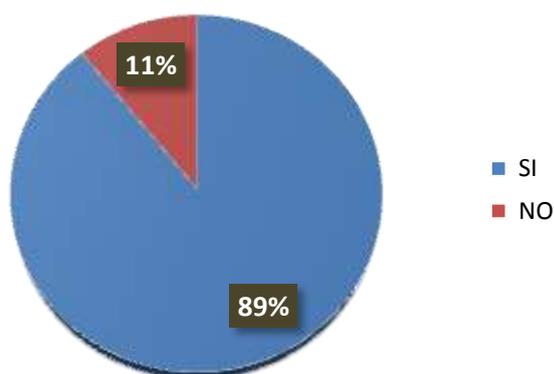


Figura 15 Control del Pago de Nómina
Elaborado por: Las autoras

El 89% de los colaboradores encuestados señalaron que el departamento de Recursos Humanos debería implementar una medida de control para un mejor manejo de la información y pago de nómina, mientras que el 11% indica lo contrario. De acuerdo a estos resultados gran parte de los trabajadores ha notado dificultades en el manejo de la información, esto puede suscitarse debido a que en el área no hay una correcta distribución de responsabilidades, existe carencia de coordinación y manipulación de la información.

PREGUNTA #9: ¿Considera usted que los procesos de control promuevan en general una instrucción de autocontrol en el personal de la empresa?

Tabla 16 *Procesos de Control*

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	87	79
NO	11	10
NO SABE	12	11
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

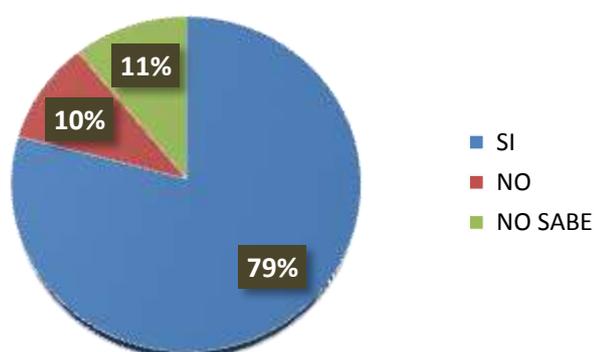


Figura 16 Procesos de Control
Elaborado por: Las autoras

El 79% de los encuestados está de acuerdo en que los procesos de control promoverán una instrucción de autocontrol en el personal de la empresa, el 11% no sabe y el 10% considera que no habrá una propia motivación con los procesos de control. Se evidenció que es importante que existan procedimientos de control para que los colaboradores consideren tener la iniciativa de un cambio para mejorar el desempeño que tienen.

PREGUNTA #10: ¿Cree usted que los procesos de control fomenten un compromiso por parte del personal para el cumplimiento de tareas y objetivos dentro la empresa?

Tabla 17 *Cumplimiento de Tareas y Objetivos*

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	78	71
NO	14	13
NO SABE	18	16
TOTAL	110	100

Elaborado por: Las autoras

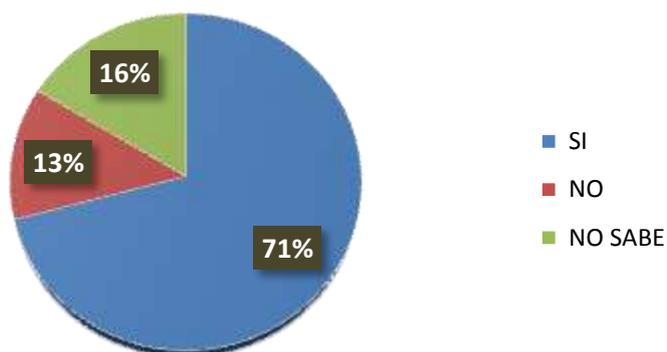


Figura 17 *Cumplimiento de Tareas y Objetivos*
Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a los resultados el 71% de los colaboradores encuestados afirman que los procesos de control fomentan un compromiso por parte del personal para el cumplimiento de tareas y objetivos en la empresa, el 13% opina lo contrario y el 16% no sabe. De los resultados alcanzados se puede observar que la empresa no tiene establecido controles sobre las tareas que fomenten compromiso en los empleados, ocasionando una falta de coordinación en el área operativa e inconvenientes en el manejo de la información en el área administrativa.

Entrevistas

Perfil de Entrevistado: Las operaciones de carga y descarga en los terminales portuarios del país se realizan a través de empresas denominadas OPC las cuales cumplen con todos los requisitos de la Autoridad Marítima y de trabajo, y operan bajo un contexto legítimo de competitividad; dejando a criterio del cliente su libre elección, la cual está sujeta al nivel de calidad en el servicio y competitividad de tarifas que ofrezcan. (CAMA E, p.2)

Sr. Miguel Herrera Intriago Gerente General de ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A. ha sido directivo de la misma desde el año 1998, ha laborado en el área bananera y portuaria desde hace 25 años, durante ese tiempo ha adquirido experiencia y destrezas para dirigir tanto áreas administrativas como operativas.

Sr. Max Avilés Macías Gerente General de la empresa Netsyn S.A., se ha desempeñado en el área portuaria desde hace aproximadamente 15 años, inicio la empresa mediante el conocimiento que adquirió en las áreas administrativas y operativas. Ha laborado en las empresas bananeras del Grupo Noboa.

C.P.A. Wilmer Larreategui Mayor: Actualmente es Administrador de SOLMARISA S.A., laboró en Dolé y en diferentes empresas en el área administrativa, continuamente dedicado a la dirección y control en las empresas para lograr los objetivos deseados, posee experiencia sobre la organización y el manejo de las diferentes áreas de una empresa. Tiene un enfoque amplio sobre la administración para la ayuda en la toma de decisiones.

Sr. Marcos Santamaría Pareja: Laboró para empresas Noboa y en algunas exportadoras bananeras durante 10 años. Posee experiencia y conocimiento en la actividad portuaria desde el año 1991. Ingresó a SOLMARISA S.A. en el año 2008 y actualmente es el Jefe de operaciones en esta empresa. Nos brindará respuestas puntuales acerca del control y seguimiento de las tareas del personal en la empresa.

Tabla 18 *Nomenclatura de Entrevistados*

NOMBRES Y APELLIDOS	ABREVIATURAS
Miguel Herrera Intriago	MHI
Max Avilés Macías	MAM
C.P.A. Wilmer Larreategui Mayor	WLM
Marcos Santamaría Pareja	MSP

Elaborado por: Las autoras

Entrevistas Efectuadas a los Ejecutivos de ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A., NETSYN S.A., SOLMARISA SOLUCIONES MARITIMAS S.A.

PREGUNTA #1:

¿De acuerdo a su criterio, por qué es importante hacer un control y seguimiento de las tareas que realizan los empleados de una empresa?

MHI

“Es importante que se ejerzan controles para tener conocimiento de todos los procesos que se realizan en la parte operativa y administrativa, pienso que al dar seguimiento a las actividades que son asignadas a sus empleados la empresa asegura que los objetivos que son planteados se logren alcanzar. Al controlar los directivos y jefes de área serán capaces de detectar y corregir los errores que a futuro pueden impedir conseguir las metas propuestas y trazadas por la organización”

MAM

“Es importante realizar un control en todas las áreas, porque a través de estos se garantiza el alcance de los objetivos y cumplimiento de las exigencias de los clientes. Por medio de los controles las organizaciones garantizan su permanencia en el mercado”.

WLM Y MSP

“El seguimiento es importante porque ayuda a evaluar la mejora continua de los procesos y el cumplimiento de las actividades asignadas para cada colaborador.

La empresa necesita que cada trabajador cumpla con las funciones determinadas en el manual de trabajo por lo que es indispensable la supervisión en cada área”

PREGUNTA #2:

¿Desde su punto de vista, qué factores pueden ocasionar una falta de control y seguimiento a las tareas que realizan los empleados de una empresa?

MHI

“Los factores pueden ser el bajo desempeño en las tareas y trabajos asignados, una baja productividad tanto en la parte administrativa y operativa, falta de conocimiento, responsabilidad y compromiso en la consecución de los objetivos y metas trazadas por la empresa”

MAM

“Existen diversos factores que pueden provocar una falta de control en las empresas, entre ellos tenemos la improvisación pues este podría ser un índice no controlable, un factor externo sería la organización y planificación del área operativa para las laboras de estiba que son programadas el mismo día según la programación de trabajo de los clientes. En el área administrativa se puede citar el desorden y la falta de compromiso en el personal. Por ultimo estaría una mala estructuración de los manuales de funciones”.

WLM Y MSP

“Un factor para que haya esta falta de control y seguimiento de las tareas es la falta de compromiso por parte del colaborador. Otro factor puede ser que el manual de funciones esté mal estructurado o haya algo que modificar para que se cumpla a cabalidad las funciones. Es importante que el personal esté formado sobre las normas internas en la empresa, que existan sanciones en caso de faltar a estas normas. Por último puede ser la falta de recursos en la empresa”.

PREGUNTA #3:

¿De acuerdo a su opinión, cómo puede afectar la falta de control y seguimiento a las tareas que realizan los empleados de una empresa para el futuro de la misma?

MHI

“Puede afectar en primer lugar con la pérdida del mercado, pues el que no se realicen controles eficaces en las empresas, puede producir que no se atiendan los requerimientos y se brinde un buen servicios a los clientes, los empleados bajarían su rendimiento y la empresa bajaría su productividad, y en ciertos casos pueden causar el cierre de la empresa”

MAM

“Puede afectar en gran manera, pues con un debido control se puede aplicar correcciones, es necesario el control para saber e identificar en lo que se está fallando y que tipos de correctivos se pueden aplicar”.

WLM Y MSP

“La falta de control puede afectar a la empresa en el sentido que puede caer en el incumplimiento en las actividades programadas para el logro de un objetivo específico. A futuro esto puede ocasionar que la empresa incumpla con el buen servicio para los clientes y refleje una mala organización entre sus colaboradores”.

PREGUNTA #4:

¿Qué tipo de control sería eficiente y eficaz para evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la empresa?

MHI

“Cumplir con las ordenes de trabajo, los Supervisores y Jefes de área informar a Gerencia General de las novedades suscitadas, establecer tiempos y plazos de cumplimiento en las áreas administrativas y operativas, determinar el grado de productividad de las áreas y empleados mediante evaluaciones de cumplimiento”

MAM

“Para todas las áreas sería ideal establecer procesos tanto para el área administrativa y operativa que cada empleado conozca y mantenga plasmado los procesos que se efectúan en cada tarea. Ejecutar evaluaciones de desempeño a los empleados, realizar evaluaciones de competitividad en donde se permita conocer el nivel de satisfacción del cliente y el grado de cumplimiento de la empresa en su posición de proveedor de servicios portuarios, mejorar la comunicación entre los empleados”

WLM Y MSP

“Creo que la Auditoría Interna sería una forma de controlar el cumplimiento de las tareas asignadas a los empleados, alguien que pueda dar su visión objetiva sobre las razones por las cuales no se estarían cumpliendo con el trabajo asignado al personal. En el ámbito administrativo el auditor interno puede evaluar si el comportamiento de los empleados está acorde con los estándares de la empresa, promover el trabajo en equipo y proponer acciones para aprovechar al máximo el recurso humano. En cuanto al personal operativo, creo que el trabajo sería un poco más complicado para el auditor por cuanto para poder emitir una opinión, debería hacer investigación del terreno a fin de conocer a los trabajadores de esa área y así determinar cuáles son sus debilidades”

PREGUNTA #5:

¿De acuerdo a su explicación, qué importancia tiene entonces establecer (vía manual de funciones) una delimitación real de las funciones y responsabilidades del personal que trabaja dentro de la empresa para que en la práctica, esto sea entendido y acatado por todos?

MHI

“Los manuales de funciones cumplen un papel importante en toda empresa pues a través de ellos se describen y especifican las funciones y tareas que el empleado o colaborador debe desempeñar, en ellos es importante determinar las responsabilidades y limitaciones, con el fin de que no se produzcan tiempos muertos o duplicidad en las labores”

MAM

“Como limitación se puede definir que cada empleado realice específicamente actividades propias a su área, con el fin de evitar conflictos, en el manual de funciones debe quedar estipulado y especificado el rol de cada empleado, se debe controlar que se ejecute esas actividades”

WLM Y MSP

“Pienso que es muy importante que toda empresa cuente con un manual en donde estén establecidos las funciones, responsabilidades, derechos e inclusive límites para todo el personal. Sin embargo creo que no debe quedarse en papeles, sino que este manual debe ser conocido por todos los empleados, allí es donde entra en función el Auditor Interno, pues es quien debe impulsar el conocimiento de las normas que rigen a la empresa”

PREGUNTA #6:

¿Qué otras recomendaciones nos puede dar para evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la empresa?

MHI

“Tener un personal calificado y responsable depende en gran manera del compromiso que esa persona tenga con la mejora continua, es importante fortalecer el trabajo en equipo, la gerencia debe seleccionar y mantener un perfil que cumpla con las expectativas del cargo”

MAM

“Toda empresa debe estar evaluar constantemente a su personal, evaluar a los clientes sobre el trato y servicio que recibió, internamente trabajar con el jefe de área respecto al desenvolvimiento de los empleados”

WLM Y MSP

“Que tanto los directivos y administradores se pongan como propósito reunirse periódicamente con el personal, no sólo administrativo sino también operativo a fin de conocer de primera mano, los problemas que puedan estar presentando con el cumplimiento o no de las tareas asignadas al personal y juntos tratar de encontrar soluciones definitivas”

PREGUNTA #7:

¿Recapitulando todo lo dicho, qué beneficios obtiene la empresa que se maneja bajo procedimientos que le aseguren el cumplimiento de las tareas asignadas al personal de la misma?

MHI

“La empresa obtiene múltiples beneficios, le permite tener un mejor mercado y superávit, pues permite a la empresa proyectarse hacia la mejora continua, posibilita elevar el nivel de productividad en los empleados, mejora la comunicación interna, permite identificar los riesgos, detectar desviaciones y aplicar correctivos”

MAM

“Los beneficios son diversos, la ejecución de un buen control del personal asegura el cumplimiento de las metas, se puede hacer correctivos de acuerdo a las desviaciones encontradas, se asegura la entrega de un servicio de calidad a los clientes, se incrementa la comunicación entre los empleados”

WLM Y MSP

“El beneficio principal es el logro de los objetivos que se han planteado los administradores para el bien de la empresa que conlleva a la excelencia y calidad de servicio para brindar a los clientes. La empresa tendrá una buena utilización de los recursos que posee y se beneficiará al máximo por el cumplimiento de las actividades asignadas al personal”

Interpretación de los Resultados del Diagnóstico

Encuestas

Mediante el análisis de los resultados adquiridos de las encuestas realizadas a los empleados de las áreas operativa y administrativa de la empresa se considera que existe desconocimiento sobre los procesos y lineamientos establecidos en la empresa, el 73% y 23% respondió no saber y que no hay manuales de funciones en la empresa, la mayor parte de ese desconocimiento se centra en el personal operativo, pues algunos afirmaron que no tenían conocimiento de lo que es un manual de funciones y responsabilidades. Según el sondeo se determinó que se cuenta con manuales de funciones pero que no son difundidos y actualizados según los casos dados.

Se considera necesario implementar supervisión con garantía de resultados en las labores que son desempeñadas principalmente en el área administrativa, enfocada a que se evite la fuga de información o hallazgo de errores no corregidos o detectados a tiempo que afecten de manera directa o indirecta a la empresa o empleados. En el área operativa establecer compromiso con enfoque a la mejora continua y entrega de un servicio de calidad a sus clientes, al ser esta área quien interactúa de manera directa con los clientes que posee la empresa.

Dar seguimiento y difundir el compromiso de la alta dirección en dirigir, evaluar y promover el desempeño de cada empleado. ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A. es una empresa sólida que cuenta con bases y una estructura de lineamientos que redirigidos hacia el fortalecimiento puede perfeccionar y encaminar el proceso actual de supervisión y control que posee.

Entrevistas

PREGUNTA #1. Es importante que toda empresa efectúe control y supervisión sobre los empleados porque mediante el uso de estas herramientas, se garantiza el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y para que cada empleado desarrolle su labor conforme a los objetivos trazados por la empresa.

PREGUNTA #2. Los entrevistados concuerdan en que la falta de compromiso es uno de los principales factores, la mala estructuración del manual de funciones, carencia de responsabilidad y el desconocimiento serían otras causas que influyen en que en las empresas no se ejecuten controles efectivos.

PREGUNTA #3. El no aplicar controles efectivos, puede afligir a las empresas de algunas maneras, entre ellas están el incumplimiento de los objetivos y metas

planteadas, baja productividad entre sus colaboradores, que no se pueda identificar las falencias y fallas para aplicar los respectivos correctivos y por último la pérdida del mercado al no estar en posición de atender y brindar un servicio de calidad a sus clientes.

PREGUNTA #4. Mantener actualizado los procedimientos y procesos que realiza cada empleado en su cargo, fomentar la comunicación interna y el trabajo en equipo, elaborar evaluaciones de desempeño y de competitividad que permitan conocer el grado de cumplimiento del empleado.

PREGUNTA #5. Todos están de acuerdo en que es importante establecer una delimitación de las funciones y responsabilidades de los colaboradores, también opinan que se debe ejecutar estas actividades y que debe existir un control con la finalidad de mejorar la calidad de trabajo evitando así la carencia de conocimientos sobre los diferentes cargos y responsabilidades en cada área.

PREGUNTA #6. Analizar las responsabilidades descritas en los manuales de funciones e identificar las labores que son realizadas día a día por los empleados, evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas, evaluar las competencias y por parte de los directivos de la empresa fomentar en los colaboradores el trabajo en equipo e instruirlos de acuerdo a las falencias que posean.

PREGUNTA #7. Los ejecutivos y Jefes de área están de acuerdo en que las empresas obtienen diversos beneficios al ser manejada bajo procedimientos controlados, entre los beneficios que acordaron los entrevistados fueron brindar un servicio de excelencia y calidad a los clientes para proyectarse a un mercado amplio, elevar la productividad entre sus colaboradores y aumento de la comunicación interna.

Capítulo 3

Propuesta de Solución al Problema

Como resultado de la revisión y análisis de la estructura y comportamiento actual en ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A. de los procedimientos establecidos para cada cargo que se desempeñan en las áreas administrativa y operativa, se ha logrado plantear que con la ejecución de un nuevo procedimiento que regule las tareas de cada empleado, la empresa lograra contar con mejor desempeño laboral e institucional.

Para toda empresa sin importar la condición o tamaño es considerable que se fijen controles que aseguren el cumplimiento de los objetivos, se logre aprovechar las aptitudes y capacidades del capital humano, incentivando a generar una instrucción de autosuficiencia y competencia bajo la vigilancia de la consecución de resultados.

Características Esenciales de la Propuesta

El procedimiento propuesto para las áreas administrativa y operativa está estructurado en base a las falencias analizadas a lo largo de la presente investigación y ha sido definido con las siguientes características:

- a) Reestructuración del organigrama organizacional, con la inclusión de un jefe para Recursos Humanos.
- b) Establecimiento de un correcto proceso y manejo de manuales de funciones en donde se identifiquen las tareas, responsables y niveles jerárquicos,

definición de habilidades requeridas e inclusión de políticas para la difusión y actualización.

- c) Redistribución de tareas en base a las actividades que desarrolla cada empleado con la finalidad de optimizar el tiempo y aprovechar las capacidades y aptitudes del capital humano según el cargo que desempeña.
- d) Normativa para evaluaciones de desempeño del personal, en donde se estipule toma de decisiones en base a los resultados obtenidos, que corrijan cualquier tipo de declinación de los resultados esperados y reorganización de los responsables de realizar las evaluaciones.
- e) Implementación de indicadores de control interno que midan el cumplimiento de los procesos.
- f) Reestructuración del proceso de nómina en donde se incluya una comprobación de las cantidades de cajas embarcadas y canceladas a los trabajadores.
- g) Definición del proceso de estiba, identificación de competencias y rangos jerárquicos, simplificación de tiempos de trabajo, disminución de ausencias, incorporación de visitas sorpresivas por el Jefe de Supervisores, conformación de círculos de calidad.

Forma y Condición de Aplicación

Organigrama

Es primordial conocer la estructura organizacional, porque mediante esta se comprenderá el nivel de jerarquía, las líneas de autoridad, las divisiones o áreas de trabajo y el organigrama de la empresa. A continuación se presentara el organigrama actual de ESTIBESA S.A.

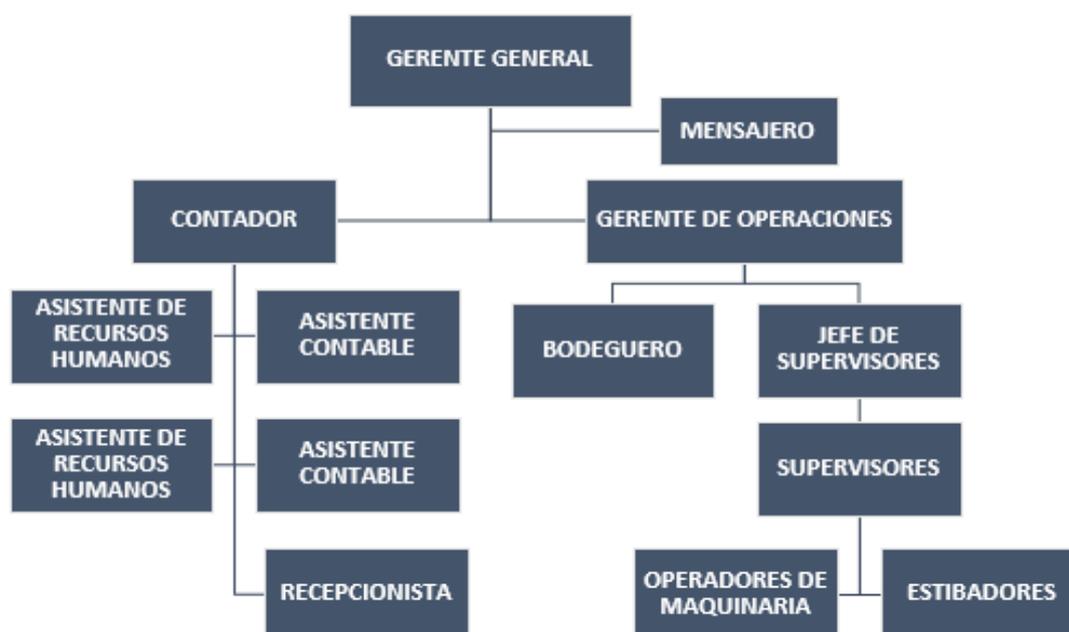


Figura 18 Organigrama Vigente ESTIBESA S.A.

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

Un organigrama interpreta la estructura de la empresa, cada rango o posición están relacionados una sobre otra, cada persona que ocupa un puesto es un eslabón en la cadena, la sucesión es necesaria para ejercer control que va desde el alto mando o nivel más elevado del organigrama.

Una cadena de mando es necesario que sea identificable, porque en ella se establecen los niveles jerárquicos que van desde el rango más alto en este caso el Gerente General hasta los empleados de primera línea según lo muestra el organigrama propuesto:

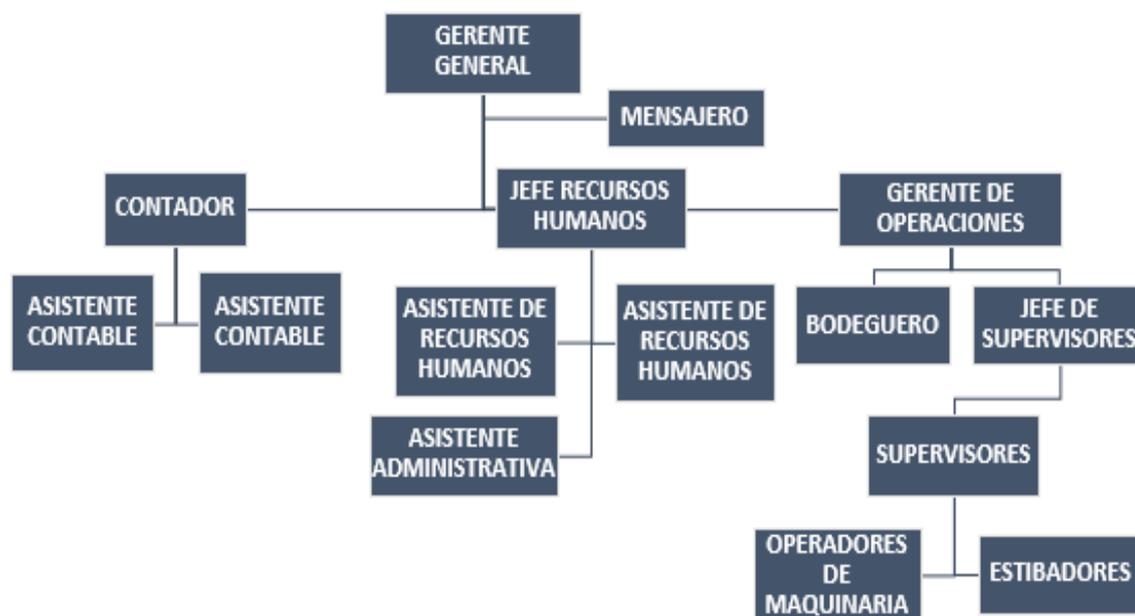


Figura 19 Organigrama Propuesto a ESTIBESA S.A.

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

Cada empleado es responsable de ejecutar las funciones de acuerdo al cargo asignado, el Gerente General organiza, controla y coordina, el Gerente de operaciones debe desarrollar planes que mejoren las actividades de trabajo, el Jefe de Supervisores y Supervisores deben dirigir y velar por que se cumplan los planes. Cuando en las empresas no se siguen las cadenas de mando, se debilita el don de autoridad y es propicio a que se cree un clima laboral poco apropiado.

Manual de Funciones

Una descripción de las labores que realiza cada trabajador es una herramienta que permite conocer de forma detallada todas las actividades y responsabilidades que conlleva cada plaza de trabajo, posibilita fijar los objetivos organizacionales. Mediante un manual de funciones se puede determinar el perfil, las destrezas y competencias necesarias para desempeñar el cargo, sea este administrativo u operativo. El objetivo es que se pueda identificar las labores que realiza cada empleado en el puesto que desempeña y en caso de ausencia, que esta no afecte de alguna manera el proceso de las demás actividades, siguiendo su curso sin que se vea afectado el funcionamiento de la empresa.

Estibesa cuenta con un manual de funciones para cada puesto de trabajo, es importante que este sea difundido durante el ingreso y contratación de personal nuevo o de aquellos que han sido rotados o reubicados de su puesto. De manera que tengan conocimiento de todas las responsabilidades y labores que deben desarrollar, desempeñando su cargo según el contrato y cumpliendo con sus labores de acuerdo a lo estipulado en el reglamento interno. La difusión y distribución del manual es importante para el correcto desempeño de los empleados.

Funciones actuales de las áreas Administrativa y Operativa

GERENTE GENERAL	* Planea las metas organizacionales
	* Representa legalmente a la organización
	* Analiza y aprueba prestamos pernales
	* Realiza reuniones con los jefes de área
	* Toma decisiones en base administrativa y operativa
	* Analiza el ingreso y salida de personal

CONTADOR	* Elaboración de estados financieros
	* Revisión y análisis de ingresos y gastos
	* Elaboración de registros varios
	* Provisión y registro de nómina administrativo y operativo
	* Elaboración y declaración de impuestos
	* Elaboración de anexos Servicio de Rentas Internas
	* Revisión de conciliaciones bancarias
	* Monitoreo de actividades de asistentes contables
	* Monitoreo de actividades de asistentes de Recursos Humanos
	* Revisión de roles pro acreditación
	* Análisis y pre-aprobación de préstamos a empleados
	* Control de préstamos a empleados

ASISTENTE CONTABLE (PROVEEDORES)	* Análisis y registro de facturas de compras
	* Emisión y archivo de retenciones de compras
	* Pago a proveedores
	* Cotizaciones varias
	* Elaboración de cheques
	* Análisis y reposición de caja chica
	* Elaboración de registros varios
	* Elaboración de horas de maquinaria
	* Renovación de pólizas
	* Elaboración y registro de facturas de venta
	* Archivo de facturas de Venta
	* Inventario de Activos Fijos
	* Inventario de Repuestos para maquinaria
	* Auditor interno sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008

ASISTENTE CONTABLE (CLIENTES)	* Manejo de cartera de clientes
	* Cotizaciones a clientes
	* Elaboración y registro de facturas de venta, retenciones en ventas
	* Elaboración de registros varios
	* Registro de ingresos
	* Conciliaciones bancarias
	* Inventario de Materiales de estiba
	* Elaboración de Inspecciones de contenedores
	* Auditor interno líder sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008
	* Recepción y tratamiento de reportes de novedades de operaciones

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 1	* Realiza roles de pago de cuadrillas, operadores e inspecciones
	* Aprobación de acreditaciones
	* Recepción de horas de maquinaria y asistencias de personal de cuadrilla
	* Manejo y registro en página del IESS
	* Registro de beneficios sociales, contratos de trabajo y actas de finiquito
	* Elaboración de formato para préstamos a empleados
	* Seguimiento y control de préstamos personales
	* Inventario de equipos de protección
	* Registro de visitas domiciliarias
	* Elaboración de asistencias de cuadrillas diarias
	* Elaboración de listados de personal de cuadrillas
	* Emisión, renovación y reposición de credenciales
	* Fichas ocupacionales
	* Auditor interno sistema de seguridad BASC.

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 2	* Realiza roles de pago de cuadrillas, administrativo y operativo
	* Recepción de asistencia del personal de cuadrilla
	* Manejo y registro en página del IESS
	* Registro de beneficios sociales, contratos de trabajo y actas de finiquito
	* Elaboración de formato para préstamos a empleados
	* Seguimiento y control de préstamos personales
	* Inventario de equipos de protección
	* Elaboración de asistencias de cuadrillas diarias
	* Elaboración de listados de personal de cuadrillas
	* Emisión, renovación y reposición de credenciales
	* Fichas ocupacionales
	* Auditor interno líder sistema de seguridad BASC
	* Auditor interno sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008

ASISTENTE ADMINISTRATIVA	* Atención al público y de llamadas telefónicas
	* Recepción de correspondencia y facturas de proveedores
	* Manejo y registro en página del IESS
	* Registro de beneficios, contratos de trabajo y finiquitos
	* Elaboración de formato para préstamos a empleados
	* Seguimiento y control de préstamos personales
	* Elaboración de listados de personal de cuadrillas
	* Elaboración de asistencias de cuadrillas diarias
	* Emisión, renovación y reposición de credenciales
	* Fichas ocupacionales
	* Realiza roles de pago de cuadrillas
	* Inventario de equipos de protección

GERENTE DE OPERACIONES	* Recepción de solicitudes de clientes
	* Elaboración de la planificación de trabajo diario
	* Coordinación con los jefes de cuadrilla las operaciones
	* Revisión de cotizaciones para clientes
	* Seguimiento del trato y quejas de los clientes
	* Monitoreo de las operaciones
	* Revisión de las novedades suscitadas durante las operaciones
	* Vigila el trabajo de los supervisores
* Reporta las novedades suscitadas durante operaciones	

SUPERVISORES	* Supervisa las operaciones
	* Coordina la alimentación del personal
	* Recopila datos y cantidades del servicio suministrado a clientes
	* Comprueba el uso de los equipos de protección
	* Verifica la disponibilidad de materiales de estiba
	* Reporta las novedades suscitadas durante operaciones

JEFE DE CUADRILLA	* Organiza y controla las actividades de los estibadores
	* Distribuye las tareas entre el personal, según las programaciones de trabajo
	* Controla el cumplimiento del horario laboral de los estibadores

ESTIBADORES	* Coordina con el jefe de cuadrilla las actividades diarias
	* Estiba cajas según las modalidades planificadas
	* Informa al Jefe de cuadrilla o Supervisor todo tipo de novedad que afecte el servicio ofrecido

OPERADOR DE MAQUINARIA	* Coordina con el supervisor las actividades diarias
	* Opera las maquinarias según la planificación de trabajo
	* Conserva la maquinaria en buen estado para su funcionamiento.
	* Vigila el mantenimiento preventivo y correctivo.

Redistribución y Estructuración de Funciones

Mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo, se restablecerá la comunicación interna, se evitara el exceso de tareas en un solo empleado o que

se realicen actividades que corresponden a otro departamento o área, se asignaran responsabilidades a todo el grupo. Conforme a un previo análisis que deberá ser realizado por el Jefe de Recursos Humanos en conjunto con los Jefes inmediatos de cada departamento, se delegarían tareas según la competencia o desempeño del empleado.

La conformación de un buen equipo de trabajo es fundamental para el crecimiento de la empresa, aquellas tareas que son desarrolladas en equipo son más productivas que las ejecutadas individualmente, pues se invierte menos tiempo, esfuerzo y se obtiene una perspectiva que involucra a todo el equipo de trabajo.

En el departamento de Recursos Humanos y Contabilidad las asistentes realizan ciertas actividades similares, en el área operativa se podría asignar actividades de control durante las operaciones, el cual mediante un análisis de cada una de las actividades que realizan, se puede identificar la carga laboral y responsabilidades, con la finalidad de efectuar una adecuada distribución de las labores lo cual fomentaría el trabajo en equipo, reduciría el tiempo que se invierte en realizar determinada actividad y se igualaría el trabajo evitando la recarga en un solo empleado. Se sugiere realizar la siguiente redistribución de funciones:

Gerente General: Valorar los resultados de las evaluaciones de desempeño permitirá al Gerente General tomar decisiones y medir el nivel de desempeño de los jefes de área y de cada departamento de manera general, le da una perspectiva de la situación y posición de cada empleado en el desenvolvimiento

de sus funciones. El gerente analizaría los resultados de las evaluaciones e indicadores de procesos.

GERENTE GENERAL

- * Planea las metas organizacionales
- * Representa legalmente a la organización
- * Analiza y aprueba préstamos personales
- * Realiza reuniones con los jefes de área
- * Toma decisiones de base administrativa y operativa
- * Analiza el ingreso y salida de personal
- * Analiza las evaluaciones de desempeño
- * Analiza los resultados de los indicadores de procesos

Contador: Con la inclusión de un Jefe para el departamento de Recursos Humanos, se permitirá la optimización del tiempo, controlar de mejor manera ciertas actividades como el cuadro de los préstamos realizados a los empleados, las evaluaciones de desempeño no solo serían ejecutadas por el contador a las asistentes de Recursos humanos y Contabilidad. Cada jefe de área realizaría las evaluaciones de acuerdo al desempeño que ha tenido cada miembro de su equipo de trabajo.

CONTADOR

- * Elaboración de estados financieros
- * Revisión y análisis de ingresos y gastos
- * Elaboración de registros varios
- * Provisión y registro de nómina administrativo y operativo
- * Análisis de consignaciones de nómina administrativo y operativo
- * Elaboración y declaración de impuestos
- * Elaboración de anexos Servicio de Rentas Internas
- * Revisión de conciliaciones bancarias
- * Monitoreo de actividades de asistentes contables
- * Análisis y cuadro de préstamos personales
- * Toma de evaluaciones de desempeño
- * Elaboración y redacción de cartas

Asistentes Contables: Están identificadas en proveedores y clientes, los dos cargos realizan actividades de facturación a clientes, se determinaría a la Asistente Clientes para la realización de la siguientes funciones: archivo y facturación a clientes, registro de comprobantes de retenciones de ventas, cuadro de cajas, inspección de contenedores y horas de maquinaria facturadas, se suprimiría la tarea de revisión y tratamiento de los reportes de novedades entregado por los supervisores. A la Asistente Proveedores se incorporaría la revisión y análisis de los gastos de estiba, redacción de cartas y trámites varios.

**ASISTENTE
CONTABLE
(PROVEEDORES)**

- * Análisis y registro de facturas de compras
- * Emisión y archivo de retenciones de compras
- * Pago a proveedores
- * Cotizaciones varias
- * Análisis y reposición de caja chica
- * Elaboración de cheques
- * Elaboración de registros varios
- * Elaboración de horas de maquinaria a pagar
- * Renovación de pólizas
- * Inventario de Activos Fijos
- * Inventario de Repuestos
- * Revisión de gastos de estiba
- * Elaboración y redacción de cartas
- * Auditor interno sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008

**ASISTENTE
CONTABLE
(CLIENTES)**

- * Manejo de cartera de clientes
- * Cotizaciones a clientes
- * Elaboración y registro de facturas de venta, retenciones en ventas
- * Elaboración de registros varios
- * Registro de ingresos
- * Conciliaciones bancarias
- * Inventario de Materiales de estiba

- * Elaboración de Inspecciones de contenedores
- * Cuadre de cajas e inspecciones de contenedores
- * Cuadre horas de maquinaria facturadas
- * Control de cajas caídas
- * Auditor interno líder sistema de gestión de calidad ISO

Jefe de Recursos Humanos: La contratación de un Jefe permitirá la distribución de las funciones adecuadamente en el departamento y que se ejerza control de las actividades desempeñadas por las asistentes, contribuirá en el desarrollo de planes de medición de competencias según las habilidades y experiencia del empleado. Estaría encargado de elaborar las evaluaciones de desempeño del área y de controlar los préstamos personales y quirografarios, permitiendo que el área de Contabilidad cuente con información oportuna para la comprobación documental de registros. Comunicaría de forma oportuna al Gerente General todo tipo de hallazgo o novedad presentada en el área administrativa.

**JEFE DE
RECURSOS
HUMANOS**

- * Monitoreo de actividades de asistentes
- * Revisión de roles administrativos y operativos pre y post acreditación
- * Aprobación de consignaciones de nómina
- * Selección y reclutamiento de personal
- * Control de horario laboral del personal administrativo
- * Análisis de beneficios sociales, contratos de trabajo y actas de finiquito
- * Recepción y atención de reportes de novedades de operaciones
- * Revisión y análisis de cajas, horas e inspecciones pagadas
- * Control de préstamos personales
- * Control de fichas ocupacionales
- * Evaluaciones de desempeño
- * Análisis y pre-aprobación de préstamos a empleados

Asistentes de Recursos Humanos: Se propone fijar un solo formato de rol de cuadrillas, el cual sea claro, fácil de comprender y revisar, determinar únicamente a la Asistente 1 y 2 para la elaboración y registro de nómina del personal administrativo y operativo con la finalidad de evitar el exceso de funciones, simplificando el proceso de nómina de cuadrillas, facilitando el control y pago puntual del personal operativo. Comunicar al Jefe de área todo tipo de novedades suscitadas mediante memorándum o correo electrónico.

**ASISTENTE
DE
RECURSOS
HUMANOS 1**

- * Realiza roles de pago de cuadrillas, operadores e inspecciones
- * Ingreso de información de cajas y horas pagadas para cuadro
- * Recepción de horas de maquinaria
- * Manejo y registro en página del IESS
- * Registro de beneficios sociales, contratos de trabajo y actas de finiquito
- * Registro y seguimiento de préstamos personales
- * Registro de visitas domiciliarias
- * Fichas ocupacionales
- * Elaboración de asistencias de cuadrillas diarias
- * Elaboración de listados de personal de cuadrillas
- * Auditor interno sistema de seguridad BASC.

**ASISTENTE
DE
RECURSOS
HUMANOS 2**

- * Realiza roles de pago de cuadrillas, administrativo y operativo
- * Ingreso de información de cajas pagadas para cuadro
- * Manejo y registro en página del IESS
- * Registro de beneficios sociales, contratos y actas de finiquito
- * Registro y seguimiento de préstamos personales
- * Registro de visitas domiciliarias
- * Fichas ocupacionales
- * Elaboración de asistencias de cuadrillas diarias
- * Auditor interno líder sistema de seguridad BASC
- * Auditor interno sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008

A la asistente 1 y 2 se suprimiría la aprobación de acreditaciones, la emisión de credenciales, el inventario y entrega de equipos de protección, la elaboración de listados y de los formatos de préstamos para empleados. Generando que las asistentes tengan una mejor disposición de tiempo para la realización de la tarea de roles de cuadrillas y administrativos.

Asistente Administrativa: Se establecería las funciones de entrega y control de inventario de equipos de protección, recepción y distribución de las asistencias semanales del personal que ha trabajado en cuadrillas, emisión y renovación de credenciales, brindaría apoyo al área en el registro de beneficios sociales, contratos de trabajo y actas de finiquito especialmente en época alta donde ingresa personal nuevo y debe realizarse la verificación de antecedentes penales, coordinar la elaboración de exámenes médicos, y recopilación de la documentación necesaria. Se suprimiría la tarea de elaboración de roles a cuadrillas, control de préstamos y de fichas ocupacionales.

**ASISTENTE
ADMINISTRATIVA**

- * Atención de llamadas telefónicas y público
- * Recepción de correspondencia y facturas de proveedores
- * Manejo y registro en página del IESS
- * Registro de beneficios sociales, contratos de trabajo y actas de finiquito
- * Emisión, renovación y reposición de credenciales
- * Elaboración de formato para préstamos a empleados
- * Inventario de equipos de protección

Área Operativa

Para esta área la propuesta se basa en fortalecer el proceso, estabilizando el nivel de autoridad de los supervisores hacia los operadores y estibadores, motivar al personal estibador a realizar un servicio de calidad, impartir charlas sobre el manipuleo de las cajas. Realizar reuniones de calidad semanales para la notificación de todo tipo de novedades.

Gerente de Operaciones: Se agregaría la tarea de análisis y control del indicador de cajas caídas y la planificación de visitas sorpresa según el programa de trabajo para que sean realizadas por el Jefe de Supervisores para el control directo de las operaciones.

GERENTE DE OPERACIONES

- * Recepción de solicitudes de clientes
- * Elaboración de la planificación de trabajo diario
- * Coordinación con los jefes de cuadrilla las operaciones
- * Revisión de cotizaciones para clientes
- * Seguimiento del trato y quejas de los clientes
- * Monitoreo de las operaciones
- * Recepción de las novedades suscitadas durante las operaciones
- * Revisión de las asistencias del personal
- * Control de indicador de procesos (cajas caídas)
- * Planificación de visitas sorpresa

Jefe de Supervisores se incorpora la tarea de revisión y comprobación de cajas y horas de maquinaria reportadas y visitas sorpresa durante las operaciones en los diferentes puertos en donde se presta servicio.

JEFE DE SUPERVISORES

- * Análisis de la planificación de trabajo diario
- * Análisis de los requerimientos de clientes sobre cuadrillas y maquinaria
- * Recoge firmas de soportes para facturación
- * Elaboración de liquidaciones de estiba semanales
- * Elaboración y liquidación de horas de maquinaria
- * Reporta los gastos de estiba semanales
- * Vigila el trabajo de los supervisores
- * Reporta las novedades suscitadas durante operaciones
- * Revisión y comprobación de cajas y horas de maquinaria reportadas
- * Visitas sorpresa durante las operaciones

Supervisores: se incorpora la tarea de impartir charlas sobre la forma correcta de manejo y manipulación de la carga al personal estibador.

SUPERVISORES

- * Supervisa las operaciones
- * Coordina la alimentación del personal
- * Recpta datos y cantidades del servicio suministrado a clientes
- * Comprueba el uso de los equipos de protección
- * Verifica la disponibilidad de materiales de estiba
- * Reporta las novedades suscitadas durante operaciones
- * Impartir charlas sobre el manejo y manipulación de la carga

Jefe de Cuadrilla: se agrega la tarea de vigilar las técnicas de carga de caja, con la finalidad de asegurar la entrega de un servicio de calidad a los clientes y realizar reuniones círculos de calidad con su cuadrilla luego de efectuado el trabajo para sea comunicado cualquier tipo de problema y dar una propuesta solución al supervisor de turno.

JEFE DE CUADRILLA	* Organiza y controla las actividades de los estibadores
	* Distribuye las tareas entre el personal, según las programaciones de trabajo
	* Controla el cumplimiento del horario laboral de los estibadores
	* Vigila el cumplimiento de aplicación de técnicas de carga de caja
	* Realiza reuniones de calidad posterior a la realización del trabajo

Habilidades Requeridas del personal Administrativo y Operativo

Las funciones de cada colaborador son descritas en el manual de funciones, pero también es importante que posean las habilidades necesarias para poder desempeñar de manera óptima un cargo en la empresa. Cada colaborador debe tener características conductuales de la personalidad definidas, entre ellas se mencionan las siguientes por cada área:

CONTADOR	* Habilidades
	* Responsabilidad
	* Ética
	* Capacidad para resolver problemas
	* Sociabilidad
	* Actitud Positiva

ASISTENTE CONTABLE	* Habilidades
	* Responsabilidad
	* Ética
	* Tolerancia a la presión
	* Facilidad de Comunicación
	* Asertividad.
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	* Habilidades
	* Responsabilidad
	* Ética
	* Tolerancia a la presión
	* Trabajo en equipo
	* Facilidad de Comunicación
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	* Habilidades
	* Responsabilidad
	* Ética
	* Creatividad
	* Capacidad para resolver problemas
	* Facilidad de Comunicación
GERENTE DE OPERACIONES	* Habilidades
	* Responsabilidad
	* Ética
	* Capacidad para resolver problemas
	* Facilidad de Comunicación
	* Optimización del tiempo
JEFE Y SUPERVISORES	* Habilidades
	* Responsabilidad
	* Ética
	* Capacidad para resolver problemas
	* Sociabilidad
	* Actitud Positiva
	* Trabajo en equipo
JEFE DE CUADRILLA	* Habilidades
	* Responsabilidad
	* Seguridad personal
	* Capacidad para resolver problemas
	* Trabajo en equipo
	* Optimización del tiempo

ESTIBADORES	* Habilidades
	* Responsabilidad
	* Optimización del tiempo
	* Espíritu de servicio
	* Trabajo en equipo
	* Seguridad personal
OPERADOR DE MAQUINARIA	* Habilidades
	* Responsabilidad
	* Optimización del tiempo
	* Espíritu de servicio
	* Trabajo en equipo
	* Seguridad personal

Normativa Para Evaluación de competencia y Desempeño Laboral

Objetivo de las Evaluaciones

Las evaluaciones son un instrumento de medición para las empresas que permitirán determinar el nivel de cumplimiento laboral de sus trabajadores, de acuerdo al desempeño que han tenido durante un periodo determinado. El objeto de este instrumento es evaluar y controlar.

Según los resultados obtenidos, aquellos empleados que destaquen y consigan puntajes de eficiencia altos, se los puede recompensar, reconocer su esfuerzo y dedicación, justificando los sueldos y salarios de acuerdo a una escala, generando motivación al personal, se los puede tomar en cuenta para ascensos o reasignación de funciones por responsabilidades. En ascensos la selección interna ahorra tiempo y recursos en la búsqueda y reclutamiento de personal nuevo.

De manera general las evaluaciones realizadas a los trabajadores sirven para:

- Aumentar el desempeño laboral.
- Reformar la retribución salarial por desempeño.
- Redistribuir las funciones según los conocimientos, capacidad y habilidades.
- Rotar al personal.
- Separar, promover o ascender a los empleados según su aptitud, destrezas, preparación académica y profesional.
- Determinar la falta de conocimiento o desactualización y corregirlos mediante entrenamiento, capacitaciones internas o externas.

Importancia de las Evaluaciones

Son importantes porque aportan al desarrollo humano, permitiendo a la alta dirección, administrador o jefe de área conocer las debilidades y fortalezas de su grupo de trabajo, los resultados obtenidos son comunicados al empleado para que pueda conocer su grado de desempeño y según las calificaciones pueda plantear programas de mejora. Es necesario que las evaluaciones sean realizadas de forma constante, las evaluaciones como medio de medición y seguimiento del cumplimiento individual deberían convertirse en un instrumento que:

- Aporte a mejorar de manera continua el desempeño de los empleados
- Potencie sus habilidades
- Contribuya a mantener un buen clima laboral
- Permita identificar a aquellos que meritan ser compensados
- Contribuya a la toma de decisiones.

Elementos para las Evaluaciones

Es necesario establecer factores que determinen el desempeño laboral de cada empleado, entre ellos están:

- Nivel de Conocimiento: Medición del entrenamiento y conocimiento del cargo, grado de eficacia en los métodos aplicados, aporte e innovación con nuevas técnicas o ideas.
- Calidad: Entrega de forma oportuna de informes o registros, nivel de iniciativa propia.
- Cantidad: Compromiso en alcanzar los objetivos trazados por la empresa, cumplimiento de las tareas del puesto según la carga laboral distribuida entre los colaboradores del mismo departamento.
- Grado de Iniciativa Propia: Posee iniciativa, no es primordial que se realice supervisión para que cumpla con sus funciones. No depende de otros para culminar un proceso.
- Comunicación y trabajo en equipo: Nivel de comunicación y relación con el grupo de trabajo.

Evaluación de Desempeño Actual ESTIBESA S.A.

La empresa realiza de manera anual evaluaciones de desempeño, de acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la escala de calificación, aquellos empleados que han alcanzado puntajes que van de bajos a medio, se envían a reforzar conocimientos, posteriormente se realiza la evaluación de eficacia de los conocimientos adquiridos. Este es un proceso que es documentado según los parámetros basados en el sistema integrado vigente de la empresa.

 EVALUACION DE COMPETENCIA Y DESEMPEÑO		CÓDIGO								
		Fecha:								
		Versión:								
		Página: 1 de 2								
DATOS DEL EMPLEADO										
Apellidos:		Nombres:		Tiempo de Servicio:						
Denominación del cargo:		Dpto. o Sección:								
Cargo:										
Principales responsabilidades:	1									
	2									
	3									
Califique según lo siguientes parametros:										
Excelente = 5 Muy Bueno = 4 Bueno = 3 Regular = 2 Malo = 1										
FACTORES DE EVALUACIÓN						EVALUACIÓN				
						5	4	3	2	1
1. Conocimiento del Puesto										
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto										
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto										
Asistencia (cumplimiento a su trabajo)										
Puntualidad										
Hábitos de seguridad										
Total						0	0	0	0	0
2. Experiencia										
En cargos afines										
En el mismo puesto										
Total						0	0	0	0	0
3. Planificación y Resolución										
Trabaja de forma planificada y organizada										
Es analítico										
Habilidades numericas										
Reacciona rápidamente ante las dificultades										
Total						0	0	0	0	0
4. Productividad										
Consigue los objetivos										
Puede manejar varios proyectos a la vez										
Habilidad para minimizar los costos										
Trabajo bajo presión										
Total						0	0	0	0	0
5. Habilidades de comunicación										
Articula ideas de forma eficaz										
Comunicación verbal y escrita										
Es tolerante										
Total						0	0	0	0	0
6. Trabajo en equipo										
Es sociable										
Ayuda a su equipo										
Trabajo en equipo: Trabaja bien con distintos tipos de persona										
Capacidad de relacionarse con los empleados										
Total						0	0	0	0	0
7. Características individuales										
Iniciativa y creatividad										
Esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos										
Cualidades de liderazgo										
Potencial de desarrollo (inteligencia)										
Apariencia personal (higiene, presentación)										
Comportamiento (carácter, temperamento, relaciones humanas)										
Capacidad para la toma de decisiones										
Responsabilidad										
Digno de confianza en sus obligaciones										
Resolucion de problemas y toma de desiciones										
Dinamismo y motivación										
Total						0	0	0	0	0
8. Habilidades de dirección										
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área										
Capacidad de negociación										
Demuestra dotes de liderazgo, delegacion y eficiencia										
Motiva a su equipo para conseguir los objetivos										
Total						0	0	0	0	0
PROMEDIO TOTAL						0				
En su opinión, ¿en que áreas debe concentrarse o mejorar el empleado ?										
Recomendaciones de Capacitacion										
EVALUADO POR:				RECIBIDO POR:						
				Fecha:						

Figura 20 Evaluación de Desempeño ESTIBESA S.A.
Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

El método de evaluación aplicado es el de las escalas de puntuación, en donde la Alta Dirección y/o Administrador – Contador debe valorar al empleado de cada área y puesto de trabajo de acuerdo a su criterio y según su desenvolvimiento en un determinado periodo, debe asignar un puntaje de acuerdo a una escala numérica que va del 1 al 5 siendo el cinco el puntaje más alto dentro del rango para la evaluación. La distribución para la calificación de las evaluaciones es realizada de la siguiente manera:



Figura 21 Responsables de Evaluar

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

Propuesta del Proceso de Evaluación de Desempeño

Se propone valorar los resultados y tomar decisiones en base a los resultados de las capacitaciones internas que reciben los empleados para constatar el grado de eficacia y en las capacitaciones externas comprobar que la inversión que la empresa realiza en los empleados es correspondida mediante la implementación o planteamiento de ideas que aporten a mejorar los procesos. La ejecución

adecuada de las evaluaciones facultara al personal a conocer su grado de eficiencia, contribuyendo a que se mejore el rendimiento y nivel de competitividad.



Figura 22 Propuesta Responsables de Evaluar

Elaborado por: Las Autoras

Cada jefe de área analizaría las evaluaciones realizadas por el jefe inmediato según la cadena de mando, los resultados serían notificados al Gerente General para su análisis y toma de decisiones, las evaluaciones pueden ser estipuladas de manera semestral o anual, esta sería una medida de seguimiento y reduciría el tiempo de medición para obtener resultados inmediatos del cumplimiento.

La ejecución de un correcto proceso de evaluación permitirá mantener comunicada a la alta dirección del nivel de cumplimiento de su equipo de trabajo, a continuación se presenta el proceso propuesto para las evaluaciones de desempeño:



Figura 23 Proceso Propuesto Para Evaluación

Elaborado por: Las Autoras

Una evaluación es una herramienta que contribuye el mejoramiento continuo, promoción y a la creación de planes para capacitar al personal. Las capacitaciones renuevan los conocimientos de los colaboradores para que se tomen acciones, sean estas rotaciones, traslado o sanciones por la falta de responsabilidad e interés para obtener el resultado deseado.



Figura 24 Etapas para Medición de impacto de Capacitaciones

Elaborado por: Las Autoras

Se puede mencionar como políticas en la medición del nivel de impacto de la capacitación en los empleados el grado de aprendizaje adquirido, empleo de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo y el nivel de satisfacción de los resultados alcanzados.

Indicadores de medición y control

Los indicadores cumplen el objetivo de medir cualquier tipo de cambio a través del tiempo. Actualmente no se mantienen implementados indicadores de control, se cuenta con indicadores los cuales miden la eficiencia, eficacia y cumplimiento de ciertos procedimientos, según lo establecido y requerido por las normas de seguridad y calidad. Se propone incorporar indicadores de control que evalúen y faciliten disponer de resultados sobre el nivel del capital humano. A continuación se detallaran algunos que aportaran un mayor grado de control en la empresa:

Tabla 19 *Indicadores de Control*

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	DETALLE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
1	PRESENTACIÓN DE INFORMES	EFICACIA	DESCRIBE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE INFORMES	# DE INFORMES PRESENTADOS / # DE INFORMES SOLICITADOS	TRIMESTRAL O SEMESTRAL	JEFE DE AREA
2	RESULTADO EN ADIESTRAMIENTO O CAPACITACIÓN	EFICACIA	DESCRIBE EL GRADO DE EFICACIA EN EL DESARROLLO O PLANTEAMIENTO DE IDEAS	RESULTADO OBTENIDO / RESULTADO ESPERADO	TRIMESTRAL O SEMESTRAL	JEFE DE AREA
3	CAJAS CAIDAS	EFICACIA	DESCRIBE EL GRADO DE EFICACIA EN EL SERVICIO ENTREGADO	# CAJAS EMBARCADAS / # DE CAJAS ESTIBADAS	ANUAL	GERENTE DE OPERACIONES

Elaborado por: Las Autoras

RANGO DE MEDICIÓN	
EXCELENTE	90 A 100%
BUENO	80 A 89%
REGULAR	50 A 79%
MALO	MENOS DE 50

Figura 25 Rango de Medición de Indicadores

Elaborado por: Las Autoras

1. Presentación de informes: La entrega oportuna de informes son fundamentales para la realización o complementación de procesos, determinara el grado de responsabilidad y el nivel de eficiencia que posee el empleado.
2. Resultado de Adiestramiento o Capacitación: Indicador propuesto para la medición de resultados e impacto de las capacitaciones, cursos y actualizaciones laborales, en donde el resultado obtenido será el puntaje que recibió el empleado luego del adiestramiento en base al rendimiento y desenvolvimiento en un periodo establecido previamente, sobre el resultado esperado por el jefe inmediato o de área.
3. Cajas Caídas: Permite determinar de manera porcentual la cantidad de cajas caídas durante un año, Gerencia deberá establecer un rango condescendiente de cajas caídas en ese periodo, el resultado del indicador no debería sobrepasar lo permitido por Gerencia.

Los responsables de efectuar la medición de los indicadores de control serían los jefes inmediatos hacia cada miembro de su equipo de trabajo. Los resultados obtenidos dentro del rango de medición deberán ser notificados al Gerente General de forma escrita.

Proceso de Nómina

La nómina es una herramienta administrativa mediante el cual se realiza el pago o acreditación de jornales, sueldos y salarios a los empleados y directivos, siguiendo los parámetros reglamentarios debe ser ejecutada de una manera precisa y puntual.

El proceso de nómina es realizado por las asistentes de Recursos Humanos y la asistente administrativa, cada una lleva un número determinado de cuadrillas, una cuadrilla puede estar conformada de 15 a 40 personas. Al inicio de cada semana se procede a la liquidación del trabajo realizado en la semana anterior, según el calendario bananero. El proceso de nómina es el siguiente:



Figura 26 Proceso de Nómina ESTIBESA S.A.

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

Las asistencias de las cuadrillas con el personal que ha laborado en la semana es entregada por el Jefe de Supervisores, las asistentes revisan la documentación recibida y registran en el rol las modalidades y tiempos trabajados, cada una de las asistentes del área tiene un formato de rol diferente, la unificación de un formato general eficaz y practico, facilitaría la revisión. La aprobación para la acreditación es realizada por parte de la Asistente 1.

Reestructuración del Proceso de Nómina

La nómina como instrumento administrativo en las empresas, faculta a que se logren efectuar los cálculos y retribución de sueldos y salarios a los empleados de una manera organizada y precisa, que se disponga de información puntual para la revisión y comprobación. En el proceso de consignación el Jefe de Recursos Humanos sería el responsable de realizar las aprobaciones para la acreditación de la nómina, una vez que ha culminado el proceso de revisión de cada rol de pago.



Figura 27 Proceso Propuesto de Nómina

Elaborado por: Las Autoras

El área de contabilidad puede redistribuir la función de la comprobación documental del pago de nómina, tomando cada colaborador del área de contabilidad cierta cantidad de cuadrillas, para esto el área de Recursos Humanos deberá proveer a Contabilidad las asistencias, roles y acreditaciones, este

proceso sería llevado a cabo luego de la acreditación de cada semana. Un correcto proceso de nómina en una empresa permite planificar, organizar y controlar.

ESTIBESA S.A.											
CUADRE DE CAJAS SEMANAL											
TOTAL DE CAJAS REGISTRADAS			TOTAL DE CAJAS LIQUIDADAS								
DPTO: CONTABILIDAD			DPTO: RRHH								
# FACTURA	CANTIDAD CAJAS	MODALIDAD	M/N	EXPORTADORA	SEMANA	CUADRILLA	CANTIDAD CAJAS	MODALIDAD	SEMANA		
TOTALES POR MODALIDAD						TOTALES POR MODALIDAD					
EMBULK	ACODEP	EMBSEPAL	PAPTO	CONBULK	COMPAL	EMBULK	ACODEP	EMBSEPAL	PAPTO	CONBULK	COMPAL
OBSERVACIONES:											

Figura 28 Propuesta para el Cuadre de Cajas Trabajadas y Pagadas

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

El cuadro propuesto deberá estar habilitado en la red de trabajo de ESTIBESA, para que el cuadro de cajas sea eficaz, se deberá alimentar de manera semanal por los departamentos de Contabilidad y Recursos humanos, para que se realicen las comparaciones y ajustes respectivos de las cajas estibadas, el jefe de Supervisores realizara la revisión de las cantidades con los reportes que recibe de los Supervisores, con la finalidad de que se compruebe que las cajas reportadas han sido consignada acorde a lo trabajado.

Proceso de Estiba

Comprende las actividades desde la planificación de las operaciones hasta la entrega del servicio, incluyendo la retroalimentación del cliente. Un año calendario se divide en dos temporadas las cuales son: alta considerada desde diciembre

hasta mayo del siguiente año, y la temporada baja que comprende desde junio hasta noviembre. El proceso de estiba está conformado de la siguiente manera:

CLIENTE	1. El jefe de Operaciones envía a la operadora vía e-mail el programa de trabajo donde se detalla: Nombre de la exportadora, modalidad de trabajo, personal requerido, hora de inicio de operaciones y maquinaria de ser necesario.
GERENTE DE OPERACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar las necesidades del cliente 2. Realizar la planificación del servicio, verificando la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo del mismo. 3. Citar al personal necesario para la ejecución del servicio: jefe de grupo, supervisores, operadores se les comunica la modalidad del trabajo, número de personal requerido, hora de inicio de Operaciones. 4. Informar a la Asistente administrativa para que realice el listado del personal.
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar el requerimiento del gerente de operaciones 2. Elaborar el listado de cada cuadrilla donde consta el lugar de trabajo, nombre del vapor y fecha.
SUPERVISORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar la programación del servicio. 2. Verificar los materiales y maquinaria de estiba necesarias para el inicio de actividad. 3. Una vez ingresado el personal a las instalaciones portuaria del cliente se verifica que el personal use correctamente el equipo de protección personal para poder realizar el servicio. 4. Realizar el dialogo periódico al grupo asignado. 5. Toma de asistencia al personal 6. Llenar reporte de novedades donde se debe detallar las novedades durante la ejecución de operaciones, para luego tomar acciones correctivas y preventivas en caso de ser necesario.
JEFE DE OPERACIONES SUPERVISORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuadrar día a día la cantidad de cajas estibadas para luego llenar los reportes necesarios para poder facturar el servicio brindado. 2. Realizar la liquidación semanal de cada cuadrilla. 3. Informar de cajas caídas o de alguna novedad en la reunión semanal. 4. Recoger las firmas de los jefes de operaciones de las exportadoras 5. Entregar al departamento de contabilidad los soportes para proceder a realizar la factura correspondiente de servicios.
CONTABILIDAD	1. Receptar los reportes necesarios para realizar la respectiva facturación.

Figura 29 Proceso de Estiba

Fuente: Empresa ESTIBESA S.A.

Realizar reuniones periódicas entre el Gerente y supervisores permitirá al Gerente de Operaciones informarse y conocer las novedades y situaciones suscitadas durante las operaciones, el establecer visitas sorpresivas por parte del Jefe de Supervisores mediante un cronograma según la planificación de trabajo para controlar que las operaciones se lleven a cabo adecuadamente.

Proceso de Socialización de la Propuesta

La socialización de los procedimientos de control deberán ser efectuados por el Jefe de Recursos Humanos hacia cada Jefe de área, quienes deberán comunicarlos a su equipo de trabajo mediante reuniones o charlas, se establece que el proceso de socialización dure un periodo de tiempo que comprende entre tres y seis meses. Sería recomendable que cada área involucrada realice una planificación de actividades.



Figura 30 Actividades de la Propuesta

Elaborado por: Las Autoras

Resultados Obtenidos en Caso de Aplicación

Costo – Beneficio: La implementación de los procedimientos de control propuestos generan un costo – beneficio. La empresa deberá realizar una inversión que le concederá beneficios a nivel laboral, la presente propuesta no incrementara las ventas, pero si disminuirá costos a corto plazo, entre ellos se puede mencionar, los ocasionados por errores humanos involuntarios en pagos y consignaciones que involucra a los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Operaciones, eliminación de tiempos muertos y cuellos de botella, duplicidad de tareas. Haciendo que una persona sea más productiva y pueda abarcar las tareas y responsabilidades propias del cargo, evitando según el caso la contratación e incorporación de personal para suplir el incumplimiento e ineficiencia de otro empleado, generando un ahorro en pago de sueldos.

Tabla 20 *Proyección de Costos en Implementación*

#	DETALLE	VALOR
1	Sueldo Jefe de Recursos Humanos	\$ 1,000.00
2	Capacitación Indicadores de Control	\$ 450.00
4	Sistema – Módulo Roles	\$ 2,200.00
	TOTAL	\$ 3,650.00

Elaborado por: Las Autoras

1. La incorporación de un jefe para el área de Recursos Humanos facilitara el control administrativo. Los costos incurridos en el pago mensual del sueldo será compensado con el control y mejora de rendimiento del personal, permitiendo aprovechar las capacidades y destrezas de cada empleado. Este rubro es considerado como un costo fijo.

2. La capacitación de indicadores de gestión estará dirigida a todo el personal administrativo, directivos y jefes del área operativa, se recibiría mediante la contratación del servicio in-house de una empresa o persona calificada para brindar ese tipo de servicios.

3. El departamento de contabilidad posee un sistema contable que le permite ingresar diariamente toda la información necesaria como registros de facturas, retenciones, generar reportes contables y financieros. Pero en el departamento de Recursos Humanos sus procesos son realizados de forma manual mediante utilitarios de Microsoft Windows. La adquisición del módulo para Recursos humanos facilitara la comprobación de cantidades y disminuirá los errores en cálculos. Se propone complementar el sistema de software contable actual con el módulo para Recursos Humanos.

A continuación se presentan los gastos por sueldos y salarios del personal administrativo y operativo correspondiente al periodo 2015 y la proyección de este rubro con la inclusión del Jefe de Recursos Humanos para los años 2016 y 2017.

AREA	Sueldos por Rubro	PROVISIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES					Total Año 2015
		13ro	14to	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	
Administrativo	130.513,72	10.876,16	3.682,59	10.876,16	5.438,04	15.857,38	177.244,06
Operativo	575.898,71	47.991,55	39.259,57	47.991,55	23.995,77	69.000,00	804.137,15
	706.412,43					TOTAL	981.381,20

Sueldo Básico 2015	\$ 354,00
---------------------------	------------------

Figura 31 Gasto de Nómina año 2015 – Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

La previsión del salario básico unificado del año 2017 fue realizada en base a la inflación del año 2016 que corresponde al 3,39% (Ministerio del Trabajo, 2016). Se tomó como base los sueldos del año 2015, para las proyecciones de los sueldos del personal administrativo y operativo adicional del sueldo del Jefe de Recursos Humanos, con un incremento inflacionario del 1,31% para los años 2016 y 2017.

PROYECCIÓN ROL GENERAL DE EMPLEADOS						
AREA	# de Empleados	Sueldos por Rubro	AÑO 2016		AÑO 2017	
			Total Provisión	Total Año	Total Provisión	Total Año
Personal Administrativo	11	131.513,72	47.403,61	178.917,33	47.540,12	179.053,84
Personal Operativo	99	575.898,71	226.184,57	802.083,28	227.413,16	803.311,87
	110	707.412,43	273.588,18	981.000,61	274.953,28	982.365,71

Sueldo Básico 2016	\$ 366,00
Proyección Sueldo Básico 2017	\$ 378,41

	AÑO 2016		AÑO 2017	
Total Gasto Administrativo	\$	178.917,33	\$	179.053,84
Total Gasto Operativo	\$	802.083,28	\$	803.311,87

Figura 32 Proyección de Nómina año 2016-2017

Elaborado por: Las Autoras

Resultados a Corto Plazo

Los cambios propuestos para el área administrativa y operativa de la empresa, dan la opción de corregir las falencias que se susciten e incentivará a los empleados a realizar mejor sus funciones, los resultados de la propuesta permitirán:

- Aprovechar el tiempo invertido en cada actividad
- Corregirá la coordinación de las actividades diarias
- Asegurara el seguimiento de las tareas del personal
- Mejorará el desempeño laboral
- Se evitará duplicidad de tareas
- Se empleara supervisión constante
- Se delegará un jefe para Talento Humano
- Mejorará los procedimientos actuales
- Permitirá el registro correcto de la cantidad de cajas y horas trabajadas por el personal operativo.
- Permitirá disponer de información actualizada para la auditoría interna
- Generaría un trabajo de calidad y mejoraría la productividad en los trabajadores
- Permitirá prevenir la falta de conocimiento de las funciones del cargo
- Preveniría la realización de consignaciones por trabajos no realizados
- Permitirá el desarrollo de actividades de control
- Crearía compromiso por parte de los colaboradores
- Sistematización de los archivos
- Fortalecería la comunicación y el trabajo en equipo

Resultados a Largo Plazo

Los resultados que la empresa va a conseguir a través de la propuesta son los siguientes:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa
- Mejorar el desempeño del capital humano
- Incrementar la satisfacción en los clientes
- Generaría mayor competitividad
- Control del cumplimiento de las tareas del personal
- Sostenibilidad Empresarial

Validación de la Propuesta Aplicada

A continuación se presentan los estados financieros correspondientes al periodo 2015 de la empresa ESTIBESA S.A. según la Superintendencia de Compañías:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A.	
AÑO 2015	
TOTAL INGRESOS	\$ 1.400.623,76
(-)COSTO SUELDOS Y SALARIOS	\$ 575.898,71
(-)GASTO SUELDOS Y SALARIOS	\$ 130.513,72
(-)TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 612.369,23
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 81.842,10
(-) PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 12.276,32
(+)GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	\$ 77.073,68
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 146.639,47

Figura 33 Estado de Pérdidas y Ganancias 2015.

Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Las Autoras

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A.
AÑO 2015

ACTIVOS

EFFECTIVOS Y EQUIVALENTES	125.315,57
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	16.498,54
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	77.818,12
CRÉDITO TRIBUTARIO	27.976,23
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	247.443,47
MUEBLES Y ENSERES	8.332,79
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6.586,89
VEHICULO	21.419,64
OTROS ACTIVOS	710,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	79.483,61
TOTAL ACTIVOS	\$ 326.927,08

PASIVOS

TOTAL PASIVOS CORRIENTES	132.654,69
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	68.595,33
TOTAL PASIVOS	\$ 201.250,02

PATRIMONIO

CAPITAL SUSCRITO	2.000,00
RESERVA LEGAL	1.000,00
RESERVA DE CAPITAL	218,50
UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	133.500,41
RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	-48.346,95
UTILIDAD DEL EJERCICIO	37.305,10
TOTAL PATRIMONIO	125.677,06
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 326.927,08

Figura 34 Estado de Situación Financiera año 2015.

Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Las Autoras

FLUJO DE CAJA
ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A.
AÑO 2015

INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	\$ 38.229,29
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	38.229,29
CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 1.398.449,09
COBROS PROCEDENTES DE LAS VENTAS DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	1.398.449,09
CLASES DE PAGO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-1.307.847,67
PAGO A PROVEEDORES	-268.340,82
PAGO A Y POR CUENTA DE LOS EMPLEADOS	-1.039.506,85
DIVIDENDOS PAGADOS	-21.177,67
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS PAGADOS	-31.194,46
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES	38.229,29
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL PRINCIPIO DEL PERIODO	87.086,28
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO	\$ 125.315,57
 <u>CONCILIACION ENTRE LA GANANCIA (PERDIDA) NETA Y LOS FLUJOS DE OPERACIÓN</u>	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	81.842,10
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	-583,84
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	-43.028,97
FLUJOS DE EFECTIVO NETOS PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 38.229,29

Figura 35 Flujo de Caja año 2015. Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Las Autoras

De los datos obtenidos en los estados financieros del año 2015 se determinara el grado de liquidez que posee la empresa mediante la utilización del indicador financiero de liquidez corriente, de esta forma se medirá la posición que mantiene la compañía para hacer frente a sus responsabilidades:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\$ 247.443,47}{\$ 132.654,69} = 1,87$$

Como resultado se obtiene que por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa disponga de \$1,87 para responder a sus obligaciones.

Según el análisis financiero se determina que la empresa estaría en posición de asumir los costos y gastos que incurren en la presente propuesta, con recursos propios sin recurrir a una fuente de endeudamiento externa. A continuación se presenta el estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja con la proyección de los gastos en base al porcentaje del 1,31% correspondiente a la tasa de inflación anual a octubre (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016) se contempla el sueldo del Jefe de Recursos Humanos, el gasto de la capacitación de indicadores y la adquisición del software para Recursos Humanos y un incremento estimado del 1,5% en los ingresos de acuerdo al crecimiento de ventas de años anteriores.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A.

	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
TOTAL INGRESOS	1.400.623,76	1.421.633,12	1.442.957,61	1.464.601,98	1.486.571,01	1.508.869,57
(-)COSTO SUELDOS Y SALARIOS	575.898,71	583.442,98	591.086,09	598.829,31	606.673,98	614.621,41
(-)GASTO SUELDOS Y SALARIOS	130.513,72	132.223,45	133.955,58	135.710,39	137.488,20	139.289,30
(-)TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS	612.369,23	620.391,27	628.518,39	636.751,98	645.093,43	653.544,16
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 81.842,10	\$ 85.575,42	\$ 89.397,56	\$ 93.310,29	\$ 97.315,39	\$101.414,71
(-) 15% TRABAJADORES	12.276,32	12.836,31	13.409,63	13.996,54	14.597,31	15.212,21
(+)GASTOS NO DEDUCIBLES	77.073,68	78.083,35	79.106,24	80.142,53	81.192,40	82.256,02
UTILIDAD GRAVABLE	46.639,47	150.822,45	155.094,16	159.456,27	163.910,48	168.458,52

Figura 36 Estado de Resultado Proyectado.

Elaborado por: Las Autoras

FLUJO DE CAJA PROYECTADO
ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 38.229,29	\$ 41.387,15	\$ 44.626,23	\$ 47.948,19	\$ 51.354,74	\$ 54.847,59
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 38.229,29	\$ 41.387,15	\$ 44.626,23	\$ 47.948,19	\$ 51.354,74	\$ 54.847,59
CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 1.398.449,09	\$ 1.419.425,83	\$ 1.440.717,21	\$ 1.462.327,97	\$ 1.484.262,89	\$ 1.506.526,83
COBROS PROCEDENTES DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 1.398.449,09	\$ 1.419.425,83	\$ 1.440.717,21	\$ 1.462.327,97	\$ 1.484.262,89	\$ 1.506.526,83
CLASES DE PAGO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-\$ 1.307.847,67	-\$ 1.324.980,47	-\$ 1.342.337,72	-\$ 1.359.922,34	-\$ 1.377.737,33	-\$ 1.395.785,68
PAGO A PROVEEDORES	-\$ 268.340,82	-\$ 271.856,08	-\$ 275.417,40	-\$ 279.025,37	-\$ 282.680,60	-\$ 286.383,72
PAGO A Y POR CUENTA DE LOS EMPLEADOS	-\$ 1.039.506,85	-\$ 1.053.124,39	-\$ 1.066.920,32	-\$ 1.080.896,98	-\$ 1.095.056,73	-\$ 1.109.401,97
DIVIDENDOS PAGADOS	-\$ 21.177,67	-\$ 21.455,10	-\$ 21.736,16	-\$ 22.020,90	-\$ 22.309,38	-\$ 22.601,63
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS PAGADOS	-\$ 31.194,46	-\$ 31.603,11	-\$ 32.017,11	-\$ 32.436,53	-\$ 32.861,45	-\$ 33.291,94

Figura 37 Flujo de Caja Proyectado

Elaborado por: Las Autoras

Con las proyecciones de ingresos, costos y gastos se establecerá la viabilidad de la presente propuesta mediante la utilización de métodos de valoración de proyectos e inversiones. La tasa de interés para el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) han sido calculadas en base al 8.71% correspondiente a la tasa pasiva al 31 de octubre del 2016 según (Banco Central del Ecuador, 2016). Las mismas que se presentan a continuación:

$$VAN = \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + / - \frac{f2}{(1+i)^{n2}} \dots - I_o$$

$$VAN = \frac{\$ 41.387,15}{(1+0,0871)^1} + \frac{\$ 44.626,23}{(1+0,0871)^2} + \frac{\$ 47.948,19}{(1+0,0871)^3} + \frac{\$ 51.354,74}{(1+0,0871)^4} + \frac{\$ 54.847,59}{(1+0,0871)^5} - I.INIC$$

$$VAN = \frac{\$ 41.387,15}{1,09} + \frac{\$ 44.626,23}{1,18} + \frac{\$ 47.948,19}{1,28} + \frac{\$ 51.354,74}{1,40} + \frac{\$ 54.847,59}{1,52} - \$ 62.650,00$$

$$VAN = \$ 38.071,15 + \$ 37.761,67 + \$ 37.321,90 + \$ 36.770,76 + \$ 36.125,18 - \$ 62.650,00$$

$$VAN = \$ 123.400,66$$

TIR

$$0 = \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + / - \frac{f2}{(1+i)^{n2}} \dots - I_o$$

$$0 = \$ 41.387,15 \quad \$ 44.626,23 \quad \$ 47.948,19 \quad \$ 51.354,74 \quad \$ 54.847,59 \quad -\$ 62.650,00$$

$$= \quad 66\%$$

El capital de inversión de la presente propuesta comprende un valor total de \$62.650,00 correspondiente a los siguientes rubros, \$1.000,00 por sueldo del Jefe de Recursos Humanos proyectado a un periodo de 5 años, generando un total de \$60.000,00, el valor de \$2.200,00 por la adquisición del software para Recursos Humanos y \$450,00 por capacitación de indicadores de control, según tabla 20.

ANÁLISIS VAN, TIR Y PAYBACK

CONCEPTO	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión	-\$ 62.650,00					
Flujo de Caja Proyectado		\$ 41.387,15	\$ 44.626,23	47.948,19	51.354,74	54.847,59
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 62.650,00	-\$ 21.262,85	\$ 23.363,38	\$ 71.311,57	\$ 122.666,31	\$ 177.513,90
VAN	\$ 123.400,66					
TIR del Proyecto	66%					
PAYBACK	1,51 AÑOS					
	1 AÑO					
	5 MESES					

Figura 38 Análisis métodos de valoración de proyectos

Elaborado por: Las Autoras

El Departamento Administrativo sin la propuesta

Actualmente en el Departamento de Contabilidad existe un jefe también responsable de otra área en la empresa, razón por la cual no permite un buen monitoreo y supervisión en el desempeño de los trabajadores y vigilancia sobre las funciones establecidas en ése departamento, existe falta de coordinación con el departamento de Recursos Humanos. No hay control sobre el desempeño en las áreas administrativas y los trabajadores tampoco encuentran un apoyo constante.

Las funciones en el área administrativa están descritas en los manuales, el cual no es usualmente socializado y no todos conocen las responsabilidades propuestas en la empresa para cada departamento, no existen revisiones periódicas de este instrumento administrativo y hay carencia en la determinación del tiempo en la realización de tareas y el uso de los recursos de la empresa.

La empresa incentiva a sus colaboradores con cursos de actualización o seminarios, el trabajador es evaluado después de adquirir este conocimiento

mediante una evaluación de eficacia, de las calificaciones obtenidas no se toman acciones cuando los resultados no son los esperados, dando lugar a que no sea aprovechada la inversión realizada por parte de la empresa, haciendo un comparativo costo - beneficio. El departamento de Recursos Humanos no evalúa la utilidad de la capacitación y desaprovecha mejorar la calidad de las acciones futuras.

En el proceso de nómina que mantiene la empresa, no hay certeza de que los pagos realizados coincidan con la asistencia real de todos los trabajadores. La falta de tiempo durante la verificación del jefe de área y la necesidad de gestionar prontamente los pagos, inducen a omitir un procedimiento capaz de comprobar que la información recibida sea la correcta y que se maneje con un estricto control las acreditaciones de sueldos y salarios a los empleados y directivos.

La estiba empieza desde la solicitud del cliente a la empresa para que sean coordinadas con el departamento de Operaciones, el jefe de ésta área se encarga de distribuir las actividades pero no del cumplimiento. El área administrativa comunica a los supervisores sobre la realización de las actividades, pero no se registran todas las novedades suscitadas después del proceso.

El Departamento Operativo sin la propuesta

El personal operativo no presenta a tiempo los acontecimientos suscitados durante las labores, hay incumplimiento en la entrega de las órdenes de trabajo para facturación y no todos los supervisores cumplen con las responsabilidades encomendadas, por estos motivos no hay coordinación en la realización del

trabajo. Los estibadores y operadores de maquinarias reciben las instrucciones de los supervisores, pero éstos a su vez no controlan del desarrollo de las actividades, razón por la que presentan reportes de asistencia no confiables y el departamento de Talento Humano no puede evidenciar con una justificación documental adicional a la presentada.

Actualmente los operarios desconocen sobre una evaluación del desempeño que tienen sobre sus funciones y responsabilidades, no poseen coerción del ausentismo porque no hay una inspección diaria y carecen de compromiso. No existe una preocupación por incrementar la satisfacción de los clientes, pese a que asisten a cursos de actualización y se imparten diálogos internos para mejorar el desempeño laboral.

El proceso de nómina actual empieza receptando las asistencias del personal, después de las revisiones correspondientes son aplicados los descuentos y anticipos a cada trabajador. Pero entre el registro e ingreso en el rol y la aprobación para la acreditación, no hay un proceso para comprobar y aprobar los pagos con la verificación documental requerida. El área operativa actualmente recepta la programación del servicio solicitado, verifican los materiales y maquinaria necesaria para el inicio de las actividades. Aunque se informa a las cuadrillas, no todo el personal asiste o informa en los reportes de asistencia todo el trabajo efectuado.

El Departamento Administrativo con la propuesta

Una vez que se implemente y difunda el organigrama propuesto, se definirá los cargos respectivos de acuerdo al perfil del ejecutivo. Esta estructura ayudará a gestionar con mayor precisión las actividades de cada colaborador con el fin de que no sean duplicadas y que exista mejor comunicación entre los departamentos. Con la incorporación de un jefe a Recursos Humanos y la jerarquización bien definida se prevé un mejor manejo de los registros diarios de labores.

El manual de funciones deberá ser socializado con el personal y ser entregado al ingreso de un nuevo trabajador, le servirá como consulta y conocimiento de la empresa. Cada modificación realizada deberá ser informada y ayudará en el adiestramiento y capacitación del personal, permitiendo que los colaboradores conozcan los diversos pasos que se siguen para el cumplimiento de las tareas diarias.

Con la implementación de las evaluaciones al personal en la empresa, aumentará la eficacia organizacional, habrá facilidad en los cambios e innovación, elevará el conocimiento de los trabajadores y aumentará la productividad al ser valorados constantemente por el departamento responsable. Será posible evidenciar un cambio positivo en el comportamiento de las personas, mejorando el clima laboral. Una vez aprobada la propuesta, el departamento de Contabilidad y Talento Humano tendrán consolidada la información con la seguridad de que las acreditaciones realizadas han sido las correctas. Si existieran discrepancias en

los reportes recibidos, se debe notificar seguidamente al jefe de área y al trabajador para analizar los motivos y corregir la información que se ha remitido.

Con la implementación del proceso de estiba, habrá una mejor coordinación de las programaciones para poder gestionar de una manera más eficaz y eficiente para dar una excelente calidad de servicio a los clientes actuales y tener ventaja sobre la competencia. Este proceso permitirá la ejecución de las tareas y el seguimiento de las mismas para que el departamento contable facture correctamente las liquidaciones.

El Departamento Operativo con la propuesta

El beneficio de la propuesta planteada para el departamento operativo será reflejado con un mejor trabajo y comunicación entre los supervisores y los estibadores, habrá coordinación y responsabilidad en la organización. El organigrama diseñado permitirá esclarecer el orden de la organización, relacionando las líneas de mando para que cada colaborador presente las novedades pertinente a tiempo para las correcciones preventivas.

La delimitación de las funciones ayudará a que los trabajadores desempeñen las labores con un mayor conocimiento del rol del que es responsable en la empresa. Eliminará el desequilibrio en las cargas del trabajo y circuitos de trabajos irracionales, manteniendo un sólido plan de organización.

Los estibadores y operadores de maquinarias tendrán una mejora en la productividad debido a la evaluación del aprendizaje adquirido, siendo los

beneficiados directos deberán demostrar el cambio tanto personal como para la organización y ante los supervisores del área. El gerente de operaciones estará encargado de poner en práctica las destrezas de cada trabajador a su mando.

Con el nuevo procedimiento, el pago de la nómina será de manera ordenada y el pago de sueldos y salarios a los trabajadores será registrado para futuras presentaciones de informes que ayuden a elegir el personal de acuerdo al desempeño e interés por aportar confiabilidad en la empresa. El proceso de estiba establecido permitirá verificar que se cumplan todas las tareas asignadas y que los supervisores ayuden al cumplimiento de la programación. Los supervisores deberán llenar el reporte de las novedades durante la ejecución de las operaciones, el jefe de los supervisores realizará las liquidaciones de acuerdo al servicio brindado, el será un filtro adicional que apoye al departamento de Recursos Humanos y Contabilidad en la tarea de cuadro de cajas y horas laboradas y pagadas cada semana.

Comparación del desempeño del Departamento Administrativo y Operativo antes y después de la propuesta

De acuerdo a lo explicado anteriormente se comprueba que el desempeño que tiene actualmente la empresa será mejorado en el Departamento Administrativo y Operativo con la propuesta descrita en el presente trabajo. Con las entrevistas efectuadas en el segundo capítulo, se ve evidenciada la necesidad de un control y seguimiento de las tareas a los trabajadores, que permitirá la coordinación de las actividades.

CONCLUSIONES

- La presente investigación ha permitido determinar los problemas y causas que originan la ausencia de controles en la empresa y lo indispensable que es establecer procedimientos que regulen el seguimiento de las tareas ejecutadas por el personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA COMPAÑÍA ESTIBADORA S.A.
- Producto de la indagación realizada a los empleados de las diferentes áreas de la empresa ESTIBESA S.A. y a demás personas calificadas prestadoras de servicios en otras empresas portuarias, fue posible determinar el nivel de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos desarrollados por la gestión administrativa y operativa.
- La presente investigación da como resultado proponer un nuevo procedimiento que genere beneficios a la empresa mediante la utilización de medidas de control que garanticen el cumplimiento de las tareas asignadas y maximicen el rendimiento del personal administrativo y operativo.

RECOMENDACIONES

- Se debe implementar un procedimiento que permita el control y seguimiento de las labores delegadas a los empleados. Esto ayudará a generar cambios en el entorno empresarial mediante la observación interna y apoyar a la organización para el cumplimiento de los objetivos.
- Socializar los procesos y procedimientos de control, difundir y actualizar los manuales de funciones según el cargo asignado. Medir los resultados obtenidos de acuerdo al rendimiento del empleado, con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento sobre los objetivos planteados.
- Aprovechar las capacidades y aptitudes del recurso humano, fomentar el trabajo en equipo y medir la inversión económica sobre los programas de capacitación efectuados estimulando la responsabilidad en ellos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma organización.

BIBLIOGRAFIA

- Achilles de Faria, Fernando;. (2004). *Desarrollo Organizacional enfoque integral*. México: Limusa.
- Alfaro , Fernando; Alfaro , Mónica;. (1991). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. Barcelona: Marcombo.
- Alles, Martha Alicia;. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alvarez Torres, Martín G;. (2006). *Manual para elaborar manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama Editorial.
- Anderson, David R; Sweeney, Dennis J; Williams, Thomas A;. (2008). *Estadística para administración y economía*. México: Innovación Educativa.
- Baguer Alcalá, Ángel. (2001). *Un timón en la tormenta : cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Bernal, César A;. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cabrerizo Dumont, María del Mar; Naveros, José Antonio;. (2009). *Plan de Negocio*. Málaga: Vértice.
- Caso Neira, Alfredo;. (2001). *Sistemas de incentivos a la producción*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Castillo Aponte, José;. (2006). *Administración de Personal, Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chávez Salcedo, Guillermo;. (2002). *Manual para el diseño de normas de competencia laboral*. México: Panorama.
- Chiavenato, Idalberto;. (2007). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Contecon Guayaquil;. (Octubre de 2016). *Contecon Guayaquil S.A. Manejo y operaciones de containers y terminales del Puerto de Guayaquil, Ecuador*. Obtenido de <http://www.cgsa.com.ec/inicio.aspx>
- Diccionario de la lengua española;. (Octubre de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://www.rae.es/>
- Franklin, Enrique Benjamín;. (1998). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Guerra López, Ingrid;. (2007). *Evaluación y Mejora continua*. Estados Unidos: AuthorHouse.

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar;. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL.
- Hitt, Michael A; Black, Stewart; Porter, Lyman W;. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*.
Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Jaime Eslava, José;. (2013). *La gestión del control de la empresa*. España: Esic Editorial.
- López, María Ángeles; Grandío Dopico, Antonio;. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Gesbiblo S.L.
- Luciano Parejo, Alfonso;. (1995). *Eficacia y administración: tres estudios*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/noticias/>
- Munch, Lourdes;. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Pau i Cos, Jordi; Navascués y Gasea, Ricardo de;. (2001). *Manual de logística*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Puchol Moreno, Luis;. (2007). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Reyes, Agustín;. (2005). *Administración de empresas*. México: Limusa.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, Stephen P; DeCenso, David A;. (2008). *Supervisión*. México: Pearson Educación.
- Wayne, Mondy; Noe, Robert;. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

ANEXO A ENCUESTA A EMPLEADOS

	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA INGENIERIA COMERCIAL	
ENCUESTA A EMPLEADOS		

PREGUNTA #1: ¿Conoce usted las funciones específicas de su cargo?

SI	
NO	

PREGUNTA #2: ¿La empresa cuenta con un manual detallado de funciones y responsabilidades por cada puesto de trabajo?

SI	
NO	
NO SABE	

PREGUNTA #3: ¿Considera usted que el personal de la empresa cumple con las tareas establecidas por parte de la misma?

SI	
NO	
NO SABE	

PREGUNTA #4: ¿Cree usted que la empresa cuenta con el personal necesario para desempeñar todas y cada una de las funciones que se asignan dentro de la misma?

SI	
NO	

PREGUNTA #5: ¿Considera usted que la alta dirección de la empresa está involucrada con la evaluación y control del personal?

SI	
NO	
NO SABE	

PREGUNTA #6: ¿Cree usted que la falta de control a las tareas asignadas por parte de la empresa pueda disminuir el desempeño laboral dentro de la misma?

SI	
NO	

PREGUNTA #7: ¿Considera usted importante que se realice periódicamente una evaluación del cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la empresa?

SI	
NO	

PREGUNTA #8: ¿Cree usted que por ejemplo el Departamento de Recursos Humanos debería implementar medidas de control que le permitan mejorar el manejo de la información como es el caso del pago de nómina al personal?

SI	
NO	

PREGUNTA #9: ¿Considera usted que los procesos de control promuevan en general una instrucción de autocontrol en el personal de la empresa?

SI	
NO	
NO SABE	

PREGUNTA #10: ¿Cree usted que los procesos de control fomenten un compromiso por parte del personal para el cumplimiento de tareas y objetivos dentro la empresa?

SI	
NO	
NO SABE	

ANEXO B ENTREVISTAS

	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA INGENIERIA COMERCIAL	
ENTREVISTAS		

PREGUNTA #1:

¿De acuerdo a su criterio, por qué es importante hacer un control y seguimiento de las tareas que realizan los empleados de una empresa?

PREGUNTA #2:

¿Desde su punto de vista, qué factores pueden ocasionar una falta de control y seguimiento a las tareas que realizan los empleados de una empresa?

PREGUNTA #3:

¿De acuerdo a su opinión, cómo puede afectar la falta de control y seguimiento a las tareas que realizan los empleados de una empresa para el futuro de la misma?

PREGUNTA #4:

¿Qué tipo de control sería eficiente y eficaz para evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la empresa? (a. Personal Administrativo / b. Personal Operativo)

PREGUNTA #5:

¿De acuerdo a su explicación, qué importancia tiene entonces establecer (vía manual de funciones) una delimitación real de las funciones y responsabilidades del personal que trabaja dentro de la empresa para que en la práctica, esto sea entendido y acatado por todos?

PREGUNTA #6:

¿Qué otras recomendaciones nos puede dar para evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la empresa?

PREGUNTA #7:

¿Recapitulando todo lo dicho, qué beneficios obtiene la empresa que se maneja bajo procedimientos que le aseguren el cumplimiento de las tareas asignadas al personal de la misma?

ANEXO C PROCESO DE ESTIBA**ESTIBA DE CAJAS****ESTIBA CON MATERIALES****ESTIBA CON MATERIALES****ESTIBA EN CONTENEDORES****ESTIBA CON MAQUINARIA****HORAS DE MAQUINARIA****PROCESO DE ESTIBA EN BUQUE**