



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA AGENCIA ADUANERA UBICADA EN SALAVERRY, TRUJILLO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Br. Alexander Manuel Tarrillo Rivera

Br. Marcos Fidel Niquin Carranza

Asesor:

Mg. María del Carmen D'Angelo Panizo

Trujillo - Perú

2020

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. María del Carmen D'Angelo Panizo, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los bachilleres:

- Br. Tarrillo Rivera, Alexander Manuel
- Br. Niquin Carranza, Marcos Fide

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE UNA AGENCIA ADUANERA UBICADA EN SALAVERRY, TRUJILLO 2019" para aspirar al título profesional de: Licenciado en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Mg. María del Carmen D'Angelo Panizo
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: *Br. Tarrillo Rivera, Alexander Manuel* y *Br. Niquin Carranza, Marcos Fidel*, para aspirar al título profesional con la tesis denominada: "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE UNA AGENCIA ADUANERA UBICADA EN SALAVERRY, TRUJILLO 2019"

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos
Jurado
Presidente

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos
Jurado

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos
Jurado

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y protegerme siempre
A mi madre por ser mi soporte todo el tiempo, porque sin ella no hubiera logrado llegar
donde estoy. A mis hermanos por su comprensión y apoyo moral incondicional que
siempre me brindan
-Alexander Tarrillo-

A Dios por bendecirme cada día y por ayudarme siempre a ser una mejor persona y darme
una familia maravillosa. A mi madre que fue uno de los anhelos que tenía y ahora desde el
cielo me cuida y me da fuerzas para continuar, a mi padre por haberme inculcado la
tenacidad para lograr las cosas, a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mi esposa y
a mi hija por su amor incomparable
-Marcos Niquin-

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y fuerza para seguir luchando por mis sueños y ser mejor cada día; asimismo, agradezco a mis profesores por compartir su conocimiento. Agradezco a mi madrecita porque siempre está a mi lado y a mis hermanos por el apoyo incondicional. Finalmente, agradezco a mis amigos por alentarme a seguir esta carrera ¡Muchas gracias!

-Alexander Tarrillo-

A Dios todopoderoso por darme la vida, la salud, por cada día darme la oportunidad de superarme y por acompañarme siempre. A toda mi familia por apoyarme y alentarme a continuar. A mis amigos que tuve la oportunidad de conocer en las aulas por darme ánimos de continuar hacia la meta. A mis profesores por transmitirme sus conocimientos y aportar a mi preparación.

-Marcos Niquin-

Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	22
CAPÍTULO III. RESULTADOS	29
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	79
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de Operacionalización de variables	23
Tabla 2: Técnica e Instrumento de investigación	25
Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad.....	26
Tabla 4: Estadísticos de fiabilidad.....	27
Tabla 5: Estadístico para el cuestionario de Gestión administrativa	27
Tabla 6: Estadístico para el cuestionario de MOF.....	27
Tabla 7: Resultados sobre Estructura Orgánica.....	29
Tabla 8: Resultados sobre Indicación de las Funciones	30
Tabla 9: Resultados sobre Conocimiento de actividades	31
Tabla 10: Resultados sobre Perfil de Trabajo.....	32
Tabla 11: Resultados sobre Funciones del Puesto.....	34
Tabla 12: Resultados sobre Requisitos de Trabajo.....	35
Tabla 13: Resultados sobre Educación.....	36
Tabla 14: Resultados sobre Empleados a cargo	37
Tabla 15: Resultados sobre Diseño del MOF	39
Tabla 16: Resultados sobre Exceso de trabajo	40
Tabla 17: Resultados sobre Definición del MOF	42
Tabla 18: Resultados sobre Relaciones jerárquicas.....	43
Tabla 19: Resultados sobre Alternativas de solución.....	45
Tabla 20: Resultados sobre Delimitación de responsabilidades.....	46
Tabla 21: Resultados sobre Disposición de insumos	47
Tabla 22: Resultados sobre Confianza de expresión.....	49
Tabla 23: Resultados sobre Comunicación	50
Tabla 24: Resultados sobre Solución inmediata.....	52
Tabla 25: Resultados sobre Revisión de objetivos	53
Tabla 26: Resultados sobre Estándar de atención	54
Tabla 27: Áreas y número de colaboradores actuales	63
Tabla 29: Áreas y número de colaboradores propuestos.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de diseño transversal descriptivo no relacional.....	22
Figura 2: Resultados sobre Estructura Orgánica	29
Figura 3: Resultados sobre Indicación de las Funciones.....	30
Figura 4: Resultados sobre Conocimiento de actividades.....	31
Figura 5: Resultados sobre Perfil de Trabajo	32
Figura 6: Resultados la dimensión Estructura empresarial (agrupado).....	33
Figura 7: Resultados sobre Funciones del Puesto	34
Figura 8: Resultados sobre Requisitos de Trabajo	35
Figura 9: Resultados sobre Educación	36
Figura 10: Resultados sobre Empleados a cargo.....	37
Figura 11: Resultados la dimensión Compromiso de las jefaturas (agrupado).....	38
Figura 12: Resultados sobre Diseño del MOF	39
Figura 13: Resultados sobre Exceso de trabajo.....	40
Figura 14: Resultados la dimensión Requerimiento de implementación del MOF (agrupado).....	41
Figura 15: Resultados sobre Definición del MOF.....	42
Figura 16: Resultados sobre Relaciones jerárquicas	43
Figura 17: Resultados la dimensión Importancia del MOF (agrupado).....	44
Figura 18: Resultados sobre Alternativas de solución	45
Figura 19: Resultados sobre Delimitación de responsabilidades	46
Figura 20: Resultados sobre Disposición de insumos	47
Figura 21: Resultados de la dimensión Organización (agrupado).....	48
Figura 22: Resultados sobre Confianza de expresión.....	49
Figura 23: Resultados sobre Comunicación	50
Figura 24: Resultados de la dimensión dirección (agrupado)	51
Figura 25: Resultados sobre Solución inmediata	52
Figura 26: Resultados sobre Revisión de objetivos.....	53
Figura 27: Resultados sobre Estándar de atención	54
Figura 28: Resultados de la dimensión Control (agrupado).....	55
Figura 29: Mapa de procesos de importación de la empresa aduanera	58
Figura 30: Mapa de procesos de exportación de la empresa aduanera.....	59
Figura 31: Estructura orgánica propuesta.....	65
Figura 32: Áreas y número de colaboradores propuestos	78

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue determinar de qué manera la propuesta de implementación del manual de organización y funciones mejora la gestión administrativa del área de exportación e importación de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019. La muestra calculada consistió en 14 colaboradores de la empresa. La metodología de la investigación fue con diseño transversal descriptivo y con enfoque cualitativo. La encuesta consistió en 2 cuestionarios; con 12 ítems para la variable independiente con valor de Alfa de Cronbach de 0.883 y 8 ítems para la variable dependiente con valor de Alfa de Cronbach de 0.808. Finalmente, los resultados concluyeron que un 61% de los encuestados manifestaron su conformidad con la implementación del MOF y el mismo porcentaje de trabajadores aceptaron su importancia en la Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo, 2019.

Palabras clave: manual de organización y funciones, gestión administrativa, control, dirección.

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine how the implementation proposal of the organization and functions manual improves the administrative management of the export and import area of a Customs Agency located in Salaverry, Trujillo 2019. The calculated sample consisted of 14 collaborators from the company. The research methodology was with a descriptive cross-sectional design and a qualitative approach. The survey consisted of 2 questionnaires; with 12 items for the independent variable with Cronbach's Alpha value of 0.883 and 8 items for the dependent variable with Cronbach's Alpha value of 0.808. Finally, the results concluded that 61% of the respondents expressed their agreement with the implementation of the MOF and the same percentage of workers accepted its importance in the Customs Agency located in Salaverry, Trujillo, 2019.

Keywords: organization and functions manual, administrative management, control, management.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El comercio exterior tiene una incidencia importante en el crecimiento del país y, en ese contexto, la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), entre sus responsabilidades, con la obligación de velar por la ejecución, inspección y control del cumplimiento de la política aduanera en el territorio nacional y el tráfico internacional de mercancías, personas y medios de transportes. El objetivo es facilitar las actividades aduaneras de comercio exterior y asegurar la correcta aplicación de los tratados y convenios internacionales y demás normas que rigen la materia, en busca de la mejora de la competitividad del país, mediante la facilitación del comercio lícito.

Ante esto las empresas aduaneras deben perseguir desarrollar una gestión caracterizada por la simplificación, optimización y automatización de los procesos; ya que la SUNAT tiene muchos desafíos para consolidar a la Aduana como una institución de clase mundial, promoviendo un servicio más eficiente, que reduzca los costos logísticos y aumente la competitividad del país, brindando más oportunidades de crecimiento comercial a las empresas peruanas en las principales economías del mundo (El Peruano, 2019).

Ante ello, todas las empresas públicas y privadas deben mejorar sus procesos, identificando sus debilidades y amenazas para aplicar mejoras sustanciales que permita cumplir no sólo con las disposiciones de la SUNAT, sino para brindar un mejor servicio a sus clientes. Parte de esta mejora recae en tener un diseño organizacional claro, ordenado y documentado. Uno de estos instrumentos de formalización son los manuales administrativos, que son indispensables para graficar de manera simple las complejas estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de

sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen el quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

En la empresa de estudio, en el área de exportación e importación tiene asignadas responsabilidades a los diferentes cargos tales como: Gerente General es el encargado de coordinar los recursos, incluyendo el tiempo y las personas, toma decisiones. Así mismo, de organizar y dirigir las operaciones de negocios, comunicar sus objetivos, cuestiones y políticas de manera clara y persuasiva. Contador es el encargado de delegar tareas a los asistentes contables. Asistente contable es el encargado de la teneduría de libros contables, mantenimiento de registros, presentación de informes y cálculos de salarios. Asistente legal es el encargado de renovar los contratos del área de exportación, ver las normas legales acerca de las regularizaciones de despacho, revisar la documentación del despacho que envía el cliente, imprimir los documentos para el retiro del contenedor vacío del puerto y la asignación de precinto aduanero.

El Sectorista de exportación es el encargado, revisar la documentación para el despacho que envía el cliente, revisar qué tipo de mercancía y donde carga, imprimir los documentos para el retiro del contenedor vacío del puerto, asignación de precinto aduanero, coordinar con el cliente para los despachos, apertura de orden, ingreso de información de la mercancía en SINTAD, autoliquidaciones, clasificación arancelaria de las mercancías, regularización de los despachos ante la SUNAT y armar los files para presentar ante Aduana.

El Asistente de exportación es el encargado de imprimir el RD y el levante del despacho para enviar al puerto, solicitar el servicio para el ingreso de contenedor full y

elaborar las matrices. Auxiliar de despacho aduanero es el encargado de retirar de contenedor vacío del puerto, ingresar de contenedor full, gestionar en la aduana los procesos de exportación, coordinar la obtención de guía de remisión y ticket de peso; también realiza el aforo en planta de los contenedores cuando salen rojo, elaborar y dar seguimiento vía web de las nuevas declaraciones, anulaciones. El Sectorista de importación es el encargado de ver las normas legales acerca de las regularizaciones de despacho, renovación de contratos de los colaboradores si es necesario y revisar la documentación para el despacho que envía el cliente y revisar qué tipo de mercancía y donde carga, coordinar con el cliente para los despachos, apertura de orden, ingreso de información de la mercancía en SINTAD, preparación de Guías de Remisión, autoliquidaciones y clasificación arancelaria de las mercancías.

El Asistente de importación es el encargado de organizar todos los documentos para presentar ante la aduana, recoger los documentos de aduana y organizar los documentos para el cliente. Auxiliar de despacho de importación es el encargado de realizar los previos, aforos y retiros de carga de importación, gestionar en la aduana los procesos de importación y coordinar con SENASA para la verificación. Asistente archivador es el encargado de revisar, ordenar y guardar los documentos del despacho regularizado. Conductor es el encargado de movilizar al personal de aduana cuando hay aforo y mantener limpio la movilidad, la cual será usado para el transporte.

Estas asignaciones y responsabilidades no están debidamente formalizadas y registradas en un documento formal, por lo que las personas asignadas a cada puesto realizan funciones que difieren. Esto trae como consecuencia que muchas veces se hagan retrabajos o se amplíe los tiempos en las gestiones documentarias que diariamente se realizan.

Por lo expuesto urge la necesidad de proponer la implementación de un Manual de Organización y Funciones para organizar las responsabilidades y actividades de cada uno de los puestos en el área de exportación e importación de la empresa de estudio.

Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño superlativo de parte de los colaboradores y por ende de las organizaciones.

Rengifo (2018), en su investigación "Propuesta de implementación de organigrama y manual de organización y funciones, para mejorar el control administrativo del Centro de Atención Psicológica en el distrito de Miraflores 2018", tuvo como objetivo implementar un organigrama y un manual organizacional y funciones con el fin de tener un mejor control administrativo en un centro de atención psicológica en el distrito de Miraflores. La metodología utilizada fue un enfoque cualitativo de tipo descriptiva ya que lo que busca es recopilar información analizarla para luego explicar las características del fenómeno estudiado. Sus principales conclusiones fueron que existe ante la falta de documentos de gestión: organigrama y manual de organización y funciones repercute en el personal, existiendo confusión y malos entendidos, además que al no tener claras sus funciones y tareas necesitan de indicaciones constantes. Como resultado los colaboradores del centro no alcanzan el nivel de producción deseado.

Li (2018) en su trabajo de investigación "Propuesta de implementación del manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura", tuvo como objetivo contribuir al mejoramiento continuo y una mejor gestión administrativa que facilite los procedimientos internos y permita tener un mayor control de las tareas asignadas, puesto que las responsabilidades y actividades en la actualidad solo están expresadas de manera verbal. El método utilizado fue descriptivo. Sus principales conclusiones fueron que el MOF será de vital importancia, puesto que ayudará a

mejorar la gestión administrativa, estableciendo mecanismos de coordinación, precisando las actividades, evitar duplicidad de funciones que permitan cumplir con los objetivos planteados por la institución. Asimismo, servirá como base para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. El alcance de este manual será aplicado a los distintos departamentos afectados y manejado por todos aquellos que intervengan en las labores de la institución.

Chuquihuanga & Monge (2017) en su trabajo de investigación de pregrado propusieron implementar un manual de organización y funciones y un manual de procesos para el área convexusmedia de la empresa Convexus Comunicaciones Redes y Sistemas S.A.C. Las autoras demostraron mediante la aplicación de observación, encuesta, entrevistas que el personal no está cumpliendo correctamente con sus funciones; esto principalmente porque las metas de la empresa, como la misión, visión y objetivos no se han comunicado formalmente y tampoco están escritos en documentos oficiales como el Manual de Organización y Funciones (MOF). Se halló varios problemas como: falta de inducción a nuevos trabajadores y no existen documentos donde se detalle los perfiles y requisitos del puesto.

Alvarado & Genovezzi (2017) en su tesis de pregrado tuvieron como objetivo diseñar un manual de organización para la compañía Pacific Cooling Services S.A. de Guayaquil. Los autores aplicaron una metodología cualitativa-cuantitativa y utilizaron como instrumento la entrevista. Las conclusiones demuestran que la compañía se está dirigiendo de forma empírica, no adecuada, no presenta Manual de Organización de Funciones. Dentro del plan de mejora se concluye que debe actualizar y replantearse los documentos formales donde se describirá la misión, visión, política de seguridad ocupacional, entre otros.

Villalba (2016) en su investigación de pregrado propuso la elaboración del MOF y MAPRO para mejorar la gestión por procesos y desarrollo de un sistema de control de documentos en la facultad de odontología – USMP. El autor desarrolló una investigación descriptiva. Concluyó que la implementación del manual de organización y funciones le permita a la facultad indicada realizar y ejecutar actividades mucho más simples y en menor tiempo, pudiendo delegar actividades operativas. El MOF también permitirá que todos los colaboradores conozcan el detalle exacto de sus funciones y una mejor coordinación en el desarrollo de su trabajo y logrando una mayor eficiencia y calidad en los servicios que rindan a los estudiantes de esta facultad.

Cárdenas (2015) en su trabajo de investigación “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, tuvo como objetivo realizar el levantamiento de información necesaria para la creación de una adecuada estructura del manual de funciones, que contiene información relevante sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa. Esta investigación fue de tipo Correlacional–Descriptivo. La autora aplicó un enfoque cualitativo para realizar un análisis más descriptivo del Manual del Organización y Funciones y el Rendimiento laboral del personal operativo de la empresa y luego aplicó un enfoque cuantitativo para determinar la asociación o relación entre variables cuantificadas. Sus principales conclusiones fueron que el nivel de rendimiento laboral del personal operativo se encuentra en un rango normal pero con tendencia a decaer en su productividad, debido que los trabajadores realizan sus tareas designadas sin motivación para mejorar su rendimiento. En la empresa existe un gran número de trabajadores que no cumplen con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el puesto que le corresponde, la mayoría de colabores realizan sus responsabilidades y funciones de acuerdo a la

experiencia adquirida y por órdenes de los superiores provocando inconformidad con las funciones que desempeñan y una baja productividad.

Manual de Organización y Funciones

El manual de organización y funciones es un documento oficial que contiene información detallada de la institución. Además, señala los puestos y su relación para alcanzar los objetivos; explica la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de los órganos de la empresa; y, generalmente, contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, límites de autoridad, etc. Asimismo, este documento permite conocer la cultura de la organización y proporciona al usuario una visión amplia de su institución.

Franklin (2014,) indica que los manuales administrativos son documentos que los directores empresariales deben elaborar como medio de comunicación y coordinación con sus colaboradores y para documentar y comunicarles de manera formal la información de la organización como: misión, visión, valores, estructura, objetivos, políticas, procedimientos, etc., así como también las instrucciones detalladas para el correcto desempeño de sus funciones.

Los manuales son una de las herramientas de comunicación vertical o descendente que son utilizadas por los administradores para comunicarse y generar sinergias con sus colaboradores y lograr objetivos comunes. Estos manuales generalmente contienen temas como: objetivos, estrategias, instrucciones de trabajo, procedimientos, etc. (Chiavenato, 2009).

Alles (2007) indica que la mejor forma de mantener la integración entre las relaciones jerárquicas y las responsabilidades de cada puesto es tener elaborado un Manual de

Organización y Funciones (o manual de puestos), donde cada rol debe estar definido de forma clara. Esto también es el punto de inicio para los programas de desarrollo de los colaboradores.

El MOF es un documento formal en donde las organizaciones describen detalladamente la descripción de los puestos y las dependencias jerárquicas de todas las posiciones, según el organigrama. En la actualidad, este documento es un requisito indispensable para aplicar las certificaciones de calidad ISO, pero también permite a las empresas marcar responsabilidades, mejorar la eficiencia de sus trabajadores y la eficiencia empresarial (Ríos, 2019).

Robbins y Coulter (2014) describe que el Manual de descripción de puestos es un documento donde se detallan las características del trabajo, el ambiente donde se debe llevar a cabo y las condiciones en que se ejecutará. Asimismo, también describe los requerimientos mínimos exigidos para que los trabajadores desempeñen con eficiencia sus actividades diarias. Este documento es obligatorio para que los ejecutivos inicien sus procesos de reclutamiento y selección de personas.

El manual de organización y funciones es un documento que debe tenerse en cuenta para la planificación de los recursos humanos de la organización. El paso inicial es identificar la función y responsabilidad de cada puesto. Esto servirá no sólo para la planificación inicial, sino también cuando exista un proceso de reestructuración organizacional (Arbaiza 2014)

Al definir el concepto de manual, muchos autores coinciden en algunas características que éste comprende, como el ser un documento y contener instrucciones. Actualmente, podemos consultar manuales de todo tipo, a través de medios electrónicos o archivos digitales. Un manual es una fuente (documento o archivo), en donde se registran los pasos más relevantes para desarrollar una labor.

Estructura empresarial

La estructura empresarial la conforman todos los niveles jerárquicos en los que está dividida una organización y está representada por el organigrama. Es la división de todas las actividades de una empresa y las cuales se agrupan para formar las áreas o departamentos, estableciendo funciones que, a través de la organización y coordinación, buscan alcanzar determinados objetivos (Münch, 2015).

Compromiso

El compromiso es una de las características de los equipos del alto rendimiento, El éxito de la empresa depende mucho del involucramiento y compromiso de todos los colaboradores, lo que implica la entrega absoluta de todos los integrantes de la dirección (Münch, 2015).

Requerimiento de MOF

El MOF es un documento formal de la organización y que es necesario para lograr que los colaboradores observen y respeten la estructura formal y los procesos. Su requerimiento se sustenta para la empresa porque es una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones (Münch, 2010).

Importancia del MOF

Münch (2015), detalla que los manuales son documentos que contienen en forma resumida, información sobre las funciones de los trabajadores. son importantes porque:

- Presentan la información de manera ordenada
- Incluyen la definición acerca de la organización, las actividades, las responsabilidades y las funciones
- Incrementan la eficiencia del personal, ya que indican lo que se debe hacer y cómo debe hacerse.
- Facilitan la coordinación y evitan duplicidad de responsabilidades.

Gestión Administrativa

Robbins & Coulter (2014), indican que la gestión administrativa tiene que ver con coordinar y supervisar las tareas diarias de los colaboradores, para asegurar sus ejecución eficiente y eficaz. Para ellos, los gerentes deben ejecutar 4 funciones: planear, organizar, dirigir y controlar:

- La Planeación: es la función administrativa que involucra definir los objetivos y las estrategias para conseguirlos. Asimismo, se desarrollan los planes para la integración de personas y actividades.
- La Organización: es la parte de la gestión administrativa que está relacionada con definir ordenadamente las actividades, tareas y personas que las ejecutarán para una mejor toma de decisiones sobre el plan activado.
- La función de Dirección: se refiere a la manera que los gerentes interactúan, se comunican y lideran a sus trabajadores para encaminarlas al logro de los objetivos empresariales.
- El Control: está referido a la función de monitorear constantemente el avance de las actividades en comparación con lo planificado, para tomar las medidas preventivas oportunamente y lograr de manera efectiva el logro de los objetivos empresariales.

Según la información revisada, podemos conceptualizar al Manual de Organización y Funciones (MOF) como un documento normativo de gestión empresarial donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

1.2. Formulación del problema.

¿De qué manera la propuesta de implementación del manual de organización y funciones mejora la gestión administrativa de una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer la implementación del manual de organización y funciones mejora la gestión administrativa de una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la existencia de una estructura empresarial de una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.
- Determinar el nivel de compromiso de las jefaturas de las áreas de una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.
- Determinar el nivel de requerimiento de implementación del MOF en una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.
- Determinar el nivel de importancia del MOF en una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.
- Determinar cómo se desarrolla la planificación en la gestión administrativa de una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.
- Determinar el estado de la organización en la gestión administrativa de una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.
- Determinar la forma de dirección en la gestión administrativa de una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.
- Determinar cómo se ejecuta el control en la gestión administrativa de una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es un enfoque de tipo Cualitativo, que se recolecta y analiza datos para afinar el proceso de interpretación del problema de investigación. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

El diseño es transversal descriptivo no relacional

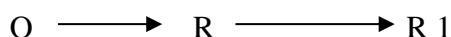


Figura 1: Diagrama de diseño transversal descriptivo no relacional

Donde:

O: Observación

R: Resultado

R1: Propuesta

2.2. Población y muestra

La población del presente estudio está dada por todos los colaboradores del área de exportación e importación de la empresa, los cuales totaliza 14

La muestra para el presente trabajo es una muestra no probabilística o dirigida. Sugerida por juicio experto (Hernández et al., 2014). Está conformada por todos los 14 trabajadores.

Tabla 1

Cuadro de Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable independiente:	Los manuales son una de las herramientas de comunicación vertical o descendente que son utilizadas por los administradores para comunicarse y generar sinergias con sus colaboradores y lograr objetivos comunes. Estos manuales generalmente contienen temas como: objetivos, estrategias, instrucciones de trabajo, procedimientos, etc. (Chiavenato, 2009).	Se refiere a la necesidad de implementar el manual de organización y funciones dentro de la empresa o de alguna área específica de ella. Esto se evaluará a través de una guía de entrevista, con las dimensiones: estructura empresarial, compromiso de las jefaturas.	Estructura empresarial	Organigrama estructurado	Cuestionario estructurado (Ítems: 1,2,3,4)
Manual de organización y funciones			Compromiso de las jefaturas	Nivel de conocimiento de funciones	Cuestionario estructurado (Ítems: 5,6,7,8)
			Requerimiento de MOF	Necesidad de implementar el MOF	Cuestionario estructurado (Ítems: 9,10)
			Importancia del MOF	Nivel de importancia	Cuestionario estructurado (Ítems: 11,12)
Variable dependiente:	La gestión administrativa tiene que ver con coordinar y supervisar las tareas diarias de los colaboradores, para asegurar sus ejecución eficiente y eficaz. Para ellos, los gerentes deben ejecutar 4 funciones: planear,	Se refiere al proceso que se debe llevar a cabo en la agencia aduanera para realizar sus labores del día a día	Planificación	Alternativas de solución	Cuestionario
Gestión administrativa			Organización	Áreas con responsabilidades identificadas	Cuestionario
			Dirección	Recomendaciones de los empleados	Cuestionario

organizar, dirigir y controlar
(Robbins & Coulter, 2014)

Control

Informes de
actividades

Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnica

La técnica es la Encuesta, que sirvió para recoger información sobre las funciones y responsabilidades asignadas al personal de la agencia aduanera. Esta se aplicó a todo el personal de la empresa.

Instrumento

El instrumento es el cuestionario aplicado a todo el personal del área de Exportación e Importación para conocer la percepción que tienen sobre la implementación del manual de organización y funciones en la gestión administrativa.

Tabla 2

Técnica e Instrumento de investigación

Técnica	Instrumento	Informante
Encuesta	Cuestionario	Aplicado a todos los trabajadores de la empresa (N=14)

Elaboración: Propia

2.4. Validación del Instrumento

Confiabilidad

La confiabilidad o fiabilidad de los instrumentos se hace a través del alfa de Cronbach, con el objetivo de determinar la medida en la cual el concepto implementación del manual de organización y funciones repercute en cada uno de los ítems de la gestión empresarial y el de correlación entre sí. En cuanto al valor del alfa de Cronbach, puede tener variaciones entre cero y uno, a medida que se acerca a uno indica una mayor fiabilidad.

Validez

Se llevó a cabo mediante la valoración (juicio de expertos) de los ítems por parte de un grupo expertos conocedores del tema del Manual de Organización y Funciones, los cuales se consignarán en forma alfabética, todos ellos con el grado de magister.

A cada uno de los especialistas se le entregó una copia del cuestionario, en el cual se incluía la definición conceptual de las variables, y en donde hizo hacer la evaluación de los ítems correspondientes a las preguntas del instrumento.

Los especialistas indicaron su valoración a cada una de las preguntas, respondiendo de acuerdo con su criterio al nivel de importancia con la escala previamente mencionada.

Validación del instrumento

La confiabilidad del instrumento "Gestión Administrativa" fue evaluado mediante el método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,883 que pertenece al intervalo (0,81 – 1.0), por lo que se puede decir que el instrumento tiene una fiabilidad de magnitud alta, o cual indica que el instrumento es confiable

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	8

Fuente: Software SPSS v25

La confiabilidad del instrumento "MOF" fue evaluado mediante el método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,883 que pertenece al intervalo (0,81 – 1.0), por lo que se puede decir que el instrumento tiene una fiabilidad de magnitud alta, o cual indica que el instrumento es confiable

Tabla 4
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,808	12

Fuente: Software SPSS v25

Para la validez se efectuó el proceso mediante la prueba de Pearson, se hizo el análisis de ítems, observándose que los datos de los ítems deben ser mayores a 0.21, considerando válido los instrumentos, el cual se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 5
Estadístico para el cuestionario de Gestión administrativa

Ítems	Resultado	Condición
P1	0.54	Aceptable
P2	0.2	Aceptable
P3	0.73	Aceptable
P4	0.36	Aceptable
P5	0.43	Aceptable
P6	0.50	Aceptable
P7	0.48	Aceptable
P8	0.73	Aceptable

Fuente: Software SPSS v25

Tabla 6
Estadístico para el cuestionario de MOF

Ítems	Resultado	Condición
P1	0.40	Aceptable
P2	0.82	Aceptable
P3	0.38	Aceptable
P4	0.57	Aceptable
P5	0.31	Aceptable
P6	0.63	Aceptable
P7	0.74	Aceptable
P8	0.53	Aceptable
P9	0.74	Aceptable

P10	0.39	Aceptable
P11	0.53	Aceptable
P12	0.36	Aceptable

Fuente: Software SPSS v25

2.5. Procedimiento de recolección, tratamiento y análisis de datos

El procedimiento que se ejecutó para el desarrollo del presente trabajo es:

La investigación, la cual se aplicó en la agencia aduanera de la ciudad de Trujillo.

La selección de la muestra se tomó por sugerencia de juicio experto, es decir una muestra no probabilística.

Elaboración de los instrumentos estuvo a cargo de los autores y servirán para la medición de las variables en estudio

La recolección de información se obtuvo aplicando los instrumentos a todos los trabajadores del área de exportación e importación de la agencia aduanera, de manera presencial y de forma confidencial.

El tratamiento de los datos se ejecutó mediante el software Excel y se aplicará la estadística descriptiva con el uso del software IBM SPSS Statistics (versión 25).

Luego se elaboraron las interpretaciones respectivas y finalmente las conclusiones, discusiones y recomendaciones.

2.6. Aspectos éticos

En el presente estudio, los autores dan fe que han evitado todo tipo de copia o plagio de datos y/o de información de toda la bibliografía consultada. El procedimiento para el desarrollo de esta investigación ha sido de forma transparente, no infringiendo las normas éticas para los estudios de este tipo. Todas las fuentes que sirvieron para elaborar el presente estudio se citaron de forma correcta y de acuerdo a las normas APA. Ningún dato se ha manipulado para favorecer los resultados del estudio.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Objetivo 1: Determinar la existencia de una estructura empresarial en una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.

Indicador: Organigrama estructurado

Pregunta 1: ¿La empresa dispone de una estructura organica?

Tabla 7

Resultados sobre Estructura Orgánica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57.1
No	6	42.9
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

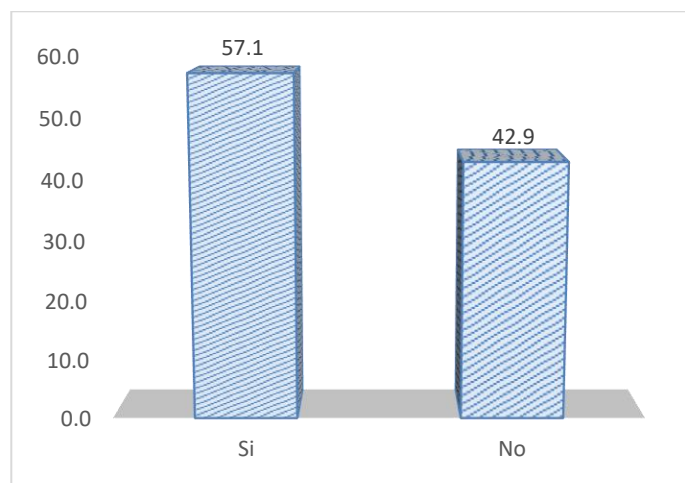


Figura 2: Resultados sobre estructura orgánica

Elaboración: Propia

Interpretación: El 57.1 % de los colaboradores encuestados del área de exportación e importación de la agencia aduanera manifestaron que sí disponen de una estructura orgánica, mientras que 42.9% colaboradores sostienen que no. Lo cual significa que la mayor parte de colaboradores tiene conocimiento acerca de la estructura de cada puesto de trabajo.

Pregunta 2: Cuando el personal pasó a formar parte de la empresa ¿el jefe le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?

Tabla 8

Resultados sobre indicación de las Funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	14.3
No	12	85.7
Total	14	100.0

Fuente: datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

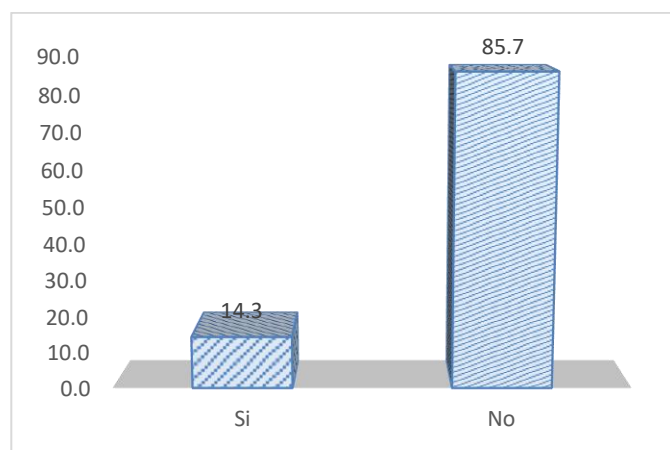


Figura 3: Resultados sobre indicación de las Funciones
Elaboración: Propia

Interpretación: El 85.7% de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera respondieron que no se les dio indicaciones cuando pasaron a formar parte de la empresa. Asimismo, señalaron que no se les entregó ningún manual de funciones. El 14.3 % de colaboradores indicaron que sí. Estos resultados nos indican que la mayor parte de colaboradores si recibió indicaciones, pero se les dio de forma verbal.

Pregunta 3: La creación de un manual de funciones optimizará el conocimiento de las actividades de los empleados del área de exportación e importación de la agencia aduanera?

Tabla 9

Resultados sobre Conocimiento de actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	85.7
No	2	14.3
Total	14	100.0

Fuente: datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

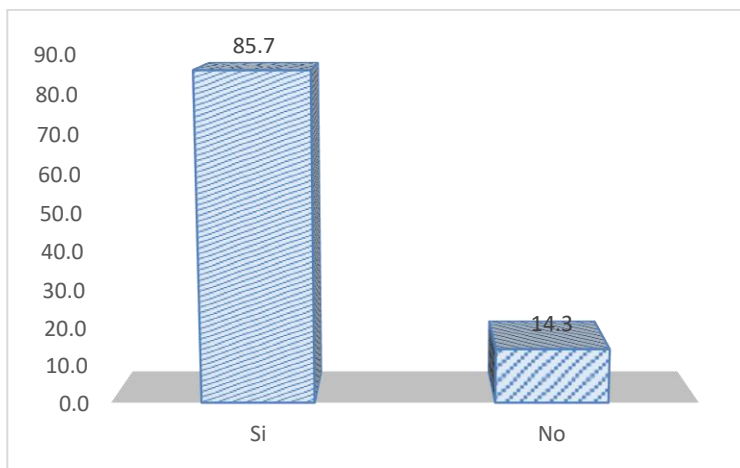


Figura 4: Resultados sobre Conocimiento de actividades

Elaboración: Propia

Interpretación: El 85.7 % de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera señalaron que la creación de un MOF mejoraría su nivel de conocimiento sobre las actividades, mientras que el 14.3% dicen que no. Estos resultados nos indican que la mayor parte de colaboradores están de acuerdo con la creación de un manual de funciones.

Pregunta 4: ¿Las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su perfil

de trabajo?

Tabla 10

Resultados sobre Perfil de Trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	85.7
No	2	14.3
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

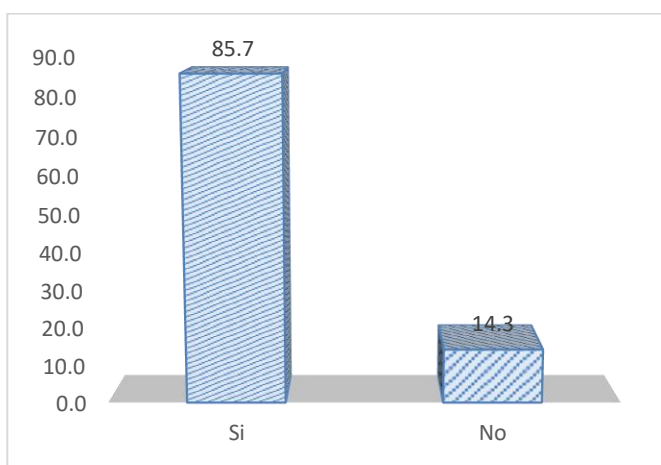


Figura 5: Resultados sobre Perfil de Trabajo

Elaboración: Propia

Interpretación: El 85.7 % de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera indicaron que sus tareas y responsabilidades si se encuentran direccionadas de acuerdo a su perfil de trabajo, mientras el 14.3 % respondió que esto no es así.

Resultados la dimensión Estructura empresarial (agrupado)

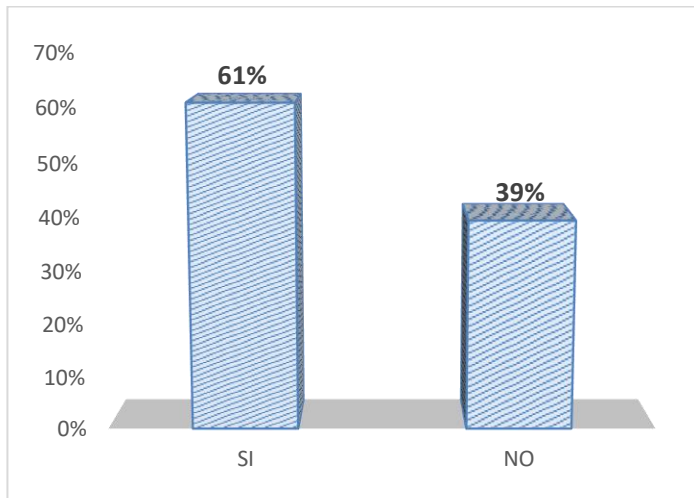


Figura 6: Resultados la dimensión Estructura empresarial (agrupado)

Elaboración: Propia

Interpretacion del Objetivo 1:

Según los resultados, el 61% de encuestados señala que sí conoce la existencia de una estructura empresarial en la empresa aduanera, mientras que un 39% respondió que desconoce la estructura de las áreas de la Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.

3.2 Objetivo 2: Determinar el nivel de compromiso de las jefaturas de las áreas de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.

Indicador: Nivel de conocimiento de funciones

Pregunta 5: ¿Conoce las funciones que debe realizar en el puesto de trabajo?

Tabla 11

Resultados sobre Funciones del Puesto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	85.7
No	2	14.3
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

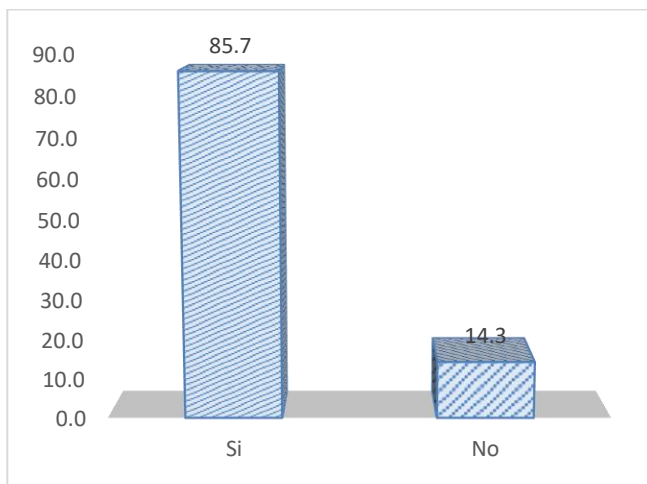


Figura 7: Resultados sobre Funciones del Puesto

Elaboración: Propia

Interpretación: El 85.7 % de los colaboradores manifestaron que sí conocen las funciones que debe realizar en sus puestos de trabajo, mientras que el 14.3% respondieron que desconocen. Observamos que la mayor parte de los colaboradores están aptos para realizar sus funciones en el puesto correspondiente.

Pregunta 6: La experiencia en el puesto de trabajo ¿es requisito para formar parte de la empresa?

Tabla 12

Resultados sobre experiencia de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57.1
No	6	42.9
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

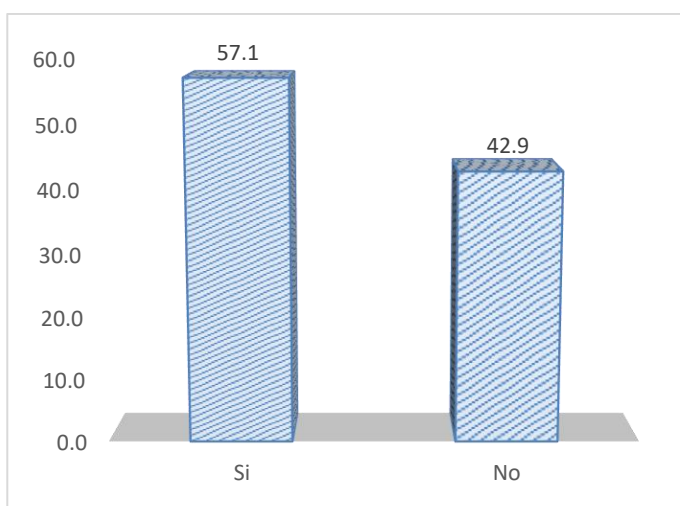


Figura 8: Resultados sobre experiencia de Trabajo
Elaboración: Propia

Interpretación: El 57.1% de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia de aduana consideran que sí se requiere experiencia en el puesto de trabajo, mientras que el 42.9% sostienen que no. Esto indica que la mayor parte de colaboradores acepta que la experiencia en el puesto es importante para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Pregunta 7: ¿El tipo de educación es fundamental para desempeñar el puesto que actualmente ocupa?

Tabla 13

Resultados sobre Educación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	85.7
No	2	14.3
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

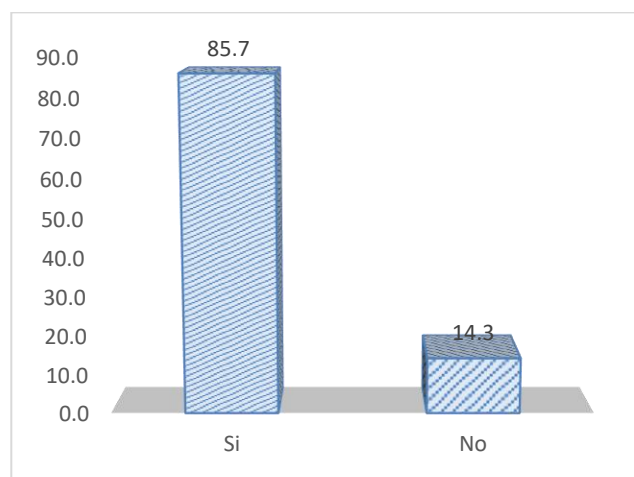


Figura 9: Resultados sobre Educación

Elaboración: Propia

Interpretación: El 85.7 % de colaboradores del área de exportación e importación de la agencia de aduana manifestaron que la educación es fundamental para desempeñar en el puesto que ocupa, mientras que 14.3% sostiene que no. Se pudo evidencia que la mayoría de los colaboradores ha cursado carreras universitarias o carreras técnicas y por ello sus respuestas afirmativas de manera mayoritaria.

Pregunta 8: ¿En su puesto de trabajo tiene empleados a su cargo?

Tabla 14

Resultados sobre Empleados a cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	14.3
No	12	85.7
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

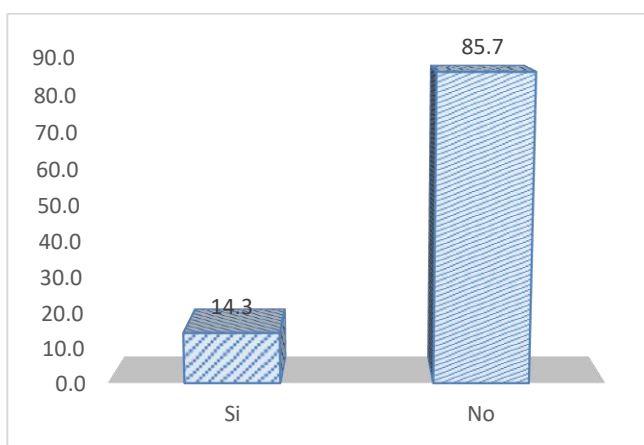


Figura 10: Resultados sobre Empleados a cargo

Elaboración: Propia

Interpretación: El 85.7 % de colaboradores del área de exportación e importación de la agencia de aduana manifestó que no tienen empleados a su cargo, mientras que el 14.3% respondió que sí.

Resultados la dimensión Compromiso de las jefaturas (agrupado)

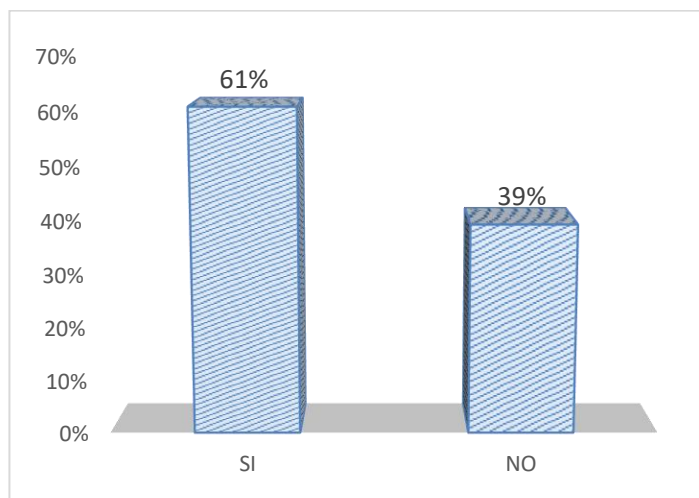


Figura 11: Resultados la dimensión Compromiso de las jefaturas (agrupado)

Elaboración: Propia

Interpretación del Objetivo 2:

Según los resultados, el 61% de los colaboradores indicaron que están de acuerdo con el nivel de compromiso de las Jefaturas y el 39% que sus jefaturas no muestran compromiso con las actividades que ellos realizan en las áreas de la Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.

3.3 Objetivo 3: Determinar el nivel de requerimiento de implementación del MOF en el área de exportación e importación de una agencia aduanera, Trujillo 2019.

Indicación: Necesidad de implementar el MOF

Pregunta 9: ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?

Tabla 15

Resultados sobre Diseño del MOF

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	85.7
No	2	14.3
total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

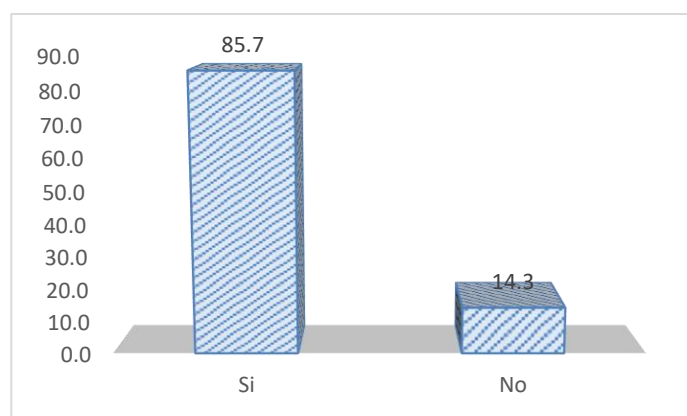


Figura 12: Resultados sobre Diseño del MOF

Elaboración: Propia

Interpretación: El 85.7 % de colaboradores del área de exportación e importación de la agencia de aduana está de acuerdo con la implementación del MOF, mientras tanto el 14.3% de colaboradores sostienen que no.

Pregunta 10: ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?

Tabla 16

Resultados sobre Exceso de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	85.7
No	2	14.3
total	14	100.0

Fuente: datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

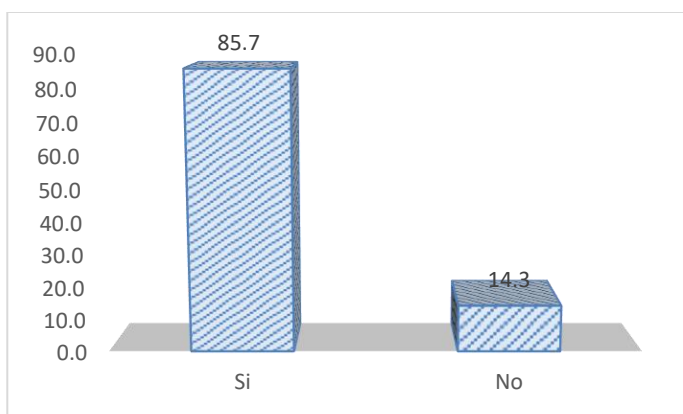


Figura 13: Resultados sobre Exceso de trabajo

Elaboración: Propia

Interpretación: El 85.7% de colaboradores del área de exportación e importación de la agencia de aduana indicó que sí han realizado actividades que no corresponden a sus funciones, mientras el 14.3% sostienen que no.

Resultados la dimensión Requerimiento de implementación del MOF (agrupado)

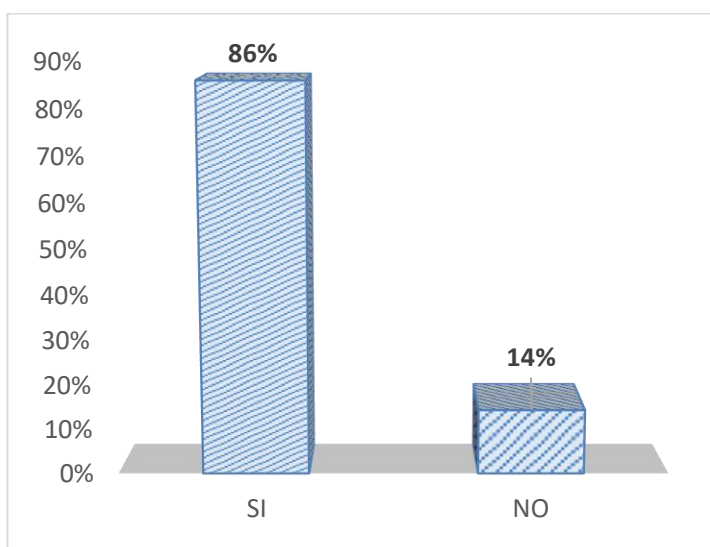


Figura 14: Resultados la dimensión Requerimiento de implementación del MOF (agrupado)

Elaboración: Propia

Interpretación del Objetivo 3:

Según los resultados, el 86% de los encuestados señalaron que considera necesario la implementación del MOF, mientras que el 14% de los empleados indican que no es necesario.

3.4 Objetivo 4: Determinar el nivel de importancia del MOF en una agencia aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019..

Indicador: Nivel de importancia

Pregunta 11: ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?

Tabla 17

Resultados sobre Definición del MOF

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71.4
No	4	28.6
Total	14	100.0

Fuente: datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

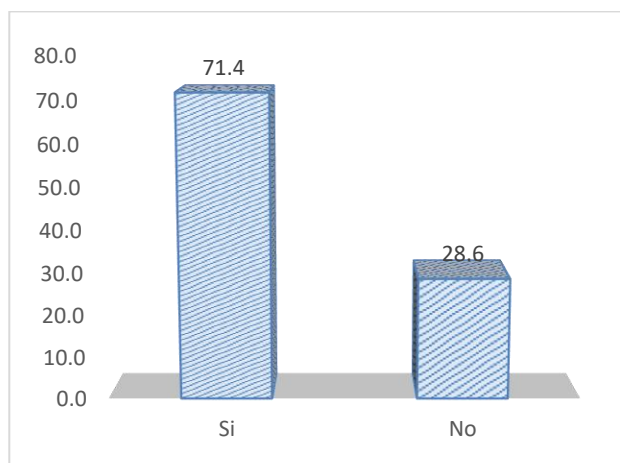


Figura 15: Resultados sobre Definición del MOF

Elaboración: Propia

Interpretación: El 71.4% de los colaboradores del área de la exportación e importación de la agencia de aduana respondieron que sí conocen la definición del MOF, mientras que el 28.6% de colaboradores indicaron que desconocen el significado de MOF.

Pregunta 12: ¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicos?

Tabla 18

Resultados sobre Relaciones jerárquicas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100.0
No	0	0.0
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

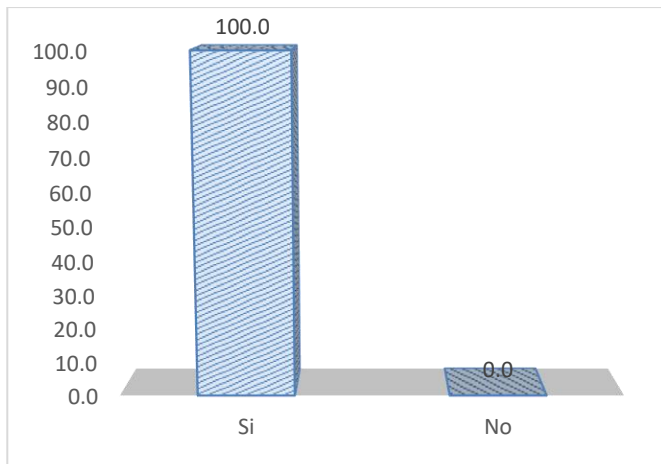


Figura 16: Resultados sobre Relaciones jerárquicas

Elaboración: Propia

Interpretación: El 100% de los colaboradores del área de la exportación e importación de la agencia de aduana indicaron que la relación sus compañeros es jerárquica.

Resultados la dimensión Importancia del MOF (agrupado)

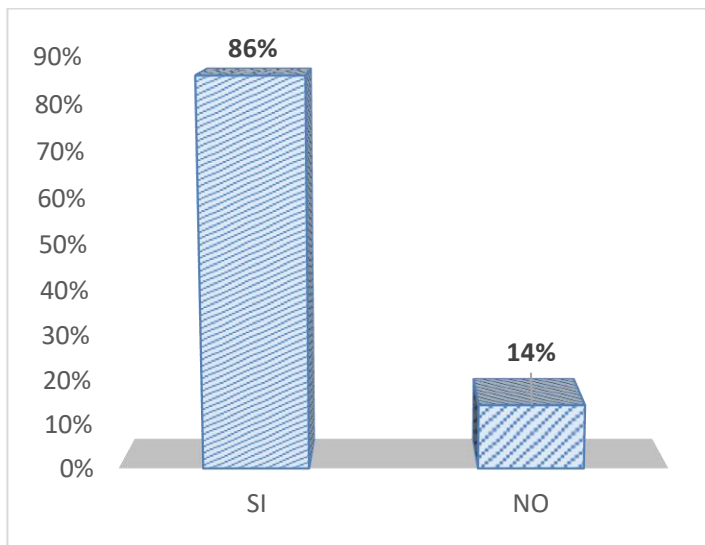


Figura 17: Resultados la dimensión Importancia del MOF (agrupado)

Elaboración: Propia

Interpretación del Objetivo 4:

Según los resultados, el 86% de los encuestados reconoce la importancia del Manual de Organización y Funciones, mientras que el 14% de los colaboradores manifestaron que no es importante o desconoce su importancia.

3.5 Objetivo 5: Determinar cómo se desarrolla la planificación en la gestión administrativa del área de exportación e importación de una agencia aduanera, Trujillo 2019.

Indicador: Alternativas de solución

Pregunta 1: ¿Se desarrollan, analizan y seleccionan alternativas de solución en el proceso de toma de decisiones?

Tabla 19
Resultados sobre Alternativas de solución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	71.4
NO	4	28.6
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

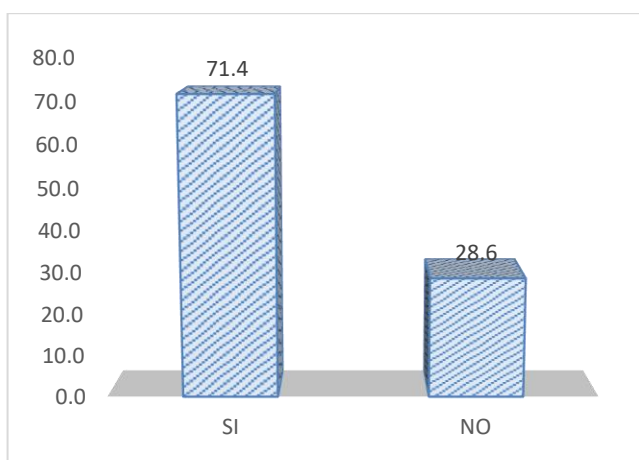


Figura 18: Resultados sobre Alternativas de solución
Elaboración: Propia

Interpretación del Objetivo 5: El 71.4 % de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera indican que sí se analizan alternativas para la toma de decisiones en la planificación de la gestión administrativa, mientras que el 28.6% sostiene que no.

3.6 Objetivo 6: Determinar el estado de la organización en la gestión administrativa del área de exportación e importación de una agencia aduanera, Trujillo 2019.

Indicador: Áreas con responsabilidades identificadas

Pregunta 2: ¿Están claramente definidas y delimitadas las responsabilidades?

Tabla 20

Delimitación de responsabilidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	5	35.7
NO	9	64.3
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

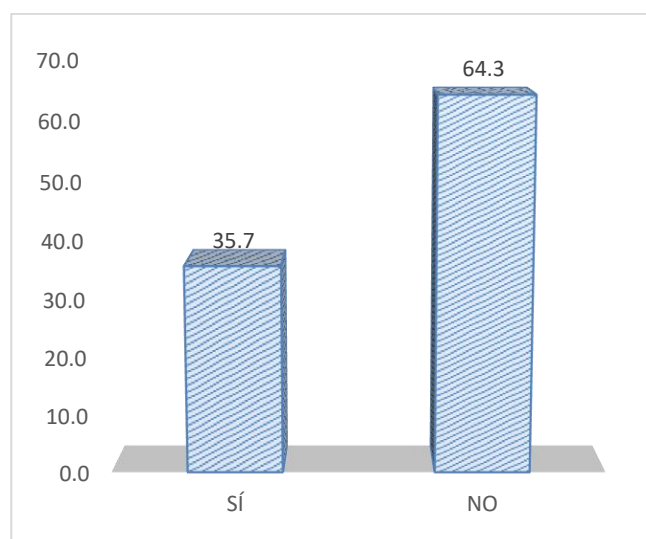


Figura 19: Resultados sobre Delimitación de responsabilidades

Elaboración: Propia

Interpretación: El 64.3 % de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera respondieron que las responsabilidades no están bien definidas para tener una mejor organización de la gestión administrativa, mientras que el 35.7% sostiene que sus responsabilidades sí están bien definidas.

Pregunta 3: ¿Usted dispone de los insumos necesarios para cumplir sus funciones?

Tabla 21

Resultados sobre Disposición de insumos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	4	28.6
NO	10	71.4
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

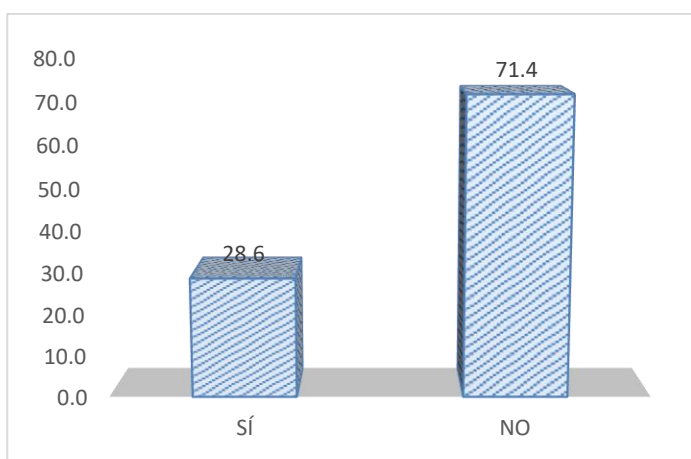


Figura 20: Resultados sobre Disposición de insumos

Elaboración: Propia

. Interpretación: El 71.4 % de los colaboradores de la empresa aduanera dicen que no disponen de insumos necesarios para un buen desarrollo de sus funciones, mientras que el 28.6% dicen que sí.

Resultados la dimensión Organización (agrupado)

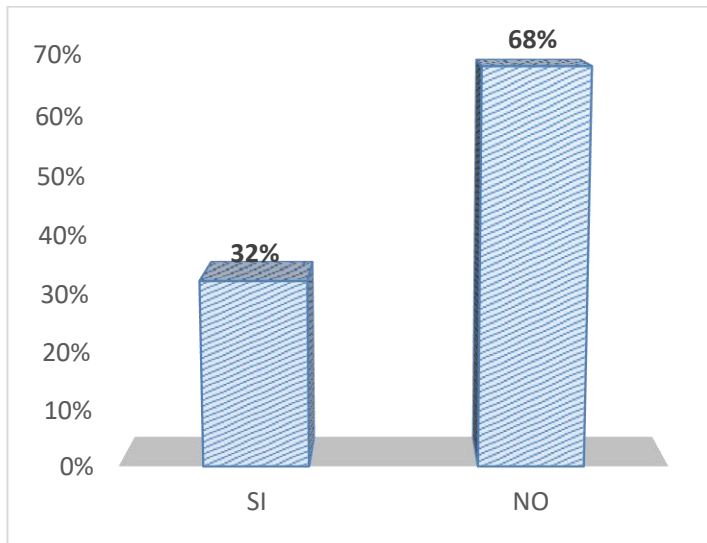


Figura 21: Resultados de la dimensión Organización (agrupado)
Elaboración: Propia

Interpretación Objetivo 6:

Según los resultados, el 32% de encuestados indicaron que el estado de la organización es aceptable, pero el 68% manifestaron que no están de acuerdo con la forma de organización en la empresa aduanera.

3.7 Objetivo 7: Determinar la forma de dirección en la gestión administrativa del área de exportación e importación de una agencia aduanera, Trujillo 2019.

Indicador: Recomendaciones de los empleados

Pregunta 4: ¿Se da a los empleados la confianza de expresar sus comentarios y recomendaciones, sobre la gestión administrativa?

Tabla 22

Resultados sobre Confianza de expresión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	10	71.4
NO	4	28.6
Total	14	100.0

Fuente: datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

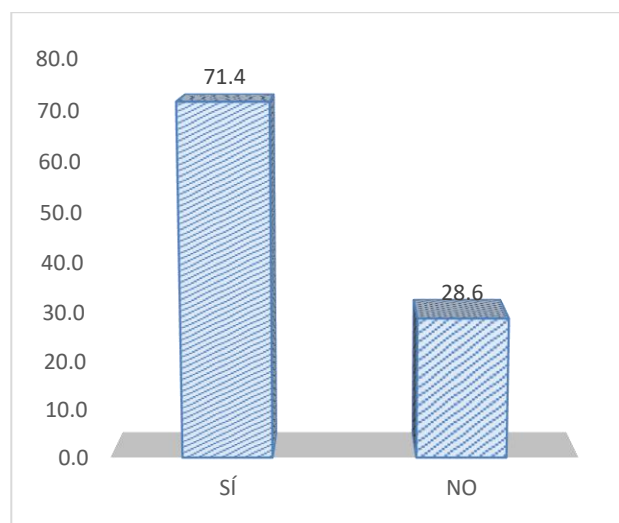


Figura 22: Resultados sobre Confianza de expresión

Elaboración: Propia

Interpretación: El 71.4 % de los colaboradores de la empresa aduanera manifestaron que pueden expresar sus comentarios y recomendaciones con total confianza para una mejor dirección de la gestión administrativa, mientras que el 28.6% sostienen que no.

Pregunta 5: ¿Se comunica a todos los empleados del área los planes y políticas de la empresa?

Tabla 23

Resultados sobre Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	5	35.7
NO	9	64.3
Total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

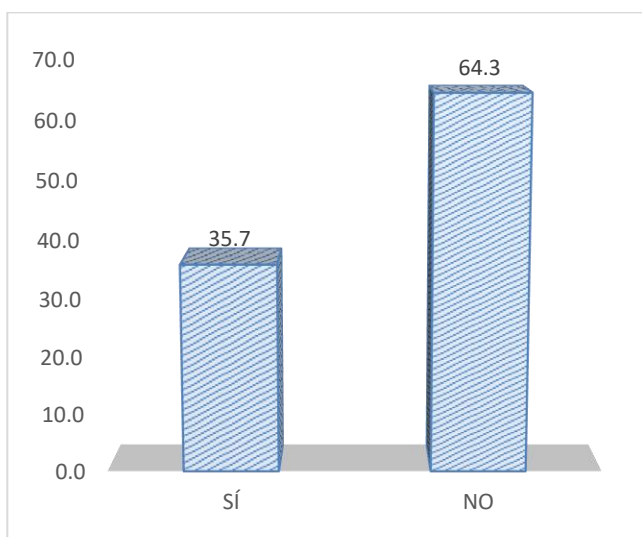


Figura 23: Resultados sobre Comunicación

Elaboración: Propia

Interpretación: El 64.3 % de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera respondieron que sí no se les comunican los planes y políticas sobre la gestión administrativa de la empresa, mientras que el 35.7% sostienen que sí lo hacen.

Resultados la dimensión Dirección (agrupado)

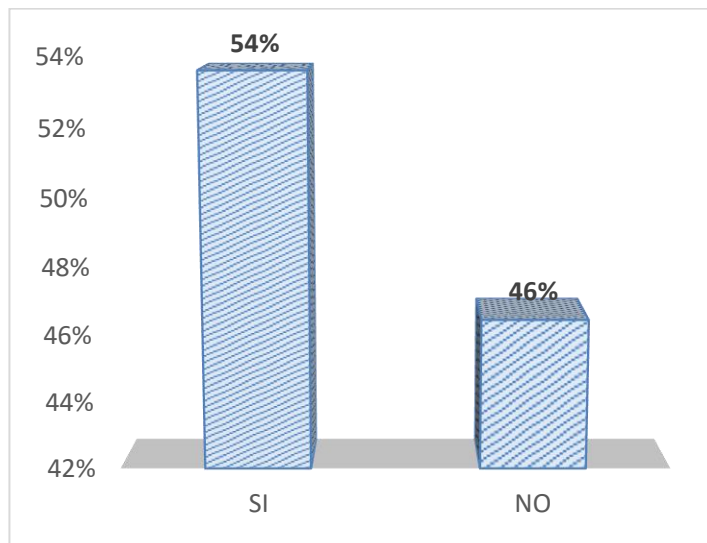


Figura 24: Resultados de la dimensión dirección (agrupado)

Elaboración: Propia

Interpretación del Objetivo 7:

Según los resultados, el 46% de encuestados indicaron que la forma de dirección no es aceptable, pero el 54% manifestaron que sí están de acuerdo con la forma de dirección en la empresa aduanera.

3.8 Objetivo 8: Determinar cómo se ejecuta el control en la gestión administrativa del área de exportación de una agencia aduanera, Trujillo 2019.

Pregunta 6: ¿Se toman acciones inmediatas a penas se detectan fallas y solucionarlo de manera inmediata?

Tabla 24

Resultados sobre Solución inmediata

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	8	57.1
NO	6	42.9
total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

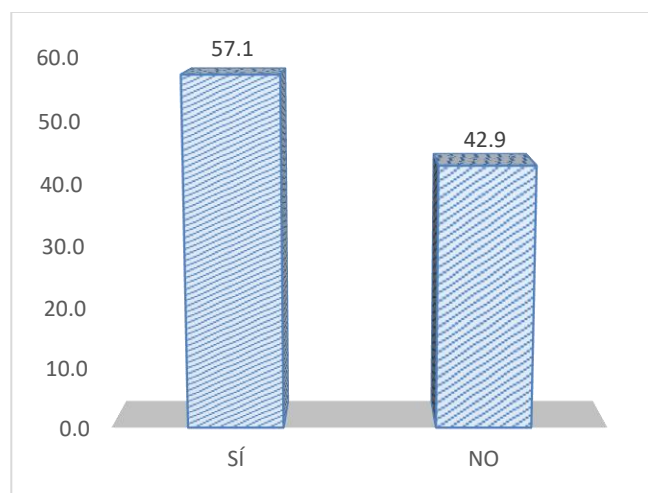


Figura 25: Resultados sobre Solución inmediata

Elaboración: Propia

Interpretación: El 57.1% de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera dicen que hay toma de acciones inmediatas para una mejor dirección de la gestión administrativa, mientras que el 42.9% sostienen que no.

Pregunta 7: ¿Se revisan informes de actividades, indicadores y cumplimiento de objetivos a fin de tomar decisiones?

Tabla 25

Resultados sobre Revisión de objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	6	42.9
NO	8	57.1
total	14	100.0

Fuente: Datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

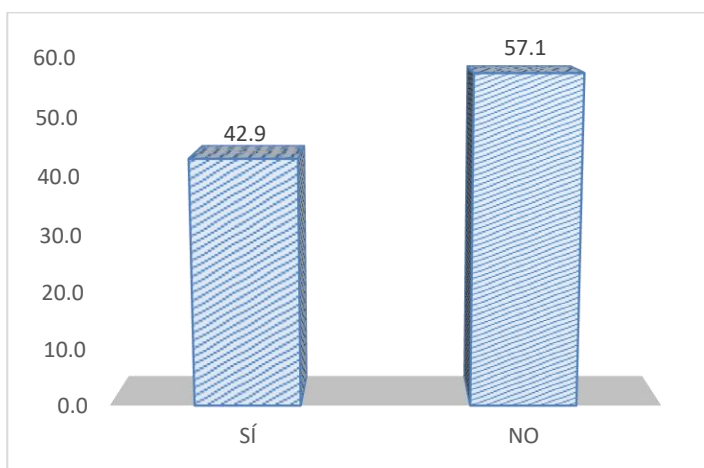


Figura 26: Resultados sobre Revisión de objetivos

Elaboración: Propia

Interpretación: El 57.1 % de los colaboradores del área de exportación e importación señalaron que no se revisan los indicadores y el cumplimiento de objetivos, mientras que el 42.9 % sostienen que la empresa sí hace esta revisión y seguimiento.

Pregunta 8: ¿Se manejan estándares de atención al cliente interno para garantizar el mejor servicio?

Tabla 26

Resultados sobre Estándar de atención

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	3	21.4
NO	11	78.6
total	14	100.0

Fuente: datos recogidos por los responsables de la investigación
Elaboración propia

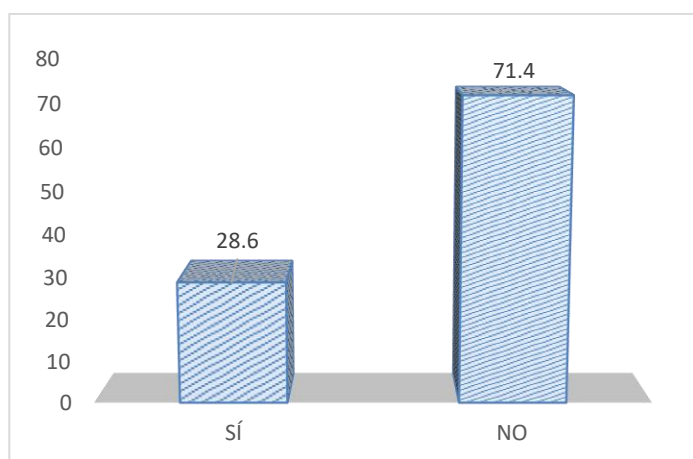


Figura 27: Resultados sobre Estándar de atención

Elaboración: Propia

Interpretación: El 71.4 % de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera indicaron que la empresa no aplica estándares de calidad en su gestión con los clientes internos (colaboradores), mientras el 21.4% sostienen que sí.

Resultados la dimensión Control (agrupado)

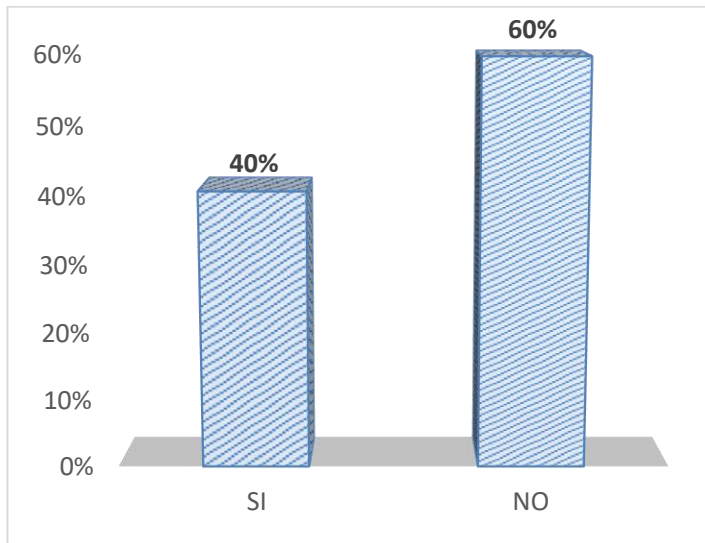


Figura 28: Resultados de la dimensión Control (agrupado)
Elaboración: Propia

Interpretación del Objetivo 8:

Según los resultados, el 60% de los colaboradores manifestaron que la ejecución del control no es eficiente para la gestión administrativa, porque hay demora para tomar decisiones y no se revisan los objetivos logrados; mientras que un 40% indicaron que sí existe un buen control y seguimiento.

3.3. Objetivo general:

Luego de presentar los resultados de la encuesta, se presenta la Propuesta de Implementación del Manual de Organización y Funciones, que incluye: generalidades de la empresa, ubicación, misión, visión, mapa de procesos de importación, mapa de procesos de exportación, análisis de los puestos actuales y la propuesta del MOF y organigrama.

Propuesta de Manual de Organización y Funciones

1. Generalidades de la Empresa

La empresa de agencia de aduanas de Salaverry está comprometida con el desarrollo del comercio exterior, de la mano de las principales empresas nacionales y extranjeras. Es la experiencia que hace una gran fortaleza que plasma en cada una de las operaciones que trabaja en conjunto de las otras oficinas sucursales en los Puertos de Salaverry, Eten, Paita, Callao y ahora Pisco. El compromiso es seguir mejorando para ofrecer siempre lo mejor.

1.1 Ubicación

La agencia de aduanas está ubicada en el puerto de Salaverry de la provincia de Trujillo, región La Libertad.

1.2 Visión

Ser los Agentes de Aduana más confiables y eficientes para nuestros clientes, convirtiéndonos así en su aliado estratégico enfocado a dar cumplimiento total a todo proceso logístico.

1.3 Misión

Nuestra misión es la de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes asegurando calidad y excelencia en cada operación de comercio exterior. Poniendo énfasis en el nivel de conocimientos y experiencia del factor humano, de esta manera, aseguramos nuestra relación laboral de éxito y el valor de nuestras acciones, con esto contribuimos al desarrollo económico de nuestro País.

1.4 Mapa de Procesos

Mapa de proceso de importación

Los procesos de importación que ejecuta la agencia aduanera son los siguientes:

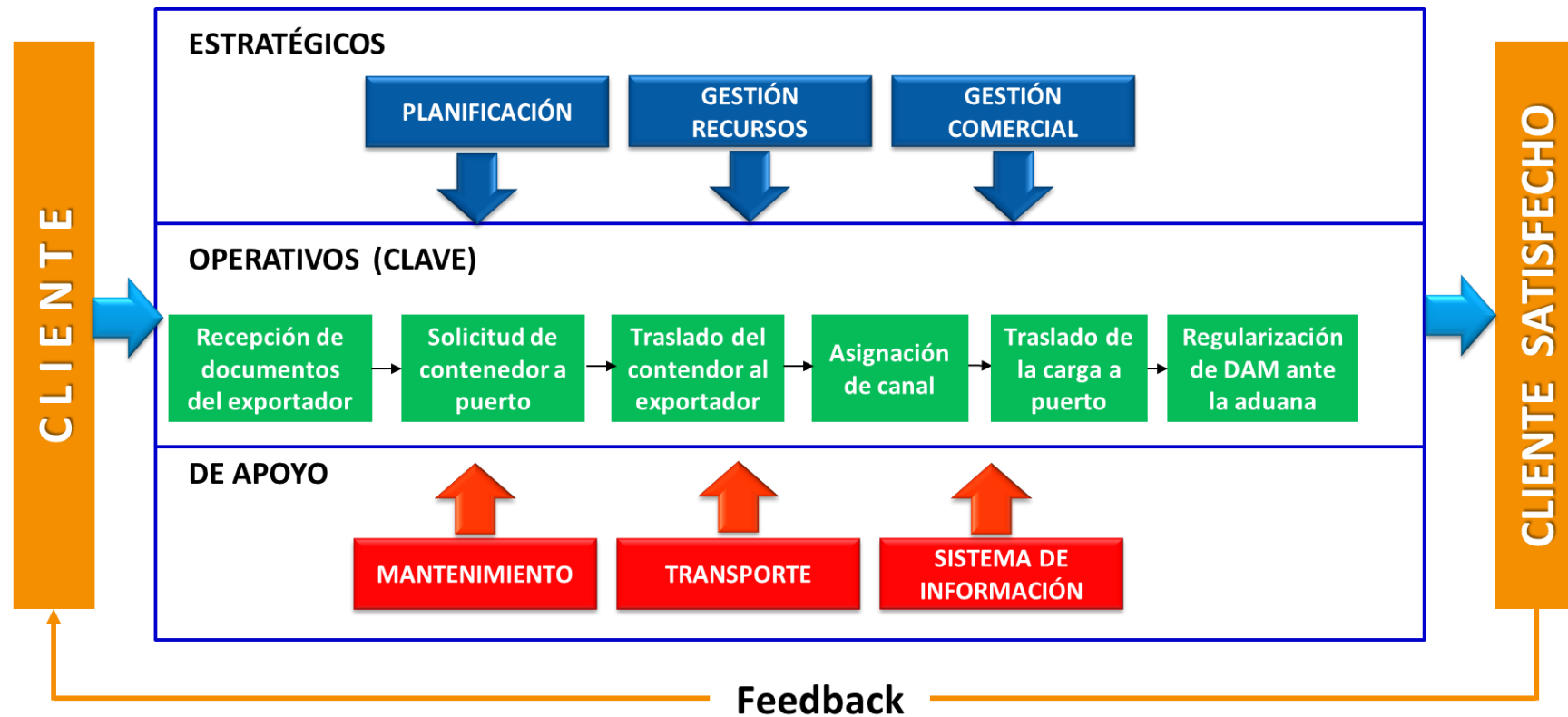


Figura 29: Mapa de procesos de importación de la empresa aduanera
 Fuente: Elaboración propia

Mapa de proceso de exportación

Los procesos de exportación que ejecuta la agencia aduanera son los siguientes:

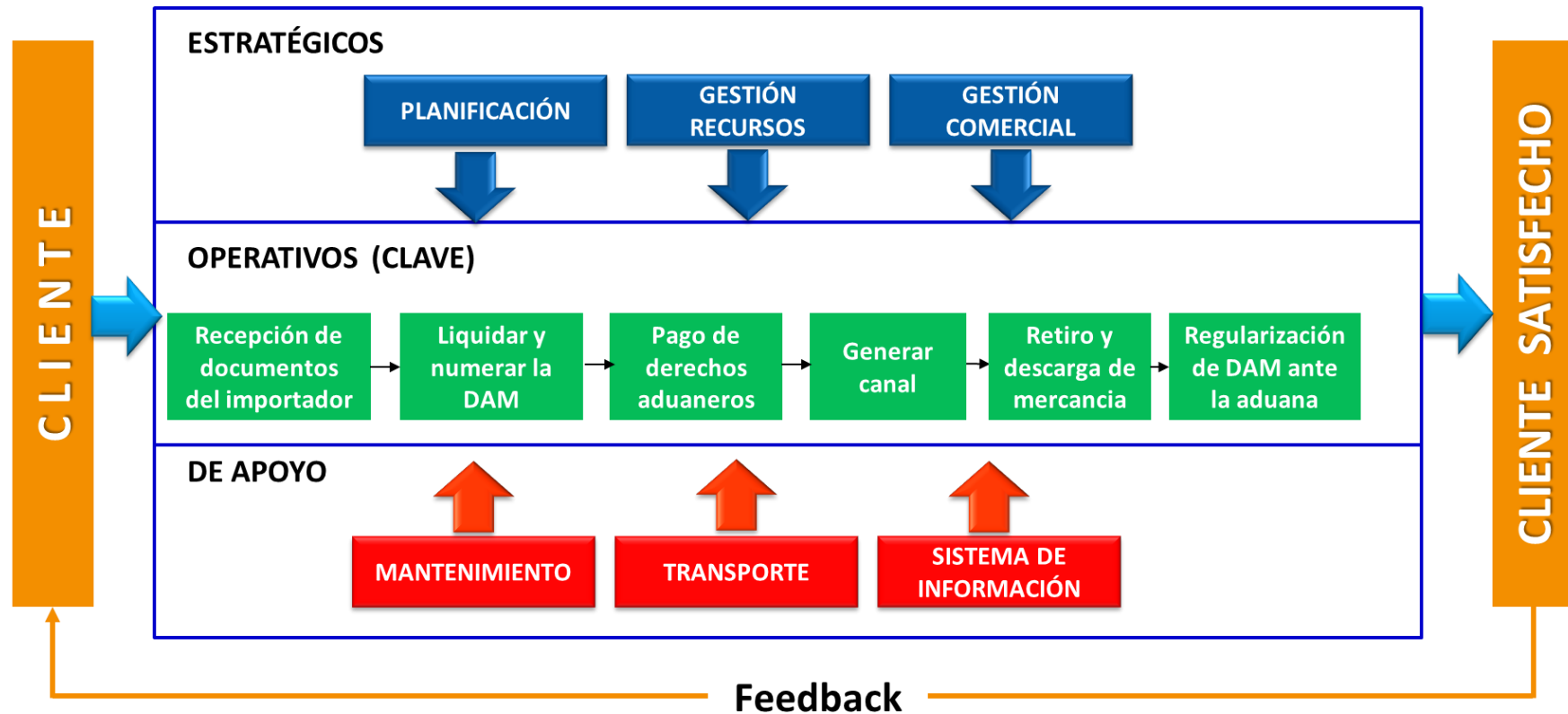


Figura 30: Mapa de procesos de exportación de la empresa aduanera
 Fuente: Elaboración propia

2. Análisis de puestos actuales

2.1 Descripción actual de los puestos

Gerente General:

- Coordinar los recursos, incluyendo el tiempo y las personas, toma decisiones
- Organizar y dirigir las operaciones de negocios, comunicar sus objetivos, cuestiones y políticas de manera clara y persuasiva.

Contador:

- Delegar tareas a los asistentes contables.

Asistente contable:

- Teneduría de libros contables
- Mantenimiento de registros
- Presentación de informes
- Cálculos de salarios

Asistente legal:

- Conocimiento de las normas legales de la empresa
- Renovar los contratos del área de exportación
- Ver las normas legales acerca de las regularizaciones de despacho.
- Renovación de contratos de los colaboradores si es necesario
- Revisar la documentación para el despacho que envía el cliente
- Imprimir los documentos para el retiro del contenedor vacío del puerto.

Sectorista de exportación:

- Revisar la documentación para el despacho que envía el cliente
- Revisar qué tipo de mercancía y donde carga.
- Imprimir los documentos para el retiro del contenedor vacío del puerto.

- Coordinar con el cliente para los despachos
- Apertura orden
- Ingreso de información de la mercancía el en SINTAD
- Autoliquidaciones
- Clasificación arancelaria de las mercancías
- Regularización de los despachos ante la SUNAT
- Armar los files para presentar ante Aduana.
- Imprimir el RD y el levante del despacho para enviar al puerto
- Solicitar el servicio para el ingreso de contenedor full

Auxiliar de despacho aduanero 1:

- Retiro de contenedor vacío del puerto
- Ingreso de contenedor full.
- Gestionar en la aduana los procesos de exportación
- Coordinar la obtención de guía de remisión y ticket de peso del contenedor full que ingresa al puerto

Sectorista de importación 1:

- Ver las normas legales acerca de las regularizaciones de despacho.
- Renovación de contratos de los colaboradores si es necesario
- Revisar la documentación para el despacho que envía el cliente
- Revisar qué tipo de mercancía
- Coordinar con el cliente para los despachos
- apertura orden
- Ingreso de información de la mercancía el en SINTAD
- Preparación de Guías de Remisión

- Autoliquidaciones
- Clasificación arancelaria de las mercancías

Sectorista de importación 2:

- Ver las normas legales acerca de las regularizaciones de despacho.
- Revisar la documentación para el despacho que envía el cliente
- Revisar qué tipo de mercancía.
- Coordinar con el cliente para los despachos
- Preparación de Guías de Remisión
- Clasificación arancelaria de las mercancías

Asistente de importación

- Organizar todos los documentos para presentar ante la aduana
- Recoger los documentos de aduana
- Organizar los documentos para el cliente

Auxiliar de despacho de importación

- Previos aforos, retiros de carga de importación.
- Aforos de la mercancía cuando sale canal rojo en el puerto
- Gestionar los trámites en la aduana los procesos de importación
- Coordinar con SENASA para la verificación

Asistente archivador

- Revisar, ordenar y guardar los documentos del despacho regularizado.

Conductor

- Movilizar al personal de aduana cuando hay aforo
- Mantener limpio la movilidad, la cual será usado para el transporte

Mensajero

- Llevar los documentos de los clientes internos de la agencia

Tabla 27

Áreas y número de colaboradores actuales

Puesto	Cantidad de Colaboradores
Gerente General	01
Contador	01
Asistente contable	01
Asistente legal	01
Sectorista de exportación	01
Auxiliar de despacho aduanero 1	01
Auxiliar de despacho aduanero 2	01
Sectorista de importación 1	01
Sectorista de importación 2	01
Asistente de importación	01
Auxiliar de despacho de importación	01
Asistente archivador	01
Conductor	01
Mensajero	01
Total	14

Fuente: Elaboración propia

3. Propuesta

3.1 Visión propuesta

Llegar a ser una de las 100 mejores empresas peruanas de agencia de aduana en el 2025, con un equipo humano comprometido y de alto desempeño y ser la opción más confiable y eficiente para nuestros clientes, convirtiéndonos en su aliado estratégico enfocado a dar cumplimiento total a todo proceso logístico de exportación e importación.

3.2 Objetivos empresariales

- Implementar un plan de mejora continua en todas las áreas de la empresa al 95%
- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos (colaboradores) hacia un 95% en los próximos 12 meses con una validación a través de encuestas.
- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes externos hacia un 95% en los siguientes 24 meses reflejados con una validación a través de encuestas.
- Incrementar la rentabilidad de la agencia en un 25% en los próximos 3 años a través de la implementación de un plan estratégico.

Estructura orgánica propuesta

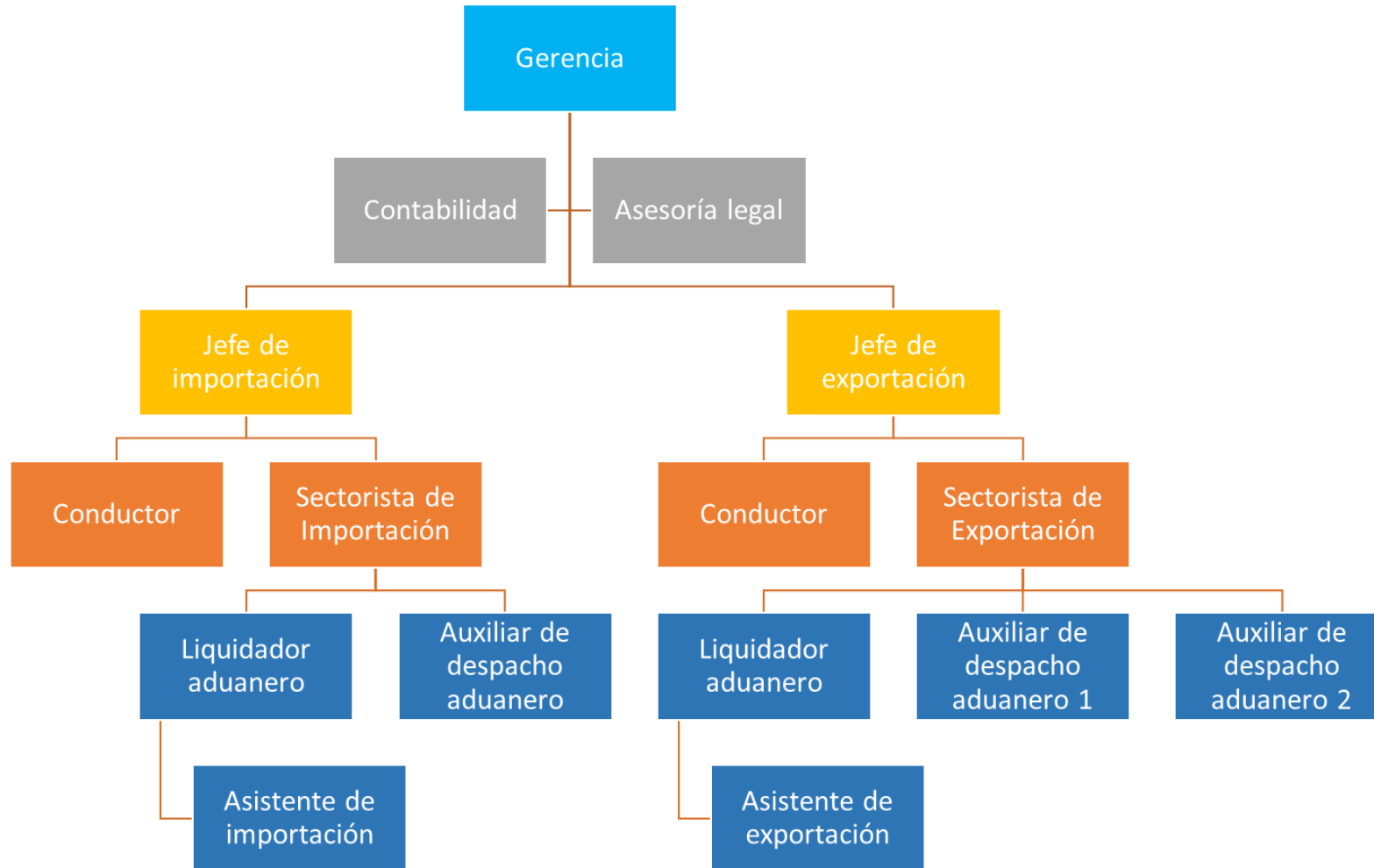


Figura 31: Estructura orgánica propuesta
 Fuente: Elaboración propia

4. Descripción y Especificación del Cargos

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Gerente
ÁREA	Gerencia
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciado en Administración, Economía, Negocios Internacionales o afines. ✓ Especialidad: Agente de Aduanas (Indispensable) ✓ Experiencia mínima requerida 5 años como Jefe de Operaciones y/o Producción Aduanera. ✓ Conocimiento de Requisitos Normativos de la Aduana. ✓ Inglés: Intermedio <p>Experiencia: 5 años</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar, organizar y planificar. ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión ✓ Trabajo en equipo. ✓ Tener buena comunicación y orientación a resultados
REPORTAR A	-
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Definir los estándares de los procesos. 2) Supervisa la gestión operativa y garantiza la entrega contra el alcance acordado. 3) Maneja escalaciones (ejemplo: disputas internas/ externas con clientes). 4) Garantiza la adherencia operativa a los estándares de cumplimiento. 5) Identifica las necesidades y oportunidades de entrenamiento para desarrollar un equipo de operaciones de aduanas altamente calificado. 6) Dirige y optimiza los elementos de cada proceso de aduanas. 7) Interactúa con Servicio al Cliente, Producto y Centros de Servicios Globales, en caso de ser requerido. 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Contador
ÁREA	Contabilidad
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contador Público Colegiado ✓ Conocimiento en comercio exterior ✓ Conocimiento de procesos tributarios ante SUNAT ✓ Clasificación arancelaria, valoración y administración. ✓ Conocimiento de Regímenes aduaneros: importaciones y exportaciones <p>Experiencia: 1 año</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar y planificar. ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión
REPORTAR A	Gerencia
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Manejar el área Contable de Aduanas y Carga Internacional. 2) Gestionar todos los procesos Tributarios - SUNAT. 3) Manejar el análisis contable, financiero y de recursos humanos. 4) Ingresar al sistema de información, sobre bancos, provisiones, compras, hacer facturas, solicitar cheques 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Asesor Legal
ÁREA	Asesoría Legal
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de Agente de Aduana, habilitado como Representante Legal ante ADUANAS / SUNAT. ✓ Egresado y Licenciado en Derecho, Administración, Negocios Internacionales o carrera a Fin. ✓ Conocimiento de Regímenes aduaneros: importaciones y exportaciones <p>Experiencia: 5 años a más</p>
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en clasificación de Partidas, reglas de valoración Convenios, tratados ✓ Ley General de Aduanas y su Reglamento.
REPORTAR A	Gerencia
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocimiento y aplicación de las normas legales acerca de las regularizaciones de despacho. 2) Renovación de contratos de los colaboradores si es necesario 3) Revisar la documentación para el despacho que envía el cliente 4) Emitir los documentos para el retiro del contenedor vacío del puerto. 5) Asignación de precinto aduanero 6) Firma de documentación ante la Entidad Aduanera 7) Revisión de DAM 8) Asesoría a los clientes 9) Asesoría al Personal a cargo 10) Asignación de Partidas Arancelarias 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Jefe de Importación
ÁREA	Importación
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulado en comercio exterior o egresado o afines ✓ Conocer la ley general de aduanas y los regímenes ✓ Técnico o Profesional en Administración o Negocios Internacionales. ✓ Experiencia en empresa comercial. ✓ Dominio de Excel Tablas dinámicas (indispensable) ✓ Inglés Intermedio mínimo. ✓ Tolerancia de la presión. <p>Experiencia: 2 años</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar, organizar y planificar. ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión ✓ Trabajo en equipo. ✓ Tener buena comunicación y orientación a resultados
REPORTAR A	Gerencia
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Manejo de documentos de importación 2) Asistir con tareas relacionadas al área y/o administrativas. 3) Revisión y realización de los documentos del exterior. 4) Conocimiento de Base de Datos 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Sectorista de importación
ÁREA	Exportación
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller universitario de Comercio Exterior o Negocios Internacionales ✓ Conocimientos en temas aduaneros y logísticos pre-embarque ✓ Conocimientos en clasificación arancelaria ✓ Experiencia en Agencia de Aduanas ✓ INCOTERMS, de comercio exterior. ✓ Ley General de Aduanas y su Reglamento. ✓ Clasificación arancelaria, valoración y administración. ✓ Regímenes aduaneros: importaciones y exportaciones ✓ Operatividad aduanera <p>Experiencia: 2 años</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar, organizar y planificar. ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión ✓ Trabajo en equipo. ✓ Tener buena comunicación y orientación a resultados
REPORTAR A	Gerencia
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Seguimiento de envíos de clientes. 2) Recopilación de datos y revisión de documentos 3) Solicitud de Cheques y Control de Pagos Electrónicos (derechos) 4) Coordinación para la liberación con todas las áreas en interno 5) Coordinación de autorizaciones, reconocimiento previo 6) Ingresar Evento de sistema SINTAD 7) Preparación y presentación de informes 8) Gestión de reclamaciones / Gestión de gastos adicionales 9) Cumplir con todos los aspectos relacionados con la Seguridad y Calidad 10) Información de la revisión de la documentación de los envíos 11) Consultas Técnicas - Legal / Opiniones 12) Preparación de guías de referencia 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Liquidador aduanero
ÁREA	Importación
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios Universitarios y/o Técnicos concluidos en la carrera de Comercio Exterior, administración, Negocios Internacionales. ✓ Curso en Liquidación (excluyente). ✓ Conocimientos en los siguientes temas: Normatividad aduanera (Regímenes aduaneros, Ley y Reglamento), Conocimientos en Software de elaboración de Declaración (SINTAD) y Tratados y Convenios. (Excluyente). ✓ Manejo de Excel nivel Intermedio. <p>Experiencia: 1 año</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión ✓ Trabajo en equipo. ✓ Tener buena comunicación y orientación a resultados v
REPORTAR A	Sectorista de importación
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Procesar despachos en sistema aduanero. 2) Ingreso y emisión de las declaraciones aduaneras 3) Procesar DAM'S de importación de acuerdo a las normas aduaneras. 4) Análisis de files de aduanas. 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Asistente de Importación
ÁREA	Importaciones
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional Universitario de Negocios Internacionales ✓ Experiencia en procesos de Aduanas ✓ Conocimientos en facturación. ✓ Conocimientos en el sistema interno de Aduanas <p>Experiencia: 1 año</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión ✓ Trabajo en equipo.
REPORTAR A	Sectorista
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Programación y coordinación de retiros de carga. 2) Apoyo y seguimiento de la creación de files en el sistema. 3) Revisión y armado de documentos, solicitud de previos 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Auxiliar de Despacho Aduanero
ÁREA	Importaciones
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional técnico - Auxiliar de despacho ✓ Programa de Actualización expedido por la SUNAT (indispensable). ✓ Conocimiento de la Ley General de Aduanas, Procedimientos aduaneros, Regímenes Aduaneros (Importación, Exportación, Deposito Autorizado y otros). ✓ Conocimientos de Despachos Anticipados – Descarga Directa. ✓ Manejo de Office a nivel usuario <p>Experiencia: 2 año</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión ✓ Trabajo en equipo.
REPORTAR A	Sectorista
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Controlar y supervisar llenado de mercadería suelta a contenedores en los diversos terminales de almacenamiento. 2) Realizar inspecciones de SENASA y otros. 3) Gestionar retiro de carga Importación Marítimo. 4) Realizar Reconocimiento físico, previo y/o rotulado. 5) Realizar diversos trámites administrativos en diferentes Operadores de Comercio Exterior. 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Jefe de Exportación
ÁREA	Exportación
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulado en comercio exterior o egresado o afines ✓ Conocer la ley general de aduanas y los regímenes ✓ Técnico o Profesional en Administración o Negocios Internacionales. ✓ Experiencia en empresa comercial. ✓ Dominio de Excel Tablas dinámicas (indispensable) ✓ Inglés Intermedio mínimo. ✓ Tolerancia de la presión. <p>Experiencia: 2 años</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar, organizar y planificar. ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión ✓ Trabajo en equipo. ✓ Tener buena comunicación y orientación a resultados
REPORTAR A	Gerencia
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Negociación con agentes de carga, aduana y transporte. 2) Seguimiento de las exportaciones desde la orden de compra hasta destino. 3) Analizar y negociar las cotizaciones de fletes marítimos según el tipo de carga full container load y consolidada. 4) Coordinación con las áreas de contabilidad y administración para la programación de pagos de proveedores extranjeros y agencias de aduanas. 5) Manejo de documentos de importación 6) Asistir con tareas relacionadas al área y/o administrativas. 7) Revisión y realización de los documentos del exterior. 8) Conocimiento de Base de Datos 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Sectorista de exportación
ÁREA	Exportación
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller universitario de Comercio Exterior o Negocios Internacionales ✓ Conocimientos en temas aduaneros ✓ Conocimientos en clasificación arancelaria ✓ Experiencia en Agencia de Aduanas ✓ INCOTERMS, de comercio exterior. ✓ Ley General de Aduanas y su Reglamento. ✓ Clasificación arancelaria, valoración y administración. ✓ Regímenes aduaneros: importaciones y exportaciones ✓ Operatividad aduanera <p>Experiencia: 2 años</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar, organizar y planificar. ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión ✓ Trabajo en equipo. ✓ Tener buena comunicación y orientación a resultados
REPORTAR A	Jefe de Exportación
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Seguimiento de envíos de clientes. 2) Recopilación de datos y revisión de documentos 3) Solicitud de Cheques y Control de Pagos Electrónicos (derechos) 4) Coordinación para la liberación con todas las áreas en interno 5) Coordinación de autorizaciones, reconocimiento previo 6) Preparación y entrega de documentos para Aduana y Archivo, así como gestión de copias para cliente y su envío 7) Ingresar Evento de sistema SINTAD 8) Revisión de Pre-facturación - Contenedores 9) Preparación y presentación de informes 10) Gestión de reclamaciones / Gestión de gastos adicionales 11) Cumplir con todos los aspectos relacionados con la Seguridad y Calidad 12) Información de la revisión de la documentación de los envíos 13) Consultas Técnicas - Legal / Opiniones 14) Preparación de guías de referencia 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Asistente de Exportación
ÁREA	Importaciones
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional Universitario de Negocios Internacionales ✓ Experiencia en procesos de Aduanas ✓ Conocimientos en facturación. ✓ Conocimientos en el sistema interno de Aduanas <p>Experiencia: 1 año</p>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser proactivo ✓ Capacidad de dar solución de problemas. ✓ Tolerar al trabajo bajo presión ✓ Trabajo en equipo.
REPORTAR A	Sectorista
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Gestionar la documentación de las conformidades de la mercancía por parte de Aduanas. 2) Elaboración de matrices (información relacionada a mercancías, contenedores, precintos. 3) Digitalización de toda la documentación que se expide a los clientes (facturas, DAM, documentos de transporte) 	

Descripción y Especificación del Cargo	
CARGO	Conductor
ÁREA	Importaciones
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	Educación y Formación: Experiencia: 2 año
HABILIDADES	✓
REPORTAR A	Gerencia
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1) Movilizar al personal de aduana cuando hay aforo 2) Mantener operativa la unidad de transporte, la cual será usado para el traslado del container 3) Portar los documentos de la unidad en regla	

Tabla 32

Áreas y número de colaboradores propuestos

Puesto	Cantidad de Colaboradores
Gerente General	01
Contador	01
Asesor legal	01
Jefe de importación	01
Sectorista de exportación	01
Liquidador aduanero	02
Asistente de importación	01
Asistente de exportación	01
Auxiliar de despacho aduanero	03
Jefe de exportación	01
Sectorista de exportación	01
Conductor	02
Total	16

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Los resultados de la presente investigación indican que el 86% de los encuestados señalaron la necesidad de contar con un MOF, esto debido a inconvenientes tanto en la comunicación, conocimiento de funciones y análisis para la toma de decisiones. Este resultado concuerda con el estudio *"El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua"* (Cárdenas, 2015), quien concluyó que el MOF es importante para las empresas porque detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador. Asimismo, este resultado también fue corroborado por el estudio *"Implementación de un manual de organización y funciones y un manual de procesos para el área convexusmedia de la empresa Convexus Comunicaciones Redes y Sistemas S.A.C. en el período 2017"* (Chuquihuanga, & Monge, 2017), quienes determinaron que en la empresa que investigaron no se habían difundido los objetivos organizacionales para que todos trabajen alineados en base a ellos, en consecuencia menos del 100% de los colaboradores desconocían la misión, visión y objetivos de la empresa y/o área y sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo.

Dentro del primer objetivo se planteó determinar la existencia de una estructura empresarial de la empresa, se obtuvo que un 61% de encuestados indicó que sí conoce la existencia de una estructura empresarial, mientras que un 39% respondió que la desconoce; este resultado también fue corroborado por la investigación *"Propuesta de implementación de organigrama y manual de organización y funciones, para mejorar el control administrativo del Centro de Atención Psicológica en el distrito de Miraflores 2018"* (Rengifo, 2018), quien señaló que la empresa en estudio contaba con organigrama con

niveles jerárquicos definidos, puestos y el grado de dependencia y relaciones entre ellos pero que las indicaciones para el trabajo no estaban claras.

Con respecto al objetivo 2, se pudo evidenciar que a pesar de no contar con un MOF establecido, el compromiso de las jefaturas está al 61% en favor de la empresa. Este hallazgo concuerda con el estudio *"El manual de Organización y Funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua"* (Cárdenas, 2015), quien recomienda que de no existir un MOF, las jefaturas deben asumir un compromiso de motivación hacia sus trabajadores para evitar baja productividad de ellos.

El objetivo específico N° 3 de la investigación fue determinar el nivel de requerimiento de implementación del MOF en una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019; luego de realizar la encuesta a los 14 colaboradores, se obtuvo que el 86% cree que es necesario la implementación del MOF. Este resultado guarda relación con la tesis *"El manual de Organización y Funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua"* (Cárdenas, 2015), la cual concluyó que el 93% de trabajadores consideran que la creación del MOF mejorará el conocimiento y desenvolvimiento de sus funciones dentro de la empresa.

El objetivo específico N° 4 de la investigación fue determinar el nivel de importancia del MOF para una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019; luego de realizar la encuesta a los 14 colaboradores, se obtuvo que el 86% acepta la importancia del MOF. Este resultado guarda relación con la tesis *"Propuesta de implementación del manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura"* de Li (2018), la cual concluyó que implementar el MOF en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura, será de vital importancia porque ayudará a mejorar la gestión administrativa.

El objetivo específico N° 5 de la investigación fue determinar cómo se desarrolla la planificación en la gestión administrativa de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019; luego de realizar la encuesta a los 14 colaboradores, se obtuvo que la dimensión planificación, el 71.4 % de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera indican que sí analizan las alternativas para la toma de decisiones en la planificación de la gestión administrativa, mientras que el 28.6% sostiene que no. Este resultado guarda relación con la tesis *"El manual de Organización y Funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua"* de Cárdenas (2015), la cual concluyó que implementar el MOF repercute en una mejor planificación y en el logro de metas y objetivos planteados por la empresa.

El objetivo específico N° 6 de la investigación fue determinar el estado de la organización en la gestión administrativa de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019; luego de realizar la encuesta a los 14 colaboradores, se obtuvo que el 68% que no están de acuerdo con la forma de organización en la empresa. Este resultado guarda relación con la tesis *"Propuesta de implementación de organigrama y manual de organización y funciones, para mejorar el control administrativo del Centro de Atención Psicológica en el distrito de Miraflores 2018"* de Rengifo (2018), la cual concluyó que el diagnóstico realizado a la empresa se evidenció que la gestión administrativa no estaba siendo adecuadamente abordada.

El objetivo específico N° 7 de la investigación fue determinar la forma de dirección en la gestión administrativa de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019; luego de realizar la encuesta a los 14 colaboradores, se obtuvo que el 54% de los colaboradores que no están de acuerdo con la forma de dirección en la empresa aduanera. Este resultado contrasta con la tesis *"Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por*

procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la Facultad de Odontología – USMP" de Villalba (2016), la cual concluyó que al contar con el MOF, la Facultad de Odontología estaría adaptándose a una organización diferente a la clásica organización funcional, en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la institución.

El objetivo específico N° 8 de la investigación fue determinar cómo se ejecuta el control en la gestión administrativa de una Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019; luego de realizar la encuesta a los 14 colaboradores, se obtuvo que 60% de los colaboradores manifestaron que la ejecución del control no es eficiente para la gestión administrativa. Este resultado guarda relación con la tesis "*Creación de un manual organizacional para la compañía Pacific Cooling Services S.A de la ciudad de Guayaquil 2016*" de Alvarado (2007), la cual concluyó que su control administrativo era defectuoso y que con la implementación del manual organizacional se tendrá un control más exhaustivo en todos los departamentos de la empresa ya que se regirán al manual de funciones con su misión y visión.

Las limitaciones que se presentaron para el desarrollo de la presente investigación estuvieron relacionadas a la poca información y antecedentes del tema de estudio en empresas del rubro aduanero. Esto impactó en el tiempo que los autores debieron dedicar a la investigación y búsqueda del tema.

4.2 Conclusiones

- Para el objetivo específico N° 1, se concluye que el 61% de encuestados señala que sí conoce la existencia de una estructura empresarial en la empresa aduanera, mientras que un 39% respondió que desconoce la estructura de las áreas de la Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.
- Para el objetivo específico N° 2, se concluye que en la dimensión Compromiso de las Jefaturas, el 61% de los colaboradores indicaron que están de acuerdo con el nivel de compromiso de las Jefaturas y el 39% que sus jefaturas no muestran compromiso con las actividades que ellos realizan en la Agencia Aduanera ubicada en Salaverry, Trujillo 2019.
- Para el objetivo específico N° 3, se concluye que para la dimensión Requerimiento de implementación del MOF el 86% de los encuestados señalaron que considera necesario la implementación del MOF, mientras que el 14% de los empleados indican que no es necesario.
- Para el objetivo específico N° 4, se concluye que la dimensión Importancia de MOF, el 86% de los encuestados reconoce la importancia del Manual de Organización y Funciones, mientras que el 14% de los colaboradores manifestaron que no es importante o desconoce su importancia.
- Para el objetivo específico N° 5, se concluye que para la dimensión planificación, el 71.4 % de los colaboradores del área de exportación e importación de la agencia aduanera indican que sí analizan las alternativas para la toma de decisiones en la planificación de la gestión administrativa, mientras que el 28.6% sostiene que no.

- Para el objetivo específico N° 6 se concluye que, en la dimensión de la organización el 32% de encuestados indicaron que el estado de la organización es aceptable, pero el 68% manifestaron que no están de acuerdo con la forma de organización en la empresa aduanera.
- Para el objetivo específico N° 7 se concluye que, en la dimensión de dirección el 46% de encuestados indicaron que la forma de dirección no es aceptable, pero el 54% manifestaron que sí están de acuerdo con la forma de dirección en la empresa aduanera.
- Para el objetivo específico N° 8 se concluye que, en la dimensión de control el 60% de los colaboradores manifestaron que la ejecución del control no es eficiente para la gestión administrativa, porque hay demora para tomar decisiones y no se revisan los objetivos logrados; mientras que un 40% indicaron que sí existe un buen control y seguimiento.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (1ra ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, L. K., & Genovezzi, L. G. (2017). *Creación de un manual organizacional para la compañía Pacific Cooling Services S.A de la ciudad de Guayaquil 2016*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16867>
- Arbaiza, L. (2014). *Administración organización; un enfoque contemporáneo* (1ra ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Cárdenas, I. C. (2015). *El manual de Organización y Funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13034>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Chuquihuanga, E., & Monge, K. (2017). *Implementación de un manual de organización y funciones y un manual de procesos para el área convexusmedia de la empresa Convexus Comunicaciones Redes y Sistemas S.A.C. en el período 2017* (Tesis pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11517>
- El Peruano (2019, 14 de enero). Aduanas y competitividad [diario]. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-aduanas-y-competitividad-74743.aspx>
- Franklin, E. B. (2014). *Organización de empresas* (4a. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana

- Villalba, R. A. (2016). *Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la Facultad de Odontología – USMP* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2064>
- Li, Y. (2018). *Propuesta de implementación del manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3428>
- Münch, L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. (3era Ed.). México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Rengifo, K. C. (2018). *Propuesta de implementación de organigrama y manual de organización y funciones, para mejorar el control administrativo del Centro de Atención Psicológica en el distrito de Miraflores 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/15262>
- Ríos, F. (2010, abril 20). La importancia del Manual de Organización y Funciones (MOF) [publicación de blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a edición). México: Pearson.
- Villalba., R. A. (2016). *Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y la propuesta de desarrollo de un sistema de control de documentos en la Facultad de Odontología – USMP* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2064>

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario para Manual de Funciones

Estimado colaborador: La presente encuesta es totalmente anónima y busca obtener información para implementar el manual de organización y funciones del área de exportación e importación de una agencia aduanera, se le pide que a cada pregunta elija la alternativa que considere correcta y marque con un aspa (X).

Preguntas		Valoración	
Nº	Ítems	si	no
1	La empresa dispone de una estructura organica?		
2	¿Cuando el personal pasa a formar parte de la empresa el jefe le dio indicaciones de sus funciones a traves de un manual?		
3	La creacion de un manual de funciones optimizara el conocimiento de las actividades de los empleados de la agencia aduanera?		
4	¿Las tareas y responsabilidades se encuentran direccionadas a su perfil de trabajo?		
5	¿Conoce las funciones que debe realizar en el puesto de trabajo?		
6	La experiencia en el puesto de trabajo ¿es requisito para formar parte de la empresa?		
7	¿El tipo de educación es fundamental para desempeñar el puesto que actualmente ocupa?		
8	¿En su puesto de trabajo tiene empleados a su cargo?		
9	¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?		
10	¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?		
11	¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?		
12	¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicos?		
Total:			

Elaboración: Los Autores

Fuente: Molina (2015): "El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua." Molina (2015)

ANEXO 2: Cuestionario para Gestión Administrativa

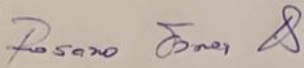
Estimado colaborador: La presente encuesta es totalmente anónima y busca obtener información para mejorar el proceso de gestión administrativa del área de exportación e importación de una agencia aduanera, se le pide que a cada pregunta elija la alternativa que considere correcta y marque con un aspa (X).

Nº	Items	SI	NO
	Planificación		
1	Se desarrollan, analizan y seleccionan alternativas de solución en el proceso de toma de decisiones.		
	Organización		
2	Están claramente definidas y delimitadas las responsabilidades.		
3	Usted dispone de los insumos necesarios para cumplir sus funciones.		
	Dirección		
4	Se da a los empleados la confianza de expresar sus comentarios y recomendaciones, sobre la gestión administrativa.		
5	Se comunica a todos los empleados del área los planes y planificaciones de la empresa.		
	Control		
6	Se toman acciones inmediatas a penas se detectan fallas y solucionarlo de manera inmediata.		
7	Se revisan informes de actividades, indicadores y cumplimiento de objetivos a fin de tomar decisiones		
8	Se manejan estándares de atención al cliente interno para garantizar el mejor servicio		
	Total:		

Elaboración: Los Autores

Fuente: Coronado (2015): “Gestión administrativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Ricardo Palma, Lima Metropolitana, período 2016”.

ANEXO 3: Validación de los instrumentos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE UNA AGENCIA ADUANERA, TRUJILLO 2019"			
Línea de investigación:	No Experimental y Transversal descriptivo			
Apellidos y nombres del experto:	Rosana Torres Arévalo			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión administrativa			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Apreciación		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		
<p>Sugerencias:• Cambiaría "...sean personales o laborales" por "...sobre la gestión administrativa, básicamente para enfocar el proyecto a la mejora del tema en específico.</p>				
<p>Firma del experto: </p>				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE UNA AGENCIA ADUANERA, TRUJILLO 2019”	
Línea de investigación:	No Experimental y Transversal descriptivo	
Apellidos y nombres del experto:	Rosana Torres Arévalo	
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Manual de organización y funciones	

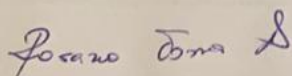
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

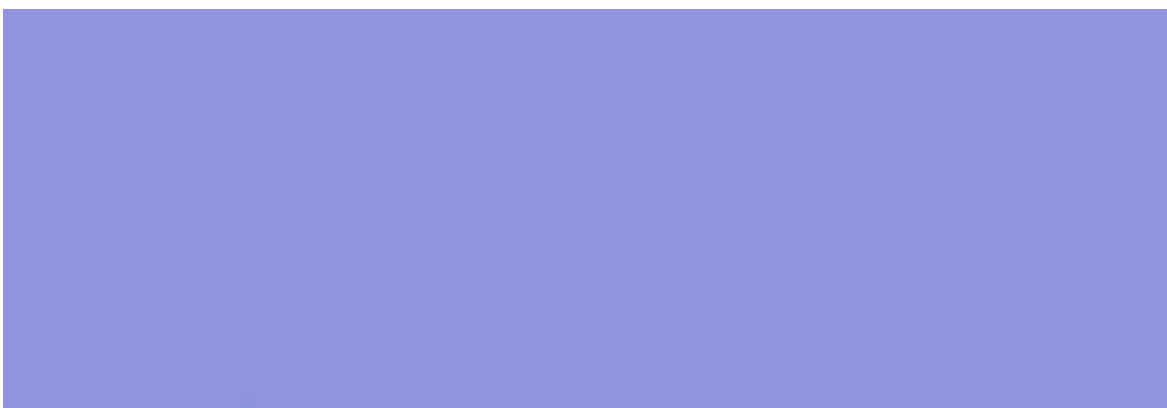
Items	Preguntas	Apreciación		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?		x	
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

Sugerencias:

- Preguntas 5 y 10 son muy parecidas
- Qué desea determinar la pregunta 13? En que favorecerá al proyecto?
- Preguntas 11 y 14 muy parecidas

Firma del experto:



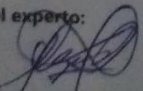


columnas de SI o NO. Asimismo, te exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Apreciación		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:


Mg. JUAN MANUEL ALCAZA
DNI. 78832789.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

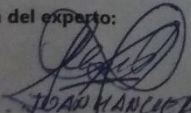
Título de la investigación:	“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE UNA AGENCIA ADUANERA, TRUJILLO 2019”		
Línea de investigación:	No Experimental y Transversal descriptivo		
Apellidos y nombres del experto:	ALIAGA POLO, JUAN MANUEL		
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Manual de organización y funciones		

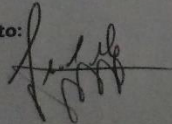
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Apreciación		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:


 M.G. JUAN MANUEL ALIAGA POLO
 DNI 1863298987

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE UNA AGENCIA ADUANERA, TRUJILLO 2019"			
Línea de investigación:	No Experimental y Transversal descriptivo			
Apellidos y nombres del experto:	Mg. Julio Sánchez Quiroz			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión administrativa			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Apreciación		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias: Considerar con el voto distico para poder correlacionar los Variables de su Neologismo para fines de la investigación				
Firma del experto: 				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE UNA AGENCIA ADUANERA, TRUJILLO 2019"		
Línea de investigación:		No Experimental y Transversal descriptivo		
Apellidos y nombres del experto:		Mg. Julio Sánchez Quintz		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Manual de organización y funciones		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Apreciación		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias: Corregir su aplicación con un Excel para poder correlacionar las variables de su necesidad para fines de la investigación.				
Firma del experto: 